

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN FARKLI KOŞULLARDAKİ
İHTİYAÇLARININ GİDERİLMESİNE DÖNÜK BİLGİSAYAR DESTEKLİ
OPTİMUM PLANLARIN GELİŞTİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
HAKAN BAKAN

DANIŞMAN
PROF. DR. ERCAN BALDEMİR

AĞUSTOS, 2015
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN FARKLI KOŞULLARDAKİ
İHTİYAÇLARININ GİDERİLMESİNE DÖNÜK BİLGİSAYAR DESTEKLİ
OPTİMUM PLANLARIN GELİŞTİRİLMESİ

HAZIRLAYAN
HAKAN BAKAN

Sosyal Bilimler Enstitüsünde
“Doktora”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 19.08.2015
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 17.08.2015

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ercan BALDEMİR
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Bülent MİRAN
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. İsmail METİN

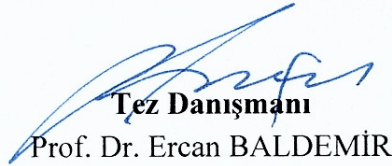
Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

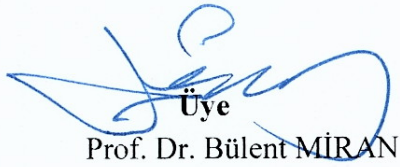
AĞUSTOS, 2015
MUĞLA

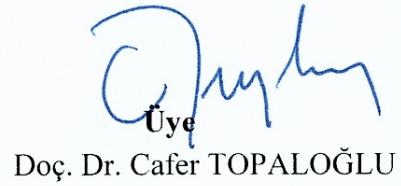
TUTANAK

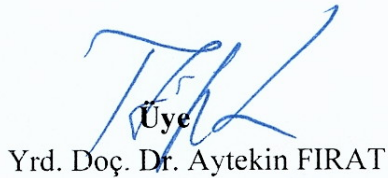
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 07/08/2015 tarih ve 692/12 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 38. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Hakan BAKAN' ın "Konaklama İşletmelerinin Farklı Koşullardaki İhtiyaçlarının Giderilmesine Dönük Bilgisayar Destekli Optimum Planların Geliştirilmesi" adlı tezini incelemiş ve aday 17/08/2015 tarihinde saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

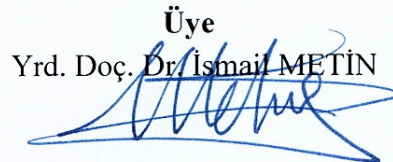
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 30 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabiliyeti ile karar verildi.


Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ercan BALDEMİR


Üye
Prof. Dr. Bülent MİRAN


Üye
Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU


Üye
Yrd. Doç. Dr. Aytakin FIRAT


Üye
Yrd. Doç. Dr. İsmail METİN

YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Konaklama İşletmelerinin Farklı Kořullardaki İhtiyaçlarının Giderilmesine Dönük Bilgisayar Destekli Optimum Planların Geliřtirilmesi’’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dūřecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19 / 08 / 2015
HAKAN BAKAN

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : BAKAN

Adı : Hakan

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Konaklama İşletmelerinin Farklı Koşullardaki İhtiyaçlarının Giderilmesine Dönük Bilgisayar Destekli Optimum Planların Geliştirilmesi

Y. Dil : Developing Computer-Aided Optimum Plans for Meeting Needs in Different Conditions of Accommodation Enterprises

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

(X)

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : BALDEMİR, Ercan

Ünvanı : Prof. Dr.

TEZİN KONUSU (KONULARI):

1. Turizm İşletmeleri ve Çeşitleri
2. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Süreci
3. Konaklama İşletmelerinde Planlama

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Konaklama İşletmeleri
2. Otel Yönetimi
3. Doğrusal ve Tamsayılı Programlama
4. Excel VBA

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Accommodation Enterprises
2. Hotel Management
3. Linear and Integer Programming
4. Excel VBA

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum (X)
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası : 

Tarih : 19 / 08 / 2015

ÖZET

Turizm, ülkelerin ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel dinamiklerini olumlu yönde etkileyen dünyada en hızlı gelişen sektör konumundadır. Turizm sektörü, istihdamı arttırması ve ülkeye gelir sağlaması, açık hava fabrikası, çevre dostu sanayi ve bacasız fabrika gibi isimlendirmeleriyle iktisadi gelişmeye katkı sağlaması, dünya barışına katkı sağlaması gibi nedenlerden dolayı çok önemli konuma gelmiştir.

Günümüzde insanların gelir seviyesinde meydana gelen artışlar, boş zamanlarının çoğalması, çalışmalarının yorgunluğunu gidermek için dinlenme ortamlarına ihtiyaç duymaları, eğlenceye olan ilgilerinin artması, teknoloji ve küreselleşme sonucunda seyahatlerin artması turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerini daha işlevsel ve önemli bir konuma getirmiştir.

Konaklama işletmeleri de emek yoğun bir yapıya sahip olduğu için hizmetler insan ağırlıklı olarak yürümektedir. Dolayısıyla, yönetim, işletmenin amaçlarına ve çıkarlarına göre planlamalar yapmalı ve gider kalemlerini belirlemelidir. Tüm konaklama işletmelerinde, oranı otelden otele değişiklik gösterse de en büyük gider kalemi olarak personel giderleri gelmektedir. Sonra oda ve yiyecek-içecek malzemelerine ait giderler son olarak ta faaliyet ve diğer giderler gelmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde personel ve yiyecek-içecek malzemesi planlamasının doğru bir şekilde yapılması maliyetlerinin azaltılması konusunda çok büyük önem arz etmektedir. Ayrıca enerji ve su tüketimi de planlanmalı ve gerçekleşen miktar yüksek düzeyde ise bu yapılmış olan planlamaya göre tekrardan düzenlenip tasarrufa yönelik tedbirler alınmalıdır. Bu çalışmada, konaklama işletmeleri içerisinde yer alan otel işletmelerinde planlama yapılması gereken personel sayıları, yiyecek-içecek miktarı ile elektrik-su harcama miktarına ait bir model önerisinde bulunulmuş ve Excel VBA kullanılarak karar vericilere yardımcı olunması amacıyla örnek bir çalışma hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Konaklama İşletmeleri, Otel Yönetimi, Doğrusal ve Tamsayı Programlama, Excel VBA

ABSTRACT

Tourism positively effects the economical, diplomatic and socio-cultural dynamics of a country and is at a state that is the fastest growing sector in the world. As it enhances employment, provides national profit, economical growth and world peace, tourism has become a very important matter and is dubbed as ‘flueless factory’, ‘open-air industry’ or ‘eco-friendly industry’.

At the present time, the rise in people’s income and leisure time, their need of places to rest and growing interest of entertainment, upswell of journeys due to globalization and technology has led the accommodation enterprises into a more functional and important situation.

As the accommodation enterprises have a labour-intensive structure, services are in a human oriented course. Consequently, managements should lay plans and determine expense items in favour of their own goals and profits. In all the accommodation enterprises, -though it varies from one hotel to another- the major expense item is personnel expenses. Second biggest item is catering and thirdly; operating expenses and other expenses. Because of this order, personnel and catering planning is immensely important in lowering the cost of running the enterprises. In addition, energy and water consumption should also be planned and if the realized amount is excessive, plan in validation should be revised and new measures should be taken in order to save energy and/or water. In this thesis, a model about personnel quantity, catering amount and electric-water expenses in the hotels, which are labelled as accommodation enterprises is suggested and in order to aid policy-makers, a study with the usage of Excel VBA is prepared.

Keywords: Tourism, Accommodation Enterprises, Hotel Management, Linear and Integer Programming, Excel VBA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	İ
ABSTRACT.....	İİ
İÇİNDEKİLER	İİİ
ŞEKİLLER.....	VI
TABLOLAR	VII
ÇİZELGELER	VIII
KISALTMALAR	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. TURİZM TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ENDÜSTRİSİ.....	3
1.1.1. Turizm Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	3
1.1.2. Turizm Endüstrisi	8
1.1.3. Turizmin Dünya ve Türkiye Ekonomisi Açısından Yeri ve Önemi.....	9
1.2. TURİZMİN ÇEŞİTLERİ.....	14
1.3. TURİZM İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI.....	21
1.4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI.....	24
1.4.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı.....	24
1.4.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	25
1.4.2.1. Asli Konaklama Tesisleri	25
1.4.2.2. Sağlık ve Spor Tesisleri.....	30
1.4.2.3. Kırsal Turizm Tesisleri.....	31
1.4.2.4. Özel Tesisler.....	33
1.4.2.5. Bileşik Tesisler	34
1.4.2.6. Diğer Tesisler	36
1.5. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI.....	37
1.5.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	37
1.5.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	38
1.5.2.1. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma	39
1.5.2.2. Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma.....	39
1.5.2.3. Buldukları Yere Göre Sınıflandırma	40

1.5.2.4. Karşıldıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma.....	40
1.5.2.5. Mülkiyet Bakımından Sınıflandırma.....	41
1.5.2.6. Konaklama Amacı Bakımından Sınıflandırma	42
1.5.2.7. Hukuki Bakımdan Sınıflandırma.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SÜRECİ, ORGANİZASYON YAPISI VE PLANLAMA SORUNLARI

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SÜRECİ.....	49
2.1.1. Yönetim Kavramı.....	49
2.1.2. Yönetici Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	51
2.1.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları	54
2.1.3.1. Planlama Fonksiyonu	55
2.1.3.2. Örgütlenme (Organizasyon) Fonksiyonu	58
2.1.3.3. Yöneltilme (Emir-Komuta) Fonksiyonu	60
2.1.3.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme) Fonksiyonu.....	62
2.1.3.5. Kontrol (Denetim) Fonksiyonu	63
2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON YAPISI.....	65
2.2.1. Organizasyonun Tanımı ve Aşamaları.....	65
2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon	68
2.2.2.1. Faaliyet Bölümleri	73
2.2.2.1.1. Önbüro Bölümü.....	73
2.2.2.1.2. Kat Hizmetleri Bölümü.....	77
2.2.2.1.3. Yiyecek-İçecek Bölümü.....	80
2.2.2.2. Hizmet Bölümleri.....	83
2.2.2.2.1. İnsan Kaynakları (Personel) Bölümü.....	84
2.2.2.2.2. Muhasebe Bölümü	84
2.2.2.2.3. Satış ve Halkla İlişkiler Bölümü	85
2.2.2.2.4. Teknik İşler Bölümü	86
2.2.2.2.5. Güvenlik Bölümü.....	87
2.2.2.2.6. Sağlık ve Diğer Yardımcı Bölümler	88
2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE PLANLAMA SORUNLARI	88
2.3.1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Gücü (Personel) Planlaması	91

2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Malzemeleri Planlaması.....	94
2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Enerji ve Su Planlaması	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM ALANINDA YAYGIN OLARAK KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

3.1. TURİZM ALANINDA LİTERATÜR TARAMASI	101
3.2. DOĞRUSAL VE TAMSAYILI PROGRAMLAMA	111
3.2.1. Doğrusal Programlamanın Tanımı ve Varsayımları	111
3.2.2. Doğrusal Programlama Modelinin Kurulması ve Matematiksel Yapısı	113
3.2.3. Doğrusal Programlamada Çözüm Yöntemleri	115
3.2.3.1. Grafik Çözüm Metodu.....	116
3.2.3.2. Simpleks Çözüm Metodu	117
3.2.4. Dualite ve Duyarlılık Analizi	121
3.2.5. Tam Sayılı Programlamanın Tanımı ve Matematiksel Yapısı	123
3.2.6. Tamsayılı Programlama Modellerinin Çözüm Yöntemleri.....	125
3.2.6.1. Gomory Kesme Düzlem Yöntemi	126
3.2.6.2. Dal ve Sınır Yöntemi.....	127
3.2.7. Doğrusal ve Tamsayılı Programlama İle İlgili Literatür Özeti	128

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR MODEL ÖNERİSİ

4.1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE KAPSAMI	132
4.2. MODELE AİT KARAR DEĞİŞKENİ EKLANLARININ TANITIMI.....	133
4.3. MODELE AİT SONUÇ EKLANLARI.....	144
SONUÇ VE ÖNERİLER	163
KAYNAKLAR	166
EKLER.....	188

ŞEKİLLER

Şekil 1: Turizm Çeşitleri	15
Şekil 2: Kontrol Sürecinde Temel Aşamalar	64
Şekil 3: Kontrol ile Diğer Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki.....	65
Şekil 4: Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması.....	72
Şekil 5: Önbüro Bölümünün Organizasyon Şeması	76
Şekil 6: Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması.....	80
Şekil 7: Yiyecek-İçecek Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması.....	83
Şekil 8: Personel Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması.....	84
Şekil 9: Muhasebe Bölümü Organizasyon Şeması	85
Şekil 10: Satış ve Halkla İlişkiler Bölümü Organizasyon Şeması	86
Şekil 11: Teknik İşler Bölümü Organizasyon Şeması	87
Şekil 12: Güvenlik Bölümü Organizasyon Şeması	87
Şekil 13: Maksimum ve Minimum Problem Örneği.....	116
Şekil 14: Ana Menü Ekranı.....	133
Şekil 15: Genel Ayarlar Ekranı	134
Şekil 16: Otel Bilgilerini Tanımlama/Değiştirme Ekranı	135
Şekil 17: Oda Bilgilerini Tanımlama/Değiştirme Ekranı.....	137
Şekil 18: Ön Büro Departmanı Personel Bilgileri Tanımlama/Değiştirme Ekranı..	138
Şekil 19: KH Departmanı Personel Bilgileri Tanımlama/Değiştirme Ekranı	140
Şekil 20: Yiyecek-İçecek Departmanı Personel Bilgileri Tanımlama/Değiştirme Ekranı	142
Şekil 21: Elektrik-Su Tüketimi Bilgilerini Tanımlama/Değiştirme Ekranı	143
Şekil 22: Tarih Bazında Oda Doluluk Raporu Ekranı	145
Şekil 23: Oda Doluluk Durumu Raporu Ekranı.....	145
Şekil 24: Ön Büro Departmanı Personel Sayısı Sonuç Ekranı	148
Şekil 25: Kat Hizmetleri Departmanı Personel Sayısı Sonuç Ekranı	150
Şekil 26: Yiyecek-İçecek Departmanı Personel Sayısı Sonuç Ekranı	153
Şekil 27: Gıda Maddeleri Tüketim Miktarı Sonuç Ekranı.....	155
Şekil 28: Su Tüketim Miktarı Sonuç Ekranı	158
Şekil 29: Elektrik Tüketim Miktarı Sonuç Ekranı	160

TABLolar

Tablo 1: Ocak-Aralık Döneminde Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayısı.....	12
Tablo 2: Yabancı Ziyaretçi ve Yurtdışında İkamet Eden Vatandaş Ziyaretçi Turizm Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı.....	13
Tablo 3: Turizm Sektöründe Sigortalı Çalışan Sayısı (4a Kapsamı: 2014-Kasım) ...	14
Tablo 4: Maksimum Amaçlı Problem İçin Başlangıç Simpleks Çözüm Tablosu ...	118
Tablo 5: Minimum Amaçlı Problem İçin Başlangıç Simpleks Çözüm Tablosu.....	119
Tablo 6: Primal ve Dual Modellerin Matematiksel Gösterimi	122
Tablo 7: Ön Büro Departmanında Görevli Personel Değişkeni Tipleri.....	139
Tablo 8: KH Departmanında Görevli Personel Değişkeni Tipleri.....	140
Tablo 9: Yiyecek-İçecek Departmanı Personeli Değişkeni Tipleri	142
Tablo 10: Su Tüketim Yeri Değişkeni Tipleri	144
Tablo 11: Gıda Maddesi Değişkenlerinin Tipleri	155
Tablo 12: Dengeli Beslenmek İçin Gerekli Olan Besin Miktarları.....	156
Tablo 13: Elektrik Tüketim Yeri Değişkeni Tipleri.....	160
Tablo 14: Kullanım Yerine Göre Tüketilmesi Gerekli Elektrik Miktarları	161

ÇİZELGELER

Çizelge 1: Tarih Bazında Oda Durumu ve Toplam Oda Doluluk Durumu Akış Çizelgesi.....	147
Çizelge 2: Ön Büro Departmanı Personel Sayısı Bulma Akış Çizelgesi.....	149
Çizelge 3: Kat Hizmetleri Departmanı Personel Sayısı Bulma Akış Çizelgesi.....	152
Çizelge 4: Yiyecek-İçecek Hizmetleri Departmanı Personel Sayısı Bulma Akış Çizelgesi.....	154
Çizelge 5: Gıda Maddeleri Tüketim Miktarı Hesaplama Akış Çizelgesi	157
Çizelge 6: Su Tüketim Miktarı Hesaplama Akış Çizelgesi	159
Çizelge 7: Elektrik Tüketim Miktarı Hesaplama Akış Çizelgesi.....	162

KISALTMALAR

AIEST	Uluslar arası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği
WTO	Dünya Turizm Organizasyonu
TUROFED	Türkiye Otelciler Federasyonu
MEGEP	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi
TURSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
SWAMP	Sustainable Water Management and Wastewater Purification in Tourism Facilities
USAID	United States Agency for International Development
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
AHP	Analitik Hiyerarşı Proses
TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
ANP	Analitik Network Proses
VIKOR	Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje
ELECTRE	Elimination et Choix Traduisant La Realite
LINGO	Linear, Integer, Nonlinear, Stochastic and Global Optimization
WINQSB	Windows Based Quantitative System for Business
DEMATEL	Decision Making Trial and Evaluation Laboratory

GİRİŞ

Turizm, zamanın ve tasarrufun nasıl kullanılacağına ilişkin ekonomik bir kararlarla başlayan ve yatırım, tüketim, istihdam, dışsarı ve kamu gelirleri gibi ekonomik yönleri bulunan bir sosyo-ekonomik olaydır. Turizm, ülkelerin ulusal gelirine katkı sağlaması, istihdamı artırması, 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. Ülkemizde de konaklama endüstrisini oluşturan işletmelerin büyük çoğunluğu da otel işletmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otel işletmeleri emek yoğun bir yapıya sahip olduğundan dolayı hizmetler insan ağırlıklı olarak yürütüldüğü için temel unsur insan faktörüdür. Otel işletmelerinde işgücü planlamasının doğru bir şekilde yapılması ve personelin doğru seçilmesi, işletmenin mevcut durumu ve çalışma şartlarını düzeltebilirken, yanlış personel planlaması işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir. İşletme yönetimi tarafından doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru yerlerde bulunup işletmenin örgütsel gereksinimlerini karşılamalarını sağlayacak şekilde işletmeye ait planlamalar yapılmalı ve organizasyon yapısı en doğru biçimde oluşturulmalıdır.

Otel işletmeleri için en büyük gider kalemi olarak personel giderleri yer alması sebebiyle planlamanın doğru yapılmaması ve organizasyon yapısının yanlış olarak yapılandırılması sonucunda işletmenin maliyetleri artmakta ve müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkabilmektedir.

Personel giderlerinden sonra ise yiyecek-içecek giderleri önemli bir yere sahip olmaktadır. Yiyecek-içecek hizmetleri birçok otel işletmesinde konaklama

hizmetlerinden sonra gelen ikinci en önemli faaliyettir. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek planlamasının doğru bir şekilde yapılması o işletmedeki bu departmanın hem verimlilik düzeyini artırır hem de işletmenin karlılık seviyesine olumlu yönde katkıda bulunur.

Ayrıca otel işletmeleri için başka bir gider grubu içerisinde yer alan enerji ve su giderlerinin de etkin bir şekilde hesaplanması işletme için önemli olmaktadır. Enerji maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle otellerin kullanmış olduğu bu enerjinin önemi daha da artmaktadır. Enerji ve su tüketimi de planlanmalı ve gerçekleşen miktar yüksek düzeyde ise bu yapılmış olan planlamaya göre tekrardan düzenlenip tasarrufa yönelik tedbirler alınmalıdır.

Yapılan bu çalışmanın birinci bölümünde turizm endüstrisi hakkında bilgi verilmiş ve turizm endüstrisinin önemli bir dalı olan konaklama işletmeleri hakkında detaylı bir anlatım yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde konaklama işletmelerinde yönetim sürecinin ve organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği hakkında bilgi verilmiş ve işletmelerde meydana gelebilecek planlama sorunları anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde turizm alanında yaygın olarak kullanılan istatistiksel yöntemlerle ilgili yapılan literatür taramasına yer verilmiştir. Ayrıca doğrusal ve tamsayı programlama hakkında da bilgi verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise otel işletmelerinde personel, yiyecek-içecek ve elektrik-su planlaması yapılması amacıyla Excel VBA yardımıyla bir model hazırlanmış ve hazırlanan bu örnek modelin çözümü elde edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Günümüzde insanların gelir seviyesinde meydana gelen artışlar, boş zamanlarının çoğalması, çalışmalarının yorgunluğunu gidermek için dinlenme ortamlarına ihtiyaç duymaları, eğlenceye olan ilgilerinin artması, teknoloji ve küreselleşme sonucunda seyahatlerin artması turizm endüstrisi içerisinde yer alan konaklama işletmelerini daha işlevsel ve önemli bir konuma getirmiştir.

Bu bölümde turizm kavramı, turizm işletmeleri ve bunların içerisinde yer alan konaklama işletmeleri hakkında bilgi verilmiş, otel işletmeleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

1.1.TURİZM TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ENDÜSTRİSİ

Turizmin oldukça geniş boyutlu olmasından ve karmaşık bir yapı sergilemesinden dolayı tek bir şekilde ifade edilebilir tanımı bulunmamaktadır. Burada ilk önce turizm kavramı ve özellikleri anlatılmış, sonra turizm endüstrisi hakkında bilgi verilmiş, turizmin Dünya ve Türkiye ekonomisi açısından öneminden bahsedilmiştir.

1.1.1. Turizm Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Turizm kavramına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, dikkati çeken en önemli unsurun turizmin tanımına ait evrensel bir görüş birliğinin olmamasıdır.

İngilizce’deki “touring” ve “tour” deyimlerinden türeyen bu kelimenin kökenini Latince’de dönme hareketini ifade eden "tornus" sözcüğü oluşturmaktadır. "Tour" dairesel bir hareketi, bazı site ve yörelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yapılan yer değiştirme hareketini ifade etmektedir. "Touring" deyimini ise, zevk için yapılan, eğitsel ve kültürel özellikler gösteren seyahatler için kullanılır (Akat, 1997: 1-3; Eser, 2009: 3).

Turizm dinamik, gelişen, tüketici odaklı bir güçtür ve şemsiye, seyahat, konaklama, yiyecek hizmeti ve rekreasyon gibi bileşenlerin oluşturduğu dünyanın en

büyük sanayisidir (Walker, 2001: 40). Turizm, insanların sürekli yaşadıkları yer dışında yaptıkları seyahat ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalardan doğan ihtiyaçların karşılanması ile ilgili faaliyetlerdir (McIntosh ve Goeldner, 1990: 206; Gökdeniz ve Dinç, 2009: 1) şeklinde tanımlanabilir.

“Turizm” terimi 1980’li yıllarda AIAEST (Uluslar arası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği) tarafından şu şekilde düzenlenmiştir: “İnsanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Kantarıcı, 2004: 21).

6086 sayılı Turizm Endüstrisini Teşvik Kanununun 36. Maddesinde de turizm, yerleşmek niyeti olmaksızın hava tebdili yapmak, tedavi edilmek, eğlenip dinlenmek gibi maksatlarla kültür ya da sanat hareketleri nedeniyle toplu ya da tek olarak yapılan seyahatlerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Özdemir, 1992: 19-20; Eser, 2009: 4).

Başka bir tanıma göre turizm; “insanların sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında devamlı olarak yerleşmemek, sadece para kazanmak veya politik ya da askeri bir amaç gütmemek üzere, liberal bir ortam içinde, iş, merak, din, sağlık, spor, dinlenme, eğlence, kültür, deneyim kazanma, snobik amaçlarla veya aile ziyareti, kongre ve seminerlere katılmak gibi nedenlerle, kişisel veya toplu olarak yaptıkları seyahatlerden, gittikleri yerlerde 24 saati aşan veya o yerin bir konaklama tesisinde en az bir geceleme yapmalarından ortaya çıkan iş ve ilişkileri kapsayan bir tüketim olayı, sosyal bir olay, ağır ve entegre bir hizmet endüstrisidir” (Olalı, 1990: 5-6).

Bir sistem olarak ele alındığında turizm karmaşık bir nitelik arz eder. Turizm sistemi içerisinde yer alan karar verici birimlerin (turistler, firmalar, hükümetler vb.) hedefleri birbirinden farklıdır. Turistlerin hedefi kıt kaynaklarla (para ve zaman) yapılan seyahatten en fazla faydayı sağlamak iken, ticari firmaların amacı karı maksimize etmektir. Hükümetlerin ise (özellikle gelişmekte olan ülkelerde) işsizliği azaltmak, vergi gelirlerini arttırmak, ülkeye döviz girişi sağlamak gibi makro düzeyde hedefleri vardır. Turizmin bir sistem olarak sürdürülebilir olması bu farklı

paydaşların birlikte uyum içinde hareket edebilmesine ve sistemin önemli bir parçası olan yerel halkın karar verme sürecine katılımının sağlanmasına bağlıdır (Roney, 2011: 8).

Bu tanımlamalar ile ortaya çıkan turizme ilişkin belirleyici özellikler, ana hatlarıyla şunlardır (Batman, 1999: 2):

1. Turizm, sürekli yaşanan, çalışılan ve doğal ihtiyaçların karşılandığı yerlerin dışına yapılan seyahatlerdir.
2. Turizmde konaklama geçici bir süre içindir. Seyahat eden ve konaklayan kişi, bir süre sonra sürekli yaşadığı yere döner.
3. Seyahat eden ve geçici konaklayan kişiler, genellikle turizm işletmeleri tarafından üretilen mal ve hizmetleri talep ederler ve tüketirler.

Ülkeler için ise turizm; ulusal gelire katkı sağlayan, istihdamı arttıran, ödemeler dengesi üzerinde olumlu etki yapan, teknoloji ve bilgi transferini geliştiren, yabancı yatırımcıları özendiren ve ülkelerin kalkınmasında lokomotif görevi üstlenen bir sektör (Bahar ve Kozak, 2006: 28) olarak değerlendirilir.

Turizm ülke ekonomisi içinde önemli bir sektördür. Ekonomik gelişmeyi sağlayacak döviz bulmak ve ayrıca yeni iş alanlarının yaratılmasına fırsat vermek suretiyle ekonomik kalkınmaya yardımcı olmaktadır. Turizmin fonksiyonları şunlardır (Sezgin, 2001: 41-43):

- a) **Sosyal Fonksiyonu:** Turistler başka yerlere gitmekle buralarda yeni insanlarla, toplumlarla temasa geçmekte ve değişik sosyal ilişkiler kurmaktadır. Turistler bir yandan gittikleri yerleri sosyal açıdan etkilemekte, diğer yandan da bu yerlerden kendileri de etkilenmektedir.
- b) **Sağlık Fonksiyonu:** Dinlenmek veya hastalıklarını tedavi edebilmek amacıyla insanların şifa verici kaynakların bulunduğu yerlere gitmesidir. Sağlam ve dinlenmiş bir vücuda sahip olabilmek için yapılan geziler turizmin sağlık fonksiyonunu meydana getirmektedir.
- c) **Finansal Fonksiyonu:** Turizm endüstrisinin kurulabilmesi için büyük sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Turistik tesislerin rantabilitesi genelde

düşük olduğundan özel sektör turizm konusuna fazla ilgi duymamaktadır. Bu nedenle, devlet turizm girişimcilerini uzun vadeli ve düşük faizli kredilerle finanse etmektedir.

- d) Politik Fonksiyonu:** İnsani ilişkiler, ulusları birbirine daha çok yaklaştıracığından turizm evrensel barışın doğmasına yardımcı olmaktadır. Günümüzde turizm, uluslar arası barış ve dostluğun temel unsuru olarak kabul edilmektedir.
- e) Ekonomik Fonksiyonu:** Turizm, petrolden sonra dünya ticaretinde ikinci sırayı alan önemli bir sektördür. Dolayısıyla çeşitli sektörlerle olan talep miktarını arttırır, halkın gelir seviyesini yükseltir, üretim ve tüketim miktarını arttırır, yeni iş sahaları yaratır, endüstri merkezleri dışında kalan bölgelerin gelişmesine yardımcı olur, yurda giren döviz miktarını arttırır ve ödemeler dengesine olumlu yönde etki eder.
- f) Sosyo-Ekonomik Fonksiyonu:** Turizm olayının bölgesel kalkınma, verimlilik ve kaynakların etkin kullanımı konusunda büyük bir yeri ve önemi vardır.

Kavramsal olarak turizm olayının beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Engin, 2005: 5):

- Turizm, bir dizi olay ve ilişkiler bütünüdür. Bu olaylar ve ilişkiler biri tarafından belirlenemez.
- Bu olaylar ve ilişkiler, çeşitli yerlere seyahat eden insanların hareketlerinden ve konaklamalarından kaynaklanır. Bu özellik, konunun bir dinamik boyutu -seyahat- ile statik boyutu -konaklama-olduğunu ortaya koymaktadır.
- Seyahat ve konaklama, normal olarak yaşanan ve çalışılan yerlerin dışındaki yerlerde olmaktadır. Böylelikle, seyahat edilen ve konaklanan yerlerde buralarda yaşayan ve çalışan insanlarınkinden farklı faaliyetler ortaya çıkmaktadır.
- Seyahatler, geçici ve kısa dönemli bir nitelik taşımaktadır. Seyahate çıkan kişinin birkaç gün, hafta ya da ay içerisinde geriye dönme niyeti bulunmaktadır.

- Ziyaret edilen yerlerde kazanç sağlamaya yönelik çalışma söz konusu değildir. Turizm, iş bulmak ya da iş kurmak gibi amaçlarla ilişkili değildir.

Turizmin gelişiminin en önemli unsurlarından biri bu olayı gerçekleştiren turist olarak ifade edilen insanlardır. Turizm kavramında olduğu gibi turist kavramında da fikir birliği sağlanamamıştır. Turisti şöyle tanımlamak mümkündür. “Para kazanmak amacı olmaksızın, dinlenmek ve eğlenmek için ya da kültürel, bilimsel, sportif, idari, diplomatik, dinsel, sıhhi ve benzeri nedenlerle devamlı olarak yaşadığı oturduğu yerlerden geçici olarak ayrılan ve tüketici olarak belirli bir süre seyahat edip devamlı kalış şekline dönüşmeyen, kaldığı yerden tekrar ikamet yerine dönen kimseye turist” denir (Sezgin, 2001: 15).

Ancak turist sayılmak için, genel olarak kişilerin devamlı yaşadıkları, oturdukları yer dışında en az 24 saat geçirmeleri gerekir. Turizm gayesiyle gidilip 24 saatten az kalınıyorsa, bu kişiye turist yerine “günübirlikçi” denmektedir. Yabancı ülkelerde “ekskürsiyonist” denen ve ülkemizde de kullanılan bu tabir bir taşitle kısa bir geziye çıkan, gezinti yapan kişi anlamına gelmektedir (Sezgin, 2001: 16). Turist, gittikleri yerde en az bir gün kalan ve geceleme yapan ziyaretçilerdir. Günübirlikçi, gittikleri yerde bir günden az kalan ve geceleme yapmaksızın ayrılan ve geziye başladığı noktaya dönen ziyaretçilerdir. Transit yolcular, yasal olarak ülkeye giriş yapmayan gemi veya uçak personeli ile uğrak yapan, ancak destinasyonu geçtiği ülke olmayan ziyaretçiler (Gezen, 2012: 2-5) şeklinde ifade edilebilir.

Sonuç olarak, turist olarak adlandırılan bu kişiler başta zevk amaçlı seyahat etmekle birlikte (Walker, 2001: 72):

- Arkadaş ve akraba ziyareti,
- Yeni ve farklı yerler görme isteği,
- Değişik kültürleri tanıma isteği,
- Dinlenme ve Rahatlama,
- Spor yapma ve rekreasyonel faaliyetlere katılma veya görme amaçlı

gibi nedenlerden dolayı turizm faaliyetine katılmaktadırlar.

1.1.2. Turizm Endüstrisi

Endüstri; tabiat, emek, sermaye ve müteşebbis gibi üretim elemanlarından yararlanarak mal ve hizmet üreten, bunların dolaşımı ile ilgili bulunan faaliyetlerin tümüdür (Olalı ve Korzay, 1993: 6; Gezen, 2012: 2). Turizm endüstrisi; konaklama, ulaşım, taşıyıcılar, çekiciler, üreticiler, araçlar ve destek hizmeti veren birçok kurum ve kuruluşu içine alan bir endüstridir. Turizm endüstrisinin çok parçalı özelliği çok sayıda küçük organizasyonun oluşumuna yol açar (Erdoğan, 1996: 25; Eser, 2009: 7). Dolayısıyla, insanların yerleşik olarak yaşadıkları yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, alış verişi, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşıladıkları faaliyet alanlarının tümü (Eser, 2009: 7) şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma göre turizm endüstrisi beş bölümden oluşur. Bunlar ulaştırma, konaklama-yeme-içme, alış verişi, eğlence ve diğer işletmelerdir.

Turizm endüstrisinin koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstri olma özelliği, başardığı çok yönlü fonksiyonlardan ve ekonomiye yaptığı katkılardan kaynaklanmaktadır. Şöyle ki (Batman, 1999: 3; Gökdeniz ve Dinç, 2009: 1-3):

1. Turizm endüstrisi, ekonominin tarım, sanayi gibi diğer endüstrilerinden girdi alan ve bu sektörlerle girdi veren bir endüstridir. Bu özelliği ile turizm endüstrisi yatırım ve gelir çoğaltanları vasıtasıyla ekonominin diğer sektörlerini uyarıcı ve sürükleyen bir sektör olarak kabul edilmektedir. Turizm endüstrisinin diğer sektörlerle olan girdi-çıkış ilişkisinin yanı sıra, bir de hizmet bağımlılığı ilişkisi vardır.
2. Turizm endüstrisi, gelişmekte olan ülke ekonomileri için ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarından birisi konumuna gelmektedir.
3. Turizm endüstrisi, istihdam imkanları yeterli düzeyde gelişmeyen ülkeler için iş alanı sağlayan, böylece işsizliğin daha büyük boyutlara ulaşmasını frenleyen bir sektördür. Turizmin gerek döviz kaynağı, gerekse iş alanı olarak sağladığı imkanlar, ekonomik kriz yıllarında koruyucu özelliğini vurgulamaktadır.
4. Turizm endüstrisi, ülkeler ve bölgeler arası ekonomik ve kültürel değişime aracılık yapan bir hizmet ve konukseverlik endüstrisidir. Bu

endüstride ev sahipliği görevini üstlenerek, turizm piyasasına girmek konumunda olan bir bölge veya yöre insanları, sadece para kazanma amacına öncelik veren bir tutum ve davranışa girmemek, konukseverliğin asil davranışlarını göstermek durumundadırlar.

5. Nihayet turizm endüstrisi, kendi kaynaklarını koruyan, aynı zamanda bu kaynakları tahrip edebilecek bir endüstri karakteri taşımaktadır. Şüphesiz amaç, turizmin doğal ve sosyal kaynaklarını tahrip etmek değil, bu kaynakları isabetli politikalarla geliştirmektir.

Turizmin olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilerinin olduğu da unutulmamalıdır. Bunlar kısaca şöyledir (Yanardağ ve Avcı, 2012: 41):

- Çevresel bozulma,
- Su kaynaklarının kirlenmesi,
- Ekolojik dengenin bozulması,
- Düzensiz kentleşme,
- Gürültü kirliliği,
- Zararlı atıklar.

Özetle, bütünüyle bir ülkenin ya da bölgenin öncelikle doğal kaynakları ve güzellikleri üstüne kurulan turizm sektöründe, insanları seyahate iten çeşitli faktörler (iş, merak, din, kültür ve eğitim, dinlenme ve eğlence, spor, tedavi vb.) olduğu sürece, bu ekonomik faaliyet her geçen gün giderek gelişmekte ve büyümektedir (Bahar ve Kozak, 2006: 31).

1.1.3. Turizmin Dünya ve Türkiye Ekonomisi Açısından Yeri ve Önemi

Turizm, boş zamanın ve tasarrufun nasıl kullanılacağına ilişkin ekonomik bir kararla başlayan ve yatırım, tüketim, istihdam, dışsıtım ve kamu gelirleri gibi ekonomik yönleri bulunan bir sosyo-ekonomik olaydır. Bir ülkeye yabancı bir turist gelmesi, geçici bir süre konaklayarak ve ülke içinde seyahat ederek çeşitli tüketim harcamalarında bulunması, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısı üzerinde giderek büyüyen etkiler doğuracaktır (Baldemir ve Kurnaz, 2013: 53). Bir ekonomide turizm sektörünün geliştirilmesinin akılcı nedenleri ve beklenen sonuçları

incelendiğinde; bu sektörün, ekonomideki rolü ve önemi de ortaya çıkmaktadır (Emir ve Özgür, 2008: 164).

Turizm, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel dinamiklerini olumlu yönde etkileyen yarattığı katma değer ve istihdam ile dünyada en hızlı gelişen sektör konumundadır (Kandır vd, 2008: 214). Günümüzde turizm sektörünün önemini artıran temel unsurların başında; istihdamı arttırıcı etkisi, ülkeye gelir sağlayıcı etkisi, “açık hava fabrikası”, “çevre dostu sanayi” ve “bacasız fabrika” isimlendirmeleriyle sürdürülebilir iktisadi gelişmeye katkı sağlayıcı etkisi, dünya barışına katkı sağlayıcı etkisi ile değişen dünyanın lokomotif olma etkisi gelmektedir (Karataş ve Babür, 2013: 17). Ayrıca, uluslararası turizm hareketlerinin bir ülkede gelişmesi, ekonominin doğal yapısı içinde uluslararası ticareti de arttırmaktadır (Bahar ve Baldemir, 2008: 101).

Günümüzde ülke ekonomilerinin karşılaştığı ulusal ve uluslar arası ekonomik sorunların çözümünde ve darboğazların aşılmasında turizm, dinamik ve ekonomik özelliği ile adeta çıkış noktasını oluşturmaktadır. Turizm faaliyetlerinin ülke ekonomisine önemli katkıları bulunmaktadır. Turizm hareketine katılan tüketicilerin gittikleri ülkede yapacakları harcamalar, o ülkenin ödemeler dengesi üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Turistlerin tüketim harcamaları ile artan turizm talebini karşılamak amacıyla yapılan turizm yatırımları, hem turizm sektöründe hem de diğer sektörlerdeki üretim faktörlerinin gelirlerini oluşturmaktadır. Benzer biçimde, turizm sektörü, kendi alt birimlerinin yanı sıra tarım ve sanayi gibi diğer 38 sektörle yakın girdi-çıkış ilişkisi içerisinde bulunarak onların gelişmesine yardımcı olmaktadır (Kandır vd, 2008: 214). Turistik ihtiyaçların karşılanması sırasında turizm, ekonominin bütün sektörleri ile etkileşim içinde bulunduğundan dolayı turizmin ekonomi üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasını ya da ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Bu da turizmin günümüz ekonomilerinin vazgeçilmez sektörü haline geldiğinin anlaşılmasını engellemektedir (Baldemir ve Bozkurt, 2012: 28).

Her yıl milyonlarca kişi değişik amaçlarla uluslararası turizm hareketlerine katılmaktadır. Dünya Turizm Örgütü'nün 2013 yılına ait verileri incelendiğinde, tatil, boş zaman aktiviteleri ve rekreasyon faaliyetleri amacıyla seyahat eden turistlerin oranı %52 (568 milyon), arkadaş ziyareti, dini sebepler ve sağlık amacıyla seyahat

eden turistlerin oranı %27, iş gezisi için seyahat eden turistlerin oranı %14 olarak belirtilmiştir. Geriye kalan %7'lik kısım seyahat nedenlerini belirtmemişlerdir (WTO, 2014: 5).

Dünya genelinde 2012 yılında 1,035 milyar kişi seyahat ederken, 2013 yılında yaklaşık %5 artış göstererek 1,087 milyar kişi seyahat etmiştir (WTO, 2014: 4). 2014 yılında ise seyahatlere katılan turist sayısı bir önceki yıla göre %4,7 artış göstererek 1,138 milyar kişiye ulaşmıştır (UNWTO, 2015a: 1). 2020 yılında 1,4 milyar kişinin seyahat etmesi beklenmekte olup; 2030 yılında da 1,8 milyar kişinin seyahat etmesi öngörülmektedir (WTO, 2014: 14).

2012 yılında dünya geneli turizm gelirleri 1,078 trilyon dolar iken, 2013 yılında turizm gelirleri % 5 artış göstererek 1,159 trilyon dolara ulaşmıştır (WTO, 2014: 5). 2014 yılında ise dünya turizm geliri 1,245 trilyon dolara ulaşmıştır. Turizm gelirlerinin dünya genelindeki dağılımı incelendiğinde; Avrupa kıtası bu gelirin %41'ini, Asya ve Pasifik kıtası %30'unu, Amerika kıtası %22'sini, Ortadoğu bölgesi %4'ünü ve Afrika kıtası %3'ünü almaktadır (UNWTO, 2015b: 1-3).

Dünyada turizm hareketleri hızla gelişme gösterirken, Türkiye de gerek ekonomi politikaları kapsamında ve gerekse mikro bazda turizm sektöründe çok hızlı bir büyüme göstermiştir. Turistik amaçlı yatırımlardaki artış, milli gelir içinde turizmin payının yükselişi, hizmet sektöründe öncelikli istihdam alanı haline dönüşmesi, ödemeler dengesine olumlu katkısı ve yabancı sermayeyi ülkeye çekmesi sektörün önemini açıkça göstermektedir (Dilber, 2007: 209).

Ülkemiz açısından turizm sektörü, milli gelire olan katkısının yanı sıra sağladığı döviz geliri ile ödemeler dengesine katkısı, etki alanına giren iş kolları ve yarattığı istihdam ile büyük bir öneme sahiptir. Türkiye'de turizm sektörünün oluşması 1963 yılında başlamış, ancak çağdaş bir turizm yapılanmasının gerçekleşmesi doğrultusundaki gerçekçi adımlar 1980'li yıllarda atılmıştır (Kandır vd, 2008: 214). Türkiye 1980 sonrası dönemde turizmi, ekonomik gelişme için itici bir güç olarak kabul etmiş ve bu amaçla yetersiz ekonomik kaynaklarının önemli bir bölümünü turizmin gelişimine ayırmıştır. Bu çabalar sonucunda hızlı bir gelişme göstererek Türkiye'nin en genç ve dinamik sektörlerinden birisi haline gelen turizm

sektörü günümüzde Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden birisi durumundadır (Kızılgöl ve Erbaykal, 2008: 352).

1980'li yıllarda Türkiye'nin dünya turizm geliri pastasından aldığı pay %0,3 iken, 2005 yılında %2,67'ye yükselmiştir. Turizm Bakanlığı'nın 2020 yılı hedefi ise 60 milyon turist ve 50 milyar dolarlık gelirdir (Kandır vd, 2008: 214).

2014 yılının Ocak-Aralık döneminde ülkemize gelen yabancı ziyaretçi sayısı bir önceki yılın aynı dönemine göre %5,52 oranında artarak 36 milyon 837 bin 900 kişiye ulaşmıştır. 2014 yılında Türkiye'ye en çok ziyaretçi gönderen ülkeler sıralamasında Almanya 5.250.036 kişi ile 1. sırada, Rusya Federasyonu 4.479.049 kişi ile 2. sırada ve İngiltere 2.600.360 kişi ile 3. sıradadır (Incoming Turizm Raporu, 2014).

Tablo 1: Ocak-Aralık Döneminde Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayısı

Dönem	YILLAR			DEĞİŞİM ORANI(%)	
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013
Ocak-Aralık	31.782.832	34.910.098	36.837.900	9,84	5,52

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (Incoming Turizm Raporu, 2014)

Eylül 2014 itibariyle Türkiye turizm gelirlerinin toplam tutarı 26 milyar 638 milyon ABD Doları seviyesindedir. 2013 yılının aynı döneminde elde edilmiş olan 24 milyar 543 milyon ABD Dolarlık gelire kıyaslandığında, % 8,5 oranında bir artış olduğu görülmektedir. 2014 yılı turizm giderleri ise, Eylül ayı itibariyle 3 milyar 946 milyon ABD doları seviyesindedir. Bir önceki yılın aynı dönemi ile kıyaslandığında % 6,2'lik artış yaşanmıştır. Türkiye'nin 2014 yılı itibariyle ihracat tutarı yaklaşık 157 milyar ABD Doları'dır. Turizm geliriye, Türkiye'ye gelen vatandaşlarımız da dahil olmak üzere 34 milyar 300 milyon ABD Doları'dır. Bu haliyle turizmin ihracatı karşılama oranı yaklaşık %21'dir (Türofed, 2015: 17-19). Tablo 2'de yıllara göre ülkemize gelen turist sayısı, elde edilen turizm geliri ve ortalama harcama miktarı gösterilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde son yıllarda ülkemize gelen turist sayısında ve elde edilen turizm gelirlerinde artış olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Yabancı Ziyaretçi ve Yurtdışında İkamet Eden Vatandaş Ziyaretçi Turizm Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı

YILLAR	TURİZM GELİRİ (1000\$)	ZİYARETÇİ SAYISI (Yabancı+Vatandaş)	ORTALAMA HARCAMA (\$)
2003	13 854 866	16 302 053	850
2004	17 076 606	20 262 640	843
2005	20 322 112	24 124 501	842
2006	18 593 951	23 148 669	803
2007	20 942 500	27 214 988	770
2008	25 415 067	30 979 979	820
2009	25 064 482	32 006 149	783
2010	24 930 997	33 027 943	755
2011	28 115 692	36 151 328	778
2012	29 007 003	36 463 921	795
2013	32 308 991	39 226 226	824
2014	34 305 903	41 415 070	828

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (www.ktbayatirimisletmeler.gov.tr)

Ayrıca turizm sektöründe 2014 yılı Kasım ayındaki istihdam durumuna Tablo 3'ten bakılacak olursa, turizm sektöründe sigortalı olarak çalışanların sayısı %12,5 artarak 917.227 kişiye yükselmiştir. Bunun Türkiye içindeki payı da %6,49'dan %6,93'e ulaşmıştır. Türkiye genelinde 4a kapsamında çalışan sigortalı sayısı 12,5 milyondan 13,2 milyona yükselmiştir. 679.745 kişiyi aşan bu artışın yaklaşık %15'i turizm sektöründen sağlanmıştır. Yüzde 15'lik bu payın %12'si yiyecek-içecek hizmetlerinde, %2'si de konaklama tesislerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 3: Turizm Sektöründe Sigortalı Çalışan Sayısı (4a Kapsamı:2014-Kasım)

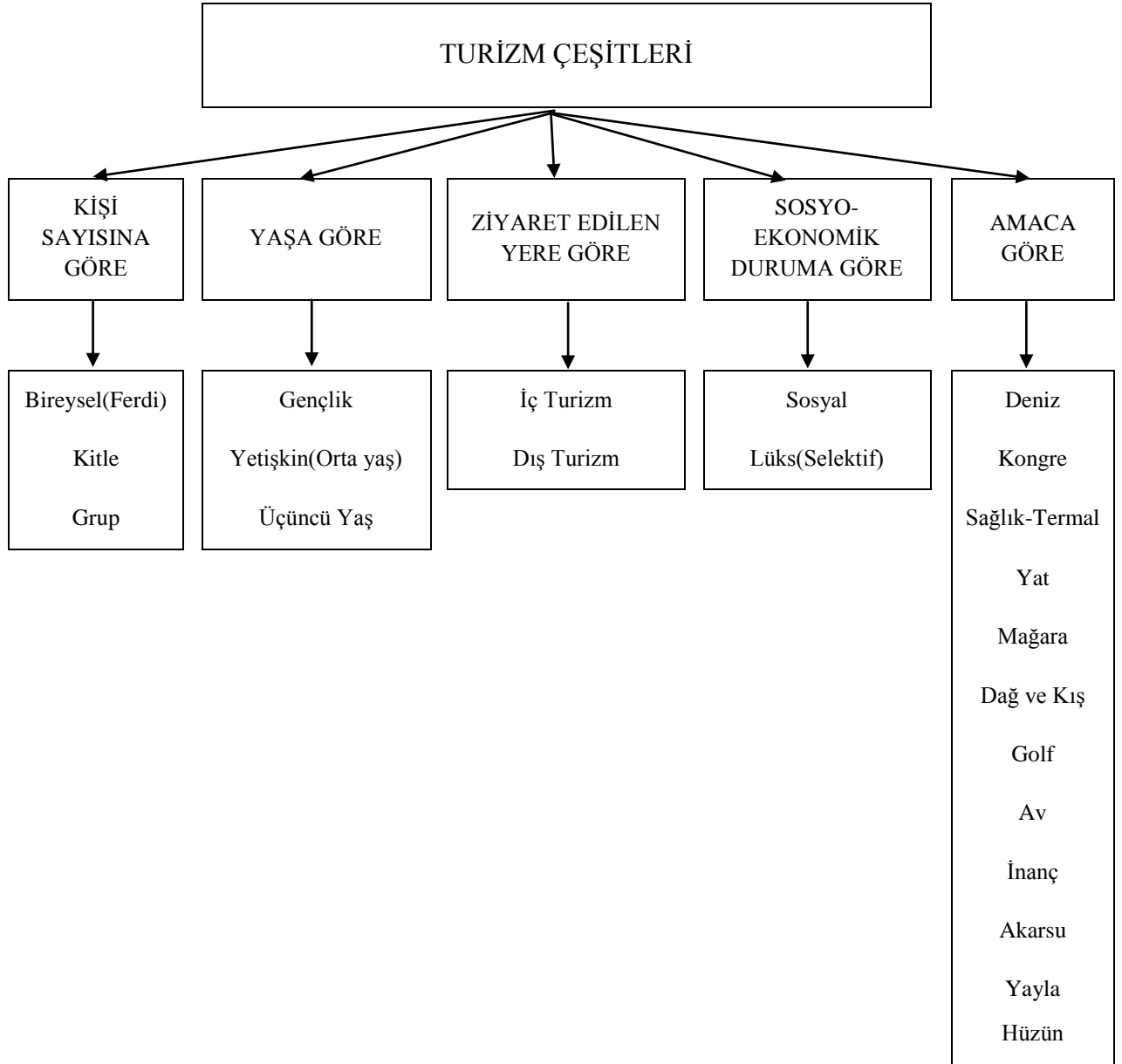
	2013	2014	Değişim(%)
Yiyecek-İçecek Hizmetleri	475.342	559.606	17,7
Konaklama	228.243	244.484	7,1
Spor, Eğl. Dinl. Faaliyetleri	54.773	40.730	-25,6
Seyahat Ac. Tur. Op. Hizmetleri	46.909	49.745	6,0
Havayolu	10.119	22.662	124,0
Turizm Toplamı	815.386	917.227	12,5
Türkiye Toplamı	12.557.625	13.237.370	5,4
Turizmin Payı (%)	6,49	6,93	0,44

Kaynak: (AKTOB, 2015: 7)

2014 Kasım ayı verilerine göre; konaklama alanındaki sigortalı sayısı %7,1 artarak 244.484'e, yiyecek-içecek hizmetlerindeki sigortalı sayısı da %17,7 artarak 559.606 ya ulaşmıştır.

1.2.TURİZMİN ÇEŞİTLERİ

Turizm, katılan kişi sayısına göre, katılanların yaşlarına göre, ziyaret edilen yere göre, katılanların sosyo-ekonomik durumlarına göre ve katılanların amaçlarına göre sınıflandırılır.



Şekil 1: Turizm Çeşitleri (Literatür taraması sonucu oluşturulmuştur)

A) KİŞİ SAYISINA GÖRE

Bireysel (Ferdî) Turizm: İnsanların tek başına veya ailesi ile katıldıkları turizm hareketidir. Turizmin tarihi incelendiğinde, başlangıcın bireysel turizm hareketi olduğu görülür.

Kitle Turizmi: Seyahat acentalarının, bir paket program dahilinde, genellikle yüksek sezon olarak adlandırılan dönemlerde, çok sayıda turist gruplarını sürekli olarak bir bölgeye yönlendirmeleri ile ortaya çıkan turizm hareketidir.

Grup Turizmi: Seyahatlerin gruplar halinde düzenlendiği turizm hareketine grup turizmi denir. Grup turizmi, gerek katılımcıların yaptıkları organizasyonlar, gerekse profesyonellerin (seyahat acentalarının) organizasyonu ile gerçekleştirilen bir turizm olgusudur (MEGEP, 2007: 12).

B) YAŞA GÖRE

Gençlik Turizmi: 15-24 yaş arasında olan anne, baba veya kendilerinin meydana getirdiği aile fertleri olmaksızın seyahat edenlerin yarattığı turizm çeşididir. Gençlerin seyahat amaçlarında, merak ve değişiklikleri arama isteği, eğlenme ve hayatın zevklerinden yararlanma isteği, içerisinde yaşadıkları topluma yabancılaşmaları ile eğitim ve spor faaliyetlerine katılma isteği gibi faktörler ağırlıkta olmaktadır. Bu nedenle, gençlerle diğer yaş grupları arasında beklenti yönünden farklılıklar bulunmaktadır (Öztürk ve Yazıcıoğlu, 2002: 9-10).

Yetişkin (Orta Yaş) Turizmi: 25-60 yaşları arasında olan insanların turizme katılmaları ile oluşan turizm çeşididir. Bu yaş grubundakiler daha çok kendi araçlarıyla ve uzun süreli tatili tercih ederler (Hayta, 2008: 32).

Üçüncü Yaş Turizmi: Üçüncü yaş turizmi belli bir izne tabi olmayan, güvenlik, ilgi ve hoşgörü bekleyen hatta kısmen yardıma muhtaç kişilerin de aralarında bulunduğu emekli kesimin katıldığı organize tur ağırlıklıdır (Yıldırım, 1997: 77-78).

C) ZİYARET EDİLEN YERE GÖRE

İç Turizm: Bir ülkede yaşayan insanların kendi ülkesi içinde yapmış olduğu turizm amaçlı gezilere verilen addır. Pasaport, vize, yabancı dil bilgisi ve döviz sorunu gerektirmeyen iç turizmin, ekonomiye döviz girdisi sağlayıcı bir etkisi yoktur. Ancak iç turizmin gelişimi, ülke içindeki firma ve işletmelerin, uluslar arası alandaki benzer firma ve işletmelerle rekabet edebilmesi için önemlidir (Bahar ve Kozak, 2006: 35).

Dış Turizm: Uluslar arası turizm olarak da adlandırılan dış turizm, bir ülke vatandaşlarının kendi ülkeleri dışında yaptıkları yer değiştirme ve konaklamalardan doğan faaliyetlerin karşılanmasıyla ilgili hizmetlerin bütünüdür. Dış turizm, “pasif dış turizm” (outgoing) ve “aktif dış turizm” (incoming) olarak kendi içinde iki alt gruba ayrılır. Pasif dış turizm, bir ülkenin vatandaşlarının ülkeleri dışında yaptıkları seyahatlerden doğan faaliyetlerdir. Aktif dış turizm ise, yabancı turistlerin ülkemize gelerek turistik faaliyetlerde bulunmaları ve bu faaliyetlerinin karşılanmasıyla ilgili hizmetleridir (Yaşar, 1996: 17-18).

D) SOSYO-EKONOMİK DURUMA GÖRE

Turizme katılmada etkili olan bir diğer unsur da insanların sahip oldukları toplumsal statüleri ve ekonomik durumlarıdır.

Sosyal Turizm: İktisadi güçleri nispeten zayıf olan kitlelerin birtakım kolaylaştırıcılar yoluyla turizm hareketine katılmaları ve bundan doğan ilişkilerin tümüdür (Bıçkılı, Ak ve Özgökçeler, 2013: 51).

Lüks (Selektif) Turizm: Yüksek gelir gruplarına özgü olan turizm biçimidir. Bireyler, oldukça pahalı olan konaklama tesislerinde konaklar ve her türlü konforu bulunan transatlantiklerle seyahat ederler. Bu tür grupların en fazla itibar ettikleri turizm türleri arasında av turizmi, golf turizmi, gemi ve yat turizmi, kumar turizmi vb. başta gelir (www.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Turizm_1/4.pdf).

E) AMACA GÖRE

İnsanlar değişik amaçlarla turizm faaliyetlerine katılmaktadırlar. Bunlar:

Deniz Turizmi: Kum, güneş ve deniz üçlüsünün oluşturduğu bu turizm çeşidi, Türkiye'nin turistik yönünün keşfedildiği günden beri modası geçmeyen bir turizm türüdür (Ongun, 2004: 26).

Kongre Turizmi: Kongre sözcüğü, Latince bir araya gelmek anlamına gelen “congressus” kelimesinden gelir. Tarih boyunca insanlar görüşmek, konuşmak, birbirlerini tanımak, birbirleriyle iletişim kurmak amacıyla bir araya gelmiş, toplanmışlardır. Özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra, bilim ve teknolojideki hızlı

gelişmeler, dünyanın globalleşmesi, birçok yerde sınırların kalkması, turizm hareketlerinin artması doğal olarak gerek ulusal gerekse uluslar arası toplantıların artmasına yol açmıştır.

Uluslar arası toplantıların sayısında meydana gelen artışların ulaştığı boyut kongreciliğin bir meslek haline gelmesi ve kongre olgusunun bir turizm hareketliliği olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmuştur. Bunun sonucunda “Kongre Turizmi”, başlı başına bir turizm dalı olarak her yıl giderek artan bir öneme sahip olmuştur (MEGEP, 2007: 16).

Sağlık ve Termal Turizmi: Sağlık turizmi tedavi amaçlı kaplıca veya diğer sağlık merkezlerine seyahat eden kişinin fiziksel iyilik halini geliştirmek amacıyla veya estetik cerrahi operasyonlar, organ nakli, diş tedavisi, fizik tedavi, rehabilitasyon vb. gereksinimi olanlarla birlikte uluslararası hasta potansiyelini kullanarak sağlık kuruluşlarının büyümesine olanak sağlayan turizm türüdür (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr).

Yat Turizmi: Yat turizmi, birçok unsurun bir araya gelerek bir deniz gezisi hizmetinin sunulmasıyla sonuçlanan ekonomik faaliyettir. Marinalar; barınaklar gibi altyapı hizmetleri, inşa sanayi, catering hizmetleri, idari işlemler, personel gibi boyutlarıyla geniş ölçüde istihdam yaratan sektördür (Ercanik, 2003: 11).

Mağara Turizmi: Yeraltında bulunan, en az bir insanın girebileceği kadar genişliğe sahip olan boşluklara mağara denir. Turizm amacıyla kullanılacak mağaraların özellikleri şunlardır (Arpacı, Zengin ve Batman, 2012: 59-62):

- Korunması gerekli şekil ve canlı bulunmaması,
- Can güvenliğini tehlikeye sokacak riskler taşımaması,
- Kullanımından kaynaklanacak yerel ve bölgesel kirlenmenin doğmaması,
- İlginç mağara içi şekil ve yapılara sahip olunması,
- Mağaranın fiziki yapısının, insanların rahatlıkla gezmelerine olanak verecek boyutlarda olması,
- Ana yollar ve büyük yerleşim yerlerine yakın olması,

- Mağara yakınında destek ünitelerin kurulabileceği veya çevre düzenlemesinin yapılabileceği yeterli arazinin bulunması

Dağ ve Kış Turizmi: Dağlar, dünyadaki başlıca turizm kaynaklarından biridir ve turizm, dağlık alanlarda hızla gelişen bir olgudur. Şüphesiz ki bu durum, dağlık alanlardaki nüfusun yarısından fazlasının yoksulluk içinde yaşadığı, And Dağları, Himalayalar ve Afrika'daki dağlık alanlardaki toplumlar için son derece önemlidir. Çünkü turizm, bu marjinal alanlardaki yerel ekonomiye katkı sağlamakta, bu da doğrudan ulusal ekonomiye yansımaktadır. Dağcılığa dayalı turizm için büyük yatırımlar gerekmemektedir. Dağ turizmindeki sermaye, dağın ve doğanın kendisidir (Somuncu, 2004: 7).

Kış turizmi ise, İncekara (1988)'ya göre; odağında kayak sporu bulunması sebebiyle kayak sporuna uygun karlı ve eğimli alanlara yapılan seyahatleri ve bu seyahatlerden konaklama hizmetleri başta olmak üzere diğer hizmetlerden faydalanmayı kapsayan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Kış turizmi potansiyeline sahip bir bölgenin bu potansiyeli değerlendirebilmesi için gerekli unsurlardan biri de konaklama ve ulaşımdır. Belli yüksekliklerde konaklama tesisleri kurmak ve hizmet kalitesinde sürdürülebilirliği sağlamak önemlidir (Zeydan ve Sevim, 2008: 160).

Golf Turizmi: En sade tanımıyla, katılımcı olarak ya da izlemek amacıyla golf sporu imkanlarının sunulduğu destinasyonlara yapılan seyahatleri kapsayan turizm çeşididir (Çuhadar, 2013: 1621).

Av Turizmi: Av turizmi; turizmin değişik bir uygulama şekli olup avcı niteliğine sahip kişilerin avlanma amaçlarını gerçekleştirmek üzere belirlenmiş ilkelere yaptıkları etkinliklerdir. Av turizmi uygulamaları, turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi, turizm hareketlerinin ülke geneline ve tüm yıla yayılması ile sosyo-ekonomik kalkınmanın homojen dağılımının sağlanmasında etkili olmaktadır (Ukav, 2012: 4).

İnanç Turizmi: İnanç turizminde turistin seyahate katılma amacı dini yerleri ziyaret etmektir. Ziyaret edilen dini yerler ve/veya yapılar genellikle tarihi yerlerdir. İnanç turizmi kapsamında değerlendirilecek seyahatlerin ortaya çıkışında özellikle, kültürel çevre unsurlarının da kutsal addedildiği ve bu bağlamda ziyaret edilmek üzere buralara seyahat edildiği bilinmektedir (Kahraman ve Türkay, 2004: 41).

Akarsu Turizmi: Akarsular doğal ve kültürel özellikleri bakımından farklı özellikler arz ederek, değişik rekreasyonel kullanım olanakları sunmaktadır. Rafting, kano ve nehir kayağı gibi turizm türleri, akarsu turizmi olarak adlandırılmaktadır (Akpınar ve Bulut, 2010: 1587).

Yayla Turizmi: Yayla sözcüğü, çevreye göre daha yüksekte olan yer anlamına gelmektedir. Fazla engebeli olmayıp düz ve otlaklarla kaplı, suyu bol olan yaylalar, hayvancılıkla geçimlerini sağlayan topluluklarca yılın belirli aylarında hayvanlara taze ot temini ve aynı zamanda hayvansal üretimlerini (süt, peynir, yağ gibi) yapmak amacıyla kullanılır. Bununla birlikte günümüz yaşam tarzı; gergin iş yaşamı, gezme-görme isteği, havaların belirli dönemlerde aşırı sıcak oluşu vb. gibi nedenlerden dolayı geleneksel yaylacılık, yerini turizm yaylacılığına yani “Yayla Turizmi”ne bırakmıştır.

Yayla turizmi, yeşil doğası, kaynak suları, temiz havaları ve düzenlenen şenlikleriyle katılımcı turizm anlayışının da kapısını da aralar (Subaşı, 2004: 1).

Hüzün Turizmi: Özel ilgi turizm kapsamında yer alan hüzün turizmi, birebir ölüm veya ölümlerle dolaylı bir şekilde ilgisi olan turizm çekiciliklerini tanımlamaktadır. Ölüm ve acı ile ilgili olan yerlere yapılan ziyaretler bu kapsamda yer almaktadır. Örneğin; Prenses Diana'nın kaza geçirdiği tünel Pont de l'Alma (Fransa), ikiz kulelerin yıkıldığı Zero Point (ABD), Kwai Köprüsü (Tayvan), Auschwitz Yahudi Toplama Kampı (Polonya) ve Çernobil Nükleer Santral Etki Alanı (Ukrayna), Gelibolu-Çanakkale, Anıtkabir-Ankara, Sarıkamış-Kars, Başkomutan Tarihi Milli Parkı-Afyonkarahisar gibi birçok hüzün turizmi potansiyeli mevcuttur (Kurnaz, Çeken ve Kılıç, 2013: 59).

1.3.TURİZM İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer ihtiyaçların tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanır (Barutçugil, 1989: 62).

Turizm işletmesi (Oral, 2005: 16);

- İnsanların sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında yaptıkları seyahat ve geçici konaklamalarından doğan turistik ihtiyaçları karşılamayı amaç edinen bir işletmedir.
- Her işletme gibi, turizm işletmesinin nihai hedefi kardanır.
- Üretim faktörlerini sürekli, bilinçli ve rasyonel şekilde tedarik ederek turistik mal ve hizmet üreten, pazarlayan, finanse eden ya da turizmle ilgili yan hizmetler gören bir işletmedir.
- İşletme faaliyetlerinin sonunda katma değer yaratarak (oluşturarak) ulusal ekonomide, ekonominin gelişmesinde uyarıcı ve sürükleyici bir fonksiyon gören ekonomik bir işletmedir.

Turizm olayı ile ilgili olan kurumlar değişik kriterlere göre sınıflandırılabilir (Keskin, 2009: 8):

1. Kar amacı taşıyan turizm işletmeleri ve kar amacı olmayan turizm organizasyonları,
2. Turizme doğrudan hizmet eden işletmeler ve dolaylı olarak hizmet eden işletmeler,
3. Turizm mal ve hizmetleri üreten “turizm üretim işletmeleri” ve “turizm pazarlama işletmeleri”,
4. Faaliyet alanlarına göre, ulusal ve uluslararası turizm işletmeleri,
5. İşletmelerin mülkiyetine göre, kamu, özel ve karma turizm işletmeleri,
6. Varlıkları doğrudan turizme bağlı olan işletmeler ve varlıkları doğrudan turizme bağlı olmayan işletmeler. Bu ayırım birincil turizm işletmeleri ve ikincil turizm işletmeleri şeklinde de ifade edilmektedir.

Son bir sınıflandırma da turistin temel ihtiyaçlarının karşılanması dikkate alınarak, seyahat işletmeleri, konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri ve diğer hizmet işletmeleri şeklinde yapılan dörtlü ayırmadır (Batman, 1999: 5).

Seyahat İşletmeleri: Turizmin ayrılmaz bir parçası olan seyahat işletmelerinin sayıları ve nitelikleri, turizm olayının genişliğini etkileyen temel faktörlerdir. Bu gruba giren işletmeler (Batman, 1999: 6):

1. Ulaştırma ve konaklama hizmetlerinin pazarlanmasına aracılık eden ve çeşitli turizm hizmetlerini bir araya getirerek yeni bir ürünü tasarlayan ve bunu satışa sunan perakendeci ve toptancı seyahat işletmeleri,
2. Turistlerin bir yerden diğerine taşınmasını gerçekleştiren kara, hava, deniz ve demiryolları işletmeleri

olmak üzere iki ana gruba ayrılabilirler. Bu grupta yer alan işletmeler turistik ürün ve hizmet ile turist arasında köprü görevini görürler.

Toptancı seyahat işletmeleri veya diğer bir ifadeyle tur operatörleri, talep ortaya çıkmadan önce ulaşım, konaklama ve varış yerlerindeki diğer hizmetleri bir araya getirerek tur düzenleyen bir dağıtım aracıdır (Hacıoğlu, 2000: 17; Gökdeniz ve Dinç, 2009: 4).

Seyahat acentası, geniş anlamda yolculuk yapmak isteyen herhangi bir kişinin; ister turist, ister işadamı, ister yalnızca yolcu olsun; yolculuğuna ilişkin tüm gereksinimlerini karşılayan ticari bir kuruluştur (Ahipaşaoğlu, 2001: 18).

“1618 Sayılı Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu”na göre seyahat acentaları gördükleri hizmete göre 3 grupta toplanırlar (www.tursab.org.tr):

- (A) Grubu Seyahat Acentaları: Kar amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtası ile pazarlayabilen ticari kuruluştur.

- (B) Grubu Seyahat Acentaları: Uluslararası kara, deniz ve hava ulaştırma araçları ile (A) grubu seyahat acentalarının düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar.
- (C) Grubu Seyahat Acentaları: Yalnız Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenlerler.

(B) ve (C) grubu seyahat acentaları kendi hizmetleri dışında kalan diğer seyahat acentalığı hizmetlerini göremezler. Ancak kendilerine (A) grubu seyahat acentalarının verecekleri hizmetleri görürler.

Perakendeci bir seyahat acentasını, bir tur operatöründen ayıran en önemli unsurlardan biri boyutu ve üstlendiği risk ise, diğeri de ürün yelpazesindeki ya da aracılık ettiği hizmetlerdeki çeşitliliğidir (Ahipaşaoğlu, 2001: 20). Sonuçta bu işletmelerin genel amacı, bireysel turistik malların ve hizmetlerin bir araya getirilmesi ile bir turizm ürünü oluşturmaktır (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 5).

Konaklama İşletmeleri: Turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlenme ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Eraslan, 2004: 1). Bu sektörden yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, beklentileri, gelir düzeyleri ve zevkleri son derece farklı olduğu için, konaklama sektörünü oluşturan işletmeler de çok farklıdır (Batman, 1999: 8). Daha detaylı bir şekilde bir sonraki kısımda ele alınacaktır.

Yiyecek-İçecek İşletmeleri: Bu işletmeler, yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elemanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Sökmen, 2003: 20). Yiyecek hizmeti sunan bu işletmeler değişkenlik göstermesine ve zaman içerisinde sürekli değişmesine karşılık onları iki kategori içerisinde değerlendirmek mümkündür. Birincisi “tam hizmet sunan restoranlar” (full service restaurants); ikincisi “özellikli restoranlar” (speciality restaurants) dır. Özellikle restoran kategorisi içine çabuk yiyecek (fast food) sunan, hamburger vs. gibi salonlar, aile lokantaları ve ızgara salonları girmektedir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 5-6).

Diğer Turizm İşletmeleri: Seyahat sırasında giyilen özel giysi, şapka, ayakkabı, gözlük vb. malları üreten işletmeler; havayollarındaki çeşitli perakendeci dükkânlar; çevirmenlik, yüzme ve kayak hocalığı gibi varlığı turizme dayanan kuruluşlar bu gruba örnek gösterilebilir (Öğmen, 2010: 21).

1.4.KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

Turizmin endüstrisinin en önemli kurumlarının başında konaklama işletmeleri gelmektedir. Konaklama işletmelerinin tanımlanması, özelliklerinin belirtilmesi ve sınıflandırılması bu bölümde ele alınacaktır.

1.4.1.Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırayı turistik mal ve hizmetlerin üretimi ile ilgili olan işletmeler almaktadır. Bu işletmelerin varlıkları turizm olayına bağlı olup, üretimleri de turizm olayı ile ilgili ortaya çıkan ihtiyaçların tatminine yöneliktir. Dolayısıyla turistin değişik mekanda geceleme ihtiyacını karşılayan işletmelere konaklama işletmeleri denir (Toskay, 1989: 228). Başka bir tanıma göre; konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 8).

Diğer bir tanıma göre ise; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1989: 25; Eser, 2009: 17).

Konaklama işletmeciliğinin esas fonksiyonu misafir ağırlama gibi şahsi bir hizmete ihtiyaç gösterdiğinden, konaklama işletmelerinin temel unsuru insan gücü ve bu gücü oluşturan personel olmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerindeki başarı ve kar oranı, eğitim görmüş, bilgili ve tecrübeli personele bağlı bulunmaktadır (Sezgin, 2001: 83). Konaklama tesisleri, turizm sektörünün temeli olup müşterilerine

mal ve hizmet veren kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, her ülkede değişik görünümde olmakla beraber, amaçları aynı olup insanlara hizmet ederler. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin ölçüsü, tesisin fiziki yapısına ve o tesiste çalışan personelin eğitilmişliğine bağlıdır (Gökdeniz ve Erdem, 2002: 131).

1.4.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinden yararlanan insanların ihtiyaçlarının çok çeşitli olması, bu ihtiyaçları karşılayan işletmelerin de çok çeşitlilik göstermesine neden olmuştur. Gecelemenin yanında insanların diğer ihtiyaçlarının zevklerine ve sosyal yapılarına göre değişmesi birbirinden farklı hizmetler sunan işletmelerin doğmasına neden olmuştur (Eraslan, 2004: 1).

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması konusunda çok değişik görüşler bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri; fiziki yapılarına, karşıladıkları konaklama ihtiyacının çeşidine, pansiyon durumuna, büyüklüklerine, gelişme aşamalarına, faaliyet sürelerine, hukuken bağlı oldukları statüye, konfor derecelerine, mülkiyetlerine, ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına ve yönetim amaçlarına göre sınıflandırıldıkları gözlenmektedir (Akıncı, 2010: 19). Genel kabul görmüş ayrıma göre geleneksel konaklama işletmeleri ve tamamlayıcı konaklama işletmeleri şeklinde iki grupta ele alınabilir.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu çerçevesinde kabul edilen, 21 Haziran 2005/25852 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”e göre asli konaklama tesisleri, sağlık ve spor tesisleri, kırsal turizm tesisleri, özel tesisler, bileşik tesisler ve diğer tesisler olmak üzere sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>).

1.4.2.1. Asli Konaklama Tesisleri

Bu işletmeler; Oteller, Moteller, Tatil Köyleri, Pansiyonlar, Kampingler, Apart Oteller ve Hosteller olarak sınıflandırılmıştır.

Oteller: Değişik nedenlerle ikametleri dışında olan kimselere öncelikli olarak, konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını konukların beklentilerine göre karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir (Şener, 2007: 15). Asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Bir sonraki bölümde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

Moteller: Yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı tesislerdir.

Moteller aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- Tesisin kolayca bulunmasını ve görülmesini sağlayan yol ve yön işaretleri, otopark ile diğer hizmet tesislerini gösteren işaretler, yeterli aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,
- Trafik gürültüsüne karşı gerekli önlemler,
- Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- Resepsiyon ve bekleme yeri,
- Yönetim odası,
- Telefon, faks ve internet hizmetleri,
- Oda sayısının en az yüzde 25 ine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,
- Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,
- 24 saat büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- 24 saat hizmet veren satış ünitesi,
- Oda sayısının yüzde 80 oranında otopark.

Tatil Köyleri: Doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir.

Tatil Köyleri aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) Yönetim Tesisleri:

- 1) Resepsiyon, danışma, telefon kabini ve bekleme yerinden oluşan bir kabul alanı,
- 2) Yeterli büyüklükte bagaj odası ile emanet hizmeti,
- 3) En az iki adet yönetim odası,
- 4) Bagaj taşıma hizmeti,
- 5) Müşterilere tesisin bütününe tanıtıcı ve tüm birimlere ulaşımını kolaylaştırıcı görsel doküman gibi hizmet sunumu

b) Geceleme Birimleri:

- 1) Tatil köyünün ünitelerinin gürültü gibi rahatsız edici etkilerden korunacak biçimde düzenlenmesi,
- 2) Müşterilerin oda ve diğer ünitelere rahatça ulaşımını sağlayacak ve karanlıkta da görülebilecek nitelikte yönlendirme işaretleri,
- 3) İklim koşullarına göre klima,
- 4) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti, mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi,
- 5) Oda banyolarında saç kurutma makinesi,
- 6) Kat hizmetinin verilmesini sağlayacak sayıda kat ofisleri.

c) Spor, Eğlence, Yeme-İçme, Dinlenme Tesisleri ve Çevre Düzenlemesi:

- 1) Jimnastik, bilardo, bowling, golf, tenis, voleybol, badminton, trampolin, duvar tenisi, su oyunları, kayak ve deniz sporları gibi tesisin kuruluş yerine uygun nitelikteki çeşitli spor imkanlarından en az dört adedi,
- 2) Kapalı ya da açık yüzme havuzu,

- 3) Serbest zamanların değerlendirilmesi amacıyla dinlenme terasları, açık veya kapalı bar, açık hava tiyatrosu, açık dans yeri gibi yardımcı tesislerden en az üç adedi,
 - 4) En az iki adet çok amaçlı salon,
 - 5) Çocuk oyun parkı ve bu yerlerde çocuklar için özel tuvaletler,
 - 6) Tatil köyünün yapı ve işletme nitelikleri ile uyumlu ikinci sınıf lokanta, lokantanın kapalı kısmında iklim koşullarına göre klima, açık kısımlarında güneş ve yağmurdan koruyucu gerekli önlemler,
 - 7) Kabul alandan ayrı oturma salonu veya mahalli,
 - 8) Satış üniteleri,
 - 9) İklim koşullarına göre klima,
 - 10) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.
- d) Personel: Toplam personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel bulunması ve idari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması gereklidir.

Pansiyonlar: Yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- a) Giriş holü, emanet hizmeti,
- b) Oturma, yemek ve kahvaltı ihtiyacını karşılayabilecek, yazlık tesislerde kısmen açık da olabilen, yeterli kapasitede bir salon,
- c) Yemek ihtiyacının işletme tarafından verilmemesi durumunda pansiyon mutfaklarında ihtiyaca göre yeterli sayıda buzdolabı, pişirme ve ızgara donanımı, bulaşık yıkama, hazırlık ve malzeme istif yerleri, servis malzemesi dolapları,
- d) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.

Kampingler: Kara yolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkânlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

Apart Oteller: Mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir.

Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırımı veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi en az on üniteden oluşacak şekilde; bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan da “müstakil apart otel” adı altında düzenlenebilir.

Apart otellerin asgari nitelikleri aşağıdaki şekildedir:

- a) Resepsiyon, bekleme ve idare birimi,
- b) Apart ünitelerde;
 - 1) Yatak odalarında; yatak, komodin, gece lambası, elbise dolabı ile yataklarda; çarşaf ve kılıflı yastıklar, iklim şartlarına göre pike ve battaniye,
 - 2) Yaşam odasında; kapasiteye uygun koltuk, yemek masası, sandalyeler ve sehpa,
 - 3) Mutfakta; ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi dolaplar ve kapalı metal çöp kutusu,
 - 4) Banyo, çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti verilmemesi halinde otomatik çamaşır makinesi,
 - 5) İlk yardım dolabı,
- c) Yerleşim merkezleri dışındaki apart otellerde, satış ünitesi

Hosteller: Gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan en az on odalı tesisler olup aşağıdaki asgari nitelikleri taşırlar:

- a) Resepsiyon, vestiyer, emanet kasa, bagaj yeri ve bekleme yerinden oluşan giriş holü,
- b) Kapasiteye uygun oturma salonu,
- c) Yatak odaları ile bağlantılı sorumlu kişi odası,
- d) Yönetici odası,

- e) Lokanta veya kafeterya hizmeti verilmesi veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan yeterli teçhizatlı mutfak, yemek salonu,
- f) Müşterilerin kendi imkanlarıyla eğlenmelerini sağlayabilecek düzenleme,
- g) Kız ve erkekler için ayrı bölümler halinde kişi başına en az dört metrekaare alan sağlanmış en fazla sekiz kişilik odalar ve en fazla sekiz yatağa bir banyo,
- h) İlk yardım, emanet ve telefon hizmetleri,
- i) Çamaşır yıkama, ütüleme ve kurutma imkanı sağlayan mahaller,
- j) Genel depo ve spor malzemeleri odası,
- k) İşletme aşamasında ulusal federasyonca belirlenen kurallara uygun olarak işletme faaliyeti göstermek.

1.4.2.2. Sağlık ve Spor Tesisleri

Termal Tesisler: Toprak, yeraltı, deniz ve iklim kaynaklı doğal tedavi unsurlarının tedavi edici faktör olarak kullanıldığı kaplıcalar, içmece ve iklim kür merkezleri ile buralarda kurulan tedavi ve rekreasyon amaçlı üniteleri içeren tesislerdir.

- a) Termal Konaklama Tesisleri: Bu yönetmelikte tanımlanan asli konaklama tesisleri ile birlikte işletilip belgelendirilen ve bünyesinde yer aldıkları konaklama işletmelerinin tür ve sınıfı da belirtilerek isimlendirilen termal tesislerdir. Bu tesisler ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:
 - 1) Tesis bünyesinde bulunmaması halinde ikinci sınıf lokanta,
 - 2) Çeşitli spor aktivitelerine imkân verecek düzenlemeler,
 - 3) Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi.
- b) Termal Kür Tesisleri: Bünyesinde konaklama yapılmadan kür programı çerçevesinde işletilip belgelendirilen termal tesislerdir. Bunlar aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:
 - 1) Giriş tesisleri ve satış ünitesi,
 - 2) Birinci sınıf lokanta veya ikinci sınıf lokanta ile kafeterya,

- 3) Çeşitli spor aktivitelerine imkân verecek düzenlemeler,
- 4) Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi.

Sağlıklı Yaşam Tesisleri: Kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri ile turizm merkezlerinde veya bu bölgeler dışında olup desteklenmeleri Bakanlıkça uygun görülen asli konaklama tesisi bünyesinde bulunan, doğal çevre içerisinde düzenlenen; tedavi, birlikte düşünme, hareket etme yoluyla ortak motivasyon ve sinerji yaratmaya veya sağlık tedavisi sonrası rehabilitasyona veya terapiye yönelik hizmetlerin verildiği, müşterilere sağlıklı yaşam hizmeti sunmayı hedefleyen, açık alanlarda doğal spor aktiviteleriyle desteklenen, gıda ve beslenme, doğal bitki banyoları, aroma terapi, güzellik ve estetik, heyecan ve eğlence, çeşitli yaş grupları için sağlık ve bakım hizmetleri gibi konu veya konularda uzmanlaşarak işletilen ve hizmetin gerektirdiği ünitelerde uzman personel çalıştırılan tesislerdir.

1.4.2.3. Kırsal Turizm Tesisleri

Bakanlıkça sınırları ve mevki tespit edilen ve geliştirilmeleri planlanan yerlerde müstakil veya toplu olarak hizmet verecek tesislerdir (Şener, 2009: 11).

Çiftlik Evi-Köy Evi: Kırsal bölgelerde çiftlik organizasyonu amacıyla kurulmuş ve çiftlik üretimi ile birlikte konaklama olanağı sağlayan, gelen müşterilerin de isterlerse çalışma programlarına katılabilecekleri, kırsal yaşantının sahnelenmesine olanak sağlayan en az beş odalı konaklama tesisleridir.

Klasik konaklama şekilleri yerine, gelen müşterilere bir çiftlik evi-köy evinde konaklama olanağı sunulması, yerel yiyecek ve içecek gibi denemeyi istediği yerel tüketim maddelerini kullanma olanağı sağlanması, bu olanakların aile işletmeciliği anlayışı çerçevesinde sunulması, tefriş ve dekorasyonunun özgün olduğu kadar malzemelerinin nitelikli olması da gerekir. Isıtma sisteminin merkezi olması zorunluluğu aranmayan bu tesisler, ilave olarak aşağıdaki nitelikleri taşırlar:

- a) Müşterilere yöreye özgü ve ev yapımı yiyecek ve içecek türlerinin sunulması,
- b) Doğal ortamlardan görsel olarak da yararlanmayı sağlayan balkon, veranda ve teras gibi düzenlemeler,

- c) Oturma salonunda şömine,
- d) Kitap okuma ve dinlenme imkanı veren mahal düzenlemesi,
- e) Tesis çevresindeki doğal ve kültürel değerler ile çevre korumasına yönelik genel bilgilendirme,
- f) Her beş oda için bir adet ortak müşteri duş, tuvalet ve lavabo mahalli,
- g) Personel için soyunma yeri, duş, tuvalet mahalli.

Yayla Evi: Bakanlıkça geliştirilmeleri uygun görülen yerlerde bulunan, müstakil veya toplu olarak hizmet verecek en az beş odalı konaklama tesisleridir. Bu tesislerde ortak yeme-içme ve dinlenme alanı, her beş oda için bir adet ortak müşteri duş, tuvalet ve lavabo mahalli, mutfak düzenlemesi ile personel için soyunma yeri, duş, tuvalet mahalli yapılır.

Tefriş ve dekorasyonunun özgün olduğu kadar malzemelerinin nitelikli olması da gerekir. Ekosistem ve doğal hayatın korunması ve geliştirilmesine yönelik kullanımlara yer verilerek yöresel yiyecek, el sanatları gibi folklorik değerlerin tanıtımına özen gösterilir.

Dağ Evi: Kış sporları veya çim sporları yapmak ve doğa güzelliklerinden faydalanmak amacıyla çevresel açıdan sorumlu bir anlayışla işletilen asgari bir yıldızlı otel nitelikleri ile birlikte aşağıdaki nitelikleri taşıyan konaklama tesisleridir.

- a) Girişte saçak düzenlemesi gibi doğa koşullarının getirdiği fiziksel güçlüklerle karşı gerekli tedbirlerin alınması,
- b) Kış veya çim sporlarına yönelik gerekli malzeme ve teçhizatın kiralanabilmesi imkanı ve bunların muhafazasına için depo ile bu sporların öğretilmesine yönelik en az bir adet sertifikalı eğitici personel,
- c) Spor yaralanmalarına da yönelik ilk yardım araç ve gereçleri ile ilk yardım konusunda sertifikalı personel,
- d) İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,
- e) Ranza sistemi olmaksızın odaların en fazla altı kişilik düzenlenebilmesi imkanı,
- f) Oturma salonunda şömine,
- g) Sauna veya hamam veya kapalı yüzme havuzu,

- h) amaşır yıkama ve tleme hizmeti,
- ı) Yeterli evre aydınlatması,
- j) Bakı terası gibi manzara seyri amaçlı düzenleme,
- k) Jeneratör.

1.4.2.4. Özel Tesisler

Özel Tesisler: lke turizmine katkı sağlayan ve Bakanlıkça desteklenmeleri uygun görülen tesislerdir.

Tesisin yer aldığı yapı veya bulunduğu bölgenin aşağıda belirtilen özelliklerden en az birini taşması gerekir:

- a) Mimarı zgnlk,
- b) Tarihı değer,
- c) Doğaya ait özellik,
- ) Sanatsal değer,
- d) Yerel, ulusal veya başka uluslara ait kültürleri yansıtan yapı, tefriş veya dekorasyon,
- e) stn kaliteli veya özellikli malzeme ile yapım ve dekorasyon.

Özel tesislerde, deneyimli veya konusunda eğitimli, toplam yatak/kuver kapasitesinin en az yüzde yirmisine hizmet verebilecek sayıda personel ile nitelikli hizmet sunulması gerekir.

Butik Oteller: Yapısal özelliği, mimari tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen ve en az on, en fazla altmış odalı otellerdir. Butik oteller aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

- a) Modern, röprodüksiyon, antika gibi özelliği olan mobilya ve malzemeler ile tefriş ve dekorasyon,
- b) Beş yıldızlı otel odaları için belirlenen nitelikleri taşıyan konforlu odalar,

- c) Kapasiteye yeterli kabul holünü de kapsayan lobi, lobi alanının yeterli olması halinde lobinin bir bölümünde düzenlenmiş oturma mahalli veya ayrı bir oturma salonu,
- d) Yönetim odası,
- e) Kapasitesi elli kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde yetmiş beşine alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,
- f) Genel mahallerde klima sistemi,
- g) Yirmi dört saat oda servisi,
- h) Çamaşır yıkama ve kuru temizleme hizmeti,
- i) Otopark hizmeti,
- j) Odalara, müşteri tarafından seçilen en az bir adet günlük gazete servisi ile müşteri yatak odasının gece kullanımına hazırlama hizmeti,
- k) Birden fazla katta düzenlenmiş tesisler için müşteri asansörü ve merdiveni.
- l) Tesis müşteri yatak kapasitesinin en az yüzde ellisi oranında eğitimli personel ile hizmet verilmesi,
- m) Kadın ve erkek personel için ayrı soyunma yerleri, dolapları, duş ve tuvalet yerleri.

1.4.2.5. Bileşik Tesisler

Turizm Kentleri: Kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgesi olarak ilan edilmiş yerlerde, plan kararlarıyla sınırları belirlenmiş, yönetmelikte tanımlanan ve müstakilen belgelendirilebilen türlerin bir veya birkaçıyla birlikte kültür, eğitim, eğlence, ticaret, konut ve her türlü teknik ve sosyal alt yapı alanlarından bir veya daha fazlasını kapsayan, tek bir ana yatırımcıya tahsis edilen yerleşimlerdir.

Tesisin kurulacağı alanda ulaşım, su, elektrik, atık su, iletişim gibi alt yapı sistemleri ile plan kararlarında yer alan sosyal alt yapı alanları tamamlanmadan turizm kenti içerisinde hiç bir tesis için turizm işletmesi belgesi verilemez ve tesis işletmeye açılmaz.

Turizm Kompleksleri: Aşağıdaki tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirilen tesislerdir.

- a) Kongre ve sergi merkezi ile buna ilave olarak yönetmelikte tanımlanmış olan golf tesisleri, eğlence merkezleri, temalı parklar, termal tesisler, apart otel, en az yüz adet yatın barınabileceği yat limanı, sağlıklı yaşam tesislerinden en az üç adedini bünyesinde bulunduran tesislerdir. Kongre ve sergi merkezi ile seçenekli türlerden en az ikisinin tamamlanarak işletmeye hazır hale getirilmesi durumunda tesise kısmi turizm işletmesi belgesi verilebilir.
- b) Bünyesinde konaklama tesisi olarak en az beş yüz yatak kapasiteli olmak kaydıyla beş yıldızlı otel veya beş yıldızlı tatil köyü ile yine bünyesinde kongre ve sergi merkezi veya eğlence merkezi bulunan tesislerdir. Tesiste en az iki yüz elli adet yatın barınabileceği yat limanı yapılması durumunda ilave olarak apart otel yapılabilir. Komplekste bulunması zorunlu olan ünitelerden birinin tamamlanarak işletmeye hazır hale getirilmesi durumunda tesise kısmi turizm işletmesi belgesi verilebilir.

Tatil Merkezleri: Müşterilerin konaklama, yeme-içme, eğlence, dinlenme ve spor ihtiyaçlarını karşılayan, kuruluş yeri veya işletmesi özelliği gereği yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen, imar planlarında turizm için ayrılmış alanlarda, her otelin bütünü için ayrı mülkiyet, irtifak ve intifa haklarına imkan tanıyan en az bin iki yüz elli odalı tesislerdir. Bu tesisler, tatil merkezi otelleri veya apart oteller ile bu otellere hizmet veren ortak kullanım alanlarından oluşur.

Tatil merkezi otelleri tümü üç yıldızlı oteller veya tümü dört yıldızlı oteller için belirlenmiş olan asgari nitelikler ile aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

- a) Müşteri yatak odalarında; iklim şartlarına göre klima, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- b) Banyolarda; saç kurutma makinesi, telefon, resepsiyon ile bağlantılı alarm düzeni.

Bu otellerde, müşteriye hizmet verecek ilave salon ve üniteler yapılamaz, asgari nitelikler arasında olan genel mahallerde kapasite artışına gidilemez.

Zincir Tesisler: Aynı yatırımcıya veya işletmeye ait veya aynı işletmenin markasını kullanan ve Bakanlıkça belgelendirilebilen turizm türlerinin veya

pazarlama ve satış işletmelerinin aşağıda belirtilen tanımlarından biri çerçevesinde gerçekleştirildiği tesislerdir:

- a) Bakanlıkça uygun görülecek belirli bir tur güzergahı üzerinde, inanç, tarih, kültür gibi alternatif turizm hareketlerine hizmet verecek ve esas olarak tur müşterilerinin konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarına yönelik, asgari üç ayrı noktada bu Yönetmelikte yer alan türlerin zincir olarak işletildiği tesislerdir.
- b) Yönetmelikte yer alan ve müstakil olarak belgelendirilen türlerden birinin veya pazarlama ve satış işletmelerinin aynı işletmecilik anlayışıyla asgari üç ayrı yerde zincir olarak işletildiği tesislerdir.
- c) Birden fazla tahsisli arazi üzerinde yer alan ve zincir olarak işletilen tesislerdir. Bu tesisler yönetmelikle müstakilen belgelendirilebilen türler arasında olmak zorundadır.

Personel Eğitimi Tesisleri: Turizm sektörünün eğitilmiş personel ihtiyacını karşılamak üzere, her seviyedeki personelin eğitiminin çeşitli eğitim programları çerçevesinde teorik ve uygulamalı olarak, birlikte veya ayrı ayrı yaptırıldığı en az yüz yirmi öğrenci kapasiteli eğitim ve uygulama tesisleridir.

1.4.2.6. Diğer Tesisler

Yüzer Tesisler: Türk karasularında veya limanlarında turizm amaçlı olarak konaklama, yeme-içme veya eğlence hizmeti verebilecek nitelikte ve kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip veya bir römorkör vasıtasıyla çekilen, toplam kapasiteleri belirlenmiş ve kullanım amacı belirtilmiş, denize elverişlilik belgesi olan deniz araçlarıdır (Deniz Turizmi Yönetmeliği, 2009: Madde 26).

Tatil Siteleri ve Villaları: Her birinde nitelikli elemanlar ile tefriş edilmiş en az bir yatak odası, oturma bölümü ve banyo, mutfak ile balkon veya teras gibi özel açık alan kullanımları bulunan konaklama birimlerinden oluşan işletme bütünlüğü arz eden ve belge sahibinin tüzel kişilik olduğu tesislerdir.

1.5. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygını ve en çok bilinenidir. Bu kısımda otel işletmelerinin tanımı yapıp sınıflandırılması hakkında bilgi verilecektir.

1.5.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Uluslar arası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre; “otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmedir” (Olalı ve Korzay, 1989: 25; Batman, 1999: 13). Otel, geçici oturan ve seyahat edenler için tatmin edici bir konaklama ve yiyecek-içecek sağlayan ve aynı zamanda diğer yararlanıcılar için de yiyecek-içecek ve diğer hizmetleri sunan bir kurum (Medlik, 1997: 4) olarak tanımlanabilir.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’e göre; oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.

Oteller çoğu ülkede iş görüşmeleri, toplantı ve konferanslar, rekreasyon ve eğlence için imkanlar sağlamada önemli rol oynarlar. Birçok alanda ziyaretçiler için önemli çekim merkezleridirler. Önemli bir döviz kazandırıcısı konumundadırlar. İşgücü istihdam edip bölgesel gelişime katkıda bulunurlar. Diğer endüstri ürünlerinin önemli bir pazarı konumundadırlar ve o yörede yaşayanlar için önemli bir çekim kaynağıdırlar (Medlik ve Ingram, 2001: 4-5).

Otel işletmeleri bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılırlar. Bu özellikler şunlardır:

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır. Konuklara sunulan hizmetler ve imkanlar, talebin olması ile ortaya çıkmaktadır (Şener, 2007: 16).
- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır. Hizmet üreten diğer işletmeleri teknik gelişmelerden yararlanarak işçi yerine makine kullanabilirler. Oysa

müşteri ağırlama kişisel bir hizmete ihtiyaç duyduğundan, otel işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insan gücüdür (Çetiner, 2009: 10).

- Otel işletmeciliği dinamiktir. Otel, hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda bağımlılığı fazla olan bir sektördür (Batman, 1999: 15).
- Otel işletmesi, günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösteren bir işletmedir. Diğer insanlar dinlenirken, otel personelinin çalışması gerekmektedir. Dolayısıyla iyi bir işgücü planlaması gereklidir (Çetiner, 2009: 10).
- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler, bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı dayanışmayı gerektirir (Şener, 2007: 17).
- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır (Batman, 1999: 15).
- Müşterilerin kendilerine sunulan hizmet karşılıklarını, servis ücreti ile birlikte ödemeleri gereklidir. Bu durum otellerde yüzde yöntemi ile ücret ödeme şeklini getirmiştir (Çetiner, 2009: 10).
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır (Şener, 2007: 17).
- Otel işletmelerinde satışlar genel olarak peşin ve yaygın olarak kredi kartı kullanılmaktadır (Şener, 2007: 17).

1.5.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda kesin ve ortak bir görüş birliğine varılamamıştır. Her ülke kendi otel işletmelerini özelliklerinden dolayı ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Burada en çok yapılan sınıflandırmalar dikkate alınarak otel işletmelerinin sınıflandırılması konusu işlenmiştir.

1.5.2.1. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma

Oda ve yatak sayısı ile personel sayısını esas aldığımızda otelleri çok küçük, orta ve küçük, büyük olmak üzere 3 gruba ayırabiliriz (Çetiner, 2009: 15-16).

Çok Küçük Oteller

Konaklama hizmetini devamlı bir şekilde iş edinmeyen, hizmetlerin genel olarak 25 kişiden az personelce görüldüğü, oda sayısı 25 den az olan otel işletmeleridir.

Orta ve Küçük Oteller

Kesin bir ayırım yapılmamakla birlikte; 100-300 odası bulunan 100-300 personel çalıştıran oteller orta otel işletmeleri, 25-100 odası bulunan, 30-100 personel çalıştıran oteller, küçük otel işletmeleri olarak kabul edilir.

Büyük Oteller

Ortalama oda sayısı 300 ve daha yukarı, personel sayısı 300 ve daha yukarı olan otel işletmeleridir. Endüstriyel otel veya otel zinciri gibi adlarla anılan bu oteller kitle turizmi ile gelişmeye başlamışlardır.

1.5.2.2. Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma

İşletmenin hizmet verdiği süre esas alınarak yapılan bu sınıflandırmada oteller, “devamlı oteller” ve “mevsimlik oteller” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Şener, 2007: 22; Yıldız, 2011: 19).

Devamlı Oteller

Devamlı oteller, faaliyetlerini yıl boyunca sürdüren otellerdir. Şehir otelleri ile hava şartlarının ve iş koşullarının bütün yıl boyunca faaliyet sürdürmesine imkan bulan diğer otelleri de bu gruba dahil edebiliriz.

Mevsimlik Oteller

Bu oteller yılın belli mevsimlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı bulunan işletmelerdir. Bu oteller ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye değişiklikler gösterir.

1.5.2.3. Buldukları Yere Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırma ise, otel işletmelerinin ulaşırma araçları ile bağlantılarını ve onlara olan yakınlığını göz önünde bulundurmaktadır. Bunlar (Keskin, 2009: 28):

Havaalanı Otelleri

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

İstasyon Otelleri

Avrupa ülkelerinin otobüs ve demiryolu terminallerinde kurulan klasik otel tipidir.

Liman Otelleri

Büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir.

Karayolları Kavşak Otelleri

Karayollarının kesiştiği noktalarda kurulan ve otomobil ile seyahat eden yolcuların yeme-içme, geceleme hizmetlerini verebilen otellerdir.

1.5.2.4. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma

Burada otel işletmeleri, şehir otelleri, kıyı otelleri, dağ otelleri ve kaplıca otelleri olmak üzere 4 gruba ayrılmaktadır (Çetiner: 2009: 14):

Şehir Otelleri

Şehir merkezlerinde bulunan ve kısa süreler için konaklanılan otellerdir. Müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılama yanında, yeme-içme, çamaşır yıkama ve diğer bazı ihtiyaçlarının da karşılandığı otel işletmeleri bu gruba girebilir.

Kıyı Otelleri

Dinlenmek, deniz banyosu yapmak, kum ve güneşten yararlanmak gibi amaçlarla ve genellikle uzun süreli tatil geçirmek için konaklanılan otel işletmeleridir.

Dağ Otelleri

Dinlenmek, dağcılık ve kayak sporları yapmak için konaklanılan otel işletmeleridir.

Kaplıca Otelleri

Tedavi nedenleriyle kaplıca ve şifalı sulardan yararlanmak için konaklanılan otel işletmeleridir.

1.5.2.5. Mülkiyet Bakımından Sınıflandırma

Mülkiyet bakımından otel işletmelerini 3 grupta toplayabiliriz.

Özel Mülkiyete Ait Oteller

Varlıkların tamamı özel kişilere ait olan otellerdir.

Kamu Mülkiyetine Ait Oteller

Varlıkların tamamı kamu kuruluşlarına ait olan otellerdir. Devlete, il özel idarelerine, belediyelere ve diğer kamu kuruluşlarına ait otel işletmeleri örnek olarak verilebilir (Çetiner, 2009: 13).

Karma Mülkiyetli Oteller

Sermayesinin bir kısmının özel sektörece, bir kısmının da kamu kuruluşlarınca karşılanan otellerdir.

1.5.2.6. Konaklama Amacı Bakımından Sınıflandırma

Otel işletmelerinin sundukları konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmadır.

Kaplıca-Kür Otelleri

Toprak, yer altı ve deniz kaynaklı mineralli sular, gazlar, peloidler (çamurlar) ve iklimsel unsurlar gibi doğal tedavi unsurlarının yöredeki iklim olanakları ve gerekli görülen diğer tedavilerle birlikte kür şeklinde uygulanma imkanı olan otellerdir (Aktaş, 2011: 23).

Tatil (Resort) Otelleri

Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, kıyı ve denizden yararlanmak isteyenlerin konakladığı işletmelerdir. Bu işletmeler, sağlık, eğlence, dinlence amacıyla turizme katılanlara hizmet sunan işletmelerdir ve birer tatil merkezi konumundadırlar (Yenipınar, 2004: 8).

Kongre Amaçlı Oteller

İnsanların ortak konular hakkında görüşmelerde bulunmak üzere oturdukları yerlerin dışında organize biçimde bir araya gelmelerini sağlayan, bunun yanı sıra çevreyi görmek, öğrenmek, eğlenmek, dinlenmek gibi eğilimlerini tatmin etme imkanını da sunan işletmelerdir. Kongre, seminer, sempozyum, workshop vb. toplantı hizmetlerini sunarlar (Arslan, 2008: 7).

Dağ ve Spor Amaçlı Oteller

Kayak ve dağcılık sporları yapmak, dinlenmek ve doğa ile baş başa kalarak tatil geçirmek isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir (Şener, 2007: 23).

1.5.2.7. Hukuki Bakımdan Sınıflandırma

Hukuki bakımdan otel işletmeleri turizm işletmesi belgesi olanlar ve turizm işletme belgesi olmayanlar diye 2 gruba ayrılmaktadır.

İşletme Belgeli Oteller

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu çerçevesinde kabul edilen, 21 Haziran 2005/25852 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”e göre oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılır.

- Bir yıldızlı oteller, aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:
 - a) En az on oda,
 - b) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
 - c) Resepsiyon ve kapasiteye yeterli lobiden oluşan, rahat oturma imkânının sağlandığı kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.),
 - d) Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu (Yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir.),
 - e) Yönetim odası,
 - f) Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması hâlinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
 - g) 06:00 - 24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,
 - h) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
 - i) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon,
 - j) Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda resepsiyonda emanet kasası veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası,

k) Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

• İki yıldızlı oteller, bir yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) En az 20 oda,

b) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima,

c) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,

d) Odalarda saç kurutma makinesi,

e) Odalara içecek hizmeti.

• Üç yıldızlı oteller; iki yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) En az 40 oda,

b) İklim koşullarına göre odalarda klima,

c) Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânının, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda sağlanması,

d) İlave bir yönetim odası,

e) Odalarda televizyon,

f) Odalarda mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,

g) Yüzme havuzu, ikinci sınıf lokanta, kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon veya toplantı salonu ünitelerinden en az bir adedi,

h) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,

i) Rezervasyon işlemlerinin elektronik ortamda yapılması,

j) Yirmi dört saat büfe hizmeti.

• Dört yıldızlı oteller; üç yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) En az 80 oda,

b) Kabul holünde telefon hizmeti,

- c) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- d) Odalarda ve genel mahallerde klima,
- e) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
- f) 06:00 - 24:00 saatleri arasında oda servisi,
- g) Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
- h) Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),
- i) Satış ünitesi,
- j) Çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
- k) Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde ellisine hizmet veren asgarî ikinci sınıf lokanta,
- l) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- m) Servis merdiveni veya asansörü (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.),
- n) Toplam personelin en az yüzde on beşinin konusunda eğitim almış olması,
- o) İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması.
- p) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro araçlarıyla donatılmış çalışma ofisi,
- r) Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
- s) Ayrıca;
 - 1) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
 - 2) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik donanımı ve oturma düzeni bulunan toplantı salonu,
 - 3) En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

- 4) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az iki yüz kişilik konferans salonu, salon ile bağlantılı simultane tercüme hizmetleri mahalli ve fuaye, sekreterlik hizmeti, fuaye veya salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası,
 - 5) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü veya diskotek,
 - 6) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik bar salonu,
 - 7) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik pasta salonu,
 - 8) Türk mutfağı mönüsü olan, servisi ve tefrişi geleneksel Türk kültürünü yansıtan, alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,
 - 9) Diğer kültürlerin mutfaklarından birine ait mönüsü olan, servisi ve tefrişi ait olduğu kültürü yansıtan, alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,
 - 10) En az 40 metrekare büyüklükte jimnastik salonu; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri gibi ünitelerden en az dört adedi,
 - 11) Bowling-bilardo salonu, duvar tenisi salonu; uzman personel eşliğinde, çocuklara yönelik oynama, dinlenme alanları ve tuvaletleri bulunan çocuk bakım ve oyun odası ile bahçesi; golf sahası, tenis kortu, spor salonu, açık spor sahası, go-kart pisti, kayak pisti veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az dört adedi,
 - 12) Açık yüzme havuzu,
 - 13) Kapalı yüzme havuzu,
- ünitelerinden en az üç adedi.
- Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde yirmi beşi konusunda eğitim almış personelden oluşan en az yüz yirmi odalı otellerdir. Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

- a) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- b) Odalarda, yatak başucunda merkezî aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
- c) 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 beş adet amblemlî malzeme,
- d) Banyolarda, resepsiyonla bağlantılı telefon,
- e) Altı odadan az olmamak üzere, oda kapasitesinin asgarî yüzde beşi oranında bütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- f) Beşinci fıkranın (r) bendinde belirtilen ünitelerden en az altı adedi,
- g) Yirmi dört saat oda servisi,
- h) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,
- i) Odalarda, uydu erişimli televizyon, video oynatıcı ve ücretsiz internet imkanı,
- j) Bay ve bayan kuaförü,
- k) Satış üniteleri,
- l) Alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,
- m) Müşteri ilişkileri ve danışmanlık gibi hizmetlerin, resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitilmiş ve deneyimli personel tarafından verilmesi,
- n) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon.

İşletme Belgesiz Oteller

Turizm işletme belgesi olmayan bütün otel işletmeleri bu sınıflandırma grubuna girmektedir. Bu grupta yer alan oteller, yerel yönetimlerin belirlediği normlara göre sınıflandırılırlar. Denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılır, fiyatları da aynı şekilde belediyeler tarafından tespit edilir. Bu otellerin sınıflandırılması genellikle, birinci sınıf oteller, ikinci sınıf oteller ve üçüncü sınıf oteller şeklinde olmaktadır (Şener, 2007: 25).

Sonuçta, otel işletmeleri ile ilgili yapılan bu sınıflandırmalar çoğunlukla yukarıda anlatıldığı şekilde olmakla birlikte, otel işletmelerinin buldukları yerlere ve/veya ülkelere göre farklılıklar gösterebileceği de bilinmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SÜRECİ, ORGANİZASYON YAPISI VE PLANLAMA SORUNLARI

Bu bölümde yönetim kavramı, konaklama işletmelerindeki yönetim süreci ve organizasyon yapısı hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde personel planlamasının, yiyecek-içecek malzemeleri planlamasının ve enerji-su planlamasının öneminden bahsedilmiştir.

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SÜRECİ

Konaklama işletmelerindeki yönetim özellikleri diğer işletmelerle benzerlik göstermesine rağmen, bu işletmelerin emek yoğun bir yapıya sahip olması, hizmet üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı olması, sunulan hizmetlerin bileşik ürün olma özelliği taşıması gibi nedenlerden dolayı yönetim konusuna daha fazla duyarlı olunması gerekmektedir. Bu kısımda yönetim ve yönetici kavramları hakkında bilgi verilmiş olup konaklama işletmelerindeki yönetim fonksiyonları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamıdır (Tosun, 1992: 161). Değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır (Emeksiz ve Yolal, 2007: 3) şeklinde de tanımlanabilir.

Başka bir tanıma göre; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür içeren bir süreç (Şimşek, 2005: 7) olarak ta ifade edilebilir. Eren' e göre yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2013: 3).

Diğer bir tanıma göre ise; organizasyonel amaçları başarmada bilgi ve işin değişmediği varsayımından uzaklaşmış birey ya da gruplar aracılığı ile yapılan faaliyetlerin toplamı olarak açıklanabilir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 155). Yönetim, işletmedeki faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi süreçlerini içerir (Robbins ve Coulter, 2007: 7).

Yönetim en geniş anlamıyla, “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder” (Baransel, 1990: 25; Batman, 1999: 59) biçiminde de tanımlanabilir.

Bu tanımlardan sonra, konaklama işletmelerinin özellikleri de dikkate alınarak yönetimi, “işletmelerin ortak amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için insanların örgütlenmesi, insanların motive edilmesi, amaçları gerçekleştirmedeki başarının kontrol edilmesi gibi faaliyetleri kapsayan sistematik bir süreçtir” (Saruhan ve Yıldız, 2013: 35) şeklinde tanımlamak mümkündür.

Konaklama işletmeleri son derece karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olması ve hizmet sunması bakımından yönetim faaliyetlerinin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Şener, 2007: 30-32):

- **Yönetim Amaca Yönelik Bir Faaliyettir:** Konaklama işletmelerinde yönetimin amaçlarına ulaşabilmesi için her şeyden önce;
 1. Konuklara uygun fiyatla, yüksek standartlarda ve kaliteli ürünler sunmak,
 2. İşletmedeki iş görenlerin çalışma şartlarını iyileştirmek ve tatmin edici bir ücret vermek,
 3. Sosyal ve siyasal çevrenin beğenisini kazanmak ve dolayısıyla işletmenin karlılığını arttırmak,
 4. Bunların gerçekleşebilmesi için de, işletmenin amaçları ile iş görenlerin ve sosyal çevrenin amaçlarının uyumlaştırılması ve bağdaştırılması gereklidir.
- **Yönetim Bir Grup Faaliyettir:** Birden fazla kişinin var olduğu durumlarda söz konusudur.

- **Yönetim İnsanlara Yönelik Bir Faaliyettir:** Diğer işletmelerden farklı olarak konaklama işletmelerinde yönetim kademesi, hem çalışanlarıyla hem de hizmet satın almak için gelen konuklarla yakından ilgilenmek durumundadır.
- **Yönetim İşbölümü ve Uzmanlaşma Faaliyetidir:** Örgütsel faaliyetler, çalışanların yeteneklerine uygun bölümlere ayrılmalı ve bu bölümlerde uzmanlaşarak iş verimliliğinin artırılması sağlanmalıdır.
- **Yönetim Bir Koordinasyon Faaliyetidir:** Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bölümler arasında koordinasyonun sağlanması gerekir. Bu da grup çabalarının, ortak amaçlara yöneltilmesinde eylem birliğinin sağlanmasıyla mümkündür.
- **Yönetim Yetki ve Sorumluluk Faaliyetidir:** İşletmede görev yapan iş görenlerin kendi istekleriyle uyumlu bir biçimde çalışmalarını çok zor olduğu için yöneticiler bu konuda çalışanları isteklendirmek ve yetki kullanmak durumundadır.

2.1.2. Yönetici Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Yönetim, bir bütün olarak toplum için önemli olduğu kadar geçimini yöneticilik yaparak karşılayan birçok kişi için de hayati önem taşımaktadır (Certo ve Certo, 2009: 30). Başkaları vasıtasıyla işgören kişi olarak tanımlanan yönetici, işletme sahibi adına çalıştığı için üst yönetim tarafından belirlenen şirket politikalarını yorumlamaktan ve uygulamaktan sorumludur (Şimşek, 2005: 13; Batman, 1999: 60). Yönetici, bir işletmede kar ve risk başkalarına ait olmak üzere, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yönlüten, düzenleyen ve denetleyen kişidir (Şener, 2007: 85).

Başka bir tanımda ise yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v.b. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir (Eren, 2013: 8). Gerçekten de bir yönetici örgüt içinde insanlar arasında, makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makineler

arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını gözönünde bulundurmamak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli gözden geçirmek zorundadır (Eren, 2001: 7). Dolayısıyla bir yöneticinin etkili olabilmesi için bazı becerilere sahip olması ve bunları sürekli geliştirmesi gerekir. Bu beceriler şunlardır (Can, 1999: 24-26):

- **Teknik Beceri:** İşin başarılı sayılabilmesi için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. Örgütün faaliyetlerini yapan iş görenlerle doğrudan ilişki içinde bulunan ilk kademe gözetmenlerinin etkililiği için bu beceri çok önemlidir. Bu kişiler çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadır.
- **İletişim (Haberleşme) Becerisi:** Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine denir.
- **İnsan İlişkileri Becerisi:** İşletmedeki diğer insanlarla hem bireysel hem grupsal olarak iyi bir şekilde çalışabilme becerisini ifade eder (Robbins ve Coulter, 2007: 12).
- **Analitik Beceri:** Sorunların çözümünde iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve teknikler kullanabilme becerisidir. Örgütte üst basamaklara çıktıkça önemi daha da artar.
- **Karar Verme Becerisi:** Bu beceri, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme gibi işlevleri yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yönetici için gereklidir.
- **Kavramsal Beceri:** Yöneticilerin karmaşık durumları analiz ve teşhis etmek için kullandıkları becerilerdir. Bu beceriler, yöneticilere bir şeylerin nasıl birbirine uyduğunu ve iyi kararlar vermeyi nasıl kolaylaştırdığını görmelerinde yardım eder (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 11).

Yöneticiler, örgütsel ve kişisel amaçlarını başarmak için bu becerilerini kullanmak ve geliştirmek zorundadırlar.

Son olarak günümüz yöneticilerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Eren, 2001: 11-15):

1. Yönetim, insanla ilgili bir konu olduğu için yönetici insanları sevmelidir.
2. Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
3. Yönetici, astlarının gerçek ihtiyaçlarını görebilecek ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir kişi olduğu için insanların tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir.
4. Yönetici, astlarını olumlu yönde teşvik edici araçları kullanabilme, onların duygularını anlayabilme ve güvenlerini kazanabilmeye de gayret ettiğinden dolayı duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.
5. Verdiği kararların açık ve kolaylıkla anlaşılabilir nitelikte olmalıdır.
6. Astlarının ortalama zekalarının üzerinde bir zekaya sahip olmalıdır.
7. Karar verirken duygularından mümkün olduğunca sıyrılabilmeli ve daha çok bilinç ve mantığa dayanarak, adilce bir karar verebilmeli yani objektif olabilmelidir.
8. Sorunları halledebilmek için planlı, yöntemli ve mantıksal yolları ele alabilmelidir.
9. İşletme bir bakıma bir aile ortamı gibi düşünüldüğünde işletmeye gönülden bağlı ve onu benimsemiş olmalıdır.
10. Hoşgörü sahibi olmalıdır.
11. İşletmesine, ailesine ve çevresine karşı dürüst olmalıdır.
12. İnanıldığı davayı cesaretle savunmalı yani cesaret sahibi olmalıdır.
13. Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır.
14. Dinamik bir insan olmalıdır.
15. Önerilen her tutumun tüm olarak organizasyon üzerindeki etkisini görebilmek için geniş bir anlayışa sahip olmalıdır.
16. Akla gelen ve karşı tarafa aktarılan bir fikrin satılması yani karşı tarafın ikna edilmesi gerektiğinden dolayı iyi bir satıcı olmalıdır.
17. Koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

2.1.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve niceliği, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan işletmelerin sonuçta amaçları hep aynıdır. Her işletme, genel hatlarıyla;

- Üretimi arttırmak,
- Ürettiği mamullerin kalitesini yükseltmek,
- Üretim maliyetlerini düşürmek ve dolayısıyla karını çoğaltmak çabasıdır.

Bu nedenle, işletmede mevcut bütün olanakların ve kaynakların bu amaçlara uyularak düzenlenmesi, uyumlu biçimde yürütülmesi gerekir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 115).

Belirlenen amaca en etkin ve verimli ulaşabilmek için öncelikle bir planlama yapılır. Bu plan doğrultusunda işler tanımlanır, gruplandırılır ve bunlar arasında görev ve yetki bölüşümü yapılır (örgütlenme). Bu örgütün mevkilerine personel yerleştirilmesiyle işletme artık sosyal bir sürece girer (kadrolama). Amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için emir-komuta yani yöneltme fonksiyonu devreye girer. Nihayet planlanan hedeflere ne ölçüde ulaşıp ulaşılamadığı ve sapmalar varsa bunların neden ve kimlerden kaynaklandığının araştırılması amacıyla kontrol ve düzeltme fonksiyonu devreye girer (Batman, 1999: 67). Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de yönetimin temel fonksiyonları;

- Planlama,
- Örgütlenme,
- Yöneltme,
- Koordinasyon,
- Kontrol ve Denetim

şeklinde beş gruba ayrılır. Bazı çalışmalarda konaklama işletmelerinin özelliklerinden dolayı kadrolama fonksiyonu örgütlenme fonksiyonundan ayrı ele alınıp daha detaylı olarak ta incelenmiştir.

Konaklama işletmelerinin, faaliyetlerini öngörülen amaçlara ulaştırabilmek için yönetim fonksiyonlarını dinamik bir şekilde işler hale getirmeleri gerekir. İşletmenin başarıya ulaşması bu fonksiyonların bir plan ve ahenk içinde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu görevler yerine getirilirken çalışanların özendirilmesine büyük önem verilmelidir (Şener, 2007: 73). Yönetici bütün bu fonksiyonları gerektiği biçimde yerine getirmedikçe işletmeyi başarıyla yönetemez. Bu nedenle en azından konaklama(otel) yöneticisinin kafasında bir bütünlüğe ulaşmak zorundadır (Maviş, 2006: 113).

2.1.3.1. Planlama Fonksiyonu

Planlama, yönetim fonksiyonlarının ilki ve en önemlisidir. Planlama genel ve basit bir ifadeyle “belirli bir gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılacağına önceden belirlenmesidir” (Mucuk, 2001: 145). Diğer bir tanım ise; “planlama, bir amacı gerçekleştirmek için nelerin yapılması gerektiğinin tasarlanması ve kararlaştırılması sürecidir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 255).

Planlama fonksiyonu organizasyonun amaçlarının belirlenmesi, işletmenin mevcut çevre şartlarının geliştirilmesi, yapılmış olan planları eyleme dönüştürmek için gerekli faaliyetlerin seçilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi süreci (Waldron, Vsanthakumar ve Arulraj, 1997) olarak ta tanımlanabilir. Bir başka açıdan bakıldığında, planlama, işletmenin neyi, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırmaktır. Bu yaklaşıma 5N (Ne, Ne zaman, Nasıl, Nerede, Neden) + 1K (Kim) yöntemi denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 182).

Planlama işlerinin geleceğe dönük olması nedeniyle (Genç, 2004: 92):

- Kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerinin seçimine,
- Amaçlara ulaştırıcı politika ve yöntemlerin geliştirilmesine,
- Denetim için temel olacak yürütme ölçütlerinin saptanmasına,
- Değişen koşulların etkisiyle eski planların gözden geçirilmesine ilişkin kararların alınmasını gerektirir.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin planlanması yönetimin görevidir. Amaçlar ve hedefler ne yapılması

gerektiğini, faaliyetler ise bunların nasıl yapılacağını göstermektedir (Ninemeier, 2000: 44). Planlamanın gayesi, otel işletmesinin belirlenen amaçlarının hangi bölümlere ayrılacağını ve hangi yollardan hedefe varılacağını tespit edilmesidir (Şener, 2007: 74). Konaklama endüstrisinde planlama faaliyetlerinin etkileri, organizasyonun tüm bölümlerine yansır. Bir otel yöneticisi, sunduğu konaklama hizmetlerine giderek artan bir talebin varlığını görebilir. Bunun sonucunda da, fiziksel arz kapasitesini arttırmayı planlayabilir. Sonra bu genişlemenin iş gören ihtiyacına, gıda malları depolama kapasitesine, yönetim sorunlarına ve mevcut hizmet niteliğine etkilerini düşünmek zorunda kalır (Batman, 1999: 68).

Yöneticinin başarısı, amaca uygun, gerçekçi ve uygulanabilir planlamanın yapılmasından geçer. Planlama, kaynakların en verimli şekilde kullanılması için, işletmenin amaçlarını seçenekler arasından tercih ederek saptamak ve çalışmalarını da seçilmiş olan amaca en etkili olarak ulaşmayı sağlayacak biçimde düzenlemek olduğuna göre, aşağıdaki özellikleri göstermesi gerekir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 122-123):

- Planlama kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.
- Planlamada işletme için en uygun olan seçeneğin seçilmesi söz konusu olduğundan, planlama bir seçim sürecidir.
- Planlamada araştırmalardan sağlanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda bulunacak seçenekler hakkında karar verme özelliği olduğundan, planlama bir karar sürecidir.
- Planlama geleceğe dönük bir süreçtir. Yani, gerek planın yapılması sırasında geçecek olan zaman, gerekse planın uygulamaya konulması ile ilgili zaman, geleceğe yönelik ve gelecekle ilişkili olmaktadır.
- Plan esnek ve dinamiktir. Bu nedenle iyi bir plan, gerekli olduğu zamanlarda içinde bulunulan koşulların gereğini yerine getirebilecek bir yapıya ve esnekliğe sahip olmalıdır.

Otel işletmeleri açısından bakılacak olursa gerçekleştirilecek olan planlama çalışmalarının şu nitelikleri taşıması gerekmektedir (Şener, 2007: 75-76):

- Planlar işletmeyi en uygun maliyetle ve en etkin bir şekilde amaçlarına ulaştırmalıdır.
- Planlama esnek olmalı, işletmenin iç ve dış koşullarına uyum sağlamalıdır.
- Planlar ekonomik olmalıdır.
- Planlar kısa, orta ve uzun dönemler bakımından ayrı ayrı hazırlanmalıdır.
- Planlar gelecekle ilgili olduğundan gelecekteki belirsizlikleri azaltıcı olmalıdır.
- Planlar yetki göçerimini kolaylaştırmalıdır.
- Planlar koordinasyon sağlamalıdır.
- Planlar kontrolü gerçekleştirecek olan standartları ortaya koymalıdır.
- Planlama maliyetleri planlamadan beklenen faydaları aşmamalıdır.

Otel yöneticisi gelecekteki işletme faaliyetlerine rehberlik edecek planlama çalışması ile diğer yönetim fonksiyonlarına yol gösterir (Keskin, 2009: 50). Dolayısıyla planlama yapmanın otel işletmesi açısından bazı yararları vardır. Bunlar (Şimşek, 2005: 123):

- Zaman ve emek savurganlığını azaltır,
- Yöneticilerin dikkatini amaçlara yöneltir,
- İşletmenin faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını mümkün kılar,
- Tüm işletme kaynaklarının amaca yöneltip yöneltmediğine izleme ve denetleme olanağı sağlar,
- Örgütte yetki devrini sağlamak suretiyle daha esnek yapıların oluşmasına zemin hazırlar,
- Daha akılcı ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesine olanak sağlar,
- Denetim amacıyla kullanılacak standartların belirlenmesi ve temel alınmasını sağlar,
- Plansızlık, sinir sisteminin büyük ölçüde yıpranmasına yol açar.

Otel işletmelerinin örgüt yapıları itibariyle değişik bölümlerden oluşması ve her bölümde farklı ürün ve hizmet sunulmasından dolayı otel işletmesinde yapılacak planların bazıları şöyle sıralanabilir (Şener, 2007: 76; Keskin, 2009: 50-51):

1. Nitelikleri Bakımından Stratejik ve Taktik Planlar: Stratejik planlama, otel işletmesinin zaman içindeki büyüme ve gelişmesini etkileyen, ayrıca işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerin de göz önüne alınmasıyla ilgili planlardır. Otel işletmelerinde üç alanda yoğunlaşır.
 - Mal ve Hizmet Stratejileri
 - Personel Stratejileri
 - Halkla İlişkiler Stratejileri
 Taktik planlama, işletmenin değişik bölümlerinde yerine getirilen faaliyetlerin kısa süreli olarak planlanmasıdır. Kısa süre olarak bir yıl veya daha az bir süre kastedilmektedir (Certo ve Certo, 2009: 239).
2. Planların süre bakımından yapılan ayırım şekliyle, bazı planlar devam ederken, bazıları sadece bir kez kullanılırlar. Tek kullanımlık plan, benzersiz bir duruma özgü ihtiyaçları karşılamak için tasarlanan bir kerelik plandır. Sürekli planlar ise, aralıksız gerçekleştirilen faaliyetlere yol gösteren ve devam eden planlardır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 121).
3. Kapsadıkları süreye göre kısa, orta ve uzun süreli planlar
4. Kapsamlarına göre, genel veya işletme bölümleriyle ilgili planlar
5. Teknik yapılarına göre, değişmez ve değişken planlar.

2.1.3.2. Örgütlenme (Organizasyon) Fonksiyonu

Yönetim fonksiyonlarının ikincisi olan örgütlenme, belli bir amaca ulaşmak için gerekli iş ve görevlere iş gören seçimi ve bu iş görenler arasında çalışma düzeninin ve yetki sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir (Onal, 2000: 164). Örgütlenme, bir kurumda belirlenen amaçlara varabilmek için düzenli ve sürekli işleyen bir sistem kurmaktır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 187). Başka bir ifadeyle, yönetim sistemi içerisinde yer alan kaynakların düzenli kullanımını sağlayan bir süreçtir (Certo ve Certo, 2009: 271).

Bir başka tanımda örgütlenme, planda saptanmış bulunan amaç, araç ve yöntemlerin daha yakından yani uygulama yönünde bir adım daha atmak suretiyle maddesel (fiziksel) ve maddesel olmayan (yönetimsel) anlamlarda düzenlenmeleri,

düzene sokulmaları işlemidir (Tosun, 1992: 225). Diğer bir tanıma göre örgütleme (organizasyon), işletmede mevcut gücün, etkin, sistemli ve olumlu bir şekilde koordine edilebilmesi için işletmedeki bireylerin ve grupların görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılmasıdır (Akşit, 2008: 26).

Ayrıca, işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalışacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına da gelmektedir (Öztürk, 2003: 216). Örgütleme fonksiyonu, bir işletme içerisinde uygulanan faaliyetleri belirlemek, bunları gruplandırmak ve yönetim fonksiyonu ile ilgili yetki ve sorumluluğu ilgili organlara devretmeyi kapsamaktadır (Kurgun, 2008: 32).

Örgütleme süreci ana hatlarıyla şunları kapsar (Can, 1999: 103):

- Başarılabacak amaçların saptanması (hedefler),
- Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi (işlevler),
- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi,
- Fiziksel olanakların değerlendirilmesi,
- İşlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması (işlevlendirme ve bölümlere ayırma),
- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün (sorumluluk) ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının (yetki) saptanması,
- İşin başarılıp başarılmadığının belirlenmesi (hesap verme).

Özetle örgütleme ya da organizasyon fonksiyonu, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için sınırlı insan kaynakları nasıl kullanılmalı ve bu kaynaklar en iyi şekilde örgüte nasıl yerleştirilmeli sorularına cevap aramaktadır (Ninemeier, 2000: 45).

Otel işletmelerinde başarı, istihdam edilen personelin niteliğine ve yeteneğine bağlı olduğundan otel yönetiminde kadrolama fonksiyonu da önemli olmaktadır (Batman, 1999: 70). Kadrolama, örgütün amaçlarına ulaşması için, örgütleme sonucunda ortaya çıkan kadro veya pozisyonlara eleman bulmak ve bu elemanların

işgal ettikleri kadroların gerektirdiği sorumlulukları en etkin bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak olarak tanımlanabilir (Keskin, 2009: 54). Kadrolama fonksiyonunun önemli olmasını sağlayan ilk neden, yapılan işin kişisel hizmete dayanması ve tüm işletmenin başarısının genelde personelin özelliğine ve onun belli bir işi nasıl yaptığına bağlı olmasıdır. Diğer bir neden ise, onun işletmeye olan yüksek maliyetidir (Batman, 1999: 71).

2.1.3.3. Yönelme (Emir-Komuta) Fonksiyonu

Planlama, örgütlenme ve kadrolamadan sonra kurulan düzenin çalıştırılmasına, diğer bir deyişle örgütün fiilen harekete geçirilmesine sıra gelir. Bu işi yerine getirecek olan yönetim fonksiyonu yönelmedir (Maviş, 2006: 170). Emir/komuta veya yürütme olarak da adlandırılabilen bu işlevin amacı, iş görenlerin kendilerine verilen görevleri, etkin bir biçimde yerine getirmelerini sağlamaktır (Genç, 2004: 131). Yönelme; planlanmış ve örgütlenmiş bir yapıda işbirliği ve ekip çalışmasının nasıl sağlanacağını belirlenmesidir (Saruhan ve Yıldız, 2013: 295).

Yönelme veya yürütme süreci (Mucuk, 2001: 178):

1. Yöneticinin, açık seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre, onlara yapabilecekleri emir ve talimatlar vermeyi kapsar.
2. Astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerinde yol gösteren devamlı eğitim faaliyetlerini ifade eder.
3. Yöneticilerin beklentilerini karşılama yolunda, işçilerin motivasyonu ile gerekli şekilde ilgilenir.
4. Çalışmada disiplin sağlamayı ve iyi çalışanları ödüllendirmeyi kapsar.

Yönelme işlevinin iyi bir şekilde yerine getirilebilmesi, geniş ölçüde emirlerin niteliğine bağlı olmaktadır. Emirler kesin ve açık olmalıdır. Emir yapılan işle ilgili olmalı ve yerine getirilmesi mümkün olmalıdır. Gerekli oldukça emrin nedeni açıklanmalı ve astların gücünü aşmamalıdır (Keskin, 2009: 55). Yönelme işlevinin önemi, örgüt üyelerinin işletme amaçlarını tümüyle benimsemeyip bunların yanında kendi bireysel amaçlarına öncelik vermelerinden ileri gelir. Yönetici, bu

insanları örgütsel amaçlara yönleltmek zorundadır. Bunu yaparken de motivasyon, haberleşme ve liderlik yöntemlerini kullanabilir (Şimşek, 2005: 180).

Motivasyon; davranış seçenekleri arasında karar verirken, insanı karar alternatifleri arasında seçim yapmaya yönlendiren özel bir yönetim aracı olarak tanımlanabilir (Chiang vd., 2008: 328). İşletmelerde iyi bir haberleşme sistemi de, yönetimin belirlediği ortak amacı gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi akışının kısa zamanda, asıl mesajdan sapmadan tam olarak sağlar (Keskin, 2009: 60). Ayrıca etkin bir liderlik tarzıyla, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, başkalarının faaliyetlerini etkileyebilir ve onlara yön verebilir (Koçel, 2013: 569).

Otel işletmelerinde etkin bir yöneltme sistemi kurmak için şu koşullar üzerinde durulmalıdır (Şener, 2007: 79):

- Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin iyi tanınması,
- Görev ve sorumluluk yüklenmeyecek ölçüde yetersiz kalanların işletmeden çıkarılmaları,
- İşgören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- Yöneticinin, kişiliği ve davranışlarıyla iyi örnek olması,
- İşgörenlerin sürekli denetim altında bulundurulması,
- Yöneticinin, yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapıp onlardan yazılı ve sözlü raporlar alması,
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması,
- Yöneticinin iş görenlerde birlik, fedakarlık ve çalışma ruhunu canlı tutması,
- Astlara, yetenek ve becerilerine uygun mevkiler vermesi,
- İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulması,
- Astların bir takım hatalarının hoşgörülle karşılanıp, tecrübe kazanmalarına yardım edilerek kendilerine yol gösterilmesidir.

2.1.3.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme) Fonksiyonu

Koordinasyon, işlerin birbirini bütünler ve tamamlar şekilde nasıl düzenleneceğinin belirlenmesidir. Koordinasyon sayesinde, her bölüm diğerinin ne yaptığından haberdar ve diğer bölümlerle uyumlu şekilde faaliyette bulunmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 343). Koordinasyon, bir örgütün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarısını arttırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2009: 73). Diğer bir ifadeyle koordinasyon, bir işletmenin çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını arttırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanması sürecidir (Keskin, 2009: 61).

Genel hatlarıyla işletmede koordinasyonun sağlanması, önce örgütteki her iş görene amaçlar ve yöntemler arasındaki ilişkiler iyice anlatılarak ve ardından bireyin yaptığı işe sağladığı katkılar net bir biçimde açıklanarak mümkün olur. Burada işletmedeki tüm bölümler için saptanan hedefler ile işletmenin amaçları arasında da uyum bulunması gerektiği hatırdan çıkarılmamalıdır (Akat, Budak ve Budak, 1999: 241). Ayrıca bölümler arasındaki kopukluğu ve iletişimsizliği ortadan kaldıran koordinasyon fonksiyonu, işletmenin bütün bölümlerinin uyumlu ve etkin bir şekilde çalışmasına yardımcı olmaktadır. Bu açıdan düzenleyici kararların alınması aşamasında koordinasyonun sağlanması, işletmeler için oldukça önem arz etmektedir (Demir ve Coşkun, 2009: 7).

Koordinasyonun duyarlı ve düzgün bir biçimde yürüyebilmesi, aynı zamanda etkili olabilmesi için bazı temel ilkelere uyulması zorunluluğu bulunmaktadır. Bu ilkeler ana hatlarıyla şöyle özetlenebilir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 245):

- Örgüt faaliyetlerinden sorumlu olan kişiler arasında yüz yüze ilişkilerin sağlanması gerekir.
- Herhangi bir sorun ile ilgili bütün konuların karşılıklı etkilerinin neler olacağı düşünülerek, koordinasyona gidilmelidir.
- Koordinasyon bir kez değil, sürekli olarak yapılmalıdır.
- İşletme ve birimleriyle ilgili plan ve programlar oluşturulurken, daha başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır.

Ayrıca koordinasyonun başarılı olduğu örgütlerde (Şimşek, 2005: 231);

- Bölümler birbirleri ile sıkı ilişkiler içine girmiştir. Her bölüm diğeri ile uyum içinde çalışır.
- Her bölüm, diğeri bölümlerin ne yaptığından haberdardır ve kendi fonksiyonu ile diğeri bölümlerin fonksiyonları arasında ne gibi ilişkilerin var olduğunu bilir.
- Bölüm, eylemlerini diğeri bölümlerin eylemlerine ve duruma uydurmak için devamlı kontrol altında bulundurur.

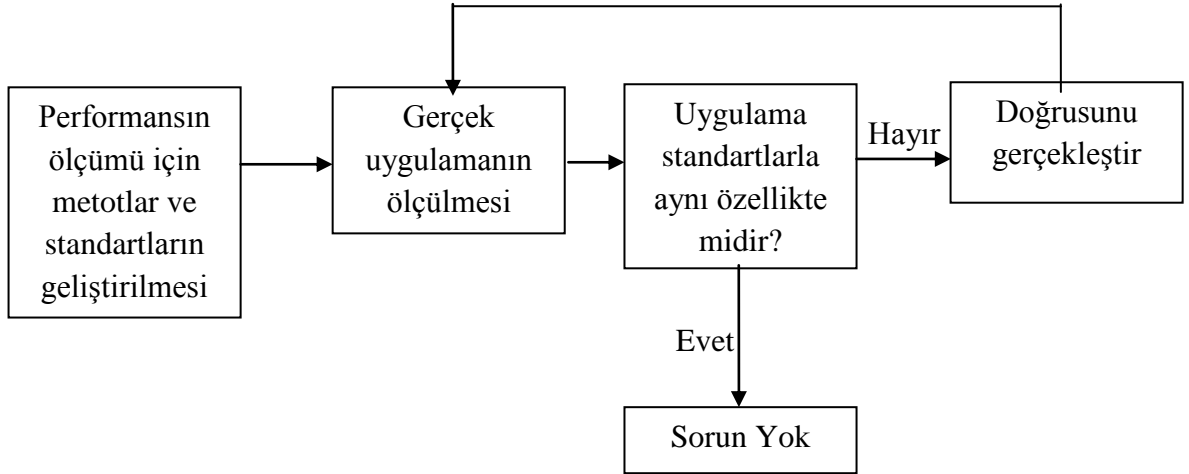
2.1.3.5. Kontrol (Denetim) Fonksiyonu

Bu işlev ile yönetici, gerçekleştirmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan amaçlar (standartlar) ile gerçekleşen hedefler (fiili sonuçlar) arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenlerini araştırmaktadır (Şimşek, 2005: 245). Kontrol, işletme yönetiminin performansının önceden belirlenmiş standartlar, planlar ve hedefler doğrultusunda uygun olup olmadığını belirlemeyi, işletmenin amaçlarına ulaşmak için insan ve işletmenin diğeri kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptamayı ve düzeltici önlemler almayı gerektiren sistematik bir süreçtir (Certo ve Certo, 2009: 519). Buradaki amaç, her düzeydeki işletme faaliyetlerinin veya denetim konusu olan belirli faaliyetin zayıf ve hatalı yanlarını bularak gerekli tedbirleri almak ve bu yoldan tekrarını önlemektir (Mucuk, 2001: 187).

Kontrol bir bakıma karşılaştırma işlemidir. Karşılaştırmada iki konunun bilinmesi gerekir. Bunlardan birincisi olması gereken veya gerçekleşmesi istenen uygulama, ikincisi ise gerçekleşen yani elde edilen sonuçtur (Keskin, 2009: 63). Öte yandan eksiksiz bir denetim işlevi mevcut duruma uygun yeni amaçlar ve planlar belirlemeli, örgüt yapısını değiştirmeli, personel seçme, yerleştirme ve eğitime yöntemlerini düzenlemeli, yürütme ve önderlik tekniklerinde gerekli temel değişiklikleri gerçekleştirmelidir (Maviş, 2006: 244).

Kontrol süreci belli aşamalarda gerçekleşir. Bu aşamalar şunlardır (Can, 1999: 227-229):

- Amaç, Plan ve Politikaların Işığında Standartların Belirlenmesi,
- Yapılan Faaliyetlerin (Mevcut Başarı) Ölçülmesi,
- Mevcut Faaliyetlerin Sonuçlarının Önceden Belirlenen Standartlarla Karşılaştırılması,
- Düzeltme Kararının Verilmesi.



Şekil 2: Kontrol Sürecinde Temel Aşamalar (Şimşek, 2005: 249)

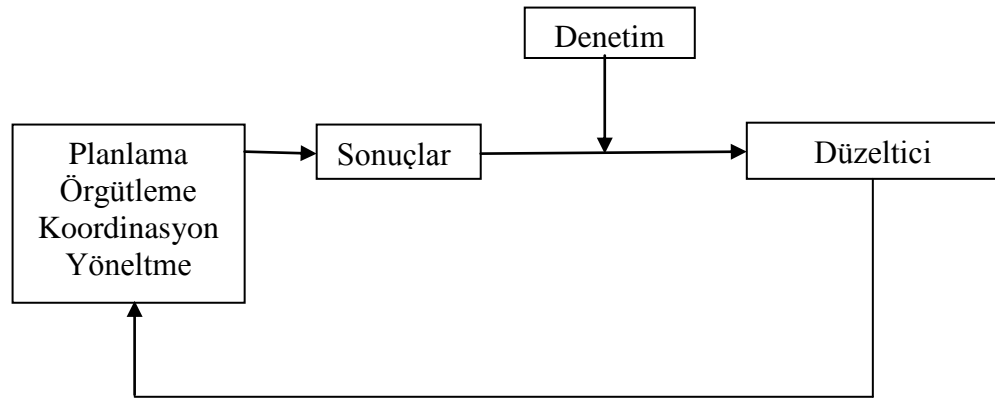
İyi bir kontrol sisteminin bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2004: 159):

- Kontrol amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
- Kontrol ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir.
- İşletmenin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre sürekli bir değişim içinde olduğundan kontrol sistemi esnek olmalıdır.
- Örgüt yapısına uygun olmalıdır.
- Geleceğe dönük olmalıdır.
- Tarafsız olmalıdır.
- Düzeltici tedbirlerin alınmasını imkan vermelidir.
- Kontrol faaliyeti bütün örgütü kapsayıcı olmalıdır.
- Anlaşılabilir olmalıdır. Çalışanlar kontrolü ve standartları anlamazlarsa uygulamalarını standartlara uydurmakta zorlanırlar.

Faaliyetlerin ne durumda olduğunun, hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılamadığının anlaşılabilmesi açısından konaklama işletmelerinde etkin bir kontrol sisteminin oluşturulması gerekir (Atmaca ve Yılmaz, 2011: 18). Otel işletmelerinin amacı sadece öngörülen faaliyetleri yürütmek, mal ve hizmet üretmek ve sunmak değildir. Bu işlemleri rasyonel bir şekilde gerçekleştirmek ve en az giderle üretimi yapmak ve optimal bir getiriye sağlamaktır (Şener, 2007: 80).

Otel işletmelerinde başlıca kontrol alanları, personel yönetimi ile ilgili kontrol, işletmenin dış ilişkilerinin kontrolü, üretilen mal ve hizmet ile ilgili kontrol, finansal kontrol ve yönetim kalitesinin kontrolü şeklinde sıralanabilir (Batman, 1999: 88).

Son olarak Şekil 3'te kontrol fonksiyonu ile diğer fonksiyonlar arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 3: Kontrol ile Diğer Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki (Agarval, 1982: 245; Batman, 1999: 84)

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON YAPISI

Her işletmenin organizasyon yapıları kendi amaçlarına uygun olarak farklılık gösterirken, konaklama işletmelerinin organizasyon yapıları da değişmektedir. Bu kısımda genel hatlarıyla organizasyon süreci hakkında kısa bilgi verilip, konaklama işletmelerindeki organizasyon yapısı detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.2.1. Organizasyonun Tanımı ve Aşamaları

Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini

birleştirek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir (Koçel, 1989: 37; Şener, 2007: 183). Ayrıca, işletmenin amacına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları bölümlere yerleştirilmeleri anlamına da gelmektedir (Batman, 1999: 89). Bu tanımların sayısını arttırmak mümkündür.

Organizasyon, belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti olarak tanımlandığında, aşamaları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

1. **İstenen Amaçların Belirlenmesi:** Belirlenen amaçlar, başarılı bir organizasyon yapısının oluşturulması ile gerçekleştirilmektedir. Organizasyonun başarısı ise, gerekli unsurların etkili ve verimli bir biçimde ve uyum içinde bir araya getirilmesiyle mümkün olmaktadır (Şener, 2007: 183-184).
2. **İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması:** İşleri ve faaliyetleri ayrıntılı bir biçimde belirlemektir. Diğer bir deyişle, planlama aşamasında tasarlanan işlerin programlanmasıdır ki, işleri benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayırmayı gerektirir (Mucuk, 2001: 157).
3. **İşgörenlerin Seçimi ve Değerlendirilmesi:** Faaliyetlerin hangi işgörenler tarafından yapılacağıın tespit edilmelidir. İşletmenin başarısı işgörenlerin başarısı ile gerçekleşeceği göz önünde tutularak, işin gerekleri ile işgörenlerin özellikleri birlikte değerlendirilmelidir (Şener, 2007: 184).
4. **Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi:** Organizasyon sürecinin bir diğer aşaması da, işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerle ilgili çalışmalardır. İşletmede kullanılacak maddi araçlar ve çevre koşulları üzerinde durulur (Mucuk, 2001: 158). Örneğin; bir kat hizmetleri personelinin görevini yerine getirebilmesi için katlarda kullanacağı araç, gereç ve donanımların işin niteliğine göre düzenlemesi gerekir.

Organizasyon, örgütün yapısıyla ilgili süreçlerin oluşturulmasını ifade eden tüm eylemleri içerdiği için bazı ilkeleri taşıması gerekmektedir. Organizasyon ilkeleri, örgüt yapısının oluşturulmasında yöneticinin rehber olarak kullanabileceği kuralları ifade eder. Bu ilkelerden yeni bir örgütün tasarımında yararlanılabileceği

gibi, mevcut bir organizasyon yapısını değerlendirmede yararlanılabilir (Şimşek, 2005: 138). Bu ilkeler şunlardır:

1. **İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi:** Belirlenen amaçları gerçekleştirmeye yönelik işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için, söz konusu işlerin işbölümü ve uzmanlaşmaya olanak verecek şekilde düzenlenmeleri gerekir (Şimşek, 2005: 139).
2. **Hiyerarşik Yapı (Basamaklar) İlkesi:** Üst'ten ast'a doğru zincirleme yetki bağları dikkatle kurulmalıdır. İşletmede çalışan her birey, kendisine devir olunan yetkiyi aşan konularda, kime başvurulacağını bilmelidir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 159).
3. **Amaç Birliği İlkesi:** Her organizasyonun ve her bir bölümünün ilgili olduğu alanda amaçları net ifade edilmelidir (Mullins, 1995: 71).
4. **Emir-Komuta Birliği İlkesi:** Her ast bir üstten emir almak zorundadır. Bu ilkeye göre, hiçbir örgüt üyesi birden fazla amire bağlanamaz ve birden fazlasına sorumlu olamaz (Eren, 2013: 223).
5. **Sınırlı Denetim Alanı İlkesi:** Bu ilkeye göre, kişiler beşten fazla veya en fazla altı astının yapmış olduğu işlerin denetlenmesinden sorumludur yani daha fazlasının denetiminden sorumlu değildir (Mullins, 1995: 71).
6. **Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi:** Emir verme yetkisine sahip olanlar verdikleri emirlerin sorumluluğunu da taşımalarıdır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 143).
7. **Yetki Devri İlkesi:** Astların kendilerinden beklenen faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için üstler yetkilerinin bir kısmını onlara tanımalıdır. Bu yetki icra etme veya harekete geçme ile ilgili olduğu kadar araştırma yapma, karar verme, plan ve program yapma ile de ilgili olabilir (Eren, 2001: 196).
8. **İstisnalarla Yönetim (Ayrıklık) İlkesi:** Organizasyonda rutin (sık sık tekrarlanan) nitelikteki kararlar, alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerde alınmalıdır (Şimşek, 2005: 145).
9. **Denge İlkesi:** Organizasyonun çeşitli bölümleri arasında belirli bir dengenin sağlanması oldukça önemlidir (Mullins, 2001: 183).

- 10. Verimlilik ve Etkinlik İlkesi:** Organizasyon, işletmenin amaçlarını en az maliyetle, en etkin biçimde gerçekleştirmelidir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 159).
- 11. Basitlik İlkesi:** Hazırlanan her organizasyon basit ve anlaşılır olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, iş akışına ve kuruluşun gerçeklerine uygun olmalıdır (Eren, 2001: 197).
- 12. Esneklik İlkesi:** İşletmenin değişken çevre koşullarında amaçlarına ulaşabilmesi için esnek-değişebilir bir organizasyon yapısına sahip olması gerektiğini ifade eder (Batman, 1999: 98).
- 13. Açıklama İlkesi:** Bir organizasyondaki her pozisyon ve pozisyonlara ait görevler, yetki ve sorumluklar, diğer kişilerle ilişkiler açık bir şekilde ve yazılı olarak açıklanmalıdır (Mullins, 1995: 71).

Özetle, organizasyon denildiğinde, iş ilişkilerinin, görev ve sorumlulukların, çeşitli yönlerden bilgi akışının, karar verme mekanizmasını oluşturan alt yapının, benimsenen yönetim yaklaşımının ve sistemin getirdiği bölümlenme türünün; kısaca tüm üretim kaynaklarının en etkin kullanımını sağlayacak maddi ve manevi unsurların çizdiği ve biçimsel hale getirdiği binanın anlaşılması gerektiğidir (Seymen, 2000: 171).

2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Organizasyon

Konaklama işletmeleri, işletme içi ve işletme dışı faaliyette bulunan açık sistemler olması nedeniyle zaman zaman değişik çevrelerin olumsuz yaklaşımları ile karşılaştıklarında işleyişi sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir organizasyon yapısına sahip olmak isterler (Şener, 2007: 185). Böyle bir organizasyon yapısı oluşturulmak istendiğinde, üzerinde durulması gereken hususlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Koçel, 1989: 38-46; Akat, Budak ve Budak, 1999: 167-168):

- **Amaç:** Ulaşılmak istenen amaç ve bu amaca ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre organizasyon yapısı değişik olacaktır.
- **İşbölümü ve Uzmanlık Derecesi:** Organizasyondaki mevkilerde, aşırı uzmanlaşmaya mı gidilecek, yoksa belli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi ağırlık verilecektir.

- **Formalleşme Derecesi:** Bir organizasyonda işler yapılırken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder.
- **Kontrol Alanı:** Organizasyonda bir yöneticiye kaç ast bağlanacağı ile ilgilidir.
- **Organizasyondaki Kademe Sayısı:** Karar verme yetkisinin organizasyon içindeki kademeler arasındaki dağılımı ile ilgilidir.
- **Karmaşıklık (Komplekslik) Derecesi:** Karmaşıklık, organizasyonun dikey, yatay ve coğrafi yayılma derecesini ifade eder. Karmaşıklık derecesi arttıkça iletişim, koordinasyon ve kontrol sorunları ortaya çıkar.
- **Departmanlaşma:** İşbölümü ve uzmanlaşma derecesine göre, belirli görevler bir araya getirilerek mevkiler ve belirli mevkiler bir araya getirilerek departmanlar oluşturulur.
- **Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması:** Bir organizasyonda komuta organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, organizasyon dizaynında üzerinde durulması gereken hususlardan biridir.
- **Komite ve Gruplar:** Organizasyonlarda bazen çeşitli komitelerden ve formel olarak oluşturulan gruplardan yararlanır. Bu tür birimler, karar verme yetkisini kullanabileceği gibi, yöneticiye yardımcı olma, kurmay işlev görme gibi görevler de yapabilir.
- **İletişim Kanalları ve Şekli:** Organizasyonu oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, organizasyonları karakterize eden diğer bir unsurdur.

Konaklama işletmeleri organizasyon yapısını oluştururken kısa ve uzun vadeli hedefler dikkate alınmalıdır. İşletmenin geleceği açısından bu uzun vadeli hedeflerle, kısa vadeli hedeflerin birbiriyle çelişmemesi gerekir (Şener, 2007: 185). Ayrıca, bu organizasyon yapısı oluşturulurken, temel faaliyet faktörleri saptanır. İşletme için hayati önem taşıyan bu faktörler ve bu faktörlerin birbirleriyle ilişkileri en uygun bir biçimde ele alınarak, bölümlendirmeye gidilir (Batman, 1999: 99).

Bölümlendirme (departmanlaşma) genellikle iki şekilde olabilir. Bunlar (Seymen, 2000: 227):

1. Departmanlar, organizasyonun en alt kademesinden başlayarak ve gerekli görülen işlerin belli gruplar halinde toplanması yoluyla oluşturulur.
2. Departmanlar, organizasyonun en üst kademesinden başlayarak aşağıya inmek suretiyle tasarınırlar. Önce işletmenin ana fonksiyonel sahaları saptılır ve her bir sahanın içinde bulunan işler gruplanarak departmanlar oluşturulur.

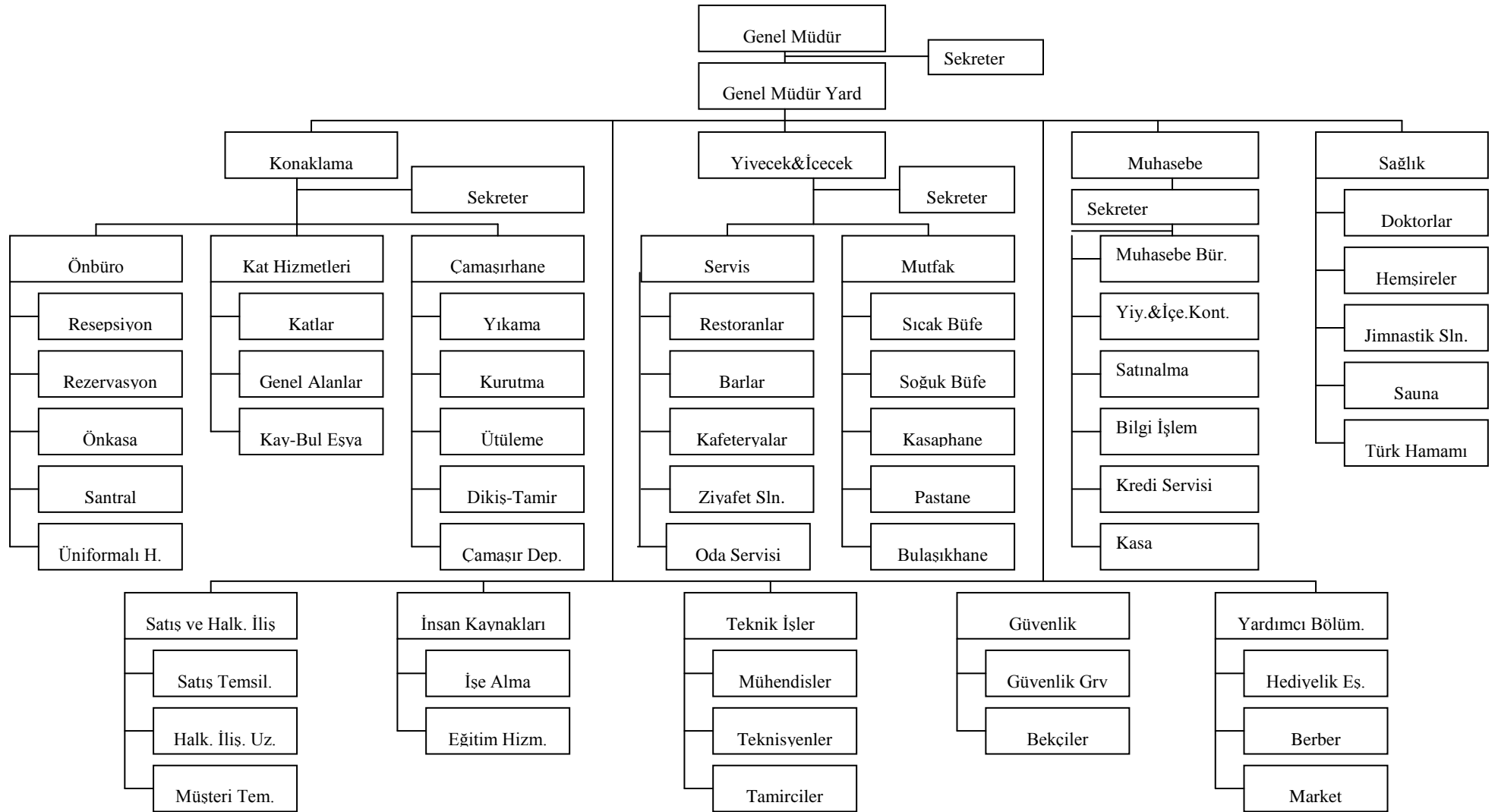
Konaklama işletmelerinde yaygın olan yöntem 2. yöntemdir. Her bir konaklama işletmesi için tek bir organizasyon yapısı kurmak ve şemasını çizmek olanaksızdır. Çünkü konaklama işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü, bina planı, personel sayısı, niteliği, izlediği politika ve hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 16). Dolayısıyla konaklama işletmeciliğinde organizasyon yapısının oluşturulmasında dikkate alınan kriterler arasında görüş birliği bulunmamaktadır. Daha çok, fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma, müşteri ilişkilerine göre bölümlere ayırma, sorumluluk merkezlerine göre bölümlere ayırma, gelir ve gider merkezlerine göre bölümlere ayırma biçimleri kullanılmaktadır.

- **Fonksiyonlarına Göre Bölümlere Ayırma:** İşletmede faaliyette bulunan insanların bölümlerine, uzmanlıklarına ve alt birimlerdeki benzer becerilerine göre gruplara ayrılmasıdır (Cook ve Hunsaker, 2001: 88). Otel işletmeleri odalar, yiyecek-içecek, muhasebe gibi fonksiyonel bölümlere ayrılmaktadır.
- **Müşteri İlişkilerine Göre Bölümlere Ayırma:** Otel işletmelerinde faaliyet ve hizmetleri müşteriyle olan ilişkisine göre iki grupta toplamak mümkündür. Birincisi otelin ön bölümü, ikincisi arka bölümdür. Otelin ön bölümleri yiyecek-içecek ve resepsiyon hizmetleri gibi yerlerdir. Arka bölüm ise, bordro hazırlama, muhasebe bölümleri ve yiyecek hazırlama gibi, genellikle müşteriyle hiç temas kurulmayan yerlerdir (Maviş, 2006: 166).
- **Sorumluluk Merkezlerine Göre Bölümlere Ayırma:** Sorumluluk merkezi, otel işletmesindeki amaçların bir ya da birkaçının uygun şekilde gruplanmasından meydana gelir. Maliyet merkezleri, satış geliri

merkezleri, kar merkezleri ve yatırım merkezleri olarak dört grupta ele alınabilir (Özkanlı, 2003: 108).

- **Gelir ve Gider Merkezlerine Göre Bölümlere Ayırma:** Bu organizasyon yapısında, faaliyetlerin gelir getiren ve getirmeyen bölümler olarak ikiye ayrılması söz konusu olmaktadır. gelir getirenler; odalar, yiyecek-içecek ve yardımcı gelir bölümleridir. Gelir getirmeyenler ise; yönetim, muhasebe, teknik, çamaşırhane ve güvenlik bölümleridir (Gönen ve Ergun, 2008: 185).

Otel işletmeleri, kendi organizasyon yapılarını oluştururken yukarıda belirtilen kriterlerin bir tanesini dikkate alabilecekleri gibi birkaçını veya tamamını da dikkate alabilirler. Şekil 4' te büyük ölçekli bir otelin örgüt şeması verilmiştir (Topaloğlu, 2004: 20).



Şekil 4: Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması

Genellikle otel işletmelerinin organizasyon yapısı “faaliyet bölümleri” ve “hizmet bölümleri” olarak iki kısma ayrılmaktadır. Bu bölümler hakkında aşağıdaki kısımda detaylı bilgi verilmiştir.

2.2.2.1.Faaliyet Bölümleri

Otelin türüne ve büyüklüğüne göre değişiklik göstermesine rağmen, önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümleri temel bölümlerdir. Faaliyet bölümleri hem gelirin geldiği hem de maliyetlerin olduğu bölümlerdir.

2.2.2.1.1. Önbüro Bölümü

Otel işletmelerinde önbüro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içinde buldukları ve kaldıkları süre içinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bölümdür (Şener, 2007: 186). Konaklama işletmelerinin beyni olarak tanımlayabileceğimiz önbüro, müşterinin karşılandığı, ağırlandığı ve uğurlandığı yerdir. Konaklama tesislerinde önbüro, müşteri ile otel arasındaki bağ ve başlıca temas noktasıdır (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 23).

Önbüro, yönetim ile müşteri servisleri arasında koordinasyonu sağlayan bir noktadır. Ayrıca önbüro müşteri ile arka ofis çalışmaları arasında iletişimi sağlayan önemli bir geçiş noktasıdır (Kantarıcı, 2004: 9). Müşterilerle iletişimin en yoğun olduğu bölümlerden biri olduğu için müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteri memnuniyetinin artırılmasında çok önemli bir rol oynar (Emeksiz ve Yolal, 2007: 6). Önbüro, otel işletmelerinde en çok göze batan bölümdür. Önbüro personeli diğer bölümlerde çalışan personellerden çok daha fazla müşteri ile iletişim kurmaktadır (Kasavana ve Brooks, 1995: 42). Bu özelliğinden dolayı yeri ve konumu çok önemlidir. Önbüro, otelin lobisinde, konuk giriş kapısına ve asansörlere hakim bir alanda konumlandırılmış ve resepsiyon bankosu ile salondan ayrılmış, bu bankonun arkasında resepsiyon görevlileri ile gerekli resepsiyon donanımlarının bulunduğu ve alanın arkasında arka ofis çalışmalarının yapılacağı ofislere sahip bölüm olarak tanımlanmaktadır (Şener, 2009: 22).

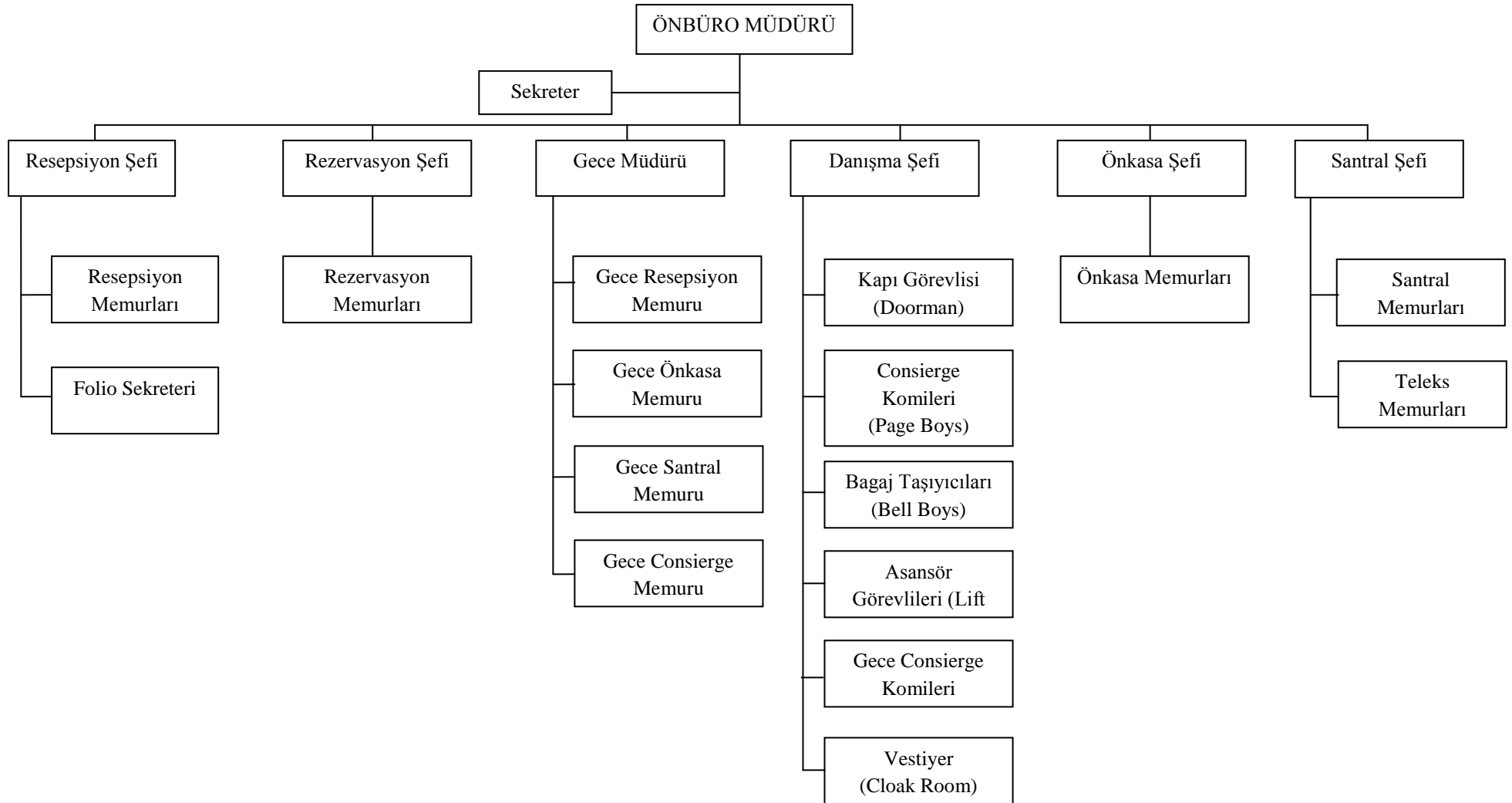
Otel işletmeleri küçük veya büyük olsun, önbüronun hemen hemen görevleri aynıdır. Sonuç olarak, önbüro bölümünün görevleri şunlardır (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 29-30; Kantarcı, 2004: 45-46; Eraslan, 2004: 10):

- Rezervasyonların uygun şekilde yapılması ve depozitoların takip edilmesini sağlamak,
- Otele gelen müşterilerin karşılanmasını sağlamak,
- Bagaj giriş-çıkış kayıtlarının yapılarak bagajların odalara çıkarılıp indirilmesini sağlamak,
- Müşterilerin isteğine uygun oda satışlarını yaparak (check-in) otele kabul edilmesi,
- Müşterilere ait gerekli tüm formların doldurulmasını ve işlem görmesini sağlamak,
- Günlük gelen-giden müşteri listelerini hazırlamak ve ilgili departmanlara göndermek,
- Günlük, haftalık, aylık, sezonluk ve yıllık raporları düzenlemek,
- Müşteri hesaplarını düzenli bir şekilde tutmak ve müşterilere ait kredi ve para işlemlerini sağlamak,
- Müşterilere gelen mesajların ve postaların zamanında iletilmesini sağlamak,
- Müşterilerin tele faks, teleks ve telefon görüşmelerinin sağlanması,
- Müşterilerin ihtiyacı olan kambiyo işlemlerin yapılması,
- Kredili müşteriler adına her türlü ödemenin yapılması,
- Gerek çevre ile ilgili, gerekse ihtiyaç hissedilebilecek konularda her türlü enformasyonu ve dokümanı müşteriye verebilmek,
- Müşterilerin emanetlerinin korunması ve tekrar geri verilmesi,
- Müşterilerin şikayetleri ile ilgilenmek, sorunlara anında çözüm getirmeye çalışmak, yeterli olamıyorsa, müşterinin üst kademe yöneticilerine ulaşmasını sağlamak,
- Müşterilerin otelden iyi izlenimlerle ayrılmasını sağlamak.

Önbüro kendi içinde şu bölümlerden oluşmaktadır:

- 1. Rezervasyon:** Bu bölüm, otele gelecek konaklama istekleri için rezervasyon taleplerinin alınmasından sorumludur. Bu bölümün amacı, otelin doluluk oranını ve oda gelirini maksimum seviyeye çıkarmak için müşterinin taleplerine göre konaklatılmasını sağlamaktır (Kasavana ve Brooks, 1995: 43).
- 2. Resepsiyon:** Otele gelen müşterilerin kayıtlarının yapıldığı ve tutulduğu bölümdür. Müşterilerin konakladığı süre içerisinde her türlü problemin çözümü, mesajlarının alınması, anahtarların alınıp verilmesi işlemlerini yürütür (Mısırlı, 2003: 32).
- 3. Önkasa:** Rezervasyon depozitolarının alınması, giriş yapan müşteriye oda hesabının açılması ve konaklama sırasında oluşan harcamalarının kaydedilmesi işlemlerinin yapıldığı bölümdür (Emeksiz ve Yolal, 2007: 8).
- 4. Danışma (Consierge):** Bu bölümde üniformalı personel çalışır ve bölümün temel ürünü hizmettir. Müşterilerin karşılanması ve otelden uğurlanması bu bölümün personeli tarafından gerçekleştirilir (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 28).
- 5. Santral:** Otelde konaklayan müşterilerin otel içi ve otel dışı ile iletişimlerini sağlayan bölümdür (Şener, 2007: 187).

Önbüro bölümünün organizasyonun şeması Şekil 5'te görüldüğü gibi alt bölümlerden oluşur.



Şekil 5: Ön Büro Bölümünün Organizasyon Şeması (Dereli, 1989: 17; Şener, 2009: 26)

2.2.2.1.2. Kat Hizmetleri Bölümü

Konaklama işletmelerinde, tesis konuk odalarını, koridorlarını, salonlarını ve tesisin genel temizliğini, tertip, düzen ve bakımını yapan bölümdür. Sektörde bu bölüme “housekeeping” adı verilir (MEGEP, 2007: 3). Bu departmanın fonksiyonel alanı mutfak ve depolar hariç yaklaşık tüm oteli kapsamaktadır. Bu geniş çalışma alanı, aynı zamanda departmanın işgören sayısı, çalışma alanı ve maliyetlerini arttırıcı etkide de bulunmaktadır. Bu nedenle kat hizmetlerinin işletmenin maliyet ve verimliliğinde önemli bir yeri vardır (Keskin, 2009: 68).

Kat hizmetleri, konuk odalarının ve ortak kullanım alanlarının hijyenik temizlik, bakım ve düzeninin sağlanması ve fiziksel yatırım unsurlarının korunması amacıyla, ilgili insan gücünün ve diğer kaynakların en uygun şekilde planlanması, örgütlenmesi, diğer birimlerle eşgüdümlü olacak şekilde çalıştırılması ve sürekli denetimi süreci olduğu için, bunun sağlanmasında öncelikli role sahiptir (Seymen, Erdem ve Gül, 2011: 8). Kat hizmetleri personelinin hizmetin sunumunda göstereceği titizlik, müşterilerin otel hakkındaki imajının gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Bu imajın sağlanmasında şu fonksiyonların yerine getirilmesi gerekmektedir (Şener, 2007: 195):

- **Temizlik:** Kat hizmetlerinin esas amacı konuk odalarının ve genel mahallerin temizliğidir.
- **Rahat Bir Ortam:** Müşterilerin rahat ettirilmesi için, kat hizmetleri bölümü diğer bölümlerle birlikte sorumluluğu paylaşarak bunu gerçekleştirmelidir.
- **Çekicilik:** Otel odalarının, katların ve genel mahallerin müşteriler üzerinde bırakacağı etkiler düşünülerek, bu kısımların gerektiğinde profesyonellerin de görüşleri alınarak dekore ettirilmesi.
- **Güvenlik:** Müşteriler, her türlü tehlikelere karşı korunmalı ve bu konuda gerekli önlemlerin alınmış olduğu hissettirilmeli,

- **Sıcak Bir Atmosferin Yaratılması:** Otel çalışanlarının müşterilere karşı sıcak ve samimi davranışları, otelin müşteriler tarafından beğenilmesini sağlayacaktır.
- **Konuklara Evindeki Rahatlığın Sağlanması:** Otel işletmeleri müşterilere kendi evindeki rahatlığı, huzuru ve kolaylığı sağlayabildiği sürece başarılıdır. Bu ortamı sürekli kılmak için işgörenlerin istekli, arzulu ve hızlı bir biçimde hizmet sunmaları sağlanmalıdır.

Bir müşterinin otelde kaldığı sürenin en az üçte birini odasında geçirdiği düşünülürse, otel odasının tasarımı, planı, dekor, mobilya ve teşrifatı ile çarşaf ve diğer oda teçhizatının temizliği ve iyi düzenlenmiş olması müşteri tatminini sağlamada çok önemlidir (Keskin, 2009: 68). Kat hizmetlerinin konaklama işletmeleri açısından önemi aşağıdaki başlıklar itibariyle değerlendirilebilir (Seymen, Erdem ve Gül, 2011: 9-13):

1. **Gelir Kaynağı Olması:** Konaklama işletmelerinin hem maliyet hem de gelir rakamları işletmenin büyüklüğüne, sınıfına ve sunduğu hizmetlere göre değişmekle birlikte, oda gelirleri bir konaklama işletmesinin genelde en büyük gelir kalemini oluşturmaktadır.
2. **Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi:** Konaklama işletmeciliğinin temel prensibi müşterilerin gereksinimlerini karşılamak ve onlara memnun edici hizmetin verilmesini sağlamaktır. Konaklama işletmelerinin müşteri beklentilerini karşılamaları, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını önemli hale getirmektedir (Bulut, 2011: 392). Dolayısıyla, kendisini temiz, rahat, güvenli, göze hoş gelecek şekilde dekore edilmiş ve sıcak atmosferde hisseden müşteriler işletmenin sunmuş olduğu hizmetten memnun ayrılacaklardır.
3. **Müşterilere En Uzun Süreyle Hizmet Sunulması:** Müşteri tarafından en uzun süre kullanılan departman olmasından dolayı müşterilere etkin bir hizmetin sunulması, müşterilerin bu alanda geçireceği süreyi uzatabilir ve tatmin düzeyini arttırabilir.
4. **Müşteri Bağımlılığı Yaratması/Pazarlama İşlevi:** Müşteri bağımlılığının asıl amacı, müşterinin işletmeden mutlu ayrılmasını ve

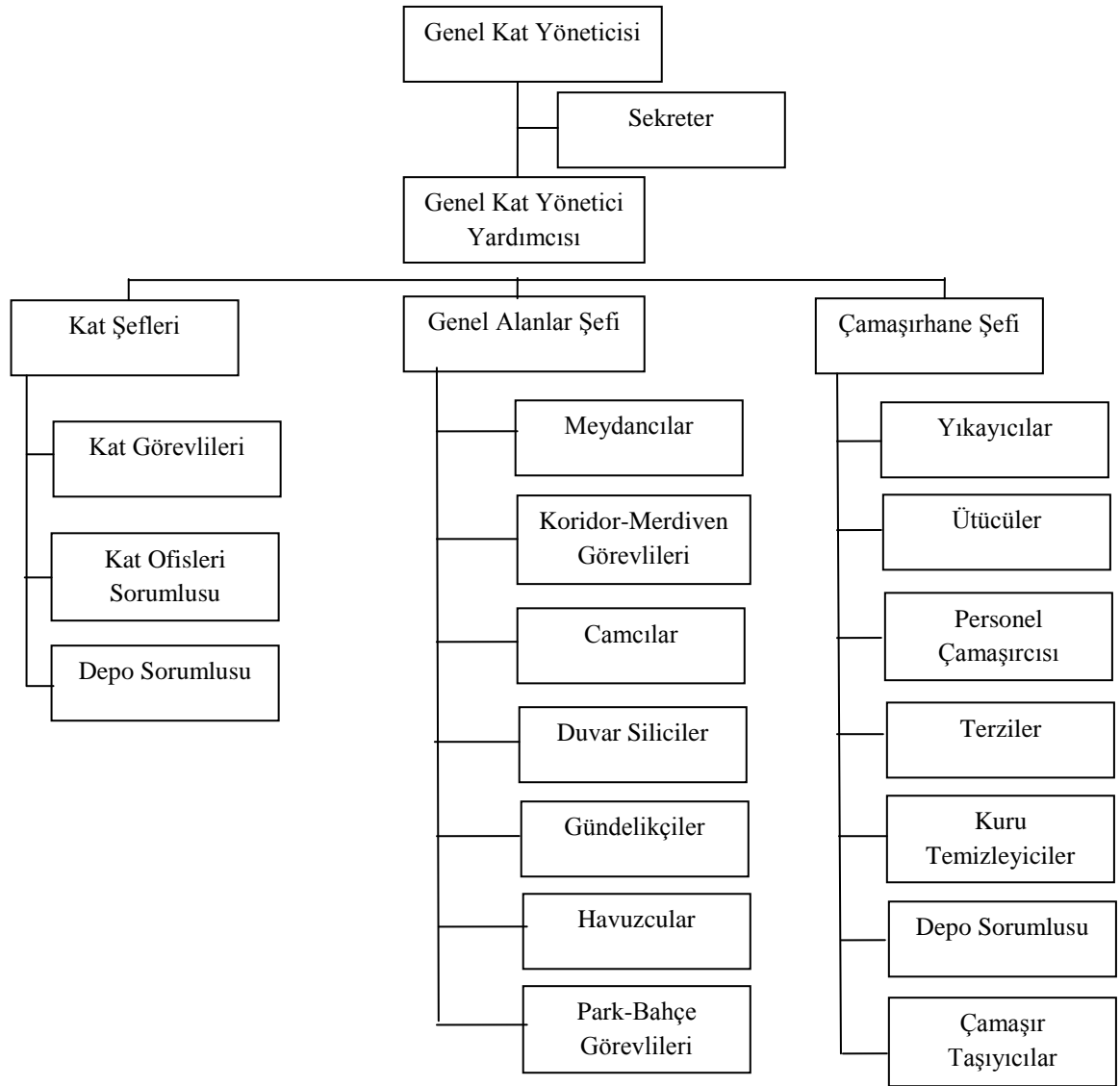
tekrar geri gelmesini sağlamaktır. Ayrıca işletmeden mutlu ayrılan müşteri çevresindeki kişilerin de işletmede konaklamasını sağlayacak ve işletmenin karlılığına katkıda bulunacaktır (Poku, Zakari ve Soali, 2013: 601).

5. **Yatırımların Korunmasına Katkıda Bulunması:** İşletmedeki hemen hemen tüm alanların bakımı, temizliği ve dekorasyonundan sorumlu olduğu için, aynı zamanda fiziksel anlamda tüm yatırım unsurlarının (bina, mobilya, araç-gereç, dekorasyon öğeleri gibi...) da korunmasını sağlamaktadır.
6. **En Kalabalık ve En Geniş Bütçeli Birimler Arasında Yer Alması:** Kat hizmetleri bölümünde, gerek yatırım aşamasında ihtiyaç duyulan sabit yatırım giderleri gerekse işletme aşamasındaki giderler oldukça fazladır. Konaklama işletmelerinin hemen hemen tüm alanlarının temizlik ve bakım işlerini yürüten kat hizmetleri bölümü, bu görevi en etkin bir biçimde yerine getirebilmek için geniş bir bütçeye gereksinim duymaktadır.

Ana fonksiyonları, odaların ve genel mekanların temizliği ve düzeni olan kat hizmetleri bölümünün başlıca görevleri şunlardır (Batman, 1999: 121):

- Müşteri odalarının, koridorların, salonların temizliği ve bakımı,
- Kat hizmetleri bölümü personelinin eğitimi,
- Temizlikte kullanılan araç ve gereçlerin denetimi,
- Yapılan işlerin planlanması ve üst yönetime gerekli raporların verilmesi.

Kat hizmetleri bölümü, müşteri odaları, koridorlar ve salonlar, genel tuvaletler ve duşlar, lobi, restoran ve benzeri mekanlar, havuzlar, bölüm depoları, çamaşırhane, personel alanları, merdivenler ve asansörler, toplantı ve yemek salonları, pencereler, dükkanlar ve diğer kiraya verilmiş yerler, bahçeler, spor salonları gibi mekanlardan sorumludur. Bu alanlar otelin büyüklüğüne ve küçüklüğüne göre değişmekle beraber, bazı mekanlar orada çalışan ekip tarafından da düzenlenebilmektedir. Kat hizmetleri bölümünün organizasyon şeması Şekil 6' da görüldüğü gibidir (Yıldız, 2011: 85).



Şekil 6: Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması

2.2.2.1.3. Yiyecek-İçecek Bölümü

Yeme-içme olayı müşterinin yemek yeme sırasında yaşadığı bir dizi somut ve soyut olaylar dizisi olarak tanımlanabilir. Müşterinin yeme sürecinde yaşadığı olay ve deneyimler ürünün somut yönleri (yiyecek ve içecek) ve soyut yönleri (servis, atmosfer vb.) olarak ayrılabilir (Koçak, 2009: 14). Yeme-içme olayı, bazı faktörlerin, faaliyetlerin ve prosedürlerin birleşiminden oluşan karmaşık bir durumdur. Faktörler; gerçekleştirilen işlemlerin çeşidi ve boyutu, sunulan hizmetin çeşidi ve onun oluşturduğu ambiyans ve atmosferdir. Faaliyetler; masaların düzenlenmesi ve

temizlenmesi, üretim personelinden servis personeline yiyecek-içecek aktarımı, müşterilere servis yapılması gibi aktivitelerden oluşur. Prosedürler ise; faaliyetlerin yürütülmesi için bunların standardize hale getirilmesini ve böylece müşterinin beklentilerinin karşılanmasını sağlar (Ninemeier, 2000: 211).

Konaklama işletmelerinde yeme-içme olayının gerçekleştiği yiyecek içecek bölümü, otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında müşterilere sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların rasyonelizasyonunu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir (Şener, 2007: 202).

Yiyecek-içecek satışları bütün otel işletmeleri için çok önemlidir ve potansiyel olarak karlı olabilecek her türlü yiyecek ve içecek imkanlarının araştırılması, otelin başarısı için gereklidir (Batman, 1999: 123). Yiyecek-içecek bölümünde personelin planlanması, maliyetlerin kontrolünün ve menü planlamasının yapılması, yiyecek-içecek kalitesi ve çeşidinin ayarlanması, müşteriden geri dönüşüm alınması, düzenli rekabet analizinin yapılması ve envanter kontrolünün yapılması konaklama işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Ayrıca yiyecek-içecek bölümü, çevresel değişimlere karşı hassas olmalı ve otelin çevreyle ilişkili hedefleri doğrultusunda faaliyet göstermelidir (Walker, 2001: 208).

Günümüzde, banket (ziyafet) organizasyonlarının da yoğun olarak yaşandığı konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek gelirlerinin büyük boyutlara ulaşması nedeniyle, yiyecek-içecek kontrolü önemli bir konu haline gelmiştir (Denizer, 2005: 145). Yiyecek-içecek kontrolü aynı zamanda yiyecek-içecek maliyet kontrolü anlamına da gelmektedir. Yiyecek-içecek bölümü her ne kadar en fazla emek yoğun hizmet veren bir bölüm olsa da diğer bölümlerde olduğu gibi otel teknolojisine ayak uydurmalıdır (Keskin, 2009: 71). Yiyecek-içecek maliyetleri; konaklama işletmelerinin sınıfına (bir yıldızlı-beş yıldızlı), konumuna (şehir ve kıyı otel) ve bölgesel farklılıklara göre %25 ile %45 arasında değişmektedir (Denizer, 2005: 145).

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek bölümünün yönetimi oldukça komplike ve teknik özellikler taşır. Bazı iç ve dış faktörler yiyecek ve içecek yönetimini zorlaştırır. Bunlar (Aktaş, 2011: 17-18):

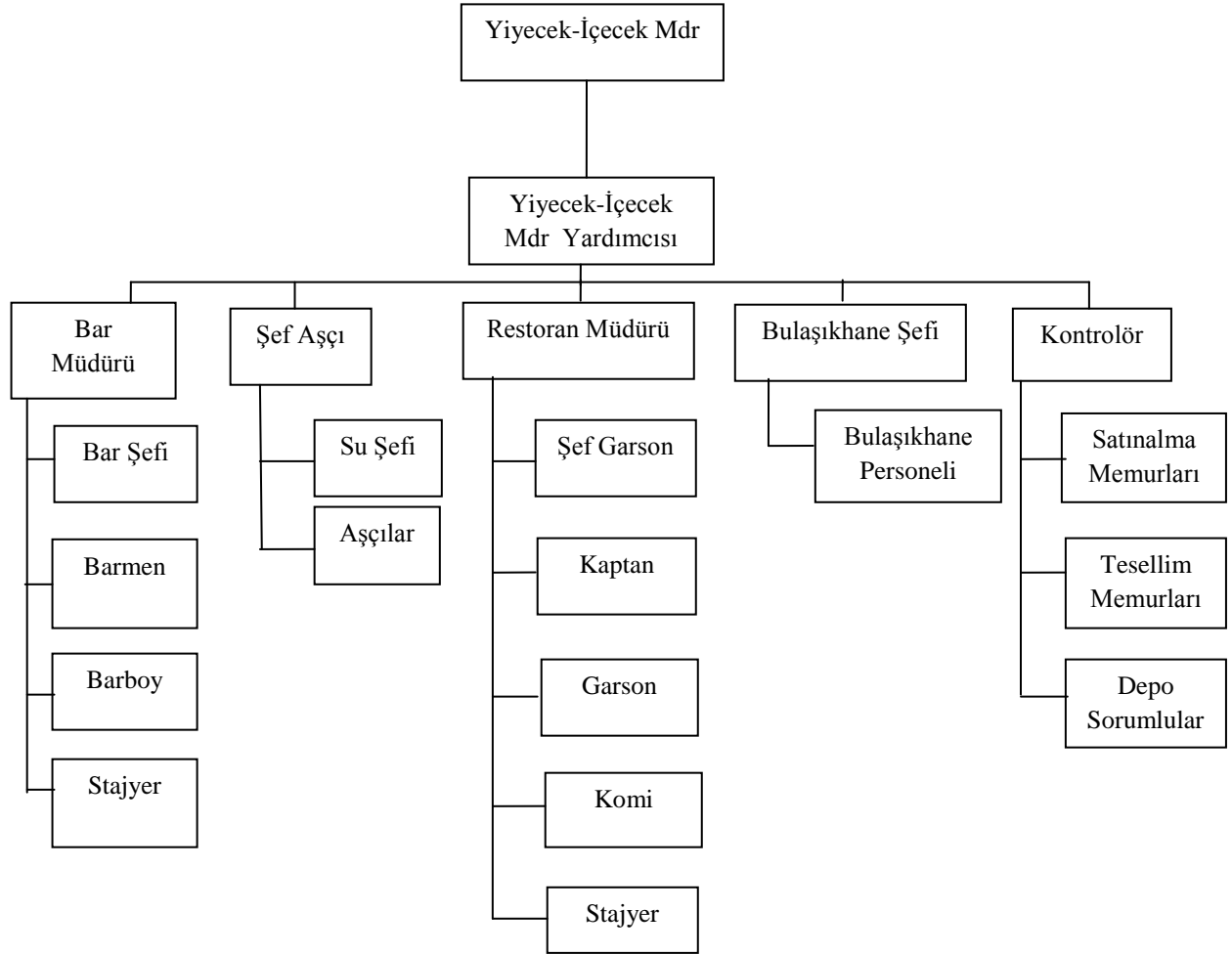
1. **Dış Faktörler:** Yiyecek ve içecek fonksiyonunun en önemli temel problemleri olarak görülür. Bunlar işletmenin dışında olup da işletmeyi destekleyen ve çözümü de oldukça zor olan faktörlerdir. Dış faktörler olarak; politik faktörler (hükümetin koyduğu yasalar, vergi sisteminde yapılan değişiklikler, özel hükümet vergileri), ekonomik faktörler (maliyetlerin yükselmesi, satışların değişkenliği vb.), sosyal faktörler (nüfus dağılımının değişmesi, yiyecek modasındaki değişmeler vb.), teknik faktörler (makineleşme, ürün geliştirme vb.) sayılabilir.
2. **İç Faktörler:** İşletmenin bünyesinden kaynaklanan problemlerdir. Günlük olarak yiyecek içecek fonksiyonunu etkiler. Bunlar; yiyecek-içecek (bozulabilirlik, israf, malzeme çalınması vb.), personel (hastalık, işe gelmeme, zayıf denetim vb.), kontrol (depo denetimi, fiyatlama kararları vb.) olarak sınıflandırılabilir.

Yiyecek-içecek bölümü yiyecek, içecek ve servis olanaklarını sağlayan üretim ve hizmet departmanıdır. Bu nedenle yiyecek ve içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, güç ve o kadar da sorumluluk gerektirmektedir. Son derece karmaşık ve komplike faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonunun da çok iyi bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Giritlioğlu, 2008: 21).

Genel olarak bir otelin yiyecek-içecek bölümünde 4 alt bölüm bulunur. Bunlar;

1. Mutfak Departmanı
2. Servis Departmanı
3. Bar Departmanı
4. Banket (Ziyafet) Departmanı

Yiyecek-İçecek hizmetleri bölümünün organizasyon şeması Şekil 7’de görüldüğü gibi alt bölümlerden oluşmaktadır (Yıldız, 2011: 89).



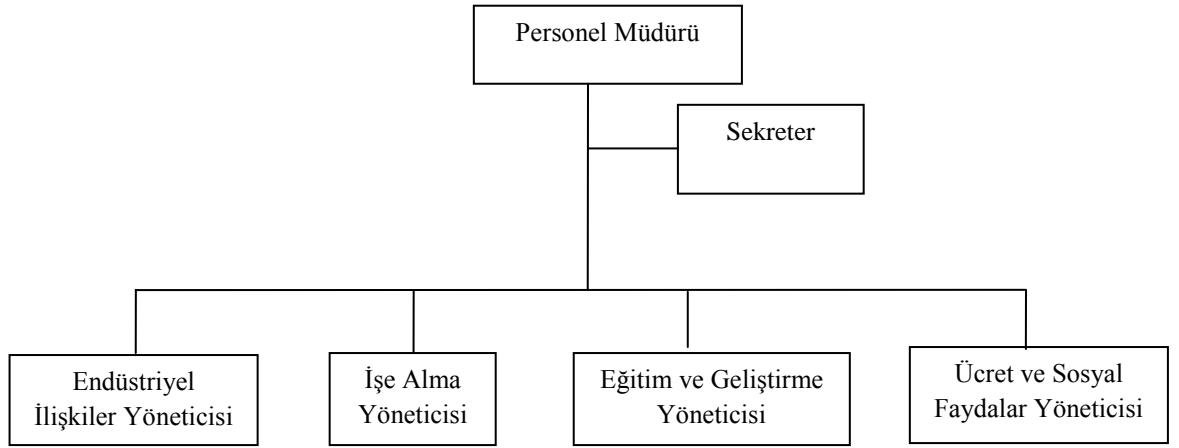
Şekil 7: Yiyecek-İçecek Bölümü Organizasyon Şeması

2.2.2.2. Hizmet Bölümleri

Hizmet bölümleri müşteri ile direkt ilişkisi olmayan bölümlerdir. Bunlar; insan kaynakları (personel) bölümü, muhasebe bölümü, satış ve halkla ilişkiler bölümü, teknik işler bölümü, güvenlik bölümü, sağlık ve diğer yardımcı bölümlerden oluşmaktadır.

2.2.2.2.1. İnsan Kaynakları (Personel) Bölümü

İnsan kaynakları bölümü, uzun dönemde stratejik düzeyde, örgüt için alınan kararlara katılmaktadır. Hat yöneticilerine seçme, görüşme, eğitim, değerlendirme, ödüllendirme, terfi ettirme ve işten çıkarma konularında yasal hükümlerle sınırlı olmak koşuluyla bilgi paylaşımı yoluyla hizmet sağlamaktadır. Tüm sorumluluk yöneticilere verilmiş olsa da, bunların doğru ve tutarlı olarak uygulanıp uygulanmadığının denetlenmesi bu bölümün sorumluluğundadır (Çetin ve Özcan, 2013: 8).

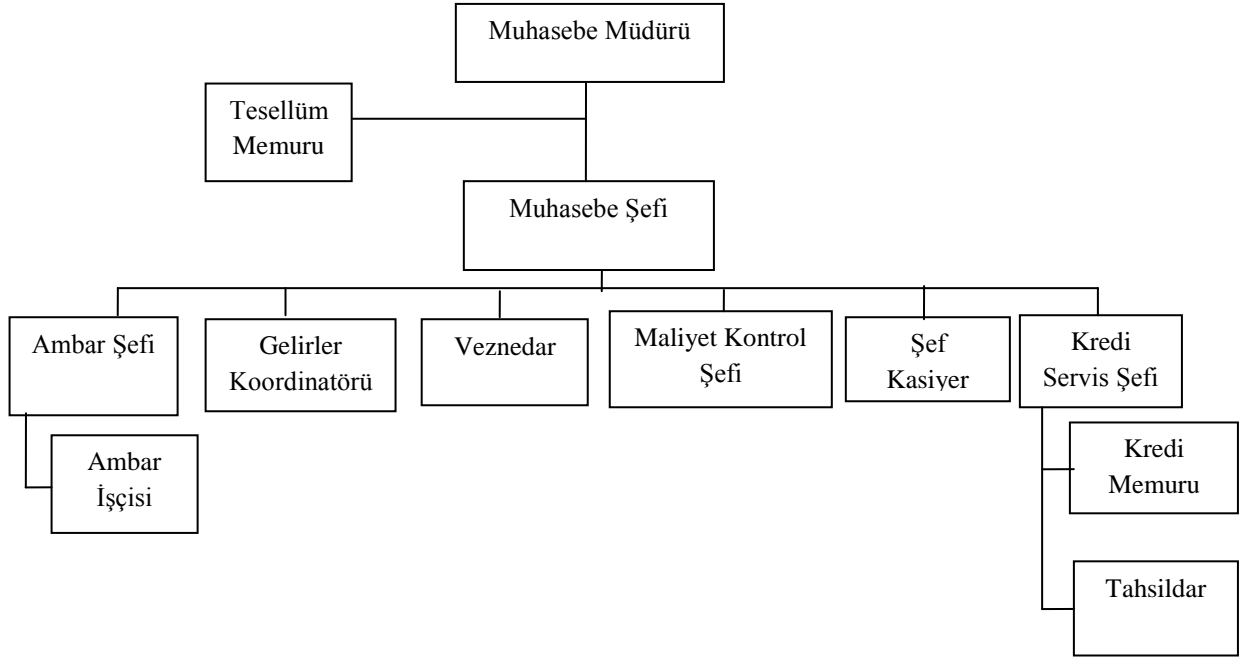


Şekil 8: Personel Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması

(Sabuncuoğlu, 2012: 14)

2.2.2.2.2. Muhasebe Bölümü

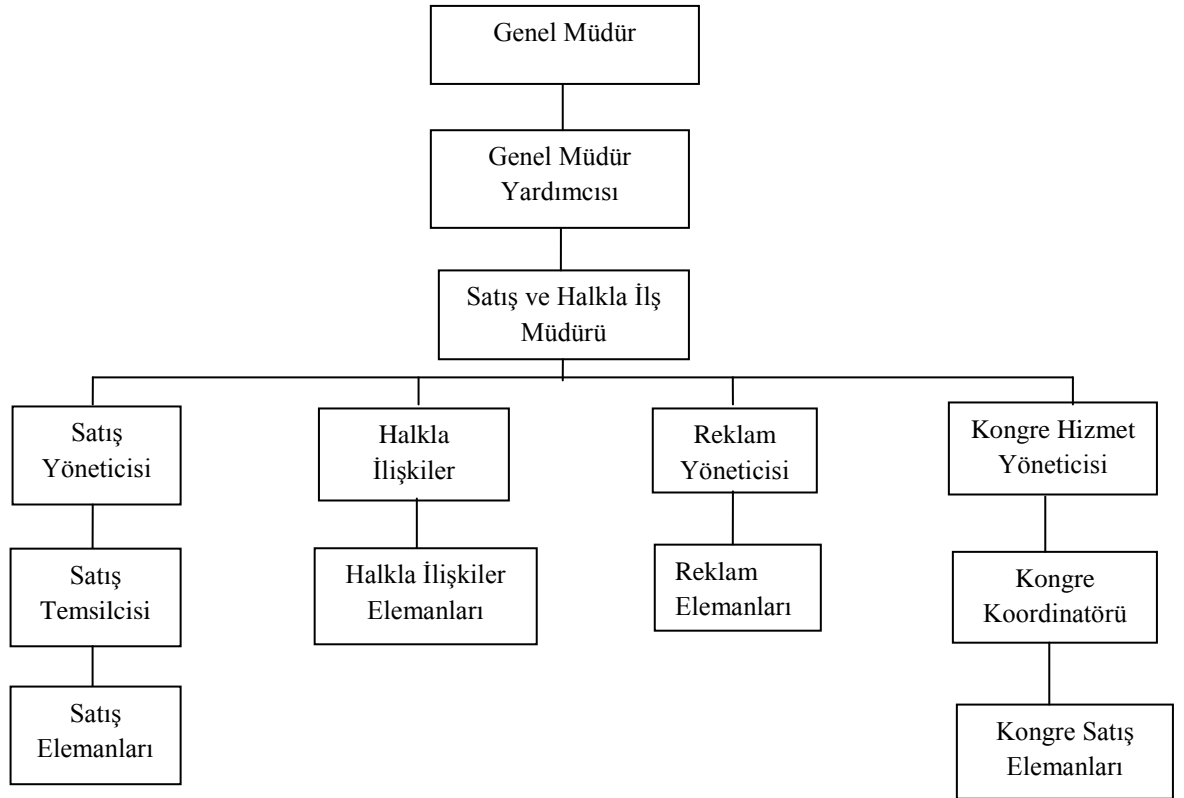
Bu bölüm otel işletmesinin finansal faaliyetlerinin izlenmesinden sorumludur. Muhasebe bölümü, borç faturalarını ödeme, alacakların hesabını yapma ve toplama, bordro bilgilerini işleme, finansal tabloları hazırlama ve düzenleme gibi görevler yapmaktadır (Kappa, Nitschke ve Schappert, 1997: 11). Şekil 9 muhasebe bölümünün organizasyon şemasıdır.



Şekil 9: Muhasebe Bölümü Organizasyon Şeması (Çakıcı vd., 2008: 20)

2.2.2.2.3. Satış ve Halkla İlişkiler Bölümü

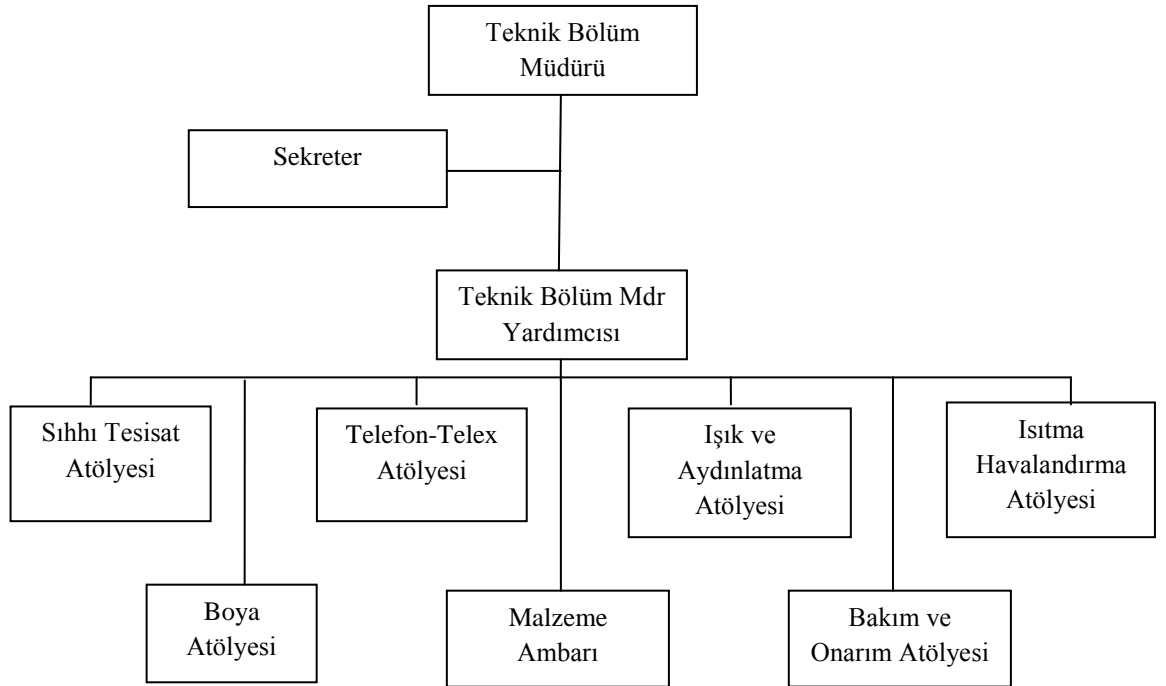
Otel işletmelerinde satış ve halkla ilişkiler bölümü; işletmenin ve hizmetlerinin tanıtımı ve reklamı, ürünlerin satışı, müşterilerden otel hizmetleri ile ilgili beklenti, dilek ve şikayetleri dinleyerek çözüm yollarının bulunması konusundaki çalışmaları yürütür. Ayrıca, otelin diğer işletmelerle, müşterileriyle, kamuoyuyla ve devletle olan ilişkilerin geliştirilmesi gibi görevleri de vardır (Topaloğlu, 2004: 21). Şekil 10 Satış ve Halkla İlişkiler bölümünün organizasyon şemasıdır (Batman, 1999: 130).



Şekil 10: Satış ve Halkla İlişkiler Bölümü Organizasyon Şeması

2.2.2.2.4. Teknik İşler Bölümü

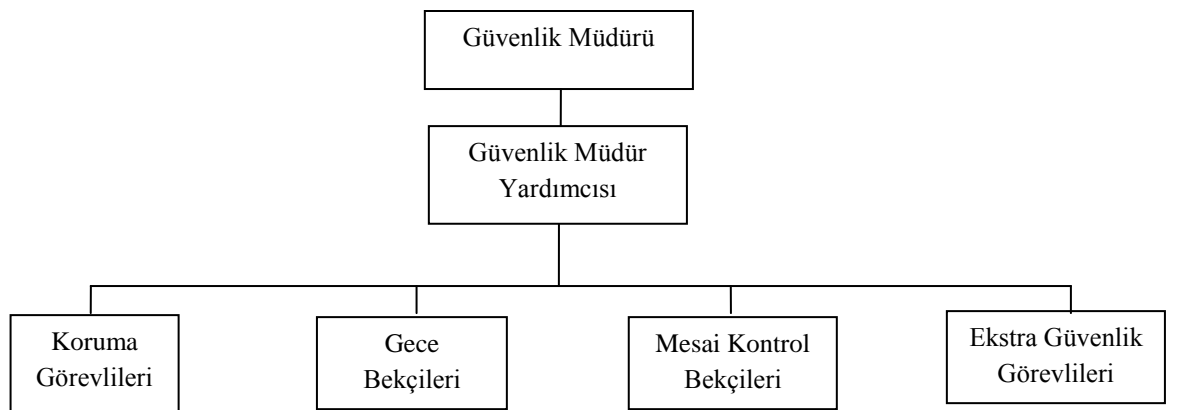
Otel işletmelerinde kullanılmakta olan araç, gereç ve donanımların hazır bulunmasını sağlamakla görevlidir. Teknik bölümün amacı, oteli işler kılmak, bütün bölümlerdeki araç, gereç ve donanımı çalışır halde tutmak, hizmeti iyi bir şekilde sunabilmek için her bölüme destek olmak ve tüm hizmetlerin ekonomik şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır (Keskin, 2009: 79). Şekil 11 Teknik İşler bölümünün organizasyon şemasıdır (Şener, 2007: 237).



Şekil 11: Teknik İşler Bölümü Organizasyon Şeması

2.2.2.2.5. Güvenlik Bölümü

Otelde hırsızlık, eşya kaybı, sarhoşluk, kavga, ölüm, yangın, otel eşyalarının müşteriler tarafından götürülmesi ya da zarar verilmesi gibi arzu edilmeyen olaylara karşı önleyici tedbirler olarak müşterilerin can ve mal güvenliğini sağlayan bölümdür (Topaloğlu, 2004: 22). Şekil 12 Güvenlik bölümünün organizasyon şemasıdır.



Şekil 12: Güvenlik Bölümü Organizasyon Şeması (Batman, 1999: 134)

2.2.2.2.6. Sağlık ve Diğer Yardımcı Bölümler

Otel müşterilerinin ve otel personelinin acil sağlık sorunlarının giderilmesi ile sağlık bölümü ilgilenir. Bu amaçla bu bölümde, doktor ve hemşire gibi sağlık personeli görev alır. Ayrıca, sağlıklı ve zinde bir bedene sahip olmak isteyen müşterilerin yararlandığı jimnastik salonu, hamam, sauna gibi birimler bu bölüme bağlıdır. Bunun yanı sıra, müşterilerin geceleme ve yeme-içme dışındaki bazı ihtiyaçların karşılanması amacıyla otel içerisinde, hediyelik ve hatıralık eşya mağazaları, market, berber-kuaför ve ayakkabı boyama gibi hizmetlerin verildiği yardımcı bölümler de yer almaktadır (Topaloğlu, 2004: 22).

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE PLANLAMA SORUNLARI

Bacasız sanayi olarak ifade edilen ve ülkemiz ekonomisinde önemli gelir kalemlerinden birini oluşturan turizm sektörüne yönelik yapılan planlamalarda temel olarak şu sorunların olduğu görülmektedir (Yelgen, 2010: 13).

- Turizm planlaması yapılırken çevre analizi yeterli derecede yapılmamaktadır.
- Etkili bir turizm planlaması için gerekli bilgi akışı sağlanamamaktadır.
- Yapılan turizm planlamalarının çok önemli bir kısmının fiziksel uygulanabilirliği olmamaktadır.
- Turizmde planlama durumu gerçekleşmeden önce ilgili kesimlerin fikir ve talepleri dikkate alınmamaktadır.
- Turizm planlamalarında yabancı yatırımcılara yönelik düzenlemeler yetersiz ve etkisiz kalmaktadır.

Turizm sektörü pazarında rekabetin son derece çetin geçmesi, talebin oldukça değişken ve elastik bir yapıya sahip olması ve çalışanların sirkülasyonunun yüksekliği gibi etkenler işletmelerin devamlı bir şekilde dinamik ve değişken koşullara hızla uyum sağlayacak bir yönetim sürecine sahip olmalarını gerektirmektedir (Kaya, 2010: 27). Aksi takdirde, turizm sektörünün yapısından kaynaklanan fiyat değişiklikleri, mevsimsel değişiklikler ve sonuçta talepteki

belirsizlikler yöneticilerin karar verme ve planlamadaki isabet oranını düşürücü yönde rol oynamaktadır. Ayrıca hizmet sektörü olan turizm işletmelerinde kişilerin ya da birimlerin aktivitelerinin uyumlaştırılması önemli bir yönetim sorunudur (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 504). Turizm işletmelerinde uyumlaştırma konusunda en çok karşılaşılabilen sorunlar arasında; iletişim sorunları, çıkar çatışmaları, sorumluluktan kaçma, amaç farklılıkları, kişisel ya da birimler arasında optimal uyumun sağlanması ve dış etkenlerden gelen müdahaleler olarak sıralanabilir (Kıngır, 2006: 463). Konaklama işletmelerinde çalışan personelin her biri, farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip; görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlar olduğu için bu sorunlar meydana gelebilmektedir (Topaloğlu ve Boylu, 2006: 110).

Ayrıca konaklama işletmelerinin dış ve iç çevresinden kaynaklanan sorunlar da bulunmaktadır. İşletmenin dış çevresinde gelişen ve genellikle hükümet politikalarından etkilenen sorunlar (Türksoy, 2007: 102-103);

- Kişisel milli gelir dağılımının bozuk olması,
- Ekonomide yaşanan yüksek enflasyon,
- Döviz kurlarındaki dalgalanma,
- Yasal düzenlemeler,
- Mevsimlik ortaya çıkan istihdam sorunları,
- Döviz kurları ve döviz kurlarını baskı altında tutan politikalar olarak söylenebilir. Bu sorunlar yönetimin inisiyatifi dışında gelişen ve kontrol edilemeyen sorunlardır.

İç sorunlar ise (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 505);

- Bilgi ve beceri yönünden yeterli olmayan personel,
- Hizmetlerin aksaması ya da kalitesinin istenilen düzeyde olmaması,
- Personel ve müşteri arasında yaşanan sorunlar,
- Müşterilerin çeşitli nedenlerle oluşturduğu sorunlar, işletme içinde yaşanan güvenlik zafiyetleri (gıda güvenliği, adli güvenlik),
- İşletmenin örgüt yapısında karar verme ve uygulamada yavaşlık,

- İşveren-işgören iletişim kopukluğu,
- Aşırı merkezci yönetim,
- Politika ve yaratıcılık yönünden yetersizlik,
- Koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması,
- Amaçların belirgin olmaması,
- İşgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması,
- Hastalıkların aşırı duruma gelmesi,
- Aşırı iş yükü,
- Sinirsel gerilim,
- İş ortamından hoşnutsuzluk v.b. diğer sorunlar olarak saymak mümkündür.

Bu sorunların çözümü konusunda yetersiz kalan yöneticilerin başarılı olması söz konusu değildir. Yönetim sürecinin etkinliği otel işletmelerindeki yöneticilerin etkileyebildikleri faktörleri kısa ve uzun vadede işletmenin lehine sistemli bir şekilde değerlendirme yetenekleri ile yakından ilişkilidir. Yöneticiler çeşitli işlevleri icra ederken karşılaşmaları olası sorunları şu şekilde özetleyebiliriz (Kıngır, 2006: 462):

- Misyon ve vizyonda netlik olmaması.
- Yöneticilerin güvenilir ve yeterli veri kaynaklarının olmaması.
- Yöneticilere sunulan alternatiflerin azlığı nedeniyle kararlarda isabet oranının az olması.
- Sorunlara dar bir perspektiften bakılarak olaylara ve gelişmelere vizyonel yaklaşım eksikliği.
- Yöneticilerin gelişmelere müdahale konusunda yeterince yetkilendirilmemesi,
- Yöneticilerin hata yapma korkusu ile zamanında kararlar almaması.

Sonuç olarak, konaklama işletmeleri emek yoğun bir yapıya sahip olduğu için hizmetler insan ağırlıklı olarak yürümektedir. Yönetim, işletmenin amaçlarına ve çıkarlarına göre planlamalar yapmalı ve gider kalemlerini belirlemelidir. Tüm otel işletmelerinde, oranı otelden otele değişiklik gösterse de en büyük gider kalemi olarak personel giderleri gelmektedir. Sonra oda ve yiyecek-içecek malzemelerine

ait giderler son olarak ta faaliyet ve diğer giderler gelmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde personel ve yiyecek-içecek malzemesi planlamasının doğru bir şekilde yapılması maliyetlerinin azaltılması konusunda çok büyük önem arz etmektedir. Ayrıca enerji ve su tüketimi de planlanmalı ve gerçekleşen miktar yüksek düzeyde ise bu yapılmış olan planlamaya göre tekrardan düzenlenip tasarrufa yönelik tedbirler alınmalıdır.

Bu bölümde, otel işletmelerinde personel planlaması, yiyecek-içecek malzemeleri planlaması ve enerji-su giderleri planlaması hakkında bilgi verilmiştir.

2.3.1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Gücü (Personel) Planlaması

Konaklama işletmelerinin temel unsuru insan faktörüdür. Personel planlamasının doğru bir şekilde yapılması ve personelin doğru seçilmesi, işletmenin mevcut durumu ve çalışma şartlarını düzeltebilirken, yanlış personel planlaması işletmeyi olumsuz etkileyecektir (Erdoğan, 2013: 87). Dolayısıyla dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri, doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru yerlerde bulunup işletmenin örgütsel gereksinimlerini karşılamalarını sağlamaktır (Kurgun, 2008: 38).

Konaklama işletmelerinin müşterilerin psikolojik tatmin duygularına yönelik hizmet sunan işletmeler olması, diğer işletmelere göre daha çok personel çalıştırma zorunluluğu, personel devir hızının özellikle kıyı otellerinde yüksek oluşu ve eğitim görmüş elemanlara duyulan ihtiyacın büyüklüğü otel işletmelerinde işgücü (personel) planlamasının gerekliliğini zorunlu kılmıştır (Şener, 2009: 55). Personel planlaması; işletme için gerekli işgücünün belirlenmesi, işgücünün uygun görevlere dağıtılması ve en uygun vardiya ve işe atanması çalışmalarını içerir. Böylece, personel memnuniyeti yüksek tutularak en uygun maliyetle, doğru zamanda, doğru personelin birime yerleştirilmesi sağlanmış olur (Kassa ve Tizazu, 2013: 1). Ayrıca yöneticilerin, doğru zamanda ve doğru yerde doğru sayıda ve nitelikte, işleri etkili ve etkin şekilde yapmaya kabiliyetli ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilecek işgücünü sağladıkları bir süreç olarak ta tanımlanabilir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 166). Konaklama işletmelerinin emek yoğun yapısı ve kaliteli hizmetin sağlanmasında personelin yarattığı katma değer, konaklama işletmelerinde

personel planlamasının daha fazla önemsenmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Tüzün, 2013: 62).

İşletmeleri personel planlamasına yönelten nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Tütüncü ve Demir, 2002: 16-17):

1. İşletmeler arasında yaşanan rekabet,
2. İşgücü maliyetlerinin işletmenin toplam giderleri arasında önemli bir yer tutması,
3. Teknolojik ve çevresel değişmelerin etkisi,
4. Nitelikli işgörene duyulan gereksinim,
5. Yöneticilerin tutum ve davranışları,
6. Eldeki verilerle gerekli işgören sayısını belirlemek,
7. Gerekli görev sayısını belirlemek,
8. Çalışanların yetenek ve özelliklerinden en iyi şekilde yararlanmak,
9. Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek,
10. İşgörenin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek.

Konaklama işletmelerinde hizmet sunabilmek için gelecekte öngörülen yer ve zamanda, ihtiyaç duyulan nitelikte ve ne miktarda işgörene ihtiyaç duyulacağını belirlebilmesi ancak personel planlaması ile mümkündür (Şener, 2009: 55). Personel planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Planlama sadece personel tasarrufu sağlamak değil, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçimi ve istihdamı gerçekleştirebilmektir.

Personel planlamasında iki temel kavram bulunmaktadır. Bunlar; mevcut personel miktarı ve olması gereken personel miktarıdır. Planlama uygulamasında daima bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi istenmektedir. Bunun için de her iki büyüklüğü oluşturan alt değerlerdeki değişimler göz önüne alınarak inceleme yapılmaktadır (Çetin ve Özcan, 2013: 47). Personel planlamasının en önemli amaçlarını üç nokta etrafında toplamak mümkündür. Personel ihtiyacı ile bir bütün olarak işletmenin diğer çalışmaları arasındaki ilişkiyi kurmak, genel ve özelliği olan

personel ihtiyacı için uzun dönemli planlar yapmak, personel için yapılmış giderler karşılığında en yüksek verimi almaktır (Batman, 1999: 72).

Şüphesiz otel işletmelerinde toplam istihdam hacmi kadar istihdamın işletmenin değişik departmanlarına dağılım oranı da başlangıçta iyi hesaplanması gereken bir husustur. Böylece, dengesiz bir istihdam dağılımının ortaya çıkarabileceği bir bölümde aşırı istihdam, bir bölümde ise noksan istihdam gibi riskler önlenmiş olur. Çünkü aşırı istihdam; yüksek maliyet, gizli işsizlik gibi olumsuz sonuçlar verir. Ayrıca standartlardan uzak istihdam miktarı hizmetlerin kalitesi ve zamanında görülmesi bakımından işletmeyi olumsuz yönde etkiler (Oral, 2005: 302).

Otel işletmelerinde istihdamı belirleyen standart bir kural yoktur. Türkiye’de yatak başına personel istihdamı oranının ortalaması 0,35 ile 0,75 arasında değişmektedir. Otellerde yıldız sayısı yükseldikçe, yatak başına istihdam edilen personel sayısı da artmaktadır. İşletmelerdeki personel sayısı bu yaklaşımdan hareketle tahmini olarak hesaplanabilir (Keskin, 2009: 76). Başka bir hesaplama yönteminde ise kat bölümünde çalışan personel sayısını belirlemek amaçlı temizlediği yatak (oda sayısı) sayısı dikkate alınabilir. Uluslar arası oranlara göre; otellerin kat bölümünde çalışan bir oda personeli (Vale veya Fam) bir günde normal 12-18 yatak (veya 6-9 otel odası) temizliğini yaparken ülkemizde yapılan araştırmalara göre bir kat personeli ise 1 günde 7-8 yatağın bakım ve temizliğini yapmaktadır (Sezgin, 2001: 136).

Otellerde çalışan personel sayısı sektörün özelliğinden dolayı sezon yoğunluğuna göre çok sık değişkenlik göstermektedir. Otel işletmesinin boyutu, türü, sahiplik durumu, binaların konumu, faaliyet alanları, örgüt biçimi ve otel işletmesine olan talep durumu gibi birçok faktör istihdam sayısını etkiler (Keskin, 2009: 76).

Her departman ve tüm işletme için değişik şekillerde personel ihtiyacı saptanabilir. Bunlar yatak başına personel istihdamı olabileceği gibi, oda başına ve müşteri başına personel istihdamı da olabilir. Dolayısıyla bu yapılan hesaplamalar içindeki tahmin payı nedeniyle, kesinlikle doğru olmasa da sapma oranı az olan bir insan gücü planlamasının işletme faaliyetlerinde sağlayacağı ekonomik ve sosyal

yararlar çok büyüktür. Bir otelde tutulan oda sayısına göre yapılan tahminler, sadece departmandaki personel kadrosu için bir temel oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda, tutulan yiyecek-içecek satışları için de bir baz oluşturur (Aktaş, 2011: 299).

Son olarak; yüzdeler itibari ile konaklama işletmelerindeki insan gücü dağılımı incelendiğinde; idari personelin %3,7, ön büro personelin %10,3, servis personelinin %19,3, kat hizmetleri personelinin %26,8, servis restoran personelinin %34,1, mutfak bakım ve onarım personelinin %5,8 pay oluşturduğu görülmektedir (Olalı ve Korzay, 1989: 615; Oral, 2005: 302).

2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Malzemeleri Planlaması

Yiyecek-içecek hizmetleri birçok konaklama işletmesinde konaklama hizmetlerinden sonra gelen ikinci en önemli faaliyettir. Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek planlamasının doğru bir şekilde yapılması o işletmedeki bu departmanın hem verimlilik düzeyini artırır hem de işletmenin karlılık seviyesine olumlu yönde katkıda bulunur.

Ortalama bir otel işletmesinde yiyecek-içecek ürünlerinin satışından elde edilen gelir işletmenin toplam gelirinin yaklaşık %29'unu oluşturur. Büyük kongre otellerinde ise bu gelir, toplam gelirin yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Bundan dolayı, bir otelin ekonomik başarısı veya başarısızlığı, bölümdeki personelin bölümün planlarını etkili bir şekilde gerçekleştirmesine ve yapılan faaliyetleri kontrol etmesine doğrudan bağlıdır (Ninemeier, 2001: 9).

Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek planının hazırlanması yönetici ya da işletme sahibinin her şeyden önce müşteri tipleri, sunulan ürünlerin özelliği, verilen servis hizmetinin büyüklüğü ve çeşidini de kapsayan faaliyetler hakkında kesin bir fikir geliştirmesini gerektirir. Ayrıca hazırlanması gerekli yemek sayısını ve faaliyet alanını yapılacak işlere göre iyi bir şekilde tahmin etmeyi de gerektirir (Aktaş, 2011: 288).

Yiyecek-içecek bölümünde tüketimin her gün aynı oranda gerçekleşmemesi en önemli problemdir. Birçok konaklama işletmesinde tüketim hacmi günden güne

hatta saatten saate değişebilmektedir. Bu durumda ne miktarda hammadde ve malzeme satın alınacağı ve ne kadar personelin çalıştırılacağını tahmin oldukça güçleşmektedir (Denizer, 2005: 150). Dolayısıyla yönetici işletmenin müşteriye sunacağı ürün listesini doğru ve ayrıntılı olarak ortaya çıkaracak şekilde planlamalar yapmalıdır. Öncelikle, yönetici, konaklama işletmesinin iş hacmini ve iş yükünü tahmin etmelidir. İş hacminin ve iş yükünün tahmin edilmesinde en önemli faktör satış yapılan ve yapılacak odalardır. Dolayısıyla başlangıçta bunların doğru tahmin edilmesi şarttır. Yiyecek ve içecek satış miktarı, oteldeki dolu oda sayısına göre değişebileceği gibi, müşteri sayısına, öğüne, tarih vb.lerine bağlı olarak ta değişebilmektedir.

Yemeklerle ilgili ürün ve malzemelerin siparişı verilmeden önce bir ön tahmin yapılır ve bu ön tahminde toplam satılacak yemek miktarı ve menüdeki her yemek kaleminden ne kadar satılacağı hesaplanır (Denizer, 2005: 159). Birkaç yiyecek ünitesi olan büyük otel işletmesinde her bir ünite için ayrı tahmin yapılmalıdır. Geleceğin tespitinin oldukça zor olmasına karşılık geçmişte meydana gelen ve benzer olan olaylara dayanarak tahminler yapılır. Üretim planlamasında hangi tür yiyecekten ne kadar üretileceği veya hangi tür yiyeceğin menüden çıkarılması gerektiğinin belirlenmesi için yemek satış analizi raporu veya geçmiş satış verileri raporunun sağlıklı bir şekilde manuel veya bilgisayar destekli olarak düzenlenmesi gereklidir (Aktaş, 2011: 209). Yiyecek-içecek malzemelerinin ne kadar kullanılacağına doğru bir şekilde düzenlenmesi işletmeye yükleyeceği maliyetlerin azaltılması konusunda yardımcı olacaktır.

Yiyecek ve içecek malzemelerinin tüketiminin, standart reçetelere ve porsiyon büyüklüklerine sadık kalınmaması, içeceklerde standart ölçęin kullanılmaması, artıkların yeni yiyecekler hazırlanması için kullanılması gibi faktörler sebebiyle doğrudan kontrolü çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Maliyetlerin etkili bir şekilde kontrol edilebilmesi için en etkili aracın menüler olduğu söylenebilir (Erdinç, 2009: 315).

Bu sebepten dolayı, yiyecek içecek malzemelerinin ne kadar tüketileceğinin doğru bir şekilde planlanmasında menü planının doğru yapılması gerekmektedir. Menüdeki asıl hedef, mümkün olduğu kadar satılmadan ya da tüketilmeden kalan

yiyecek-içecek miktarını azaltmaktır (Sökmen, 2005: 120). Menü, hangi yiyecek ve içecek maddelerinin satın alınması, ne kadar personelin istihdam edilmesi gerektiğini belirlemeye de yardımcı olur (Yılmaz, 2007: 62). Sonuç olarak, yiyecek-içecek bölümünden sorumlu olan yönetici, işletmenin ne kadar yiyecek-içecek malzemesi kullanması gerektiğini belirlerken öncelikle o gün müşterilerine sunacağı menüyü belirleyip ardından iş hacmi analizi yapmalı, yani dolu oda sayısı, hitap ettiği müşteri sayısı gibi kriterler dikkate alınarak alınması gereken yiyecek-içecek malzemelerinin miktarlarına karar vermelidir.

2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Enerji ve Su Planlaması

Konaklama işletmelerinde ısıtma, soğutma, aydınlatma, yemek pişirme ve her çeşit ekipmanı çalıştırabilmek için doğrudan veya dolaylı enerji kaynaklarına ihtiyaç vardır. Bu bakımdan enerjinin etkin kullanımı oteller için çok önemli olmaktadır (Kahraman ve Türkay, 2004: 122). Ayrıca enerji maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle otellerin kullanmış olduğu bu enerjinin önemi daha da artmaktadır.

Otellerin enerji tüketimi bazı fiziksel ve operasyonel faktörlere göre değişiklik gösterir. Bu faktörlerden fiziksel olanlar; binanın büyüklüğü, yapısı ve dizaynı, coğrafik ve iklimsel konumu, yaşı, içerdiği enerji ve su sistemlerinin çeşidi şeklindedir. Operasyonel faktörler ise; restoran, mutfak, çamaşırhane, yüzme havuzu, spor merkezleri vb. yerlerde müşterilere sunulan hizmetler, doluluk seviyelerinde meydana gelen dalgalanmalar, iç mekan konforu ile ilgili müşteri tercihleri, enerji tasarrufu uygulamaları, personel ve müşteriler arasındaki kaynak tüketimi olarak sayılabilir (Hotel Energy Solutions, 2011: 5).

Otellerde aydınlatma, ısıtma, soğutma, havalandırma, sıcak su temini, asansör taşımacılığı ve pişirme gibi enerji tüketimine yönelik çok çeşitli fonksiyonlar olmasından dolayı otel işletmelerinde yüksek düzeyde enerji tüketimi meydana gelmektedir. Dolayısıyla enerji verimliliğinin artırılması için oteller önemli bir potansiyele sahiptir (Wang ve Huang, 2013: 173). Otellerde elektrik kullanımı ile ilgili yapılan bir çalışmada, kullanılan elektriğin %57'si aydınlatmada, %10'u soğutmada, %2'si teknolojik ekipmanlarda, %2'si havalandırmada, %2'si ofis malzemelerinde, %5'i buzdolabında, %5'i su ısıtmada, %5'i ısınmada, %1'i

pişirmede ve %10'u da diğer yerlerde kullanılmaktadır (<http://fpl.bizenergyadvisor.com/hotels-and-motels>). Başka bir araştırmada ise; %55'i aydınlatmada, %28'i ısıtma, havalandırma ve klimada, %5'i yemek pişirmede, %3'ü su ısıtmada ve %9'u diğer amaçlar için kullanılmaktadır (smud.apogee.net/comsuite/content/ces_ud/?utilid=smud&id=2493). Diğer bir araştırmada ise; %36'sı aydınlatmada, %21'i soğutmada, %18'i havalandırmada, %6'sı buzdolabında, %6'sı pişirmede ve %13'ü diğer yerlerde kullanılmaktadır (www.sdge.com/business/hospitality). Görüldüğü üzere otellerde kullanılan elektrik miktarının çoğu aydınlatma amaçlı kullanılmaktadır.

Otellerde aydınlatma, çamaşır ve bulaşık v.b. gibi yerlerde tüketilen elektrik enerjisi ile su ısıtmada ve kış aylarında ısınmada kullanılan enerji gideri maliyetini bazı düzenlemeler yaparak azaltmak mümkündür (Öztürk, 2004: 9). Enerji verimini artırıp maliyeti azaltmak için yerine getirilecek faaliyetlere örnek olarak şunlar verilebilir (Kahraman ve Türkay, 2004: 123).

- Isıtma, soğutma, aydınlatmayı otomatik olarak düzenleyen kontrol sistemleri,
- Normal ampulden daha pahalı olmasının rağmen 13 kat daha uzun ömürlü olan ve 1/4 oranında daha az enerjiyle çalışan floresan lamba kullanımı,
- Isı kaybına yol açmamasının yanında doğal soğutma da yapabilecek olan pencerelerin gün ışığından maksimum derecede faydalanılmasına olanak sağlayacak şekilde dizayn edilmesi,
- Enerji izolasyonuna gerek duyulan alanların kontrol edilmesi,
- Yüksek enerji verimine sahip gazla çalışan makineler (tava ve ızgaralar) kullanılması,
- Gereksiz lambaların kapatılması,
- Ekipmanların verimini arttırıcı düzenli bakım yapmak,
- Çoklu kullanımlara uygun ekipman kullanmak,
- Çamaşır ve bulaşık makinelerini dolduğunda çalıştırmak,
- Eskimiş ekipmanları enerji verimi yüksek yenileri ile değiştirmek,
- Kaloriferlerin otomatik olarak kapanması ve gündüz ısıyı azaltma,

- Koridorların kış aylarında müşteri odalarına göre ılık olması (yaz aylarında tam tersi),
- Isıyı yansıtan camlar,
- Pencereelerde çift cam kullanmak,
- Temizlik için ve oda malzemelerinde geri dönüşümlü ürünler kullanmak,
- Isıtmada güneş enerjisinden (solar sistemlerden) yararlanmak.

Oteller aynı zamanda suyun en fazla tüketildiği işletmelerdir. Bir araştırmada, otellerdeki toplam suyun %29,1 i otel odalarında, %17,4 ü soğutma amaçlı, %16,5 i çamaşırhanede, %10,1 i ısıtma/soğutmada, %6,4 ü çevre temizliğinde, %3,8 yeşil alanda, %3,1 i mutfakta, % 0,6 sızıntılar ve %13,3 ü de hesaplanamayan şekilde tüketilmektedir. Otel odasında kullanılan suyun %56'sı duş veya banyoda, %25'i tuvalette, %9'u lavaboda ve %10'u temizlemede kullanılmaktadır (Öztürk, 2004: 3). 2009 yılında yapılan bir araştırmada ise, %30'u odalarda, %11'i ısıtma/soğutmada, %14'ü mutfakta, %16'sı çamaşırhanede, %1'i yüzme havuzunda, %16'sı peyzaj amaçlı ve %12'si hesaplanamayan şekilde tüketilmektedir (EPA, 2009: 9). 2010 yılında Amerikan otellerinde yapılan başka bir araştırmada, %23'ü duş/banyoda, %26'sı mutfak ve ortak alanlarda, %12'si tuvaletlerde, %9'u çamaşırhanede, %11'i soğutmada, %5'i kat temizliğinde, %2'si lavabolarda ve %12'si sızıntı ve hesaplanamayan şekilde tüketilmektedir (hydroficient.com/market-segments).

Yapılan araştırmalardan görüldüğü gibi, otel işletmeleri için gereken su miktarı bir departmandan başka bir departmana göre değişiklik gösterebilir. Su tüketimi genelde şunlara bağlı olarak değişebilir (SWAMP, 2005: 89):

- Su tüketen kişi sayısı,
- Kişi başı ortalama tüketim,
- Kullanım amacına bağlı olarak (insan tüketimi, yiyecek hazırlama, banyo, çamaşırhane, tuvalet, bahçe vb.)
- Su tasarruflu cihaz kullanımı.

Oteller su tüketimini düşürüp tasarruf etmek amacıyla bazı çalışmalar yapabilir. Çalışanlar suyun etkili kullanımı konusunda motive edilip eğitilmelidir, müşteriler işletmenin su tasarrufu konusundaki çalışmalar konusunda

bilgilendirilmeli ve tasarruf yapmaya özendirilmelidir (USAID, 2005: 10). Bu sayılanlar dışında maliyeti azaltmak amacıyla yapılan faaliyetlere şunlar da örnek verilebilir (Öztürk, 2004: 3-9):

- Akıtan musluk, tuvalet rezervuarı ve duşlar tamir edilmeli,
- Yıpranmış, arızalanmış, bozulmuş musluklar, duş başlıkları ve tuvalet tankları düşük hacimli olanlarla değiştirilmeli,
- Kahve, süt, soda içecekleri tepsilerini her kullanıktan sonra kirlenmemişse bulaşık makinesinde yıkamamalı,
- Musluklarda dakikada 14-15 litre su tüketen otomatik kapamalı sprej başlıkları yerine dakikada 7-8 litre su tüketen düşük hacimli başlıklar kullanılmalı,
- Bar lavabolarında otomatik kapanan musluklar kullanılmalı,
- Bulaşık Makinesi yarı dolu veya aşırı dolu halde kesinlikle çalıştırılmamalı, mutlaka dolu halde iken çalıştırılmalı,
- Bulaşık makinelerinde yıkama sıcaklığı maksimum 60°C olmalı,
- Bulaşık yıkanmadığı zaman bulaşık makinesi kapalı tutulmalı,
- Yemek pişirme alanlarını yıkamak için buhardan elde edilen sıcak su kullanılmalı,
- Dakikada 12 litre su akıtan musluklar yerine 6 litre su akıtanları kullanılmalı,
- Çarşafı yıkamak için 20 litre su/kg. çamaşır yıkayan makineler kullanılmalı,
- Çamaşır makinesi tam dolu iken çalıştırılmalı. Fazla ve eksik çamaşır ile yıkama yapılmamalı.
- Yükleme başına gerekli suyu minimize etmek için su seviyesi mümkün olduğunca azaltılmalı,
- Sıçrayarak suyun dağılmasını önlemek için havuzda su seviyesi biraz düşük tutulmalı,
- Havuzlar kullanılmadığı zaman buharlaşmayı ve ısı kaybını önlemek için havuzu havuz örtüsüyle örtülmeli,

- Sıçrayan suyun havuz dışına gitmesini önlemek için havuz çevresine kanal yapılmalı,
- Bahçedeki çimleri gece saatlerinde 2 veya 3 günde bir sulamalı. Kesinlikle gündüzleri sulama yapılmamalı. Sulama üniform olarak yapılmalıdır.
- Çimlerinizi sabah erken saatlerde veya gece sulamak için timer kullanılmalı,
- Çimleri damlatmalı sistemle sulamalıdır.

Otellerdeki enerji ve su tüketimini hesaplamak için dolu oda sayısı, müşteri sayısı, her bir departman için gerekli olan tüketim miktarları gibi değişkenler kullanılabilir. Ancak enerji ve su tüketimini aynı anda etkileyen en önemli unsur müşteri sayısıdır. Müşteri sayısı arttıkça fazla su ve enerji gerektiğinden ikisi arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra otelde hiç müşteri yokken de ortaya çıkan bir temel enerji ve su tüketimi bulunmaktadır (Demircioğlu, 2000: 13). Sonuç olarak, otel işletmelerinde enerji ve su tüketimi önemli bir gider olmasından dolayı tüketim miktarları doğru bir şekilde planlanmalı ve bunların işletmeye yüklemiş olduğu maliyeti azaltmak amaçlı tasarruf edici politikalar geliştirilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM ALANINDA YAYGIN OLARAK KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Ülkemizde turizm alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde büyük bir kısmında anket çalışmasının uygulandığı ve SPSS paket programı kullanılarak analizlerinin yapıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra hem ülkemizde hem de yurt dışında çok kriterli karar verme yöntemleri, veri zarflama analizi, gezgin satıcı algoritması, karınca kolonisi algoritması, araç rotalama, yapay sinir ağları, ordered logit, lojistik regresyon ve çoklu regresyon kullanılarak yapılan çalışmalarda mevcuttur. Bu yöntemler dışında, doğrusal ve tamsayılı doğrusal programlama ile ilgili yapılan çalışmalarda mevcuttur. Bu bölümde öncelikle doğrusal ve tamsayılı programlama yöntemleri haricinde diğer yöntemlerle yapılan çalışmalar hakkında bir literatür taraması yapılmıştır. Ardından planlamada kullanılan doğrusal ve tamsayılı programlama hakkında bilgi verilmiş, bu yöntemlerle ilgili kısa bir literatür taraması yapılmıştır.

3.1.TURİZM ALANINDA LİTERATÜR TARAMASI

Murat ve Çelik (2007), çalışmalarında otel işletmelerinde hizmet kalitesini belirlemek amacıyla Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanmışlardır. Hizmet kalitesi açısından Bartın'da faaliyet gösteren üç otel işletmesinden en iyi olanına karar vermek amacıyla kat hizmetleri kalitesi ve ön büro kalitesi olmak üzere 2 ana kriter tanımlamışlardır. Kat hizmetleri kalitesi ana kriteri; temizlik, konfor, sessizlik, aydınlatma, odaların büyüklüğü, demirbaş çeşidi ve kalitesi ile dekorasyon alt kriterlerinden oluşurken; ön büro kalitesi ana kriteri ise; makul fiyat, nezaket, işlem çabukluğu, şikayetleri ele alma, rezervasyon kolaylığı, hizmet çeşitliliği ile rehberlik hizmeti alt kriterlerinden oluşmuştur. Bu kriterler dikkate alınarak hesaplamalar yapılmış ve hizmet kalitesi açısından en iyi otel işletmesinin hangisi olduğuna karar verilmiştir (Murat ve Çelik, 2007: 1-20).

Önder, Yıldırım ve Özdemir (2013), çalışmalarında ülkemizdeki dört şehirde (İzmir, Aydın, Muğla ve Antalya) yer alan 13 destinasyon bölgesinden en uygun olanının hangisi olduğuna karar verebilmek için AHP ve TOPSIS yöntemlerini

birlikte kullanmışlardır. Bu amaçla nicel ve nitel olmak üzere 2 ana kriter seçmişlerdir. Nicel kriterler; doğal kaynaklar, ulaşım, konaklama, mavi bayrak ve kültürel kaynaklar, nitel kriterler ise; popülerite, güvenlik, sağlık ve hijyen, fiyat, gazino, gece hayatı ve aktivite çeşitliliği olarak alt kriterlere ayrılmışlardır. Bu kriterleri de kendi aralarında alt kriterlere ayırmışlardır. AHP yöntemini kullanarak kriterlerin önem sıralarını belirlemişler, TOPSIS yöntemiyle ise destinasyon bölgelerinin sıralamalarına karar vermişlerdir (Önder, Yıldırım ve Özdemir, 2013: 1-15).

Karaatlı ve arkadaşları (2014), çalışmalarında Isparta ilinde yeni kurulan 5 yıldızlı bir otel için en uygun ve en iyi getiriye sağlayacak tur operatörünün belirlenmesine çalışmışlardır. Bu amaçla uygun tur operatörü belirlenmesinde etkili olan iki ana kriter Tur Operatörüne Yönelik Kriterler (Türsab'a Kayıtlı Olması, Yasal Mevzuata Uygunluk, Tanınmışlık, Reklam, Promosyon Saha Genişliği, Geçmiş Dönem Borçlarının Olmaması, Ödemede Sağlamlık, Zorunlu Sigorta Hizmeti, Güvenirlilik, Sermayesi) ve Otele Yönelik Kriterler (Anlaşmanın Sürekliliği, Öncelik, Getireceği Müşteri Sayısı, Konaklama Gün Sayısı) seçmişlerdir. Uygulamada tur operatörü seçiminde belirlenen kriterlerin ağırlıklarını elde edebilmek için AHP yöntemini kullanmışlardır. AHP yöntemi ile elde edilen kriter ağırlıkları bulanık TOPSIS yönteminde kullanılarak otel için dört tur operatörü alternatifi içerisinde en uygun tur operatörüne karar vermişlerdir (Karaatlı vd., 2014: 53-70).

Chou, Hsu ve Chen (2008), çalışmalarında uluslar arası otel kuruluş yeri seçimi amacıyla Tayvan'da bulunan üç alternatif arasından en uygun olanının hangisi olduğuna karar vermek amacıyla bulanık AHP yöntemini kullanmışlardır. Bu amaçla coğrafik koşullar, trafik şartları, otel yapısı ve operasyon yönetimi olarak dört ana kriter belirlemişlerdir. Her bir kriteri kendi içerisinde de 2 alt kriter ayırmışlardır. Bu alt kriterleri de gruplandırarak toplam 21 alt kriter belirlemişlerdir. Bulanık AHP yöntemi kullanarak hesaplamaları yapmışlar ve en uygun alternatife karar vermişlerdir (Chou, Hsu ve Chen, 2008: 293-301).

Toosi ve Tabari (2014), kurumsal karnenin bileşenleri olan finans, müşteri, iç süreç, öğrenme ve gelişme kriterlerini dikkate alarak İran'daki otel işletmelerinde

önemli olan rekabetçi faktörlerin belirlenmesi amacıyla Analitik Network Prosesi (ANP) kullanarak bir çalışma yapmışlardır. Finans, müşteri ile öğrenme ve gelişme faktörlerini kendi içinde 5 alt kritere, iç süreç faktörünü ise 4 alt kritere ayırarak hesaplamalarını yapmışlar ve bu 19 alt kriterin otel işletmeleri için gerekli olan önem sıralarını elde etmişlerdir (Toosi ve Tabari, 2014: 855-860).

Lin, Lee ve Wu (2009), otel işletmelerinde en iyi pazarlama stratejini belirlemek amacıyla 3 alternatif ve 5 kriter kullanarak bir bulanık ANP çalışması yapmışlardır. Alternatifleri; farklılaştırma stratejisi, bölümlere ayırma stratejisi ve maliyet liderliği stratejisi olarak, kriterleri ise; yönetim yeteneği, müşteri ilişkileri yeteneği, pazar inovasyon yeteneği, insan kaynakları varlıkları ve itibari varlıklar olmak üzere ele almışlardır. Sonuçta en uygun stratejinin farklılaştırma stratejisi olduğuna karar vermişlerdir (Lin, Lee ve Wu, 2009: 5613-5619).

Xu ve Chan (2013), Çin'de yer alan otel işletmelerinde enerji performans sözleşmelerini kullanarak sürdürülebilir bina enerji verimini güçlendirmek amaçlı çalışma yapmışlardır. Sürdürülebilir boyutlar; ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik olarak ele alınmıştır. Sürdürülebilir performansı ölçmek amacıyla 6 performans göstergesi olarak kriter belirlemişlerdir. Bu kriterler; sürdürülebilir bina enerji verimliliği için belirlenen kalite, otel enerji yönetimi, maliyet-kar, enerji tüketimi ve koruma, sağlık ve güvenlik, paydaş memnuniyeti kriterleridir. Bunlarda kendi içlerinde alt kriterlere ayrılarak kritik başarı kriterleri olarak adlandırılan enerji performans sözleşmeleri için kullanılan 21 kritere ayrılmıştır. ANP yöntemini kullanarak hesaplamaları yapmışlar ve sürdürülebilir boyutları etkileyen kriterlerin hangileri olduğuna karar vermişlerdir (Xu ve Chan, 2013: 104-112).

Teng ve arkadaşları (2012), Tayvan'da uluslar arası faaliyet gösteren otel işletmelerinde enerjinin korunması ve karbon azaltımının sağlanması amacıyla hangi kriterlerin önemli olduğunu belirlemek için ANP yöntemini kullanarak bir araştırma yapmışlardır. Öncelikle ana kriterleri; üst yönetim taahhüdü, su, enerji, atık, bina, satın alma, iletişim ve katılım olarak adlandırarak 7 kategoriye ayırmışlardır. Bu 7 kategori ise 16 alt kategoriye ve altında da enerjinin korunması ve karbon azaltılmasının sağlanmacı amaçlı 32 alt kritere yer vermişlerdir. Yaptıkları hesaplamalar sonucunda 7 kategori içinden en çok öneme sahip kriterin iletişim ve

katılım kriteri ve ikinci sırada üst yönetim taahhüdü kriterinin olduğunu belirlemişlerdir (Teng vd., 2012: 199-208).

Zhang ve arkadaşları (2011), çalışmalarında en uygun destinasyon bölgesini belirlemek amacıyla Çin'de 16 şehir belirlemişlerdir. Bu şehirlerin karşılaştırmasını yapmak amacıyla 4 ana kriter (turizm kaynaklarının potansiyeli, turizm resepsiyon kapasitesi, turizm endüstrisinin gücü ve turizm destek yeteneği) ve 35 alt kriter belirlemişlerdir. Çalışmayı 2 adımda ele almışlardır. Öncelikle bu kriterleri ağırlıklandırmak amacıyla entropi ağırlıklandırma yöntemi kullanılmış, sonra bu değerler kullanılarak TOPSIS yöntemiyle şehirlerin sıralamaları yapılmıştır (Zhang vd., 2011: 443-451).

Fu ve arkadaşları (2011), çalışmalarında Tayvan'da uluslararası kategoride 26 otel işletmesinde performans ölçümü yapmak amacıyla VIKOR ve bulanık AHP yöntemini birlikte kullanmışlardır. Performans ölçmek amacıyla 7 kriter belirlemişlerdir. Bunların dördü operasyonel kriterler, üçü finansal kriterler olarak isimlendirilmiştir. Operasyonel kriterler; ortalama doluluk oranı, ortalama günlük ücret, işgücü başına ortalama satış ve ortalama restoran verimliliği, finansal kriterler ise; yatırımların dönüşü, büyüme oranı ve vergi öncesi işletim marjları olarak belirlenmiştir. Bulanık AHP yöntemiyle kriterler ağırlıklandırılmış ve VIKOR yöntemiyle işletmelerin sıralamasını yapmışlardır (Fu vd., 2011: 2373-2389).

Botti ve Peypoch (2013), çalışmalarında 5 kriterli 4 alternatifli bir hiyerarşik yapı oluşturup, en uygun destinasyon seçeneğini belirlemek amacıyla ELECTRE yöntemini uygulamışlardır. Alternatif olarak Hawaii bölgesinde yer alan 4 ada belirlenmiş, destinasyon yönetimi, destinasyon politikası ve planlaması, destekleyici faktörler ve kaynaklar, yeterlik ve kuvvetlendirme becerileri, çekirdek kaynaklar olarak belirlenen kriterler dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmış ve en uygun adanın hangisi olduğuna karar verilmiştir (Botti ve Peypoch, 2013: 108-113).

Benli (2012), çalışmasında Ege, Batı Marmara, Doğu Marmara ve Akdeniz bölgesindeki illerin dolayısıyla konaklama işletmelerinin göreceli etkinliklerini veri zarflama analizi ile ölçmeye çalışmıştır. Bu illerdeki konaklama işletmelerine gelen yerli ve yabancı turist olmak üzere toplam tesise geliş sayısı ve geceleme sayısı çıktı

olarak kullanılırken toplam yatak kapasitesi ise girdi olarak kullanılmıştır. Akdeniz ve Ege bölgesindeki illerdeki konaklama işletmelerinin Batı ve Doğu Marmara bölgesine göre turistik açıdan zengin ve gelişmiş olduğu dolayısıyla bu bölgelerdeki konaklama işletmelerinin etkin olduğu ifade edilmiştir (Benli, 2012: 369-382).

Babacan ve Özcan (2009), Alanya bölgesinde faaliyette bulunan 22 otel işletmesinin etkinliğini ölçmek amacıyla 6 girdi (yiyecek gideri, içecek gideri, animasyon ve oyunlar gideri, diğer giderler, oda sayısı ve personel sayısı) ve 4 çıktı (yemek gelirleri, içecek gelirleri, oyunlardan elde edilen gelirler ve oda gelirleri) kullanarak veri zarflama analizi yardımıyla bir çalışma yapmışlardır. Sonuç olarak, bu bölgedeki otellerin fazla oda sayısı ve düşük ücretle hizmet verdiği belirlenmiştir (Babacan ve Özcan, 2009: 176-189).

Hui ve Wan (2013), Hong Kong'da bir otel işletmesinin enerji performansını ölçmek amacıyla 5 girdi ve 3 çıktı kullanarak bir model geliştirmişlerdir. Girdi olarak alınan değişkenler; elektrik kullanımı, gaz kullanımı, su kullanımı, dış sıcaklık ve bağıl nem, çıktı olarak alınan değişkenler ise; gecelik oda sayısı, gecelik müşteri sayısı ve fazla yiyecek-içecek miktarı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca yiyecek-içecek bölümlerinin verimliliğini ölçmek amacıyla da elektrik, su, gaz kullanımı, dış sıcaklık ve bağıl nem değişkenlerini girdi, fazla yiyecek-içecek miktarını ise çıktı olarak tanımlamışlar ve veri zarflama analizini kullanarak işletmenin enerji ile yiyecek-içecek bölümlerinin verimliliğini hesaplamışlardır (Hui ve Wan, 2013).

Huang, Ho ve Chiu (2014), çalışmalarında Tayvan'da uluslar arası 58 otel işletmesinde üretim etkinliği, doluluk ve yiyecek-içecek hizmetinin etkinliğini belirlemek amacıyla iki aşamalı bir model geliştirmişlerdir. Orijinal girdi olarak faaliyet giderleri, oda sayısı, yiyecek alanı ve personel sayısı, ara çıktılar; hizmet kapasitesi ve yiyecek kapasitesi olarak ele alınmıştır. İkinci aşamada ara girdi ise, pazarlama giderleri, final çıktıları olarak ta, gelir ve konaklayan misafir sayısı şeklinde belirlenmiştir. Veri zarflama analizi kullanılarak yapılan hesaplamalar sonucunda 39 otelin üretim konusunda, 25 otelin doluluk konusunda ve 5 otelin yiyecek-içecek hizmet konusunda etkin olduğu sonucuna varılmıştır (Huang, Ho ve Chiu, 2014: 49-59).

Castro ve arkadaşları (2014), çalışmalarında gezi mesafesini azaltmak ve belirlenen sürede otel ziyaretlerini tamamlamak amacıyla sezgisel yöntemlerden biri olan gezgin satıcı problemini kullanmışlardır. Otel seçim operatörü olarak iki ardışık gezi arasındaki otel seçeneğini iyileştirmek amacıyla changehotels ve en az bir otele uğramak koşuluyla gezilerin sayısını azaltmak amacıyla da jointrips adında iki operatör tanımlamışlardır. Ayrıca farklı gezi güzergahları ve müşteri sayıları belirleyerek memetic algoritma ve yerel arama algoritması ile de hesaplamalar yapmışlar ve önerdikleri sezgisel yöntemle karşılaştırma yapmışlardır (Castro vd., 2014: 15-34).

Gavalas ve arkadaşları (2014), turistik gezi tasarım problemi üzerinde araştırmalarda bulunmuşlardır. Bu problemin ana amacı, turistlerin memnuniyetini maksimum seviyeye çıkarmak amacıyla turistlerin tercihleri ile ilgi alanlarının eşleşmesinin ve günlük gezi için gereken zamanın düzenlenmesinin sağlanmasıdır. Yaptıkları bu çalışmada turistik gezi tasarım probleminin çözümü amacıyla kullanılan metotlar, modeller ve algoritmik yaklaşımlar hakkında literatür taraması yapılmış ve bu konuda yapılan son yaklaşımlar incelenmiştir (Gavalas vd., 2014: 291-328).

Souffriau ve arkadaşları (2008), çalışmalarında turist rehberleri için kişiselleştirilmiş turistik gezi tasarım algoritması oluşturmuşlardır. Bunun için öncelikle başlangıç ve bitiş konumları belirlenmiş ve buna uygun algoritma yazmışlardır. Bu algoritmayı, Genk şehrinde elde edilen gerçek turistik verileri, yerel arama sezgiseli ve dinamik tur rehberi algoritması ile birlikte kullanarak test etmişlerdir. 50 konum üzerinde yerel arama algoritmasının dinamik tur rehberi algoritmasından hem çözümün kalitesi hem de hesaplama hızı açısından daha iyi performans gösterdiği ifade edilmiştir (Souffriau vd., 2008: 964-985).

Baldemir ve Erboy (2013), çalışmada bir tur acentesi için Güney Ege Bölgesinde gerçekleştirilecek olan bir seyahat programı için bir optimizasyon modeli hazırlamıştır. Güney Ege Bölgesindeki turistik şehirlere en fazla bir kere uğramak kısıtı ile karınca kolonisi algoritması kullanılarak bir tur programı geliştirilmiştir. Bu tur programında şehirlere mümkün olan en kısa şekilde ve her bir şehre maksimum bir kere uğrayarak turlamak istenmektedir. Bu tur programında ise uğranılacak 17

destinasyon belirlenmiştir. Belirlenen 17 destinasyonun herhangi birinden yola çıkılarak, tüm destinasyonlar ziyaret edilerek ve her bir destinasyon bir kez ziyaret etme koşulu düşünülerek hesaplamalar yapılmış ve en iyi sonuç elde edilmiştir (Baldemir ve Erboy, 2013).

Yu ve arkadaşları (2013), çalışmalarında Beijing’de 5 gün geçirmek isteyen bir turist için görmek istediği yerleri en uygun seyahat programı ile gezmesi amacıyla bir model hazırlamışlardır. Turistlerin kaldıkları otelden çıkıp 8 saat sonra aynı yere dönmek ve geçilen yerden bir daha geçmemek şartıyla karınca kolonisi algoritması kullanarak bir tur programı geliştirmişlerdir. Bu bulunan güzergah seyahat acentalarının gezi güzergahı ile kıyaslanmış ve daha makul olduğu sonucuna varılmıştır (Yu vd., 2013: 606-610).

Karagül ve Güngör (2013), Alanya’da faaliyet gösteren bir turizm acentesinin havalimanından otellere turist dağıtım uygulamalarını inceleyerek bundan daha iyi dağıtım planlarının araştırmasını yapmışlardır. Acentenin uyguladığı dağıtım planına alternatif olarak Klasik Araç Rotalama Problemi (ARP) yaklaşımı ile çözüm önerilmiştir. Çözüm yaklaşımında 46 kişilik araçların sınırsız sayıda olduğu ve temininin diğer tiplere göre daha kolay olduğu varsayımından hareketle sadece 46 kişilik araç tipi kullanılmıştır. Klasik ARP yaklaşımı için üç farklı çözüm yaklaşımı; Tasarruf Algoritması, Süpürme Algoritması ve Rassal Arama Yaklaşımı önerilmiştir. En iyi sonucun rassal arama yaklaşımı ile elde edildiğini belirlemişlerdir (Karagül ve Güngör, 2013).

Çuhadar, Güngör ve Göksu (2009), Antalya iline yönelik dış turizm talebinin farklı mimarilere sahip yapay sinir ağları ve zaman serisi tahmin yöntemlerinden Üstel Düzleştirme ve Box-Jenkins yöntemleri ile modellemeye çalışmışlardır. Uygulanan tüm modellerin geçmişe yönelik tahmin doğruluklarını karşılaştırarak en yüksek doğruluğu sağlayan modeli belirlemişler ve bu model yardımıyla 2009 yılı için Antalya iline yönelik dış turizm talebini aylar itibariyle tahmin etmişlerdir (Çuhadar, Güngör ve Göksu, 2009: 99-114).

Baldemir ve Bahar (2003), ülkemize 1984-1999 yılları arasında ABD, Almanya, Fransa ve Avusturya ülkelerinden gelen turist talebini tahminlemeye

çalışmışlardır. Örnek ülkelerden gelen turist sayısını bağımlı değişken, hizmet fiyatları, hayat standardı, döviz kuru, ülkelerin nüfusu, reklam harcamaları ve gayri safi yurt içi hasıla olmak üzere 6 bağımsız değişken ele almışlar ve analizleri yapay sinir ağları kullanarak yapıp sonuçları elde etmişlerdir (Baldemir ve Bahar, 2003: 152-168).

Tsaur, Chiu ve Huang (2002), uluslar arası otel işletmesine iş amaçlı gelen müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla yapay sinir ağlarını kullanmışlar ve elde ettikleri sonuçları lojistik regresyon modeliyle karşılaştırmışlardır. Bunun için giriş katmanında 8 bağımsız değişken (istek, maddiyat, yemek hizmeti, konum, güvenilirlik, empati, itibar ve sunulan iş hizmeti) ve çıkış katmanında bağımlı değişken olarak 3 farklı durum (tekrar ziyaret etme, önerme ve referans olma) ele almışlar ve değişik gizli katmanlar kullanarak hesaplamalarda bulunmuşlardır. Her iki yöntemde de tekrar ziyaret etme ve önerme durumunda, istek ve maddiyat en önemli değişkenler olurken, referans olmada istek ve itibar önemli değişkenler olmuşlardır. Ayrıca yemek hizmeti, konum ve sunulan iş hizmeti değişkenleri ise üç durum için de önemli olarak bulunmamıştır (Tsaur, Chiu ve Huang, 2002: 397-405).

Kim (2011), Kore’de 1995-2002 yılında iflas eden 33 otel işletmesinin likidite, karlılık, istikrar, aktivite ve büyüme oranlarına ait verileri kullanarak yapay sinir ağları, çok değişkenli diskriminant analizi, lojistik regresyon analizi ve destek vektör makinesi analizi yöntemleriyle tahminleme çalışmasında bulunmuştur. Sonuçta yapılan bu çalışma için yapay sinir ağları ve destek vektör makinesi analizinin iflas tahmininde daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Kim, 2011: 441-468).

Yang, Wong ve Wang (2012), çalışmalarında otel işletmelerinin konum seçiminde bulunurken dikkate alması gereken faktörleri sıralı lojit yöntemini kullanarak araştırılmasını amaçlamışlardır. Otelin yıldız derecesi, yatak sayısı, kaç yıllık olduğu, konaklama geliri, sahiplik durumu, 5 km çap içindeki diğer otellerin sayısı, restoran sayısı, otelin 2 km çapındaki yol uygunluğu, metro istasyonuna uzaklık ve otelin 4 km çapı içindeki turizm sitelerine erişilebilirlik bağımsız değişkenler olarak, otelin konumunun şehir merkezine olan uzaklığı ise bağımlı

değişken olarak ele alınmıştır. Çalışma sonucunda yıldız derecesine göre tüm otel türleri için metro istasyonuna uzaklık, yol uygunluğu ve turizm sitelerine erişilebilirlik değişkenlerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Yang, Wong ve Wang, 2012: 675-685).

Chen ve Dimou (2005), çalışmalarında uluslararası otel işletmelerinin genişleme stratejisi olarak hangi yönetim tarzını seçmeleri gerektiğine karar vermek amacıyla sıralı lojistik regresyon analizi uygulamışlardır. Bunun için en az 5 ülkede faaliyet gösteren, en az 10 oteli olan ve toplam 5000 yataklı otel işletmeleri çalışmada kullanılmıştır ve bağımlı değişkenler olarak, yönetim sözleşmesi, franchising ve şirket mülkiyeti şeklinde üç durum ele alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda lüks ve üst sınıf otel işletmelerinde yönetim sözleşmesi veya şirket mülkiyeti durumu tercih edilebilirken, budget tarzı otel işletmelerinde franchising sistemi tercih edilebilir bulunmuştur (Chen ve Dimou, 2005: 1730-1740).

İşler ve Güzel (2014), çalışmalarında bireysel olarak tur çekim merkezlerini ziyaret etme imkanına sahip olan ancak bunun aksine rehberli turlara katılmayı tercih eden Antalya bölgesindeki Alman turistlerin rehberli turlara yönelim nedenlerini değerlendirmek ve rehberlerin deneyimsel bilgilendirici/öğretici rolleri ile tur deneyimini zenginleştirme derecelerini ölçmek amacıyla lojistik regresyon analizini uygulamışlardır. Ayrıca çalışmada rehberli tur deneyimi değer algısı ve satın alma sonrası müşteri eğilimleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Sonuçta rehberlerin tur deneyimleri üzerindeki öğretici rollerinin ve beklentinin üzerinde deneyim yaratma etkilerinin müşterilerin turu satın aldıktan sonraki eğilimlerinin açıklanmasında önemli olduğunu keşfetmişlerdir (İşler ve Güzel, 2014: 125-138).

Berezan ve arkadaşları (2013), çalışmalarında farklı milletlerden gelen otel müşterilerinin memnuniyet durumunun ve otele tekrar gelme niyetlerinin sürdürülebilir otel uygulamaları tarafından nasıl etkileneceğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada yeşil uygulamalar ile müşterilerin genel memnuniyet düzeyi ve dönüş niyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için çoklu regresyon analizi ve farklı milletlerden gelen müşterilerin memnuniyet düzeyini test etmek içinse lojistik regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda memnuniyet durumu ve dönüş niyetleri anlamlı bulunmuş ve yeşil uygulamaların farklı

milletlerden gelen müşteriler düzeyinde farklı algılandığı anlaşılmıştır (Berezan vd., 2013: 227-233).

Kim ve Gu (2009), Amerika'da otelcilik sektöründe temettü ödeyen firmalarla temettü ödemeyen firmaları birbirinden ayıran finansal özellikleri belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Çalışma 28'i temettü ödeyen, 41'i temettü ödemeyen toplam 69 otel işletmesi üzerinde yapılmıştır. Toplam aktifler, piyasa defter değeri, varlıkların getirisi (karlılık), borç oranı, cari oran, toplam satışların yıllık yüzde değişimi ve aylık gelir varyasyon katsayıları değişkenleri dikkate alınarak lojistik regresyon analizi yapılmış ve temettü ödeyen 28 firmadan 20'si, temettü ödemeyen 41 firmadan 36'sı doğru şekilde sınıflandırılmıştır (Kim ve Gu, 2009: 359-366).

Izquierdo, Zabaleta ve Perez (2013), Mallorca'da faaliyet gösteren üç yıldızlı 6 otel işletmesinin 2003-2012 yılları arasındaki verilerini (2 otel için 2003-2008 verileri) kullanarak yaz sezonu, kış sezonu ve bütün yıl için tüketmiş oldukları su miktarını tahmin etmek ve bu miktarları gerçekleşen miktarlarla karşılaştırmak amacıyla doluluk oranını bağımsız değişken kabul edip regresyon analizi yöntemini kullanarak bir çalışma yapmışlardır (Izquierdo, Zabaleta ve Perez, 2013: 79-104).

Deng ve Burnett (2002), çalışmalarında Hong Kong'da faaliyette bulunan 17 otel işletmesinin su tüketim miktarı hakkında genel bir değerlendirme yapmışlar ve ele aldıkları örnek bir otel işletmesinin tüketmesi gereken su miktarına ait modeli çok değişkenli regresyon analizi yöntemini kullanarak belirlemişlerdir. Bunun için çamaşır yükü, müşteri sayısı, tüketilen gıda miktarı ve otelin dış sıcaklığı değişkenleri ele alınmış ve otelin dış sıcaklığının değişiminden su tüketiminin etkilenmediği sonucuna varılmıştır. Diğer üç değişken kullanılarak aylık su tüketim miktarına ait bir model elde edilmiştir (Deng ve Burnett, 2002: 57-66).

Kang ve arkadaşları (2012), çalışmalarında otel müşterilerinin tercih ettikleri otellerde çevresel uygulamaların etkili olup olmadığının ve çevresel uygulamalar gerçekleştiren bir otel işletmesi için ekstra bir ücret ödemeye istekli olup olmadıklarının belirlenmesini amaçlamışlardır. Değişkenleri; orta gelirli otel müşterisi, lüks otel müşterisi, çevresel uygulamalara karşı tutum, cinsiyet, yaş, gelir,

eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı ve otelde çalışma deneyimi olarak belirlemişlerdir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda en önemli değişkenlerin çevresel uygulamalara karşı tutum ve tercih edilen otel türü (orta gelir veya lüks) olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca cinsiyet ve gelirinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kang vd., 2012: 564-572).

3.2.DOĞRUSAL VE TAMSAYILI PROGRAMLAMA

3.2.1. Doğrusal Programlamanın Tanımı ve Varsayımları

Doğrusal programlama işletme planlamasında kullanılan en yaygın yöntemdir. Doğrusal programlama, sınırlı kaynakların kullanımını optimum kılmak için tasarlanmış bir matematiksel modelleme yöntemidir (Taha, 2010: 11). Doğrusal programlama temel olarak, kısıt kaynakların birbiriyle rekabet halindeki faaliyetlere en uygun şekilde tahsis edilmesini gerçekleştirir (Miran, 2011: 25). Kaynakların miktarı sınırlı olduğundan onların en ekonomik şekilde kullanılması çok önemlidir. Üretimi düşünölen malları elde etmek için kaynaklar çeşitli miktarlarda bir araya getirilerek kombinasyonları oluşturulabilir. Doğrusal programlama en iyi kombinasyonun bulunmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, doğrusal programlama, bir fonksiyonun bazı şartlar altında maksimum veya minimum değerlerin bulunmasıyla ilgili teknikleri konu edinen bir disiplin olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2010: 29).

Doğrusal programlamayı iyi bir şekilde tanımlayabilmek için öncelikle "doğrusal" ve "programlama" kelimelerinin anlamı üzerinde durmak gerekir. "Doğrusallık" özelliği matematik modeldeki tüm fonksiyonların doğrusal fonksiyon olması gerektiğini açıklar. "Programlama" kelimesi, bilgisayar programlaması anlamını değil, planlama ile eş anlamlı olduğunu ifade eder (Öztürk, 2011: 31). Öyleyse, amaç kabul edilen doğrusal bir fonksiyonun, yine doğrusal bir nitelik taşıyan kısıtlayıcı koşullara uymak kaydıyla, optimizasyonu ile ilgili bir yöntem şeklinde tanımlanabilir (Özkan, 2011: 7).

Doğrusal programlama metodu, amaçların ve sınırlayıcı şartların doğrusal fonksiyon ile ele alınması varsayımına dayandığından dolayı en ekonomik kararın verilmesi, mevcut şartlar altında ekonomik amaca optimum şekilde ulaşılmasının

sağlanması anlamına da gelmektedir (Özder, 2009: 8). Farklı uygulama alanlarına göre doğrusal programlama problemlerinin boyutu değişmektedir. Binden az kısıt içeren doğrusal programlama problemleri küçük, bin ile iki bin arasında kısıt içeren doğrusal programlama problemleri orta, iki binden fazla kısıt içeren doğrusal programlama problemleri ise büyük boyutlu olarak kabul edilmektedir (Özlüer, 2011: 10).

Bir problemin doğrusal programlama modeli olarak uygulanabilmesi için aşağıdaki unsurların bulunması gerekir (Özkan, 2011: 9):

- a. Kar maksimizasyonu veya maliyet minimizasyonu ifade eden amaç,
- b. Faaliyet/faaliyetler ile eş anlamlı sayılabileceğimiz alternatif süreçler ya da alternatif üretim teknikleri,
- c. Üretim faktörlerinin ve üretimi etkileyen diğer koşulların fiziki durumlarının veya mevcut kapasitelerinin üretilecek ürün üzerindeki etkilerini ve kısıtlarının matematiksel ifadesi olarak tanımlanan kısıtlayıcı (sınırlayıcı) koşullar.

Bu unsurlara ek olarak doğrusal programlama modelinden tutarlı sonuçların elde edilmesi aşağıdaki varsayımlara da bağlıdır.

1. Doğrusallık: Amaç fonksiyonu ve kısıtlamalar, karar değişkenleri açısından doğrusaldır. Örneğin karar değişkenleri iki katına çıktığında amaç fonksiyonu değeri de iki katına çıkar. Bir başka deyişle, amaç fonksiyonunda ve kısıtlamalarda oransallık vardır (Miran, 2011: 26).
2. Toplanabilirlik: Her fonksiyon (amaç fonksiyonu veya kısıtlayıcının sol tarafındaki fonksiyon) ilişkin olduğu faaliyetlerin bireysel katkılarının toplamıdır (Öztürk, 2011: 33).
3. Bölünebilirlik: Üretim faktörlerinin ve ürünlerinin bölünebilir yapıda olmalarıdır, yani kesirli olabilecekleri varsayımdır (Özkan, 2011: 10).
4. Kesinlik (Belirlilik): Modeldeki tüm parametrelerin bilindiği ve sabit oldukları kabul edilir. Buna göre, amaç fonksiyonu ve kısıtlamalardaki sayısal değerleri kesindir ve planlama sürecinde değişmez (Miran, 2011: 26).

5. Sıfırdan Küçük Olmama: Fiziksel değerlerin sıfırdan küçük olması mümkün değildir. Örneğin -2 sandalye, -10 dekar arazi gibi (Miran, 2011: 27).

3.2.2. Doğrusal Programlama Modelinin Kurulması ve Matematiksel Yapısı

Planlama modellerinin hazırlanması önemli ölçüde deneyim gerektirir. Planlama sürecinin işleyişi oluşturulurken aşağıdaki aşamalar izlenir.

- a. **Planlama Probleminin Tanımlanması:** Belirli koşullara bağlı olan değişkenler ya da fonksiyonlar ile bu değişkenlere bağlı olan belirli bir fonksiyonun değerini en küçük ya da en büyük yapan değişkenlerin kümesini belirleme problemine en elverişlilik (optimization) problemleri denilmektedir. İşletme koşullarında ise bu problemin yansıması, sınırlı kaynakların ve kısıtlayıcı koşulların etkisi altında çalışmakta olan üretim faktörlerinin uygun değer şeklinde kullanılarak en elverişli kar – maliyet durumunun ortaya konulması olmaktadır (Dal, 2011: 41).
- b. **Karar Değişkenlerinin Belirlenmesi:** Herhangi bir doğrusal programlamada, karar değişkenlerinin alınacak kararları tamamen betimlemesi gerekmektedir. Genellikle karar değişkenleri alınacak kararlara ilişkin faaliyetlerin düzeyini gösterir ki çoğu kez x_j ($j=1,2,\dots,n$) simgesiyle ifade edilir (Öztürk, 2011: 34-35).
- c. **Amaç Fonksiyonunun Belirlenmesi:** Amaç fonksiyonu, yönetimin ulaşmak istediği hedefin matematiksel ifadesidir. Bu ifadede, karar vericinin kontrolü altındaki parametrelerin, yani karar değişkenlerinin amaç üzerindeki etkilerinin analitik olarak gösterimi sağlanır. Amaç fonksiyonu negatif olmayan karar değişkenlerinden oluşur. (Yıldırım, 2011: 31).
- d. **Kısıtlayıcıların Belirlenmesi:** Doğrusal programlama konusunun temel kavramlarından birini oluşturan kısıtlayıcılar deyimi ile elindeki sınırlı kaynaklarla karar verme durumundaki kişi veya grupların (karar vericilerin) çoğu zaman kontrolleri altında bulunan ekonomik değer veya güçlerin sınırları ifade edilmek istenmektedir (Kalfa, 2010: 63).

- e. **İşaret Kısıtlaması:** Tüm doğrusal programlama modellerinde değişkenlerin pozitif olması koşulu vardır. Yani $x_j \geq 0$ dir. Bu koşul doğrusal programlama probleminin birçok geçersiz çözümünü bir anda ortadan kaldırmakta ve en uygun çözüme ulaşmayı önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır (Yılmaz, 2010: 34).
- f. **Optimal Çözümün Alınması:** Elde edilen modelin çözümü yapılarak en uygun çözümün bulunmasıdır.
- g. **Değerlendirme, Duyarlılık Analizi, Parametrik Analiz:** Çözüm sonucunda elde edilen değerlerin değerlendirilmesi ve analizlerinin yapılmasıdır.

Bu bilgilere göre amaç fonksiyonunun kâr maksimizasyonu veya maliyet minimizasyonu olduğu bir doğrusal programlama modeli genel olarak şöyle ifade edilebilir (Yılmaz, 2004: 75-79):

Kar Maksimizasyonunda;

Amaç Fonksiyonu;

$$Z_{\max} = C_1X_1 + C_2X_2 + \dots + C_nX_n = \sum_{j=1}^n C_jX_j$$

Kısıtlar;

$$a_{11}X_1 + a_{12}X_2 + \dots + a_{1n}X_n \leq b_1 \quad \text{veya} \quad \sum_{j=1}^n a_{1j}X_j \leq b_1$$

$$a_{21}X_1 + a_{22}X_2 + \dots + a_{2n}X_n \leq b_2 \quad \text{veya} \quad \sum_{j=1}^n a_{2j}X_j \leq b_2$$

.....

.....

$$a_{m1}X_1 + a_{m2}X_2 + \dots + a_{mn}X_n \leq b_m \quad \text{veya} \quad \sum_{j=1}^n a_{mj}X_j \leq b_m$$

Negatif Olmama Şartı; $X_j \geq 0$ ($j=1,2,3,\dots, n$)

Maliyet Minimizasyonunda;

Amaç Fonksiyonu;

$$Z_{\min} = C_1X_1 + C_2X_2 + \dots + C_nX_n = \sum_{j=1}^n C_jX_j$$

Kısıtlar;

$$a_{11}X_1 + a_{12}X_2 + \dots + a_{1n}X_n \geq b_1 \quad \text{veya} \quad \sum_{j=1}^n a_{1j}X_j \geq b_1$$

$$a_{21}X_1 + a_{22}X_2 + \dots + a_{2n}X_n \geq b_2 \quad \text{veya} \quad \sum_{j=1}^n a_{2j}X_j \geq b_2$$

.....

$$a_{m1}X_1 + a_{m2}X_2 + \dots + a_{mn}X_n \geq b_m \quad \text{veya} \quad \sum_{j=1}^n a_{mj}X_j \geq b_m$$

Negatif Olmama Şartı; $X_j \geq 0$ ($j= 1,2,3,\dots, n$)

X_j : Karar vericinin denetimi altında olan ve bilinmeyeni gösteren karar değişkenlerini,

Z_{\max}, Z_{\min} : Enbüyüklenecek veya enküçüklenecek amaç fonksiyonunu,

C_j : j. karar değişkeninin amaç fonksiyonundaki katkı katsayısını,

a_{mj} : j. karar değişkeninin m. kısıttaki katkı katsayısını,

b_m : m. sınırlı kaynak miktarını yani m. kısıtın sağ yan değerini göstermektedir.

Özetle, herhangi bir doğrusal programlama modeli belirlenen amaç fonksiyonunu enbüyükleyecek veya enküçükleyecek kontrol edilebilen (karar) değişkenleri bulmak için kurulur (Öztürk, 2011: 37).

3.2.3. Doğrusal Programlamada Çözüm Yöntemleri

Doğrusal programlama modellerinin çözümü yapılırken ilgili oldukları problemin içerdiği değişken sayılarına göre grafik metodu veya simpleks metodu kullanılmaktadır. Ayrıca bunlara ek olarak bilgisayar ortamında çözüme daha hızlı ve kolay ulaşmak amacıyla LINGO, WINQSB ve Microsoft Excel gibi paket programlarda kullanılmaktadır.

Grafik metodu ile en fazla üç değişkenli problemlerin çözümü yapılırken, çok daha fazla değişkenin bulunduğu doğrusal programlama modellerinin çözümünde ise

simpleks metodu kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde “Grafik Metodu” ve “Simpleks Metodu” nun yapısı hakkında bilgi verilmiştir.

3.2.3.1. Grafik Çözüm Metodu

Grafik metotla çözüm, genel olarak iki değişken için iki boyutlu bir grafik çizilerek, amaç denklemi ve kısıtlayıcı koşul denklemlerinin geometrik bir alanda, düzlem üzerinde gösterilmesi ile yapılır (Özkan, 2011: 18). Grafik yöntemde iki temel adım vardır. İlk adım, modelin tüm kısıtlarının sağlandığı uygun çözümleri içeren çözüm uzayının belirlenmesidir. İkincisi ise, belirlenen bu uygun çözüm uzayındaki bütün noktalar arasından optimum çözümün belirlenmesidir (Taha, 2010: 15).

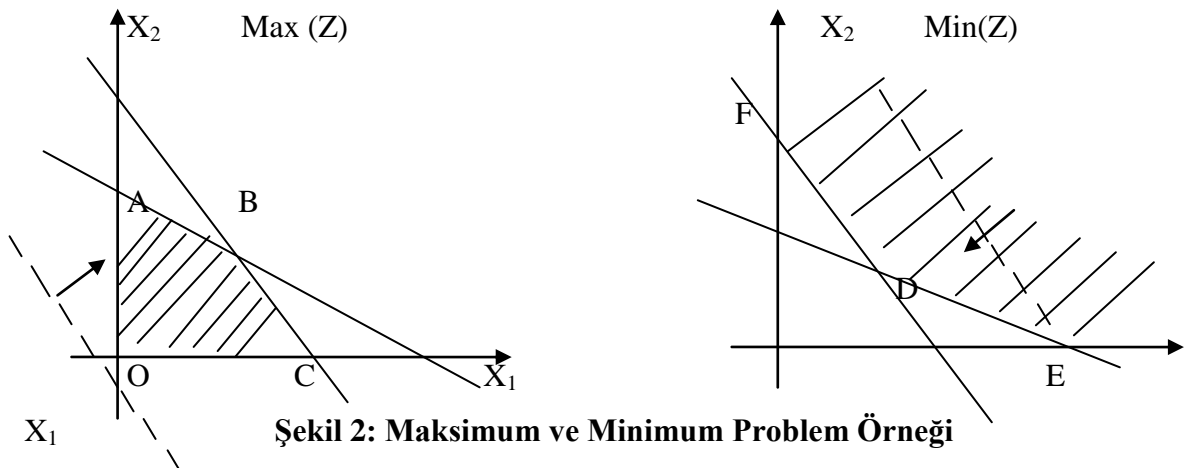
Grafik çözüm yöntemi uygulanırken; kısıtları ifade eden eşitsizlikler koordinat sisteminde gösterilerek uygun çözüm alanı belirlenir. Daha sonra amaç doğrusu problem maksimizasyon ise ∞^+ (pozitif yönde sonsuz)’a, minimizasyon ise ∞^- (negatif yönde sonsuz)’a doğru paralel olarak kaydırılır. Amaç fonksiyonun uygun çözüm alanını terk ettiği nokta optimum çözüm değerini verir. Grafik yönteminin bu özelliği dolayısıyla optimum noktası uygun çözüm alanının köşe noktalarından biridir (Özder, 2009: 14).

$$\text{Amaç Fonksiyonu; } Z_{\max}, Z_{\min} = \sum_{j=1}^n C_j X_j \quad (j= 1,2,\dots,n)$$

$$\text{Kısıtlayıcı Fonksiyonlar } \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n a_{ij} X_j \leq (=; \geq) b_i \quad (i=1,2,\dots,m)$$

(j=1,2,...,n)

$$X_1, X_2 \geq 0$$



Şekil 13'te görüldüğü üzere, maksimizasyon olan problemlerde uygun çözüm aranırken orijinden en uzak noktalarda çözüm aranır yani OCBA alanı bir maksimizasyon probleminin uygun çözüm alanını göstermektedir ve B noktası maksimum değer yani optimum noktadır. Minimizasyon problemlerinde ise orijine en yakın noktada çözüm aranır, bu nedenle diğer grafik uygun çözüm alanı pozitif yönde sonsuza doğru genişleyen bir minimizasyon problemidir. Bu grafikte de minimum değer D noktası olup, optimum çözüm D olacaktır.

3.2.3.2. Simpleks Çözüm Metodu

Doğrusal programlama problemlerinin çözümünde kullanılan en etkili ve en yaygın metot Simpleks Metodudur. Simpleks metodu 1947 yılında George B. Dantzig tarafından Amerikan Hava Kuvvetlerinin planlamasında kullanılmasıyla geliştirilmiştir.

Metot; kolay, anlaşılır ve uygulanabilir olması nedeniyle kabul görmüştür. Simpleks metodunun mantıksal çözüm süreci, bilgisayar programlama için uygun olup pek çok etkin yazılımın geliştirilmesine olanak sağlamıştır (Aladağ, 2011: 55). Simpleks metodu cebirsel tekrarlar (iterasyon) işlemine dayanır. Metotta öncelikle başlangıç simpleks tablosu düzenlenir sonra tekrarlayıcı işlemler ile belirli bir hesap yöntemi içinde gelişen çözümlere doğru ilerleyerek optimal çözüme ulaşıncaya kadar işlemler sürdürülür. Gelişen çözüm tablolarında amaç fonksiyonunun ve karar değişkenlerinin değişen değerleri gözlenebilir (Öztürk, 2011: 95).

Simpleks metodunun uygulanabilmesi için problem üzerinde bazı özel ve teknik koşulları yerine getirecek bir takım işlemler yapmak gerekir. Bu işlemlerden birisi, kısıtlayıcı şart denklemlerindeki eşitsizlik işaretlerini eşitlik şeklinde ifade etmek, yani eşitlikler halinde yazmaktır (Özkan, 2011: 22). Eğer kısıtlayıcı denklemi;

$a_{11} X_1 + a_{12} X_2 + a_{13} X_3 \leq b_1$ şeklinde ise denklemin sol tarafına aylak değişken (S_1) eklenir. Aylak değişken kullanılmayan üretim faktörlerini ve boş kapasiteyi gösterir.

$$a_{11} X_1 + a_{12} X_2 + a_{13} X_3 + S_1 = b_1 \text{ olur.}$$

Eğer kısıtlayıcı denklemi

$a_{11} X_1 + a_{12} X_2 + a_{13} X_3 \geq b_1$ şeklinde ise denklemin sol tarafından artık değişken V_1 çıkarılır ve yapay değişken A_1 eklenir. Artık değişken fazla kapasiteyi ve fazla üretim faktörlerini, fazla üretim sunumunu veya fazla üretim istemini ifade eder. Artık değişkenler, başlangıç simpleks tablosunun temel değişkenler sütununda yer almaz. Onun yerine ekonomik bir anlamı olmayan yapay değişken yer alır.

$a_{11} X_1 + a_{12} X_2 + a_{13} X_3 - V_1 + A_1 = b_1$ olur. Eğer kısıtlayıcı denklemi tam bir eşitlik halinde ise denklemin sol tarafına sadece yapay değişken eklenir.

$a_{11} X_1 + a_{12} X_2 + a_{13} X_3 + A_1 = b_1$ şeklinde ifade edilir (Öztürk, 2011: 103).

Eşitsizlik şeklinde verilen kısıtlayıcı fonksiyonlar eşitlik şekline dönüştürüldükten sonra başlangıç simpleks tablosu oluşturulur. Bu tablonun doğru bir şekilde hazırlanması önemlidir.

Tablo 4: Maksimum Amaçlı Problem İçin Başlangıç Simpleks Çözüm Tablosu

Amaç Katsayı	C_j	C_1	C_2	C_n	0	0	0	
C_B	Temel Değişkenler	X_1	X_2	X_n	S_1	S_2	S_m	Çözüm
0	S_1	a_{11}	a_{12}		a_{1n}	1	0		0	b_1
0	S_2	a_{21}	a_{22}		a_{2n}	0	1		0	b_2
.
.
0	S_m	a_{m1}	a_{m2}		a_{mn}	0	0		1	b_m
	Z_j	Z_1	Z_2	Z_{mn}	Z_{s1}	Z_{s2}	Z_{sm}	Z_{max}
	$C_j - Z_j$	$C_1 - Z_1$	$C_2 - Z_2$	$C_n - Z_n$	$-Z_{s1}$	$-Z_{s2}$	$-Z_{sm}$	

Tablo 5: Minimum Amaçlı Problem İçin Başlangıç Simpleks Çözüm Tablosu

Amaç Katsayı	C_j	C_1	C_2	C_n	M	M	M	
C_B	Temel Değişkenler	X_1	X_2	X_n	A_1	A_2	A_m	Çözüm
M	A_1	a_{11}	a_{12}		a_{1n}	1	0		0	b_1
M	A_2	a_{21}	a_{22}		a_{2n}	0	1		0	b_2
.
.
M	A_m	a_{m1}	a_{m2}		a_{mn}	0	0		1	b_m
	Z_j	Z_1	Z_2	Z_{mn}	Z_{s1}	Z_{s2}	Z_{sm}	Z_{min}
	$C_j - Z_j$	$C_1 - Z_1$	$C_2 - Z_2$	$C_n - Z_n$	$M - Z_{s1}$	$M - Z_{s2}$	$M - Z_{sm}$	

Tablo 4'te temel değişkenler sütunu, temel çözümde bulunan değişkenleri içermektedir. Temel olmayan değişkenler, henüz plana girmemiş değişkenlerdir. Küçük eşitsizliklerin bulunduğu bir problem için $m+n$ adet karar değişkeni ve aylak değişken bulunmaktadır. Çözüm sütununda, değişkenlerin çözüm değerleri yer almaktadır. Z_j satırı, j 'inci değişkenin bir biriminin yol açtığı kaybı göstermektedir. $C_j - Z_j$ satırı ise, j 'inci değişkenin bir biriminin net katkısını ifade etmektedir. Başlangıç çözümünde m adet aylak değişken bulunur. Bunların amaç fonksiyonu katsayıları 0'dır. C_j satırı, temel ve temel olmayan amaç fonksiyonu değişkenlerinin katsayılarıdır. C_B ise, temeldeki değişkenlerin amaç fonksiyonundaki katsayılarıdır (Miran, 2011: 30-31). Büyük eşitsizliklerin bulunduğu minimum amaçlı bir problem için Tablo 5'te görüldüğü üzere m adet yapay değişken bulunmaktadır ve bu değişkenler başlangıç çözümünde yer almaktadır. Bunların amaç fonksiyonu katsayıları $+M$ veya $-M$ olmaktadır.

Simpleks yöntemle optimal çözüme ulaşıldığını anlamak için $C_j - Z_j$ satır değerlerine bakılır. Problem maksimizasyon amaçlı ise, çözümün optimal olabilmesi için $C_j - Z_j$ satır elemanlarının sıfır yada sıfırdan küçük olması gerekir. Minimizasyon amaçlı

problemlerde ise bu elemanlar sıfır yada pozitif değerli olmalıdır. Başlangıç simpleks tablosundan başlayarak optimal çözüme ulaşana kadar anahtar sütun ve anahtar satır belirlenerek yeni satırlar oluşturulur. Optimal çözüm C_j-Z_j satır elemanlarının istenilen değerlere ulaşmasıyla bulunur.

Bazen doğrusal programlama problemleri çözümlenirken bazı özel durumlarla karşılaşılabilir. Bunlar; bozulma (dejenerasyon), sınırsız çözümler, seçenekli optimal çözümler, uygun çözüm bulunmama ve sınırsız uygun bölge ve sınırlı optimal çözüm durumudur.

Bozulma durumu, anahtar sıranın seçiminde zorluk olursa, çözüm işlemlerinde bir veya daha fazla temel değişkenin çözüm değeri sıfır olursa, simpleks iterasyon işlemlerinde bir döngüye girilmesi durumunda meydana gelir.

Bazı doğrusal programlama problemlerinde amaç fonksiyonunun değeri istenildiği kadar yani belirsiz şekilde arttırılabilir. Böyle problemlerin sınırsız çözümü var denir. Maksimizasyon problemlerinde C_j-Z_j satırında işleme girecek pozitif değerli (yani anahtar) sütundaki elemanların hepsi negatif veya sıfır değerli olursa, minimizasyon problemlerinde ise C_j-Z_j satırında işleme girecek mutlak değerce en büyük negatif değerli (yani anahtar) sütundaki tüm elemanlar negatif veya sıfır değerli olursa çözüme sınırsız çözüm denir.

Optimal çözüm tablosunun temel olmayan değişkeninin altındaki C_j-Z_j satırında sıfır katsayısı var ise seçenekli optimal çözüm olduğu söylenir. Ayrıca seçenekli optimal çözüm, söylenen temel olmayan değişkenin işleme girmesi, yani tabloya temel değişken olarak girerek daha ileri simpleks işlemlerinin yapılması ile bulunabilir.

Problemin tüm kısıtlayıcı koşulları karar değişkenleri tarafından sağlanmaz ise problemin uygun çözümü yoktur denir. Optimal simpleks çözüm tablosunun temel değişken sütununda yapay değişken yer alır ve onun çözüm değeri pozitif ise problemin uygun çözümü yoktur.

Sınırsız uygun bölgenin problemde bulunup bulunmadığını anlamak için problemin C_j-Z_j ve Z_j satırlarının dışındaki herhangi bir simpleks tablosunun

herhangi bir sütunundaki katsayılar negatif veya sıfır ise sınırsız uygun alan vardır. Çözümün sınırlı olması ise bu koşula ek olarak sıfır ve negatif katsayılı sütuna karşılık olan C_j-Z_j satırındaki elemanın değerinin maksimizasyon problemlerinde negatif, minimizasyon problemlerinde ise pozitif olmasıdır (Öztürk, 2011: 122-135).

3.2.4. Dualite ve Duyarlılık Analizi

Bir doğrusal programlama problemi ve onun duali aynı problem verilerine dayalı olarak elde edilir ve birinin optimal çözümü aynı zamanda diğerinin optimal çözümünü verir. Bu bağlamda duali alınan problemin orijinal biçimi primal (asıl) model olarak adlandırılır. Bu iki eş model, aynı problemin iki farklı görünüşü olarak düşünülebilir ancak farklı yorumlara sahiptirler (Bakır ve Altunkaynak, 2003: 101). Bir doğrusal programlama modelinin kısıtlayıcıları şeklinde olan, kaynakların değerleriyle ilişkili olarak bazı değerleri içeren alternatif model formuna dual model denilmektedir. Primal model, üretimden elde edilebilecek kazanç miktarını belirleyen sonuçları verirken; dual model, bu kazançta ulaşmada harcanan kısıtlı kaynakların değeri hakkında bilgi sağlar (Aladağ, 2011: 111).

Bir çok programlama işleminde dual; optimizasyonun anlamına (maksimizasyon veya minimizasyon), kısıtların tipine (\leq , \geq veya $=$) ve değişkenlerin işaretine (negatif olmama veya sınırlandırılmama) bağlı olarak primalin çeşitli durumları için tanımlanmıştır. Başlangıç simpleks tablosunu oluşturmak için daima standart hal kullanılır ve primal modelin optimum çözümü dual modelin de çözümüdür. Dolayısıyla standart primalden duali tanımlamak suretiyle, dual çözüm simpleks metot hesaplamalarıyla gerçekleştirilir (Özder, 2009: 21).

Primal problem aşağıdaki aşamalar izlenerek dual probleme çevrilebilir.

- Primal modelin amaç fonksiyonu minimumsa, dual modelde maksimum amaçlanmaktadır veya tam tersi söz konusudur.
- Modeldeki kısıtlayıcıların yönü primalden duala geçerken yön değiştirir. Primal modelde kısıt " \leq " ise dual modelde " \geq " olur. Aynı kural dualden primale geçerken de uygulanır.

- Primal modeldeki her kısıtlayıcı denklemini dual modelde karar değişkenine karşılık gelirken, primal modeldeki karar değişkenleri de dual modelde kısıtlayıcı denklemini haline dönüşmektedirler.
- Primal modelin kısıtlayıcı denklemler sayısı, dual modelin değişkenlerin sayısına eşittir. Dual modelin kısıtlayıcı sayısı ise primal modelin değişken sayısına eşittir.
- Primal modeldeki kısıtlayıcı denklemin sağ taraf sabitleri, dual modelin amaç fonksiyonunun katsayı değerleri olurken, amaç fonksiyonunun katsayıları da dual modelde kısıtlayıcı koşulların sağ taraf sabiti olur.
- Her iki problemde de değişkenler pozitiflik (negatif olmama) kuralını sağlamalıdır.

Bu kurallara göre primal modellerin dual modele dönüştürülmesinin matematiksel olarak ifadesi aşağıdaki şekilde olmaktadır.

Tablo 6: Primal ve Dual Modellerin Matematiksel Gösterimi

Primal Model	Dual Model
$\max(z)=c_1x_1 + c_2x_2+\dots + c_jx_j+\dots + c_nx_n$	$\min(z)= b_1y_1 + b_2y_2+\dots + b_jy_j+\dots + b_my_m$
$a_{11}x_1+ a_{12}x_2+\dots + a_{1j}x_j+\dots + a_{1n}x_n \leq b_1$	$a_{11}y_1+ a_{12}y_2+\dots + a_{1j}y_j+\dots + a_{1m}y_m \leq c_1$
$a_{21}x_1+ a_{22}x_2+\dots + a_{2j}x_j+\dots + a_{2n}x_n \leq b_2$	$a_{21}y_1+ a_{22}y_2+\dots + a_{2j}y_j+\dots + a_{2m}y_m \leq c_2$
....
$a_{i1}x_1+ a_{i2}x_2+\dots + a_{ij}x_j+\dots + a_{in}x_n \leq b_i$	$a_{i1}y_1+ a_{i2}y_2+\dots + a_{ij}y_j+\dots + a_{im}y_m \leq c_i$
...	...
$a_{m1}x_1+ a_{m2}x_2+\dots + a_{mj}x_j+\dots + a_{mn}x_n \leq b_m$	$a_{n1}y_1+ a_{n2}y_2+\dots + a_{nj}y_j+\dots + a_{nm}y_m \leq c_n$
$x_j \geq 0 \quad j=1,2,\dots,n$	$y_j \geq 0 \quad j=1,2,\dots,m$

Sonuç olarak, karar vericiler için dual problemin önemi, model kaynakları hakkında bilgi sağlamasından kaynaklanmaktadır. Bir yönetici, kaynakların kullanımından daha az karlılıkla ilgilenir. Çünkü karlılık, kaynakların kontrollü kullanımıyla mümkündür. Dual çözüm kaynak değerlerinin yönetimini sağlar ve ek

kaynaklar için ödenecek fiyat, fazla kaynağı temin etme kararı için önemlidir (Aladağ, 2011: 125).

Duyarlılık analizinde ise, optimum çözümün başlangıç verilerindeki değişmelere karşı duyarlılığının veya istikrarlılığının belirlenmesi ile uğraşmaktadır. Çoğunlukla, yalnızca amaç fonksiyonu katsayılarının değişiklikleri (ikincil değerler) ve sağ tarafın elemanlarının (birincil değerler) değişiklikleri incelenmektedir (Yılmaz, 2004: 179). Bir başka deyişle, amaç fonksiyonu katsayıları, kısıtlayıcı kaynak miktarları ve teknolojik parametrelerdeki değişmelere karşı optimum çözümün göstereceği tepkiye duyarlılık analizi adı verilir (Bakır ve Altunkaynak, 2003: 111).

Diğer koşullar sabit tutulduğunda, amaç fonksiyonunda yer alan bir katsayının hangi aralığı için, optimum çözümdeki değişkenler ve bunlara ait değerlerin değişmeden kalacağı, duyarlılık analizi ile belirlenir. Bu aralıkta optimum çözüme giren değişkenler ve bunların değerleri, değişmeden kalır. Aynı şekilde diğer koşullar sabitken, kısıtlamalardan birinin hangi aralığı için, optimum çözüme giren değişkenlerin sabit kaldığı da duyarlılık analizi yardımıyla anlaşılabilir (Miran, 2011: 43). Duyarlılık analizi, doğrusal programlama probleminin mevcut optimum çözüme ulaşıldıktan sonra uygulanmaktadır.

3.2.5. Tam Sayılı Programlamanın Tanımı ve Matematiksel Yapısı

Doğrusal programlama modeli hemen her türlü işletme sorunlarını çözmek için uygulanabilecek yapıda olmasına rağmen, uygulamada ortaya çıkan sonuç, ya işletmenin üretim şekline bağlı olarak, ya da doğrusal programlama modelinin uygulandığı sorunun yapısından dolayı istenilen durumu ortaya koymayabilir (Adakçı, 2010: 21). Dolayısıyla uygulamada karşılaşılan birçok problemin yapısı gereği, problemde yer alan değişkenlerin tümü ya da bir kısmı tam sayılı değerli olmak durumundadır. Örneğin, işlerin makinelere atanmasının, otomobil, uçak, televizyon gibi ürünlerin üretim miktarlarının kesirli tanımlanması teorik olarak geçersiz olduğundan, bu tür değişkenlerin tamsayı şeklinde ifade edilmeleri zorunludur. Tamsayı programlama problemlerinin doğuş nedenleri genellikle,

kaynakların parçalanamaması veya değişkenlerin tamsayılı birimler olmalarındandır (Sezen, 2007: 114).

Doğrusal programlama modellerinde değişkenler sürekli değerler alırken; tamsayılı programlama modellerinde kesikli değerler alabilmektedirler. Bu modeller de, doğrusal programlama modellerine benzer şekilde kurulurlar (Dal, 2011: 39). Doğrusal programlama modeli ile tamsayılı programlama arasındaki fark, doğrusal programlama modelinde karar değişkenlerinin sıfır ve sıfırdan büyük olma koşulu aranırken, tamsayılı doğrusal programlama da değişken değerlerinin sıfıra eşit ve sıfırdan büyük tamsayı almaları şartının istenmesidir (Bronson, 1982: 54; Yücesan, 2012: 9). Ancak bu ufak farklılık, tamsayılı programlama modellerinin çözümünü doğrusal programlama modellerine göre oldukça fazla zorlaştırır. Bu sebeple tamsayılı değişkenler kullanırken, bunların gerekliliği iyi irdelenmeli, fazladan hesap yüküne katlanmamak için sayıları mümkün olduğunca az tutulmalıdır (Dal, 2011: 39).

Aslında tamsayılı programlama modeli, değişkenlerinin tamsayı değerli olması istenen bir ek kısıtlayıcı doğrusal programlama modelinden başka bir şey değildir (Öztürk, 2011: 259). Tamsayılı programlama modelleri aşağıdaki dört gruba ayrılmaktadır.

- i. Saf Tamsayılı Modeller:** Modeldeki bütün değişken değerlerinin tamsayı karakterinde olma koşulu bulunur. Model aşağıdaki gibi ifade edilir.

$$\text{Amaç Fonksiyonu: } Z_{\max} = \sum_{j=1}^n c_j x_j$$

$$\text{Kısıtlar: } \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_i \quad (i=1,2,\dots,k) \text{ ve}$$

$$x_j \geq 0 \text{ ve tamsayı } (j= 1,2,3,\dots, n)$$

- ii. Karma Tamsayılı Modelleri:** Modeldeki değişkenlerin bazılarının tamsayı karakterinde olması koşulu var ise de, bunlar dışındaki diğer değişkenler tamsayı değer alma koşulu ile sınırlandırılmazlar. Model aşağıdaki gibi ifade edilir.

$$\text{Amaç Fonksiyonu: } Z_{\max} = \sum_{j=1}^n c_j x_j + m_j y_j$$

$$\text{Kısıtlar; } \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j + d_{ij} y_j \leq b_i \quad (i=1,2,\dots,k) \text{ ve}$$

$$y_j \geq 0, x_j \geq 0 \text{ ve tamsayı } (j= 1,2,3,\dots, n)$$

iii. **0-1 Tamsayılı Modeller:** Modeldeki bütün değişkenlerin 0 veya 1 olması gereken problemlerdir. Model aşağıdaki gibidir.

$$\text{Amaç Fonksiyonu: } Z_{\max} = \sum_{j=1}^n c_j x_j$$

$$\text{Kısıtlar: } \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_i \quad (i=1,2,\dots,k) \text{ ve}$$

$$x_j \geq 0 \text{ veya } 1 \quad (j= 1,2,3,\dots, n)$$

iv. **0-1 Karma Tamsayılı Modeller:** Modeldeki bazı değişkenler 0 veya 1 değerini alırken diğer değişkenler kesirli (sürekli) değerler almaktadır. Model aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

$$\text{Amaç Fonksiyonu: } Z_{\max} = \sum_{j=1}^n c_j x_j + m_j y_j$$

$$\text{Kısıtlar; } \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j + d_{ij} y_j \leq b_i \quad (i=1,2,\dots,k) \text{ ve}$$

$$y_j \geq 0, x_j \geq 0 \text{ veya } 1 \quad (j= 1,2,3,\dots, n)$$

3.2.6. Tamsayılı Programlama Modellerinin Çözüm Yöntemleri

Tamsayılı problemlerin matematiksel gösterimi sürekli değişkenlerin tanımlandığı doğrusal problemlerinin formülasyonuna oldukça benzer olmasına rağmen, bazı ya da tüm değişkenlerin tamsayı olmasını gerektiren kısıtların eklenmesi çözümlene bakımından tamsayılı problemlerini oldukça zor hale getirirler. Tamsayılı optimizasyon problemlerinin çoğu “zor” (hard) optimizasyon problemleri sınıfına girerler. Dolayısıyla doğrusal programlama problemleri çözüm için polinomial zaman gerektirirken, tamsayılı programlama problemlerinin çoğu non-polinomial sınıftan problemlerdir ve üstel hesaplama zamanı gerektirir (Bakır ve Altunkaynak, 2003: 320).

Doğrusal programlama problemlerinin çözümünde, olurlu bir çözümün optimal olup olmadığının ispatı için bazı koşullar mevcuttur. Tamsayılı programlama için ise optimallığı kontrol edecek koşullar bulunmamaktadır. Optimal çözümün elde edildiğinin ispatlanması ancak her uygun çözümün birbiri ile karşılaştırılması yolu ile sağlanmaktadır (Başkaya, 2005: 43). Tamsayılı programlama problemlerinin çözümünü güçleştiren iki neden vardır. Birinci neden, problemdeki tamsayılı değişken sayısı, ikinci neden ise, problemin içerdiği kısıtlayıcı sayısı veya problemin özel bir yapısından dolayıdır (Öztürk, 2011: 263).

Tamsayılı programlama modellerinin çözümü için akla gelebilecek ilk yol, doğrusal programlama çözüm sonuçlarında elle düzeltme yapılmasıdır. Ancak tamsayılı olması istenen faaliyetin, bir alt tamsayıya mı yoksa bir üst tamsayıya mı yuvarlanması gerektiği sorun oluşturmaktadır. Çok sayıda tamsayılı faaliyet istenmesi durumunda, problem çözümsüz hale gelmektedir. Kuşkusuz tamsayılı programlama modellerinin çözümü için geliştirilmiş teknikler bulunmaktadır. Bunlar (Miran, 2011: 172):

1. Gomory Kesme Düzlemi Yöntemi
2. Dal ve Sınır Yöntemidir.

3.2.6.1. Gomory Kesme Düzlem Yöntemi

Doğrusal programlama problemlerinin tamsayılı çözümlerini sağlayacak hesaplama yöntemi ilk kez 1958 yılında Gomory tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem sonlu sayıda işlemden sonra optimal bir tamsayılı çözümü sağladığı gibi optimal çözüme ulaşmada simpleks yöntemden daha fazla işlem gerektirir (Öztürk, 2011: 289). Gomory kesme düzlemi yönteminde çözüme doğrusal programlama çözümünüyle başlanır. Daha sonra modele bir kısıtlama eklenir. “Kesme” adı verilen bu yeni kısıtlamanın, mümkün çözüm bölgesini küçültmekle birlikte orijinal çözüm bölgesinin içindeki tüm tamsayılı çözümleri içerdiği varsayılır (Miran, 2011: 172).

Bu ek kısıtlama Gomory'nin geliştirdiği “Kesme Düzlemi” kuralına göre elde edilir. Kesme düzlemi kuralında simpleks yöntem ile elde edilen optimal çözüm değerlerinden en büyük kesir değerli karar değişkeni seçilir. Sonra da bu değişkenin satırında bulunan değişkenlerin katsayıları tamsayı ve kesirli olarak yazılır ve tamsayılı değişkenler denklemin sağ tarafında toplanır. Sağ tarafta yer alan tam sayılı değişkenler atılır ve sadece kesirli eleman bırakılır. Tamsayılı değişkenler atıldığına göre eşitlik halindeki denklem eşitsizliğe dönüşecek ve sol taraftaki kesirli kısım sağ taraftaki eleman değerinden büyük veya eşit olacaktır. Böylece ek kısıtlayıcı elde edilmiştir ve bu ek kısıtlayıcı denklemi standart hale getirmek için yeni bir değişken eklenir. Sonra da bu ek kısıtlayıcıya tamsayılı olmayan optimal çözüm tablosunda yer verilerek simpleks çözüm işlemlerine geçilir (Öztürk, 2011: 289-290; Başkaya, 2005: 62).

3.2.6.2. Dal ve Sınır Yöntemi

Dal ve sınır yöntemi, tamsayılı programlama literatüründe bilinen en meşhur algoritmalarından birisidir. Dal ve sınır yöntemi optimum aramasını tam sayma yerine kısmi sayma yöntemiyle gerçekleştiren bir algoritmadır (Bakır ve Altunkaynak, 2003: 339). Dal sınır yöntemi Land ve Doig tarafından ortaya atılmış olup böl-fethet stratejisini izlemektir. Bu stratejide orijinal problem çok büyük olduğundan daha küçük alt problemlere bölünerek çözülür. Bölme işlemi tüm geçerli çözümlerin küçük alt kümelere dağıtılması, fethetme ise, alt kümedeki optimum çözümü belirleyip, eğer bu çözüm uygun ama optimum değilse bu alt kümeyi araştırma dışı bırakır (Özder, 2009: 38).

Dal ve sınır yönteminde ilk olarak doğrusal programlama optimum çözümü bulunur. Daha sonra elde edilen bu çözüm alanı alt kümelere ayrılarak sistematik bir şekilde irdelenir ve uygun tamsayıları içermeyen alt kümeler elenir. Her aşamada alt ve üst sınırlar kullanılarak yapılacak işlem sayısı azaltılmakta ve daha kısa bir sürede tamsayılı optimum çözüme ulaşılmaktadır (Miran, 2011: 175).

Dal ve sınır yöntemi, her bir alt problemin uygun bölgesindeki noktaların her birini etkince sayarak optimum çözümü bulurken üç temel adımı kullanır. Bunlar; dallandırma (branching), sınırlama (bounding) ve bağlamadır (fathoming) (Öztürk, 2011: 263).

Dallandırma, çözümü araştırılan asıl problemin iki ya da daha çok alt probleme ayrılma işlemidir. Sınırlama, verilen bir alt problemin en iyi çözümünün alabileceği değer, önceden belirlenen bir değerle veya değerler kümesi ile ya da herhangi bir aralık ile sınırlandırılmasıdır (Sezen, 2007: 78-79). Sınırlamada genellikle, dallandırma işlemi sonucunda oluşan her bir alt problemin optimum çözümünün alabileceği en küçük veya en büyük değer belirlenir. Belirlenen en küçük değer alt sınır ve en büyük değer de üst sınır olur (Öztürk, 2011: 268).

Bağlamada ise 3 durum söz konusudur. Bunlardan ilki, eğer sonuç maksimum problemleri için daha önce bulunan sınırdan küçük ise alt problem elenir, minimum problemlerinde ise sonuç daha önce bulunandan büyük ise alt problem elenir. İkinci

olarak, alt problemin uygun çözümü yoksa problem elenir. Son olarak ta eğer alt problem için sonuç tamsayı ise problem sonlandırılır (Başkaya, 2005: 73).

3.2.7. Doğrusal ve Tamsayılı Programlama İle İlgili Literatür Özeti

Turizm alanında doğrusal ve tamsayılı programlama kullanılarak yapılmış çok fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. Ayrıca doğrusal programlama içerisinde yer alan hedef programlama ile yapılan çalışmalarda mevcuttur. Bu kısımda bu yöntemler kullanılarak turizm alanında yapılan çalışmalar ile farklı alanlarda yapılan çalışmalardan bazı örneklere yer verilmiştir.

Racovita, Schin ve Susanu (2011), çalışmalarında otel işletmelerinin gelirini maksimize edebilmek amacıyla doğrusal programlama ve ağ akış yöntemini kullanmışlardır. Bunun için oda türlerine ait tarifeler, tarifelere göre satılan oda sayısı, otelin maksimum kapasitesi değişkenlerini tanımlamışlardır. Geliri maksimize etmek amacıyla, maksimum kapasite, müşterilerinin talebinden daha fazla odanın satılmaması ve uygun oda sayısından daha fazla oda satılmaması kısıtları ele alınarak model oluşturulmuştur. Ayrıca grup rezervasyonları için elde edilecek gelirin maksimize olması amacıyla bir model daha elde etmişler ve bunları ağ akış yöntemiyle göstermişlerdir (Racovita, Schin ve Susanu, 2011: 262-266).

Mahapatra ve Shekhar (2012), çalışmalarında gelir yönetimi ilkeleri ile niyet arasında ilişki kurmayı ve bu ilkeler ile diğer faktörleri ilişkilendirmek üzere bir matematiksel model geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu sebeple; talep miktarı, rezerve edilen oda sayısı ve 5 çeşit otel kategorisi ele alınmış ve gelir maksimizasyonu amacıyla 3 günlük doğrusal programlama modeli oluşturmuşlardır (Mahapatra ve Shekhar, 2012: 516-524).

Karagiannis ve Apostolou (2010), konferans, eko-turizm ve din turizmi şeklindeki üç turizm çeşidinin bölgesel turizm ekonomisine katkılarını araştırmak amacıyla doğrusal programlama ve vektör analizi yöntemlerini kullanarak bir çalışma yapmışlardır. Geliri maksimize etmek amacıyla, tesisler için toplam bakım maliyeti ve altyapının geliştirilmesi için tesislerin mevcut alanı şeklinde iki kısıt ele

almışlar ve çözümünü yapmışlardır. Sonuçta eko-turizmin bölgesel gelişme için karlı olmadığı sonucuna varılmıştır (Karagiannis ve Apostolou, 2010: 25-32).

Pazienza (2008), çalışmasında Güney İtalya'da üç bölgenin turizm sektörünün tamamından sağlayacağı net karı bulmak amacıyla doğrusal programlama modeli oluşturmuşlardır. Bu sebeple, otel işletmelerindeki yatak sayısı, otel olmayan diğer işletmelerdeki yatak sayısı, atık su kapasitesi, çöp ve atık yok etme kapasitesi ve araç park yeri sayısı kısıtları dikkate alınarak her üç bölge için modellemeleri yapmış ve çözümlerini ayrı ayrı elde etmiştir (Pazienza, 2008: 1-16).

Tan ve Mansourirad (2013), çalışmalarında otel işletmelerinde hizmet kalitesinden kaynaklanan nedenlerden dolayı müşteride oluşan memnuniyetsizliğin karşılanması amacıyla yapılacak faaliyetlerin maliyetini minimize etmek amacıyla bir model geliştirmişlerdir. Süreçten ve sonuçtan kaynaklanan iki durum olarak ele alınan model tamsayılı programlama modeli şeklinde tanımlanmıştır ve süreç kaynaklı bir model üzerinde örnek bir çalışma gösterilmiştir (Tan ve Mansourirad, 2013: 4531-4534).

Oh, Oh ve Kwak (2007), Kore'de otel veya ofis binaları için gaz türbini kojenerasyon sisteminin kurulmasının karlı olup olmadığının araştırılması amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu sistemin ekonomik faydasını ölçmek amacıyla geri ödeme süresi ve iç getiri oranı değişkenleri kullanılarak karma tamsayılı programlama modeli önerilmiş ve dal-sınır algoritması ile çözümü yapılmıştır (Oh, Oh ve Kwak, 2007: 266-278).

Kassa ve Tizazu (2013), bir otel işletmesinin teknik bölümünde çalışan 5 personelin haftalık işgücü çizelgelemesini yaptıkları işlerin de maksimum olmasını sağlamak şartıyla tamsayılı programlama modeli olarak oluşturmuşlardır. Kısıtları; vardiyalar için gereken personel sayısı, her bir personelin çalışacağı gece vardiya sayısı, personel başına haftalık toplam vardiya sayısı olarak ele almışlar ve bir haftalık üç vardiya şeklinde personel planlamasını yapmışlardır (Kassa ve Tizazu, 2013: 1-7).

El Gayar ve arkadaşları (2011), çalışmalarında otel işletmesinin toplam gelirinin, toplam rezervasyon sayısının gecelik oda kapasitesi miktarını geçmemesi koşulu altında bir model oluşturmuşlardır. Bu amaçla oda sayısı, konaklamadan elde edilen gelir, beklenen talep ve otelin kapasitesi değişkenler olarak tanımlanarak karma tamsayılı bir programlama modeli önermişler ve bir otel simülasyonu üzerinde uygulayarak çözüm elde etmişlerdir (El Gayar vd., 2011: 84-98).

Tsai ve arkadaşları (2010), çalışmalarında otelcilik sektöründeki işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk programlarını seçmek ve maliyet değerlendirmesi yapmak amacıyla DEMATEL, ANP/AHP, 0-1 hedef programlama modelini ve faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemini kullanmışlardır. Bunun için 4 ana kriter (maliyet ve farklılaştırma avantajı kriterleri) ve bunların altında 9 alt kriter (kurumsal sosyal sorumluluk kriterleri) belirlemişlerdir. Kriterleri ağırlıklandırmak için ANP/AHP kullanılmış, elde edilen sonuçlara ise 0-1 hedef programlama modeli uygulanmış ve hangi sosyal sorumluluk programının olacağına karar verilmiştir (Tsai vd., 2010: 385-396).

Ho, Chang ve Ku (2013), çalışmalarında kuruluş yeri seçimini belirlemek amacıyla 10 adet konum alternatifi ve 10 adet kriter belirlemişlerdir. AHP yöntemini kullanarak bu kriterlerin ağırlıklarını hesaplamışlar, bu ağırlıkları hedef programlama modelindeki amaç fonksiyonunun katsayı değeri olarak ele almışlar ve problemi çözerek en uygun konumun neresi olacağına karar vermişlerdir (Ho, Chang ve Ku, 2013: 94-108).

Köçken, Özdemir ve Ahlatçioğlu (2014), çalışmalarında üniversitede ders zaman çizelgelemesi oluşturmak için ikili tamsayılı bir model oluşturmuşlar ve bu modelin çözümünü yapmışlardır. Amaç fonksiyonu olarak, yapılacak atamaların olabildiğince öğretim kalitesini arttırmasını ve bölümün istekleri doğrultusunda hareket edebilecek nitelikte olmasını sağlamaktır. Kısıtlar ise; yapılan atamanın tek olması, ders planının eksiksiz yapılması, öğrenciler, öğretim elemanları ve fiziki mekanlar için herhangi bir çakışmanın olmaması, fiziki mekan kapasitesine göre atama yapılması, öğrencinin günlük alması gereken ders yükü, tek bir derse ait iki ders saatinin art arda atanması, oturum, laboratuvar, ön belirleme ve değişken tipi kısıtları şeklinde ele alınmıştır (Köçken, Özdemir ve Ahlatçioğlu, 2014: 28-54).

Kermani ve arkadaşları (2014), çalışmalarında endüstriyel işlemler için gerekli olan su ve enerjinin eş zamanlı optimizasyonu için karma tamsayılı programlama modeli geliştirmişlerdir. Bu modelde, termal tüketimi minimize etmek ve iç ısı dönüşümünü maksimize etmek amaçlanmıştır (Kermani vd., 2014: 1561-1566).

Mollica (2013), çalışmasında bir restoran işletmesinde menü planlaması yapmak amacıyla doğrusal programlama modelinin nasıl kurulması gerektiğini göstermiş ve kurmuş olduğu bu modelin simpleks yöntemi ile çözümünü elde etmiştir (Mollica, 2013: 1-8).

Singh ve arkadaşları (2012), çalışmalarında dünyanın en büyük kömür işletme zincirinin altyapı ve bekleme süresine ait toplam maliyetini minimize etmek amacıyla karma tamsayılı programlama modeli geliştirmişlerdir. Bu model, aynı zamanda işletmenin gelen talebi karşılayabilmesi ve ne kadar kapasite gereksinimi olduğunun belirlenmesi koşullarını sağlayacak şekilde düzenlenmiş ve çözümü yapılmıştır (Singh vd., 2012: 210-224).

Bostancı ve Demir (2011), çalışmalarında doğrusal programlama aşamalarını kullanarak, yıllık getiri oranları ve özellikleri farklı taşınmaz geliştirme projelerine hangi miktarda yatırım yapılabileceğinin belirlenmesi üzerine bir modelleme çalışması yapmışlardır. Örnek yatırım projelerini inceleyerek, taşınmaz geliştirme şirketinin yatırım politikası ve şirketin finansal durumu ile ilgili kısıtlar altında getirinin en çoklanmasını sağlayan proje seçeneklerinin yatırım oranlarını belirlemeye çalışmışlardır (Bostancı ve Demir, 2011: 1-8).

Salami, Shahnooshi ve Thomson (2009), çalışmalarında İran ekonomisinde yer alan tarım sektöründe hasat zamanında kuraklığın ekonomi bazında ne düzeyde etkili olacağını belirlemek amacıyla doğrusal programlama modeli geliştirmişlerdir. Bu modelle, tarımsal faaliyetlerin doğrudan maliyetlerini belirlemeye çalışmışlardır. Aynı zamanda, imalat ve hizmet sektörünün de ekonomiye dolaylı etkilerini araştırmak üzere makro ekonometrik bir model geliştirmişlerdir (Salami, Shahnooshi ve Thomson, 2009: 1032-1039).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR MODEL ÖNERİSİ

4.1. ÇALIŞMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Bu çalışmada, turizm sektöründe faaliyet gösteren bir otel işletmesinin ön büro departmanında, kat hizmetleri departmanında, yiyecek-içecek hizmetleri departmanında faaliyet göstermesi gereken personel sayısının, gelen müşteri sayısına göre tüketilmesi gereken yiyecek ve içecek miktarı ile işletmede harcanan elektrik ve su miktarlarının belirlenmesi amacıyla bir model tasarlanmaya çalışılmış ve bu tasarlanan modelin Excel Visual Basic for Application modülünde çözümünün yapılması sağlanmıştır.

Sözü edilen model kurulurken, otel işletmesinin yönetimi tarafından kontrol edilebilecek ve işletmeye göre değiştirilmesi mümkün olan değişkenler tanımlanmış ve bunlar ayrı olarak aşağıda belirtilen ekranlarda yer almıştır.

- Otele ait bilgilerin tanımlandığı ve değiştirilebildiği ekran,
- Oteldeki odalara ait bilgilerin tanımlandığı ve değiştirilebildiği ekran,
- Ön büro departmanında faaliyet gösteren personel bilgilerinin tanımlandığı ve değiştirilebildiği ekran,
- Kat hizmetleri departmanında faaliyet gösteren personel bilgilerinin tanımlandığı ve değiştirilebildiği ekran,
- Yiyecek-içecek hizmetleri departmanında faaliyet gösteren personel bilgilerinin tanımlandığı ve değiştirilebildiği ekran,
- Elektrik-su harcamasına ait veri girişinin tanımlandığı ve değiştirilebildiği ekran

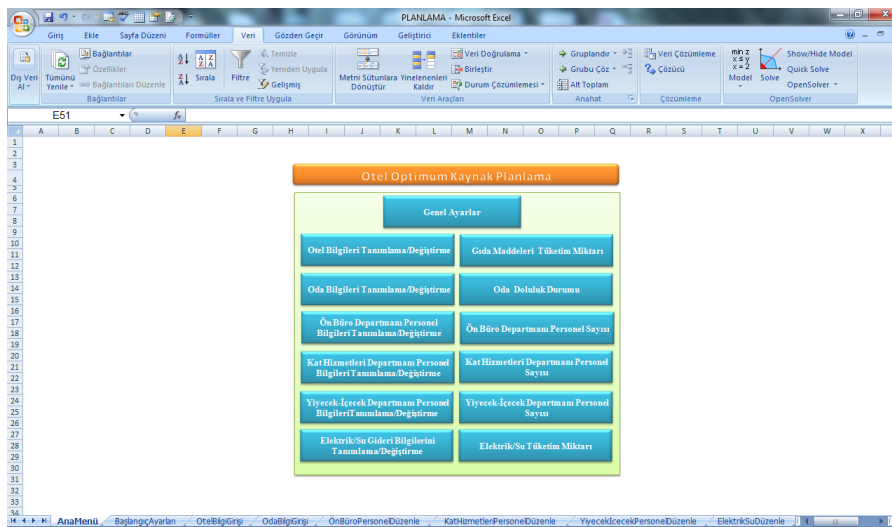
Karar değişkenleri olarak tanımlanan bu ekranlardaki verilerin girilmesi ve hesaplamaların yapılması sonucunda ise ulaşılmak istenen sonuçlar ve bu sonuçlara ait tablolar ise aşağıda ifade edilen ayrı ekranlarda yer almışlardır.

- Odalara ve otele ait durum tabloları ekranı,

- Ön büro departmanında faaliyet göstermesi gereken personel sayısı ekranı,
- Kat hizmetleri departmanında faaliyet göstermesi gereken personel sayısı ekranı,
- Yiyecek-içecek departmanında faaliyet göstermesi gereken personel sayısı ekranı,
- Tüketimi gerçekleşen elektrik-su miktarı ekranı,
- Tüketimi gerçekleşen günlük yiyecek-içecek miktarları ekranı

4.2.MODELE AİT KARAR DEĞİŞKENİ EKРАНLARININ TANITIMI

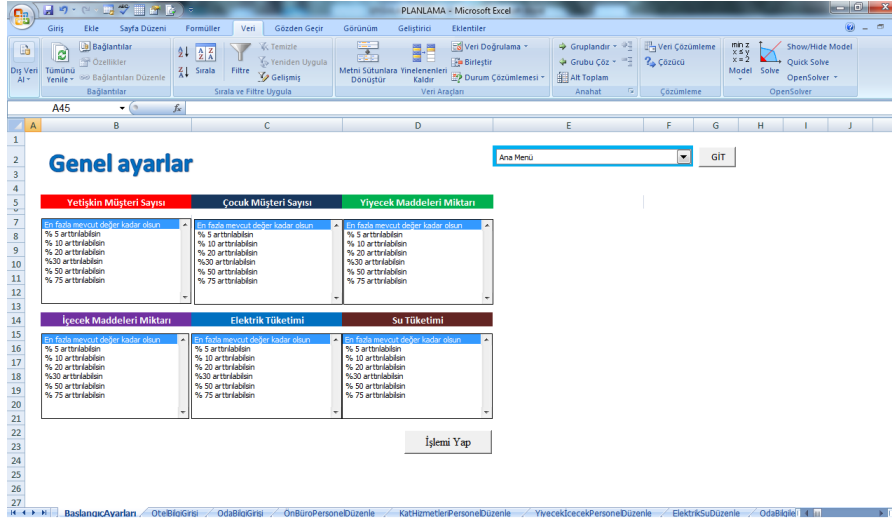
Öncelikle karar değişkeni olarak tanımlanan ekranlar tanıtılmış ve bu ekranların yapısı hakkında aşağıda bilgi verilmiştir.



Şekil 3: Ana Menü Ekranı

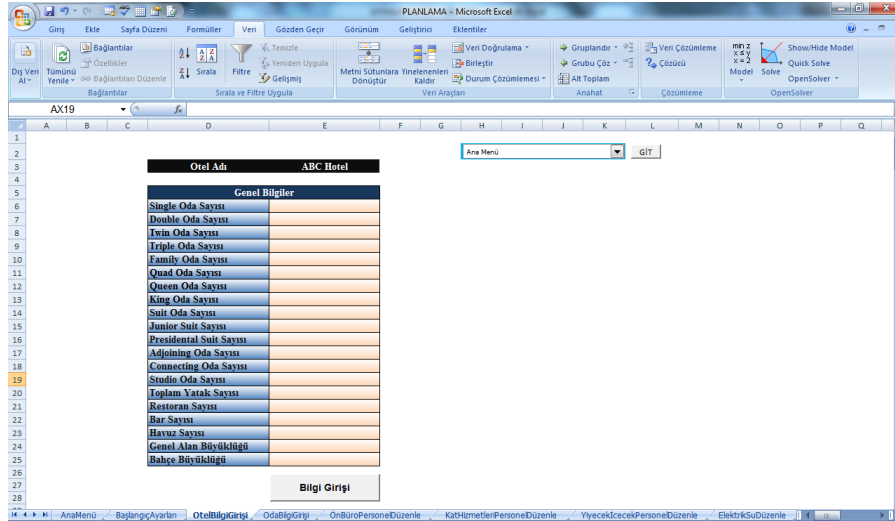
Çözümü yapılması planlanan model için hazırlanan Excel dosyasının ilk sayfasında, Şekil 14'te görüldüğü üzere genel ayarlar, otel bilgileri tanımlama/değiştirme, oda bilgileri tanımlama/değiştirme, önbüro departmanı personel bilgilerini tanımlama/değiştirme, kat hizmetleri departmanı personel bilgilerini tanımlama/değiştirme, yiyecek-içecek departmanı personel bilgilerini tanımlama/değiştirme, elektrik-su tüketim bilgilerini tanımlama/değiştirme, gıda maddeleri tüketim miktarı, oda doluluk durumu, önbüro departmanı personel sayısı,

kat hizmetleri departmanı personel sayısı, yiyecek-içecek departmanı personel sayısı ve elektrik-su tüketim miktarı butonlarının yer aldığı ana menü olarak tanımlanmış sayfa bulunmaktadır. Her bir butona tıklanıldığı zaman o sayfaya gidilmesi için tanımlanan makrolara ait kodlar Ek 1’te verilmiştir.



Şekil 4: Genel Ayarlar Ekranı

Şekil 15’ te modelin çözümünde kullanılacak yetişkin müşteri sayısı, çocuk müşteri sayısı, yiyecek madde miktarı, içecek madde miktarı, elektrik tüketimi ve su tüketimine ait değişkenlerin değerlerinin artırılıp, modelin bu değerler dikkate alınarak çözümünün tekrar yapılmasının sağlandığı genel ayarlar ekranı yer almaktadır. İşlemi yap butonuna ise, bu ekranda belirlenen değerlere göre modelin çözümünün tekrardan yapılıp sonuçların elde edilmesi için makro tanımlanmış ve buna uygun kodlar Ek 2’te verilmiştir.



Şekil 5: Otel Bilgilerini Tanımlama/Değiştirme Ekranı

Şekil 16’ da ise otel işletmesinin sahip olduğu oda sayısı, yatak sayısı, restoran ve bar sayısı, havuz sayısı, genel alan büyüklüğü ve bahçe büyüklüğü gibi değişkenlere ait bilgilerin tanımlanıp değiştirilebildiği ekran görülmektedir. Bilgi girişi butonuna, bu bilgilerin oda database sayfası olarak tanımlanan sayfaya aktarılması amacıyla makro tanımlanmış ve kodlar Ek 3’te verilmiştir.

Öncelikle ekranda tanımlanan değişkenler hakkında aşağıda kısa açıklama verilmiştir. Otel işletmelerinde odalar, yatak çeşitlerine ve fiziki yapılarına göre ikiye ayrılmaktadır. Şekil 16 otel bilgilerini tanımlama/değiştirme ekranında aşağıda tanımlanan oda çeşitlerinin tamamı uygulamaya dahil edilmiştir. Ancak otel işletmelerinde tüm oda türleri olmayacağı gibi, bunlardan farklı isimlendirilmiş oda türleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla bu ekranda belirtilen oda türlerine yenileri eklenebilir. Kısaca oda türleri hakkında bilgi verilecek olursa, yatak çeşitlerine göre olan odalar;

Single (Tek Kişilik) Oda: Odanın bir kişi tarafından kullanıldığını ifade eder. Odada tek kişilik yatak bulunmaktadır.

Double (İki Kişilik) Oda: İki kişi tarafından kullanılan tek bir yatağın bulunduğu odayı ifade eder.

Twin Oda: İki kişi tarafından ayrı şekilde kullanılan iki ayrı tek kişilik yatağın bulunduğu odayı ifade eder.

Triple (Üç Kişilik) Oda: İki kişilik bir odaya ekstra bir yatağın ilave edilerek üç kişinin konaklayabileceği odayı ifade eder. Bir çift bir tek kişilik yatak olabileceği gibi üç tek kişilik yatak ta bulunabilir.

Quad (Dört Kişilik) Oda: Dört kişinin iki veya daha fazla yataklı olarak hizmetine sunulduğu odayı ifade eder.

Queen Oda: Bir veya daha fazla kişinin kalabileceği standart boyuttaki yataktan daha büyük yatağı olan odayı ifade eder.

King Oda: Bir veya daha fazla kişinin kalabileceği queen odada bulunan yataktan daha büyük yatağı olan odayı ifade eder.

Fiziki yapılarına göre odalar;

Suit Oda: Yatak odasının yanında oturma odasının da bulunduğu odayı ifade eder. Büyüklük olarak geniştirler.

Junior Suit Oda: Suitlerden daha küçük alana sahip yatak kısmı ve oturma grubunun bulunduğu odayı ifade eder.

Presidential Suit: Ekstra döşenmiş bir veya daha fazla yatak odalı, geniş oturma odası, resepsiyonlar için uygun özel bar ve mutfağı olan odayı ifade eder (Şener, 2009: 217).

Family Oda: Bir ailenin çocuklarıyla birlikte aynı mekanda kalabileceği odayı ifade eder.

Adjoining (Bitişik) Oda: Aralarında geçiş kapısı bulunmayan fakat birbirine bitişik iki veya daha fazla sayıda odayı ifade eder (Gökdeniz ve Dinç, 2009: 251).

Connecting (Geçmeli) Oda: Koridora kapısı bulunan yan yana iki odanın bir ara kapıyla içeriden bağlantılı hale getirilmiş olduğu oda şeklini ifade eder (Emeksiz ve Yolal, 2007: 15).

Studio Oda: Yatağa dönüştürülebilen bir kanepenin bulunduğu odayı ifade eder.

Yatak Sayısı: Otel işletmesinde yer alan odalarda bulunan toplam yatak miktarını ifade eder.

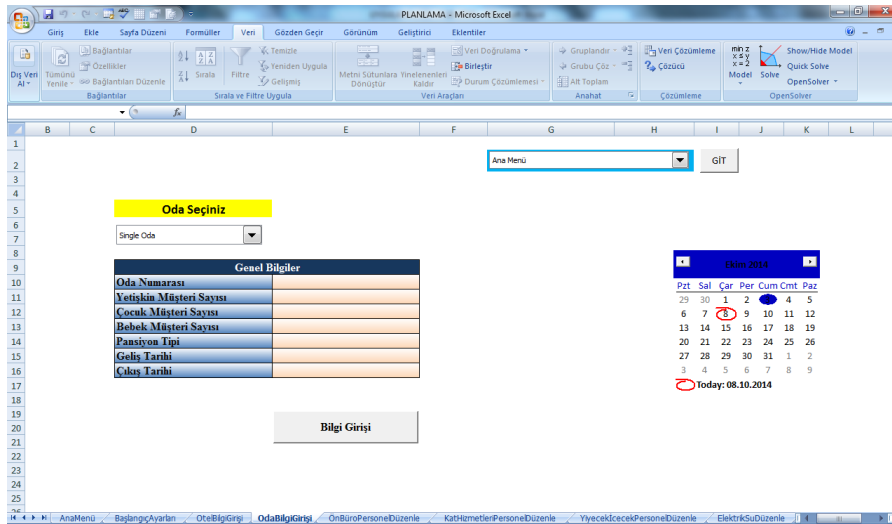
Restoran Sayısı: Otel İşletmesinde yer alan tüm restoran çeşitlerinin toplamını ifade eder. Örneğin; Uzak Doğu Restoranı, İtalyan Restoranı, Çocuk Restoranı v.b.

Bar Sayısı: Otel işletmesinde yer alan toplam bar sayısını ifade eder.

Havuz Sayısı: Otel işletmesinin bünyesinde yer alan kapalı ve açık havuzların toplam adedini ifade eder.

Genel Alan Büyüklüğü: Otel işletmesinde bulunan genel alan büyüklüğünü ifade eder.

Bahçe Büyüklüğü: Otel işletmesinde bulunan bahçe büyüklüğünü ifade eder.



Şekil 6: Oda Bilgilerini Tanımlama/Değiştirme Ekranı

Şekil 17' de oda bilgilerini tanımlama/değiştirme olarak tanımlanan ekranda otele gelen müşterilerin yerleşeceği odanın çeşidi ve numarası, bu odada kalacak müşteri sayısı, seçmiş oldukları pansiyon tipi, otele geliş ve çıkış tarihleri yer

almaktadır. Otellerin, sunmuş oldukları hizmete göre pansiyon tipi; Oda-Kahvaltı, Yarım Pansiyon (Kahvaltı-Akşam Yemeği), Tam Pansiyon (Kahvaltı-Öğle Yemeği-Akşam Yemeği), Her şey Dahil (Kahvaltı-Öğle Yemeği-Akşam yemeği ve sabah kahvaltısından itibaren akşam saat 23.00 a kadar tüm yiyecek-içecek), Ultra Her şey Dahil (Kahvaltı-Öğle Yemeği, Akşam Yemeği ve sabah kahvaltısından itibaren akşam saat 02.00 a kadar tüm yiyecek içecek) olmak üzere 5 grup olarak ele alınmıştır.

Bilgi girişi butonunda ise, bu girilen verilerin oda database sayfasına aktarılması amacıyla tanımlanan makroya Ek 4’te belirtilen kodlar yazılmıştır.

Personel	Mevcut Durum	Yeni Durum
Ön Büro Müdürü	1	
Sofisteler	0	
Rezepsiyon Şefi	1	
Rezepsiyon Memurları	180	
Rezervasyon Şefi	1	
Rezervasyon Memurları	200	
Gece Müdürü	1	
Gece Rezepsiyon Memuru	300	
Gece Ön Kasa Memuru	0	
Gece Santral Memuru	1	
Ön Kasa Şefi	1	
Ön Kasa Memuru	400	
Santral Şefi	1	
Santral Memurları	250	
Danışma Şefi	0	
Kapı Görevlisi	150	
Bagaj Taahhütlüleri	120	
Aksansör Görevlileri	150	
Consiyör Komiserleri	0	
Yastıkçı Sorumlusu	1	
Gece Denetçisi	1	
Bellboy	50	

Şekil 7: Ön Büro Departmanı Personel Bilgileri Tanımlama/Değiştirme Ekranı

Herhangi bir otel işletmesinin ön büro bölümünde çalışan personel, Şekil 18 ekranında belirtildiği şekilde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Bu ekran, otel işletmesinde yer alan personelin yer alıp almama durumu ve buna bağlı olarak hizmet edeceği müşteri sayıları ve oda sayıları dikkate alınarak tanımlama yapılmıştır. Bu ekranda yer alan değişkenlere ait tanımlamalar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Ön Büro Departmanında Görevli Personel Değişkeni Tipleri

Karar Değişkenleri	Değişken Tipi	Karar Değişkenleri	Değişken Tipi
Ön Büro Müdürü Sayısı	0-1	Ön Kasa Memuru Sayısı	Tamsayı
Sekreter Sayısı	0-1	Santral Şefi Sayısı	0-1
Resepsiyon Şefi Sayısı	0-1	Santral Memuru Sayısı	Tamsayı
Resepsiyon Memuru Sayısı	Tamsayı	Danışma Şefi Sayısı	0-1
Rezervasyon Şefi Sayısı	0-1	Kapı Görevlisi Sayısı	Tamsayı
Rezervasyon Memuru Sayısı	Tamsayı	Bagaj Taşıyıcı Sayısı	Tamsayı
Gece Müdürü Sayısı	0-1	Asansör Görevlisi Sayısı	Tamsayı
Gece Resepsiyon Memuru Sayısı	Tamsayı	Consierge Komi Sayısı	0-1
Gece Ön Kasa Memuru Sayısı	0-1	Vestiye Sorumlusu Sayısı	0-1
Gece Santral Memuru Sayısı	0-1	Gece Denetçisi Sayısı	0-1
Ön Kasa Şefi Sayısı	0-1	Bellboy Sayısı	Tamsayı

Ön Büro Müdürü, Sekreter, Resepsiyon Şefi, Rezervasyon Şefi, Gece Müdürü, Gece Ön Kasa Memuru, Gece Santral Memuru, Ön Kasa Şefi, Santral Şefi, Danışma Şefi, Consierge Komisi, Vestiye Sorumlusu ve Gece Denetçisi değişkenleri 0-1 tamsayısı şeklinde tanımlanmıştır. Otel işletmesinde bu görevi yerine getiren kişi bulunuyorsa 1, bulunmuyorsa 0 olarak girilmesi gerekmektedir. Örneğin; otel işletmesinde sekreter bulunuyorsa 1, bulunmuyorsa 0 değeri girilmelidir.

Resepsiyon Memurları, Gece Resepsiyon Memuru, Ön Kasa Memuru, Santral Memurları, Kapı Görevlileri, Bagaj Taşıyıcıları ve Asansör Görevlileri ise hizmet edebileceği müşteri sayıları, rezervasyon memurları satış yapması gereken oda sayısı ve bellboylar ise hizmette bulunulması planlanan oda sayısı değişkeni dikkate alınarak tanımlanmıştır. Örneğin; bir resepsiyon memurunun 150 kişiye hizmet sunması planlanıyorsa yeni durum olan hücreye 150 değeri girilmelidir. Güncelle butonunda makro tanımlanmış ve her yeni durum için yeni katsayı değerleri girilerek işletmede çalışması planlanan personel sayısının hesaplanması sağlanmıştır. Mevcut durum olarak belirlenen hücrede ise planlanan son duruma ait katsayı değerleri gösterilmektedir ve işletme bu değerleri değiştirmek isterse yeni durum kısmından bu

katsayıları güncelleme yoluna giderek yeni personel sayısını bulmayı tercih edebilmektedir. Güncelle butonuna ait kodlar ise Ek 5’ te verilmiştir.

Personel	Mevcut Durum	Yeni Durum
Kat Hizmetleri Müdürü	1	
Kat Hizmetleri Mdr Yrd	0	
Kat Hizmetleri Şefi(Gündüz)	30	
Kat Hizmetleri Şefi(Gece)	1	
Temizlik Görevlisi(Singla)	30	
Temizlik Görevlisi(Duble)	35	
Temizlik Görevlisi(Terzi)	35	
Temizlik Görevlisi(Terzi)	40	
Temizlik Görevlisi(Tamda)	40	
Temizlik Görevlisi(Quad)	38	
Temizlik Görevlisi(Quad)	38	
Temizlik Görevlisi(King)	40	
Temizlik Görevlisi(Suit)	45	
Temizlik Görevlisi(Funlar Suit)	20	
Temizlik Görevlisi(Presidential Suit)	55	
Temizlik Görevlisi(Adjaining)	42	
Temizlik Görevlisi(Comenting)	40	
Temizlik Görevlisi(Hotel)	35	
Genel Alanlar Şefi(Gündüz)	1	
Genel Alanlar Şefi(Gece)	1	
Meydancı	3000	
Çamaşırhane Müdürü	1	
Çamaşırhane Şefi	1	
Çamaşırhane Görevlisi	5	
Ütücü	25	
Terzi	1	
Bahçıvan Şefi	1	
Bahçıvanlar	5000	
Havuz Sorumlusu	3	

Şekil 8: KH Departmanı Personel Bilgileri Tanımlama/Değiştirme Ekranı

Herhangi bir otel işletmesinin kat hizmetleri bölümünde çalışan personel, Şekil 19’da belirtildiği şekilde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Bu ekranda yer alan değişkenlere ait tanımlamalar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: KH Departmanında Görevli Personel Değişkeni Tipleri

Karar Değişkenleri	Değişken Tipi	Karar Değişkenleri	Değişken Tipi
KH Müdürü Sayısı	0-1	Çamaşırhane Müdürü Sayısı	0-1
KH Müdür Yrd Sayısı	0-1	Çamaşırhane Şefi Sayısı	0-1
KH Şefi(Gündüz) Sayısı	Tamsayı	Çamaşırhane Görevlisi Sayısı	Tamsayı
KH Şefi (Gece) Sayısı	0-1	Ütücü Sayısı	Tamsayı
Temizlik Görevlisi Sayısı	Tamsayı	Terzi Sayısı	0-1
Genel Alanlar Şefi(Gündüz) Sayısı	0-1	Bahçıvan Şefi Sayısı	0-1
Genel Alanlar Şefi(Gece) Sayısı	0-1	Bahçıvan Sayısı	Tamsayı
Meydancı Sayısı	Tamsayı	Havuz Sorumlusu Sayısı	Tamsayı

Kat Hizmetleri Müdürü, Kat Hizmetleri Müdür Yardımcısı, Kat Hizmetleri Gece Şefi, Genel Alanlar Gündüz Şefi, Genel Alanlar Gece Şefi, Çamaşırhane Müdürü, Çamaşırhane Şefi, Terzi ve Bahçıvan Şefi değişkenleri 0-1 tamsayılı

şeklinde tanımlanmıştır. Otel işletmesinde bu görevi yerine getiren kişi bulunuyorsa 1, bulunmuyorsa 0 olarak girilmesi gerekmektedir.

Temizlik Görevlilerine ait hücreler ise, bir temizlik görevlisinin temizleyeceği odayı temizlemesi gereken süre dakika cinsinden dikkate alınarak tanımlanmıştır. Örneğin; single odayı bir temizlik görevlisinin 30 dakikada temizlemesi planlanıyorsa yeni durum olan kısma bu değer girilmelidir.

Kat Hizmetleri Gündüz Şefi sayısını bulabilmek için görevli olunan oda sayısı, meydancı sayısını bulabilmek için bir kişinin hizmet edebileceği alan büyüklüğü metrekare cinsinden, çamaşırhane görevli sayısını bulabilmek için ise haftalık yatak değişim katsayısı, ütücü sayısını bulabilmek için bir saatte ütüleyebileceği çamaşır miktarının kilogram cinsinden değeri, bahçıvan sayısını bulabilmek için bir kişinin görevli olduğu bahçe büyüklüğü metrekare cinsinden, havuz görevlisi sayısını bulabilmek için ise işletmede bulunan havuz sayısı dikkate alınarak planlama yapılmıştır.

Güncelle butonunda ise makro tanımlanmış ve işletme her yeni durum için yeni katsayı değerleri girerek kat hizmetleri bölümünde çalışması planlanan personel sayısının hesaplanması sağlanmıştır. Mevcut durum olarak belirlenen hücrede ise planlanan son duruma ait katsayı değerleri gösterilmektedir ve işletme bu değerleri değiştirmek isterse yeni durum kısmından bu katsayıları güncelleme yoluna giderek yeni personel sayısını bulmayı tercih edebilir. Güncelle butonuna ait tanımlanmış kodlar Ek 6' da verilmiştir.

Personel	Mevcut Durum	Yeni Durum
Yiyecek-İçecek Müdürü	1	
Yiyecek-İçecek Mdr Yardımcısı	1	
Restoran Müdürü	1	
Şef Garson	5	
Kaptan	1	
Garson	50	
Komi	80	
Stajyer	100	
Bar Müdürü	1	
Bar Şefi	4	
Barmen	50	
Barboy	80	
Aşçı Başı	1	
Aşçı Başı Yardımcısı	1	
Sıcak Mutfak Şefi	1	
Soğuk Mutfak Şefi	1	
Pastane Şefi	1	
Izgara Şefi	1	
Balık Şefi	1	
Kahvaltı Şefi	1	
Sebze ve Yumurta Şefi	1	
Kasaphane Şefi	1	
Aşçı	120	
Aşçı Yardımcıları	180	
Stajyerler	200	
Bulaşikhane Şefi	1	
Bulaşikhane Personeli	80	

Şekil 9: Yiyecek-İçecek Departmanı Personel Bilgileri Tanımlama/Değiştirme Ekranı

Herhangi bir otel işletmesinin yiyecek-içecek hizmetleri bölümünde çalışan personel, Şekil 20’de belirtildiği şekilde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Bu ekranda yer alan değişkenlere ait tanımlamalar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Yiyecek-İçecek Departmanı Personeli Değişkeni Tipleri

Karar Değişkenleri	Değişken Tipi	Karar Değişkenleri	Değişken Tipi
Yiyecek İçecek Müdürü Sayısı	0-1	Barmen Sayısı	Tamsayı
Müdür Yardımcısı Sayısı	0-1	Barboy Sayısı	Tamsayı
Restoran Müdürü Sayısı	0-1	Aşçı Başı Sayısı	0-1
Şef Garson Sayısı	Tamsayı	Aşçı Başı Yardımcısı Sayısı	0-1
Kaptan Sayısı	0-1	Mutfak Şefleri Sayısı	0-1
Garson Sayısı	Tamsayı	Aşçı Sayısı	Tamsayı
Komi Sayısı	Tamsayı	Aşçı Yardımcıları Sayısı	Tamsayı
Stajyer Sayısı	Tamsayı	Stajyer Sayısı (Mutfak)	Tamsayı
Bar Müdürü Sayısı	0-1	Bulaşikhane Şefi Sayısı	0-1
Bar Şefi Sayısı	Tamsayı	Bulaşikhane Personeli Sayısı	Tamsayı

Yiyecek-İçecek Müdürü, Müdür Yardımcısı, Restoran Müdürü, Kaptan, Bar Müdürü, Aşçı Başı, Aşçı Başı Yardımcısı, Sıcak Mutfak Şefi, Soğuk Mutfak Şefi, Pastane Şefi, Izgara Şefi, Balık Şefi, Kahvaltı Şefi, Sebze ve Yumurta Şefi, Kasaphane Şefi ve Bulaşikhane Şefi değişkenleri 0-1 tamsayılı şekilde

tanımlanmıştır. Otel işletmesinde bu görevi yerine getiren kişi bulunuyorsa 1, bulunmuyorsa 0 olarak girilmesi gerekmektedir.

Şef Garson ve Bar Şefi değişkenleri otel işletmesinde bulunan restoran ve bar sayısı değişkenleri dikkate alınarak tanımlanmıştır. Garson, Komi, Stajyer, Barmen, Barboy, Aşçı, Aşçı Yardımcısı ve Bulaşıkhanesi Personeli değişkenleri ise hizmet etmesi planlanan müşteri sayısı dikkate alınarak tanımlanmıştır. Örneğin; bir garsonun 40 müşteriden sorumlu olması planlanıyorsa bu hücreye 40 değeri girilmelidir. Mevcut durum olarak belirlenen hücrede planlanan son duruma ait katsayı değerleri gösterilmektedir ve işletme bu değerleri değiştirmek isterse yeni durum kısmından bu katsayıları güncelleme yoluna giderek yeni personel sayısını bulmayı tercih edebilir. Güncelle butonuna ait tanımlanmış kodlar Ek 7’de verilmiştir.

Su Tüketim Durumu		
Kullanım Yeri	Mevcut Durum	Yeni Durum
Bulaşıkhanesi	10	
Çamaşırhanesi	20	
Duş/Banyo	35	
Tuvalet	25	
Temizlik(Yer)	15	
Yıkama(El-Yüz)	10	
Diğer	8	
Sulama(Bahçe)	3	
Havuz	30	

Elektrik Tüketim Durumu		
Kullanım Yeri	Mevcut Durum	Yeni Durum
Ana Giriş-Lobi	130	
Fuayeler	1300	
Bar	1200	
Kafe/Restoran	1400	
Balo Salonu	1600	
Toplantı Salonu	1300	
Resepsiyon	480	
Odalar	2800	
Ofisler	620	
Koridorlar	1300	
Tuvaletler	930	
Mutfak,Çamaşırhanesi	1100	
Savunma Odaları	400	
Duşular	480	
Makine Daireleri	500	
Garajlar	1000	
Dükkanlar	650	
Genel Alanlar	3500	

Şekil 10: Elektrik-Su Tüketimi Bilgilerini Tanımlama/Değiştirme Ekranı

Şekil 21 bir otel işletmesinin su ve elektrik tüketiminde bulunabileceği yerler veya kullanım amacı dikkate alınarak hazırlanmıştır. Otel işletmesinde genel olarak, bulaşık ve çamaşır yıkama, duş/banyo, tuvalet, yer ve el-yüz temizliği yapma, bahçe sulama, havuz doldurma amacıyla su tüketimi yapılmaktadır. Bunun yanında tespit edilemeyen sebeplerle su tüketimi olduğundan dolayı bu değişken diğer adı ile

tanımlanmıştır. Bu ekranda yer alan değişkenlere ait tanımlamalar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Su Tüketim Yeri Değişkeni Tipleri

Karar Değişkenleri	Değişken Tipi	Karar Değişkenleri	Değişken Tipi
Bulaşıkhaneye Tüketim Miktarı	Sürekli	Temizlik (El ve Yer) Tüketim Miktarı	Sürekli
Çamaşırhaneye Tüketim Miktarı	Sürekli	Diğer	Sürekli
Duş/Banyo Tüketim Miktarı	Sürekli	Sulama Tüketim Miktarı	Sürekli
Tuvalet Tüketim Miktarı	Sürekli	Havuz Kullanım Miktarı	Sürekli

Bulaşıkhaneye, Çamaşırhaneye, Duş/Banyo, Tuvalet, Temizlik, Yıkama ve diğer şeklinde tanımlanmış hücrelere otelde bulunan müşteri sayısı dikkate alınarak kişi başı yapılan günlük harcama litre cinsinden tanımlanmıştır. Bahçe sulamasında ise, metrekaşe başına harcanacak su miktarı litre cinsinden, havuz kısmında ise havuzun büyüklüğü metrekaşe cinsinden tanımlanmıştır.

Elektrik harcamasının olduğu yerlerin bulunduğu ekranda ise, m² başına harcanan elektrik miktarı watt cinsinden ele alınmıştır. Buradaki hücrelere o yerlerin büyüklüğü girilmelidir. Mevcut durum hücrelerinde işletmedeki bölümlerin m² cinsinden büyüklükleri dikkate alınmıştır. Eğer bölümlerin büyüklükleri değiştirilmek istenirse yeni değerler yeni durum sütununa girilip güncelleme yapılarak tekrardan hesaplama yapılabilir. Güncelleme butonlarına ait kodlar Ek 8 ve Ek 9'da verilmiştir.

4.3. MODELE AİT SONUÇ EKРАНLARI

Yukarıda gösterilen ekranlarda planlama yapılabilmesi için girilmesi gereken bilgiler dinamik yani değişebilir olarak tanımlanmıştır. İstenildiği takdirde yeni değişkenler tanımlanabilir ve bu değişkenlere ait veriler güncellenebilir. Veriler girildikten sonra oda database sayfasında işlemlerin yapılmasıyla sonuç tabloları aşağıda belirtildiği şekilde elde edilmiştir.

Oda Türü	Dolu Oda	Boş Oda	Yetişkin Müşteri	Çocuk Müşteri	Bebek Müşteri	Pansiyon Tipi
Double Room	1	203	2	0	0	Tam Pansiyon
Twin Room	1	313	0	0	1	Yarım Pansiyon
Quad Room	1	603	2	0	1	Herşey Dahil
Queen Room	1	702	2	1	1	Herşey Dahil
King Room	1	802	2	0	2	Herşey Dahil
Suit	1	901	2	2	2	Herşey Dahil
Junior Suit	1	911	2	0	2	Herşey Dahil
Presidential Suit	1	113	3	1	1	Ultra Herşey Dahil
Adjoining Oda	1	135	2	1	2	Herşey Dahil

Oda Türü	Twin Room
Dolu Oda Sayısı	1
Oda Numarası	313
Yetişkin Müşteri	2
Çocuk Müşteri	0
Bebek Müşteri	1
Toplam Müşteri	3

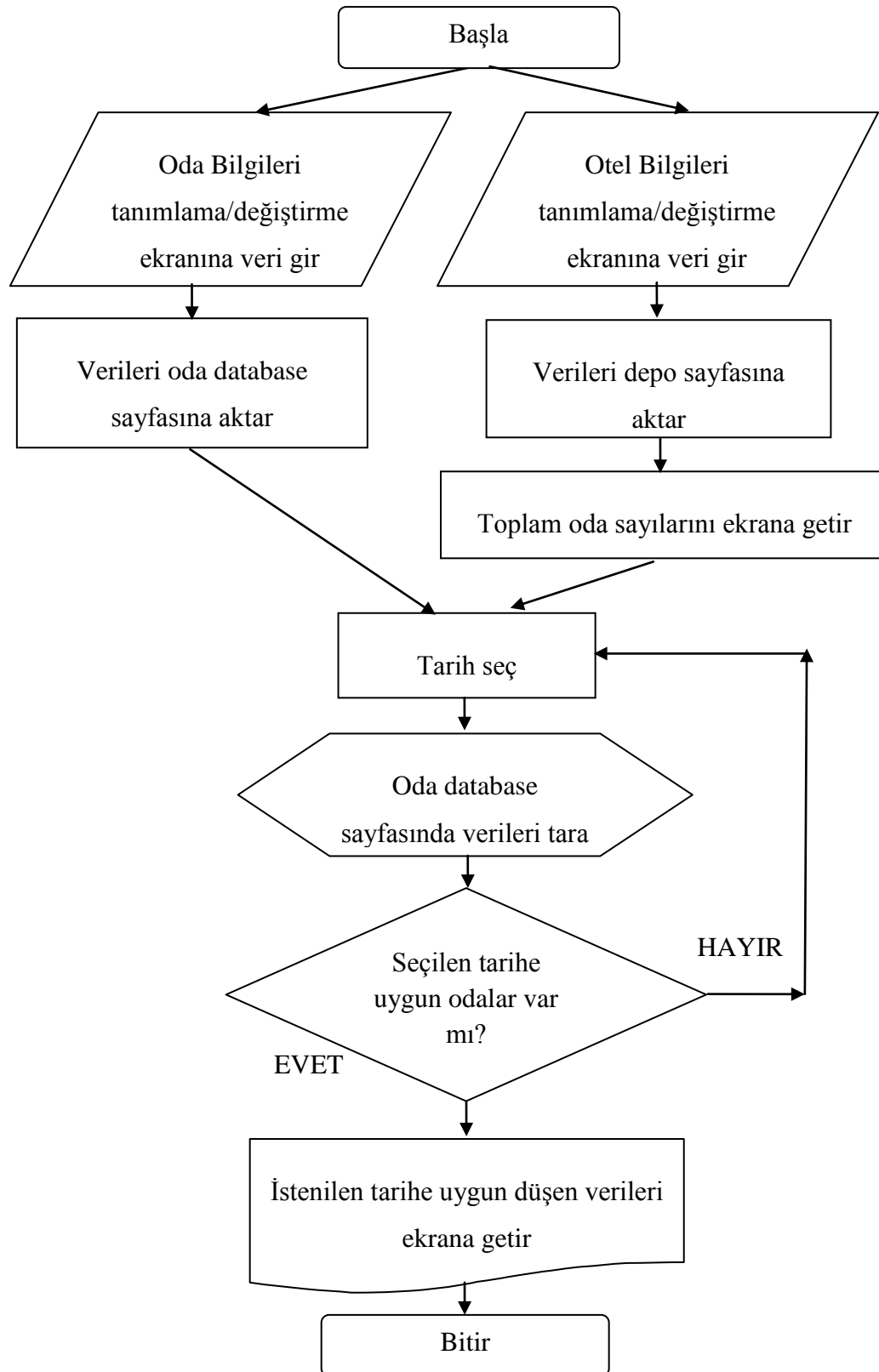
Şekil 11: Tarih Bazında Oda Doluluk Raporu Ekranı

Tarih bazında odaların doluluk durumunu bulabilmek için öncelikle, Şekil 17’deki oda bilgilerini tanımlama/değiştirme ekranında yer alan oda seçiniz kısmından oda seçimi yapılır, bu seçilen odaya ait bilgiler bu ekranda ilgili hücrelere girilir ve bilgi girişi butonuna basılarak oda database olarak tanımlanan veri tabanına aktarılır. Şekil 22’de görülen ekranda tarih seçimi yapılarak güncelle butonuna basılır ve o tarihte dolu odalara ait bilgiler oda bilgileri ekranına sonuç olarak getirilir. Buradaki güncelle butonuna ait kodlar Ek 10’da verilmiştir.

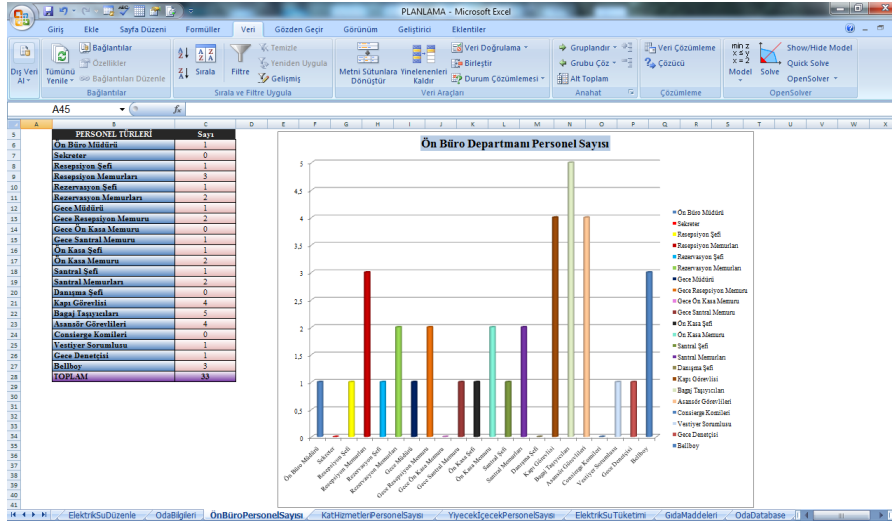
Oda Türü	Toplam Oda	Dolu Oda	Boş Oda	Doluluk Oran(%)	Yetişkin Müşteri	Çocuk Müşteri	Bebek Müşteri	Toplam Müşteri
Single Oda	30	30	0	1,00	30	0	0	30
Double Oda	25	20	5	0,80	40	0	5	45
Twin Oda	25	21	4	0,84	42	0	6	48
Triple Oda	20	15	5	0,75	30	10	2	42
Family Oda	30	18	12	0,60	36	14	8	58
Quad Oda	15	12	3	0,80	24	4	2	30
Queen Oda	15	12	3	0,80	24	3	3	30
King Oda	12	10	2	0,83	20	5	0	25
Suit Oda	18	14	4	0,78	32	2	2	36
Junior Suit	12	8	4	0,67	20	3	2	25
Presidential Suit	10	5	5	0,50	12	3	4	19
Adjoining Oda	15	11	4	0,73	25	4	2	31
Connecting Oda	14	9	5	0,64	20	2	3	25
Studio Oda	20	16	4	0,80	32	5	3	40
Toplam	261	201	60	0,77	387	55	42	484

Şekil 12: Oda Doluluk Durumu Raporu Ekranı

Odaların doluluk durumunu bulabilmek için, Şekil 16' daki otel bilgilerini tanımlama/değiştirme ekranından otel işletmesine ait bilgiler girilerek bilgi girişi butonuna basılır ve işletmeye ait bilgiler depo adı verilen sayfaya aktarılır. Buradan otel işletmesinde yer alan oda türlerine ait oda sayıları elde edilir ve ekrana aktarılır. Bu odalarda yer alan müşteri sayısının elde edilmesi için, tarih bazında odaların doluluk durumu bulunur ve istenilen tarihte aynı türdeki dolu oda sayısı ve bu odada kalan müşteri sayısı yukarıdaki ekrana getirilir. Oda bilgilerine ait ekran akış çizelgesi şeklinde gösterilecek olursa;



Çizelge 1: Tarih Bazında Oda Durumu ve Toplam Oda Doluluk Durumu Akış Çizelgesi



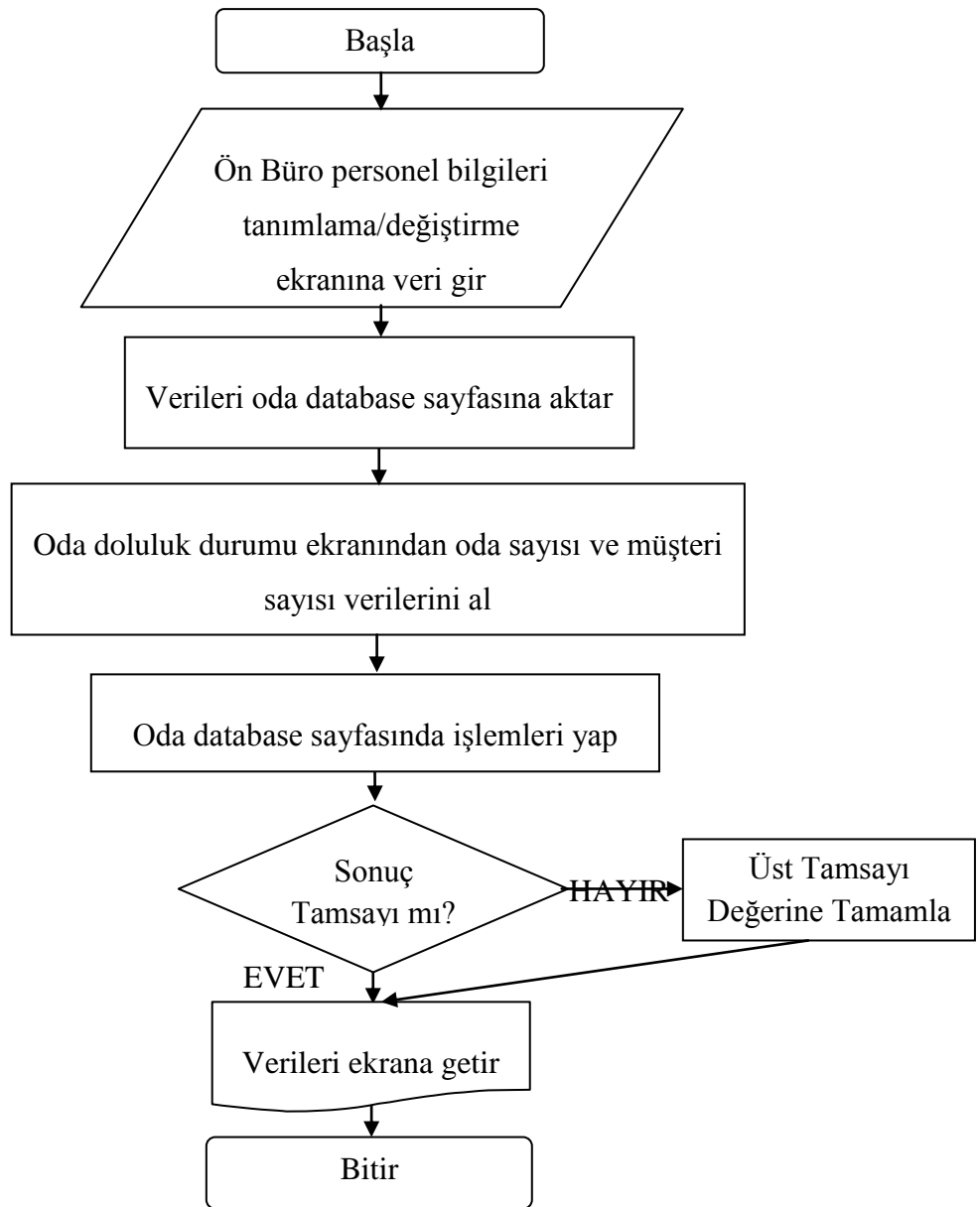
Şekil 13: Ön Büro Departmanı Personel Sayısı Sonuç Ekranı

Ön büro departmanında görev yapması gereken personel sayısını bulabilmek için, Şekil 18’ de önbüro departmanı personel bilgileri tanımlama/değiştirme ekranına her bir personel için ayrı olarak tanımlanan bir müşteri için gerekli işgücü miktarı girilir ve güncelle butonuna basılarak oda database sayfasına verilerin aktarımı sağlanır.

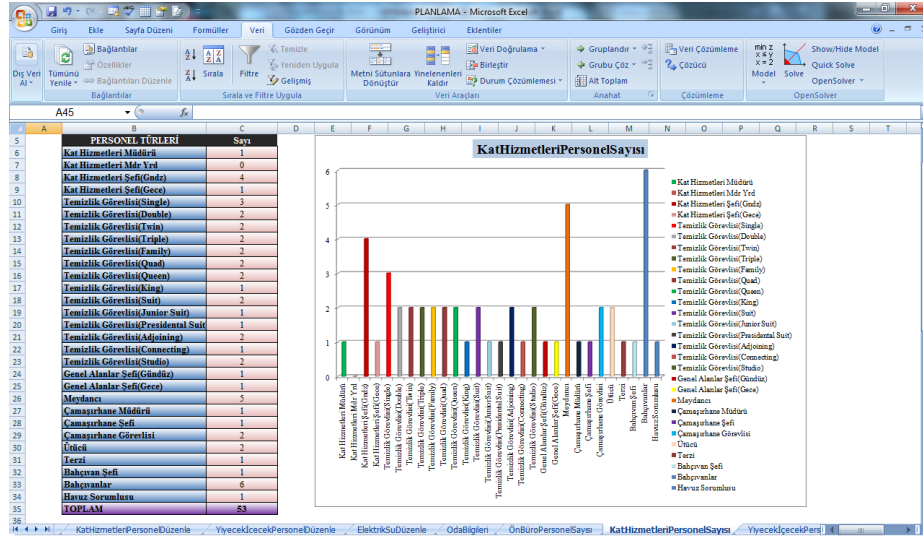
0-1 tamsayısı şeklinde tanımlanan değişkenler için herhangi bir hesaplama şekline gidilmeksizin, doğrudan ön büro personel düzenle sayfasında tanımlanan değerler sonuç tablosuna aktarılmıştır. Müşteri sayısına bağlı olarak tanımlanan değişkenlerde ise, bir müşteriye hizmet etmesi için gerekli personel sayısı oda database sayfasından getirilir, otele gelen müşteri sayısı da otel doluluk durumu ekranından aktarılarak bu değerlerin çarpımı sonucunda personel miktarı elde edilmiştir.

Örneğin; Rezepsiyon Memuru sayısını bulurken, düzenle sayfasına girilen değer 180 ise bunun tersi alınarak $1/180 = 0,0055$ değeri bulunmuştur. Bu değer bir müşteri için gereken resepsiyon memuru sayısıdır. Otel işletmesine gelen yetişkin müşteri sayısı 387 ise $0,0055 * 387 = 2,13$ kişi resepsiyon bölümünde çalışması planlamalıdır. Çalışması planlanan personel miktarı tamsayı olması gerektiğinden dolayı bu sayı yuvarlanarak bir üst değer olan 3’e tamamlanmıştır. Aynı şekilde gece resepsiyon memuru, ön kasa memuru, santral memuru, kapı görevlisi, bagaj

taşıyıcıları ve asansör görevlileri sayısı da elde edilmiştir. Rezervasyon memuru ve bellboy sayısı hesaplanırken oda sayıları dikkate alınmıştır. Rezervasyon memuru sayısını hesaplarken satış yapması planlanan oda sayısı değeri 200 ise bunun tersi alınmış ve bir oda için gerekli rezervasyon memuru sayısı oda database sayfasında elde edilmiştir. Otel doluluk durumu ekranından getirilen toplam dolu oda sayısı değeri ile bu değerin çarpımı yapılarak çalışacak personel sayısı bulunmuştur. Aynı şekilde bellboy sayısı da hesaplanmıştır. Akış çizelgesi aşağıdaki gibidir.



Çizelge 2: Ön Büro Departmanı Personel Sayısı Bulma Akış Çizelgesi



Şekil 14: Kat Hizmetleri Departmanı Personel Sayısı Sonuç Ekranı

Kat hizmetleri departmanında görev yapması gereken personel sayısını bulabilmek için, Şekil 19’da kat hizmetleri departmanı personel bilgileri tanımlama/değiştirme ekranına hücreler için ayrı olarak tanımlanmış değerler girilir ve güncelle butonuna basılarak oda database sayfasına verilerin aktarımı sağlanır.

0-1 tamsayısı şeklinde tanımlanan değişkenler için herhangi bir hesaplama şekline gidilmeksizin, doğrudan kat hizmetleri personel düzenle sayfasından oda database sayfasına aktarılan veriler sonuç tablosuna getirilir.

Temizlik görevlilerinin sayısını hesaplayabilmek için, oda database sayfasına aktarılan bir personelin bir odayı temizleme süresinin dakika cinsinden değerinden, bir günde ne kadar oda temizlenebileceği hesaplanır ve buradan da bir odayı temizlemek için gerekli personel sayısı elde edilir ve bu değer oda database sayfasında tutulur. Odaların doluluk durumu tablosundan dolu oda sayısı değeri ile bu değer işleme konularak gerekli olan temizlik personeli miktarı elde edilir. Örneğin; bir single odayı bir personel 30 dakikada temizliyorsa, 420 dakikada (günlük çalışma süresi=8-1=7 saat) $420/30=14$ oda temizleyebilir. Bir oda için $1/14=0,071$ personel ihtiyacı bulunmaktadır. Eğer otelde 30 single oda dolu ise $0,071*30=2,13$ yani 3 temizlik görevlisine ihtiyaç bulunmaktadır. Aynı şekilde diğer odalar için gerekli personel sayısı da program tarafından elde edilmiştir.

Meydancı sayısı ise, depo sayfasında yer alan otelin kurulu alan büyüklüğünün, kat hizmetleri personel bilgileri tanımlama/değiştirme sayfasından oda database sayfasına aktarılan bir meydancının sorumlu bulunduğu alana bölünmesi sonucu elde edilmiştir. Otel işletmesinin büyüklüğü 15000 m² ve meydancının görevli olduğu alan 3000 m² ise 15000/3000=5 personel çalışması gerekmektedir.

Çamaşırhane görevlisi ve ütücü sayısını hesaplayabilmek için aşağıdaki formüller kullanılmıştır (Kozak, 2009: 207-208). Formülde yer alan değişkenlere ait değerler oda database sayfasına girilmiştir.

Yıkama Kapasitesi (kg/saat)= Toplam Yatak Sayısı*Yatak Haftalık Değişim Katsayısı*Yatak Başına Toplam Yük Ağırlığı Oranı*Otel Ortalama Doluluk Oranı*(1+İlave Yük Yoğunluk Oranı)*(1+Personel Çamaşır Yüğü)/(Makine Kullanım Verimi Oranı*Haftalık Çalışma Süresi)

Çamaşır Görevlisi Sayısı = Yıkama Kapasitesi / (25*7) şeklinde elde edilmiştir. Burada bir personelin günde dinlenme ve yemek hariç 7 saat çalıştığı ve 25 kg üzerine başka bir personel atanması gerektiği planlanarak çalışması gereken çamaşır görevlisi sayısı bulunmuştur.

Silindir Yüğü (kg/saat)= Toplam Makine Yüğü* 0,55 (Toplam yükün ütülenecek kısma oranı)

Kurutma Yüğü (kg/saat)= Toplam Makine Yüğü*0,50

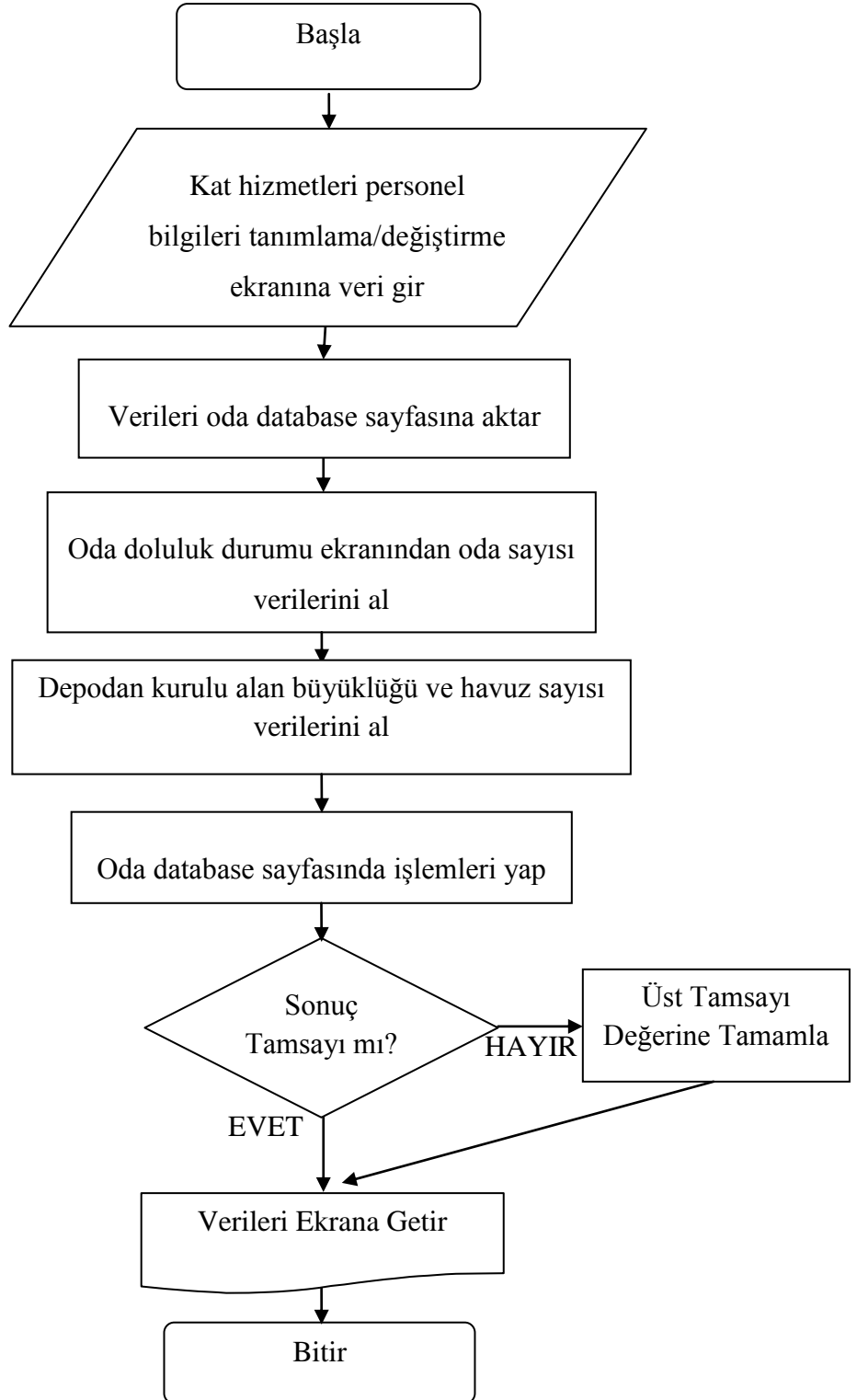
Pres Ütü Yüğü (kg/saat)= Toplam Makine Yüğü*0,15

Kuru Temizleme Yüğü (kg/saat)= Toplam Makine Yüğü*0,10 şeklinde hesaplanmıştır.

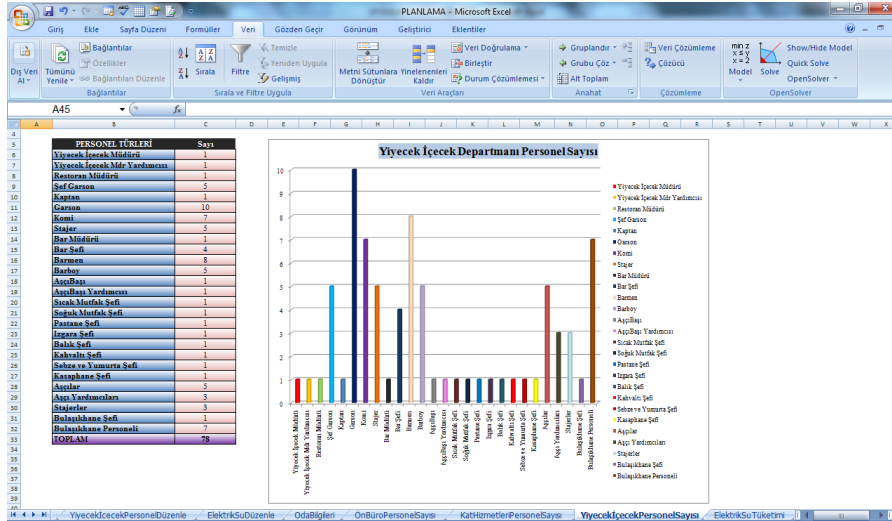
Ütülenecek Yük Miktarı (kg/saat)= Silindir Yüğü + Kurutma Yüğü + Pres Ütü Yüğü + Kuru Temizleme Yüğü

Ütücü Personel Sayısı= Ütülenecek Yük Miktarı / (Bir saatte ütüleyeceği miktar * 7) şeklinde elde edilmiştir.

Havuzcu sayısının hesabı yapılırken her üç havuz için bir personel görevlendirilmesi planlanmıştır. Akış çizelgesi aşağıdaki gibidir.



Çizelge 3: Kat Hizmetleri Departmanı Personel Sayısı Bulma Akış Çizelgesi

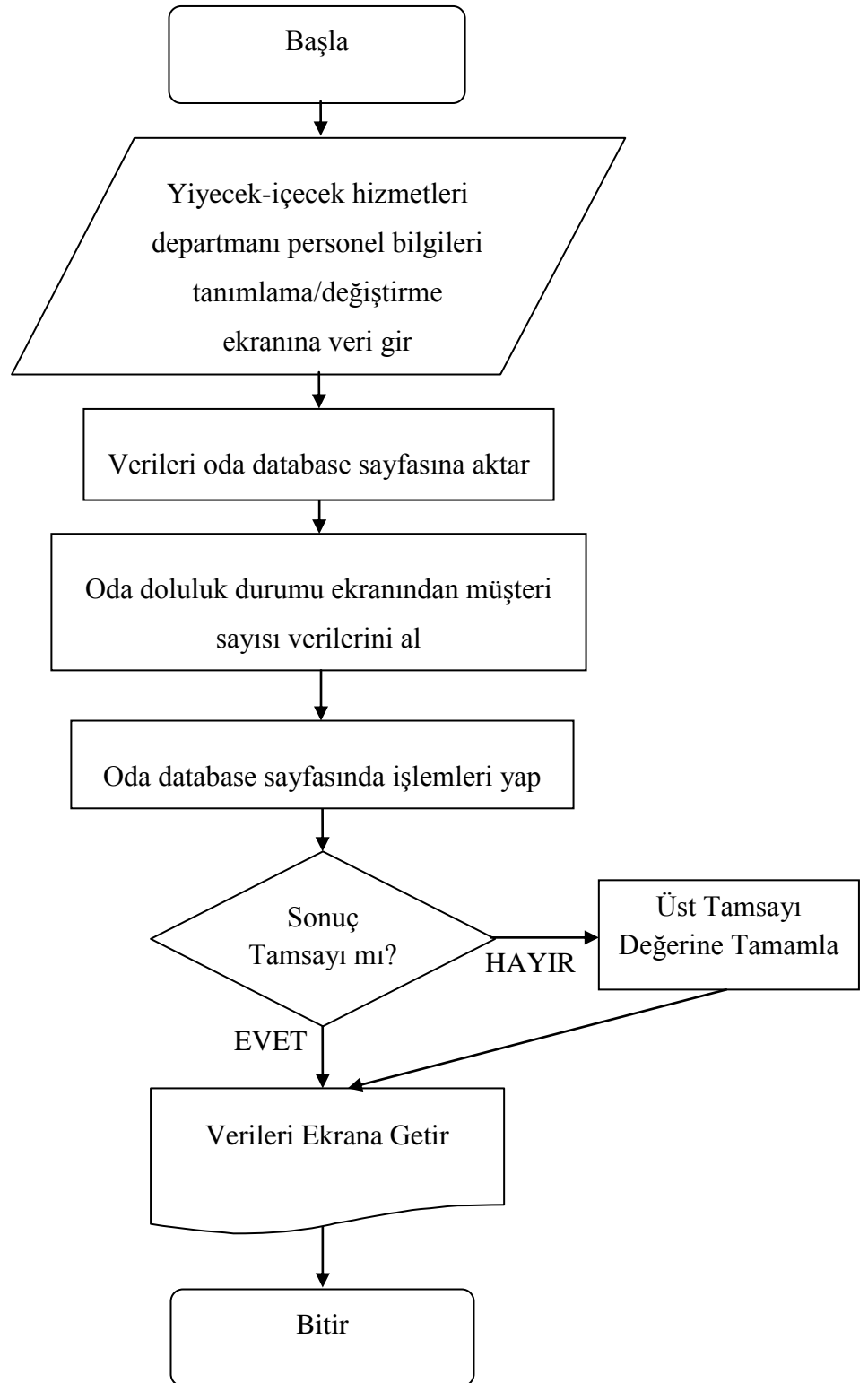


Şekil 15: Yiyecek-İçecek Departmanı Personel Sayısı Sonuç Ekranı

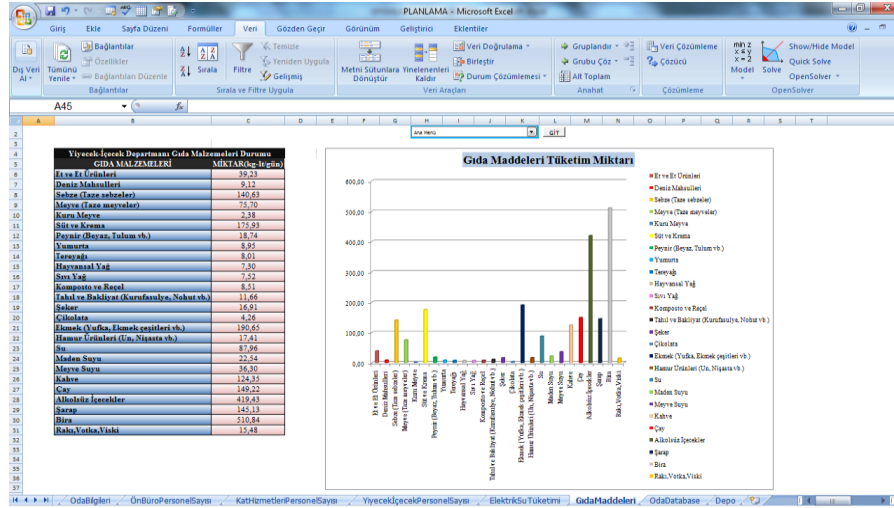
Yiyecek-İçecek hizmetleri departmanında görev yapması gereken personel sayısını bulabilmek için, Şekil 20’de yiyecek-İçecek hizmetleri departmanı personel bilgileri tanımlama/değiştirme ekranına hücreler için ayrı olarak tanımlanmış değerler girilir ve güncelle butonuna basılarak oda database sayfasına verilerin aktarımı sağlanır.

0-1 tamsayısı şeklinde tanımlanan değişkenler için herhangi bir hesaplama şekline gidilmeksizin, doğrudan yiyecek-İçecek hizmetleri personel düzenle sayfasından oda database sayfasına aktarılan veriler sonuç ekranına getirilir. Şef garson ve bar şefi ise otel işletmesinde bulunan restoran sayısı ve bar sayısı dikkate alınarak hesaplanmıştır ve her bir restoran ve/veya bar için bir kişi atanması planlanmıştır.

Diğer personel çeşitlerine ait değerler ise, yiyecek-İçecek departmanı personel bilgileri tanımlama/değiştirme ekranından oda database sayfasına aktarılan verilerden bir müşteri için hizmet etmesi gereken personel sayısı miktarı elde edilir ve oda doluluk durum ekranından oda database sayfasına aktarılan oteldeki müşteri sayısı ile çarpımı yapılarak gerekli olan personel miktarı yiyecek-İçecek personel sayısı ekranına aktarılır. Akış çizelgesi aşağıdaki gibidir.



Çizelge 4: Yiyecek-İçecek Hizmetleri Departmanı Personel Sayısı Bulma Akış Çizelgesi



Şekil 16: Gıda Maddeleri Tüketim Miktarı Sonuç Ekranı

Yiyecekler ve içecekler beslenme uzmanları tarafından birçok sınıflandırmaya tabi tutulmasına rağmen; yiyecekler genellikle et ve et ürünleri, deniz mahsulleri ve yumurta, süt ve süt ürünleri, taze sebze ve meyveler, yağlar (tereyağı, hayvansal yağ, sıvı yağ), nişastalı yiyecekler (ekmek, hamur ürünleri, tahıl ve bakliyat) ve şekerli yiyecekler (kuru meyveler, şeker, çikolata, tatlılar vb), içecekler ise; su, meyve suları, alkolsüz içecekler (gazlı içecekler), alkollü içecekler (şarap, bira, rakı, votka, viski vb.) ve aromalı içecekler (çay, kahve vb.) şeklinde gruplara ayrılmıştır. Gıda maddeleri tüketim ekranında yer alan değişkenlere ait tanımlamalar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Gıda Maddesi Değişkenlerinin Tipleri

Karar Değişkenleri	Değişken Tipi	Karar Değişkenleri	Değişken Tipi
Et ve Et Ürünleri Miktarı	Sürekli	Şeker Miktarı	Sürekli
Deniz Mahsulleri Miktarı	Sürekli	Çikolata Miktarı	Sürekli
Taze Sebze Miktarı	Sürekli	Ekmek Miktarı	Sürekli
Taze Meyve Miktarı	Sürekli	Hamur Ürünleri Miktarı	Sürekli
Kuru Meyve Miktarı	Sürekli	Su Miktarı	Sürekli
Süt ve Krema Miktarı	Sürekli	Maden Suyu Miktarı	Sürekli
Peynir Miktarı	Sürekli	Meyve Suyu Miktarı	Sürekli
Yumurta Miktarı	Sürekli	Kahve Miktarı	Sürekli
Tereyağı Miktarı	Sürekli	Çay Miktarı	Sürekli
Hayvansal Yağ Miktarı	Sürekli	Alkolsüz İçecekler Miktarı	Sürekli
Sıvı Yağ Miktarı	Sürekli	Şarap Miktarı	Sürekli
Komposto ve Reçel Miktarı	Sürekli	Bira Miktarı	Sürekli
Tahıl ve Bakliyat Miktarı	Sürekli	Rakı, Votka, Viski Miktarı	Sürekli

Bu çalışmada farklı tüketici gruplarına (yetişkin ve çocuk müşteri) ait sağlıklı ve dengeli beslenmek için tüketmeleri gerekli olan yiyecek-içecek malzemelerinin ortalama miktarları Türkan (2003)'ın yayınındaki yetişkin ve çocuklar için belirtilen verilerin ortalamaları ayrı ayrı alınarak aşağıdaki tablodaki gibi olması planlanmıştır (Türkan, 2003: 20-21) ve bu değerler oda database sayfasında tanımlanmıştır.

Tablo 12: Dengeli Beslenmek İçin Gerekli Olan Besin Miktarları

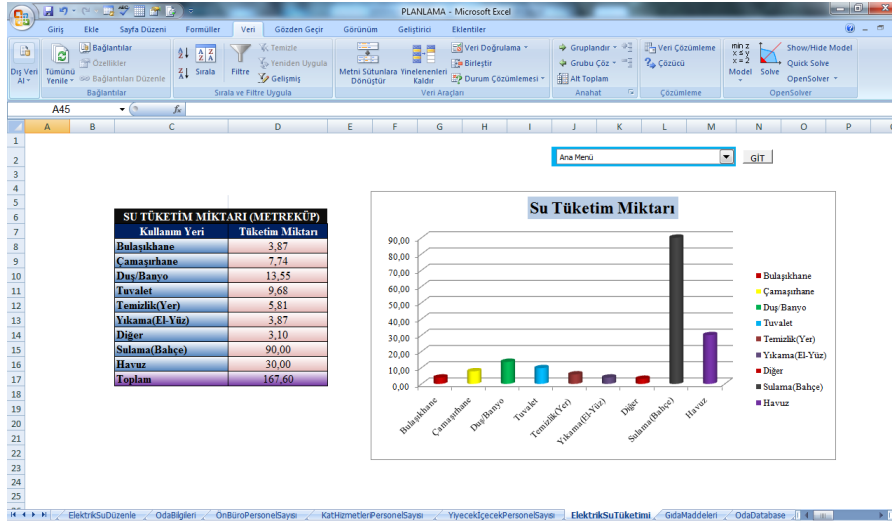
Yiyeceklerin Gruplandırılması	Çocuklar	Yetişkinler
	Ortalama(gr-ml)	Ortalama(gr-ml)
Et ve Et Ürünleri	80	90
Deniz Mahsulleri	25	20
Her çeşit sebze (Taze sebzeler)	270	325
Her çeşit meyve (Taze meyveler)	145	175
Kuru Meyve	8	5
Süt ve Krema	560	375
Peynir (Beyaz, Tulum vb.)	24	45
Yumurta	22	20
Tereyağı	19	17,5
Hayvansal Yağ	6	17,5
Sıvı Yağ	10	17,5
Komposto ve Reçel	14	20
Tahıl ve Bakliyat(Kuru fasulye, Nohut vb.)	15	28
Şeker	26	40
Çikolata	7	10
Ekmek (Yufka, Ekmek çeşitleri vb.)	300	450
Hamur Ürünleri (Un, Nişasta vb.)	35	40
Su	192	200
Maden Suyu	72	48
Meyve Suyu	90	81
Kahve	150	300
Çay	180	360
Alkolsüz İçecekler	660	990
Alkollü İçecekler(Şarap)	0	375
Alkollü İçecekler(Bira)	0	1320
Alkollü İçecekler(Rakı, Votka, Viski)	0	40

Bu değerler oda database sayfasından alınır, otele gelen yetişkin müşteri sayısı ve çocuk müşteri sayısı da oda doluluk durumu ekranından oda database sayfasına aktarılıp bunların burada işleme konulması sonucu elde edilen otelin gerekli günlük malzeme ihtiyacının planlaması Şekil 27' deki gıda maddeleri tüketim

miktarı sonuç ekranına aktarılır ve grafik oluşturulur. Akış çizelgesi aşağıdaki gibidir.

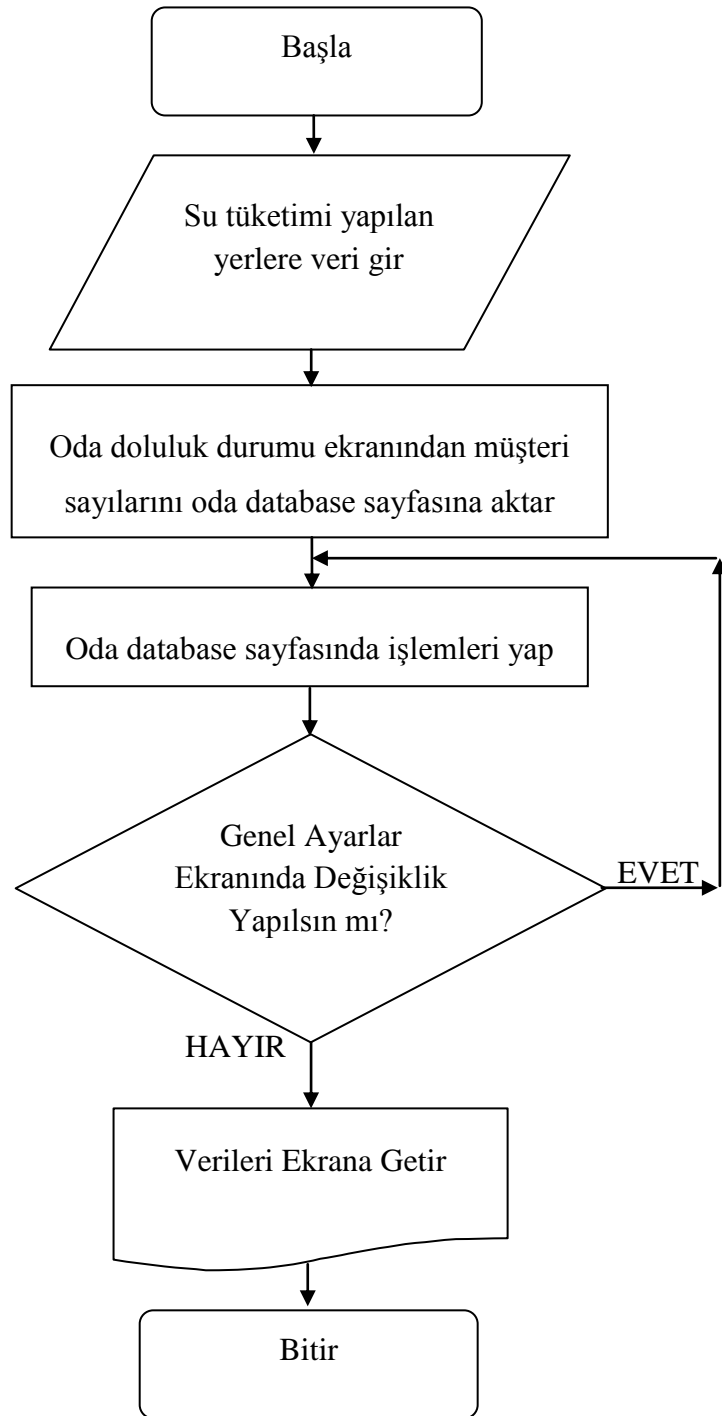


Çizelge 5: Gıda Maddeleri Tüketim Miktarı Hesaplama Akış Çizelgesi

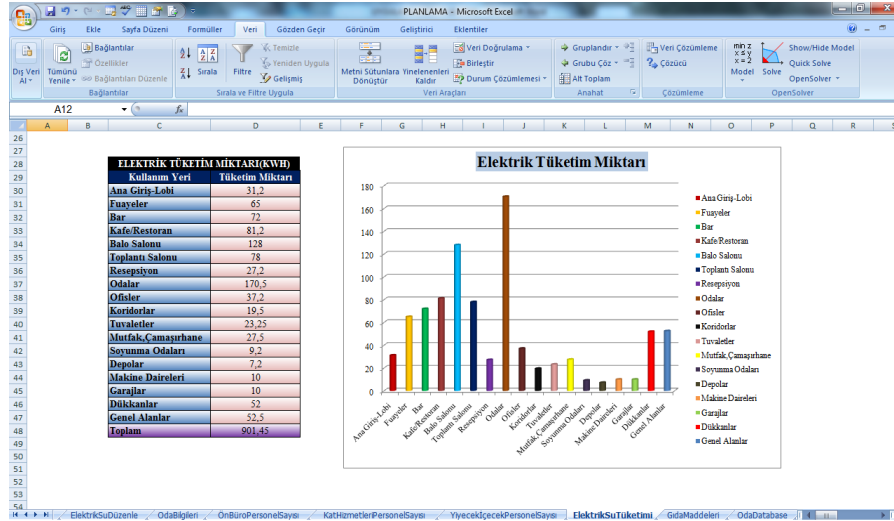


Şekil 17: Su Tüketim Miktarı Sonuç Ekranı

Otel işletmesinde günlük tüketilmesi gereken su miktarının bulunabilmesi için, Şekil 21’de elektrik-su bilgilerini tanımlama/değiştirme ekranına ilgili kullanım yerlerinde kişi başı kullanılan su miktarları girilip güncelle butonuna basılarak oda database sayfasına kişi başı günlük su tüketimi miktarı aktarılır. Bu değer oda doluluk durumu sayfasında elde edilen müşteri sayısı değeri ile burada işleme konulup elde edilen değer Şekil 28’deki su tüketim sonuç ekranına aktarılır. Ekranda her bir yer için elde edilen sonuçlar günlük tüketilen su miktarını ifade etmektedir. Ancak havuz için harcanan su miktarı günlük olmayıp o sezon için tüketilen su miktarını göstermektedir. Çünkü havuza ait olan sular günlük olarak değiştirilmeyip temizleme filtreleriyle temizlenip tekrar kullanılacak duruma getirilmektedir. Bu işlemler yapılırken bazen bir havuz dolusu su kadar daha tüketim yapılabileceği dikkate alınmalıdır. Akış çizelgesi aşağıdaki gibidir.



Çizelge 6: Su Tüketim Miktarı Hesaplama Akış Çizelgesi



Şekil 18: Elektrik Tüketim Miktarı Sonuç Ekranı

Bu ekranda yer alan değişkenlere ait tanımlamalar Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Elektrik Tüketim Yeri Değişkeni Tipleri

Karar Değişkenleri	Değişken Tipi	Karar Değişkenleri	Değişken Tipi
Ana Giriş-Lobi Tüketim Miktarı	Sürekli	Koridorlar Tüketim Miktarı	Sürekli
Fuaye Tüketim Miktarı	Sürekli	Tuvalet Tüketim Miktarı	Sürekli
Bar Tüketim Miktarı	Sürekli	Depolar Tüketim Miktarı	Sürekli
Kafe-Restoran Tüketim Miktarı	Sürekli	Mutfak-Çamaşırhane Kullanım Miktarı	Sürekli
Balo Salonu Tüketim Miktarı	Sürekli	Makine Daireleri Tüketim Miktarı	Sürekli
Toplantı Salonu Tüketim Miktarı	Sürekli	Soyunma Odaları Tüketim Miktarı	Sürekli
Resepsiyon Tüketim Miktarı	Sürekli	Garajlar Tüketim Miktarı	Sürekli
Odalar Tüketim Miktarı	Sürekli	Dükkanlar Tüketim Miktarı	Sürekli
Ofisler Tüketim Miktarı	Sürekli	Genel Alan Tüketim Miktarı	Sürekli

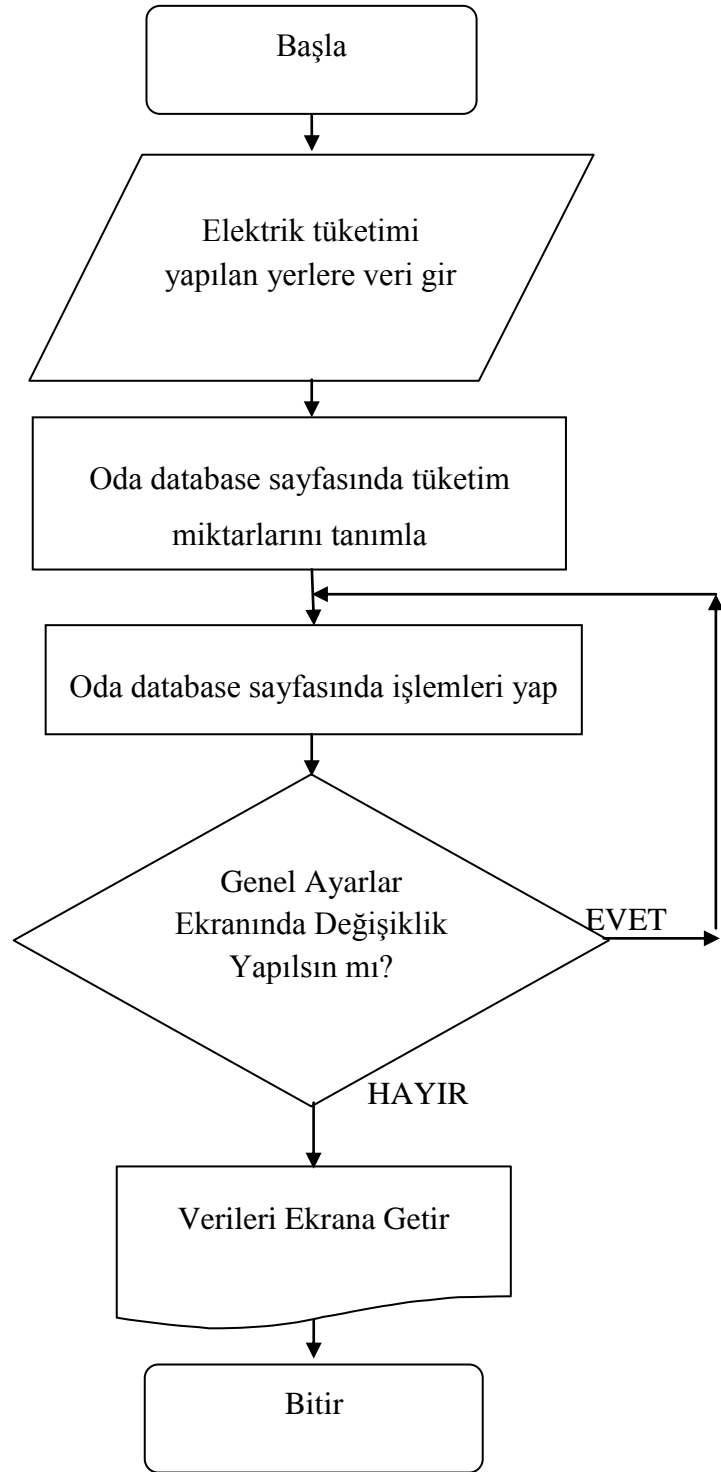
Aynı şekilde günlük elektrik tüketim miktarının bulunabilmesi için, Şekil 21' de elektrik-su bilgilerini tanımlama/değiştirme ekranında işletmede yer alan bölümlerin büyüklük değerleri girilip güncelleme yapılarak veriler oda database sayfasına aktarılır ve Can (2000) tarafından yapılan bir araştırmaya göre aşağıdaki tabloda bir otel işletmesinde gerekli olan elektrik kullanım miktarları da oda database sayfasında ayrı olarak tanımlanmıştır.

Tablo 14: Kullanım Yerine Göre Tüketilmesi Gerek Elektrik Miktarları

Kullanım Yeri	Aydınlatma(W/m²)	Ekipman(W/m²)
Ana Giriş-Lobi	40	
Fuayeler	50	
Bar	50	10
Kafe/Restoran	50	8
Balo Salonu	80	
Toplantı Salonu	60	
Resepsiyon	40	
Odalar	25	500w oda başına
Ofisler	40	20
Koridorlar	15	
Tuvaletler	25	
Mutfak, Çamaşırhane	25	
Soyunma Odaları	18	5
Depolar	15	
Makine Daireleri	20	
Garajlar	10	
Dükkanlar	60	20
Genel Alanlar	15	

Oda database sayfasında bu alanların büyüklük değerleri ile bu alanlar için gerekli olan elektrik miktarları arasında hesaplama yapılmış ve elde edilen değerlerin Şekil 29' da elektrik tüketim miktarının ve grafiğinin sonuç ekranına aktarımı yapılmıştır.

Akış çizelgesi ise aşağıdaki gibidir.



Çizelge 7: Elektrik Tüketim Miktarı Hesaplama Akış Çizelgesi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri arasında rekabetin oldukça üst düzeyde olması, sektördeki talebin oldukça değişken bir yapıya sahip olması ve konaklama işletmelerinde görev alan personelin devir hızının yüksekliği gibi etkenler işletmelerin dinamik ve değişken koşullara hızla uyum sağlayacak biçimde planlamalarının yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Aksi takdirde, sektörün yapısından kaynaklanan değişiklikler ve talepteki belirsizlikler işletmelerin bekledikleri kar düzeyindeki isabet oranını düşürücü yönde etki etmektedir.

Konaklama işletmelerinde mal ve hizmet üretiminin yerine getirilmesinde temel unsur insan faktörü olduğundan dolayı işletmede görev alacak personel miktarının doğru şekilde planlanması ve bu personelin görev alacağı birimlerin de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak bir şekilde düzenlenmesi önem arz etmektedir. Personel miktarının doğru şekilde planlanması, konaklama işletmelerinin verimliliğini, dolayısıyla karlılığını etkileyen ve belirleyen temel öğelerden birisidir.

Konaklama işletmelerinde çalışacak personel sayısının belirlendiği standart bir kural yoktur, yatak başına personel miktarı dikkate alınabileceği gibi oda başına ve müşteri başına personel miktarı da dikkate alınabilmektedir. Dolayısıyla bu şekilde yapılan hesaplamalar kesin olarak doğru olmasa bile düşük sapma oranı ile personel planlaması elde edilebilmektedir ve işletmeye önemli ekonomik katkılarda bulunabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde personel planlamasından sonra gelen en önemli konulardan biri de yiyecek-içecek planlamasının doğru bir şekilde yapılmasıdır. Yiyecek-içecek planlamasında tüketimin her gün aynı oranda gerçekleşmemesi en önemli problemdir. Konaklama işletmelerinin çoğunda tüketim hacmi günden güne hatta saatten saate değişebilmektedir. Yiyecek ve içecek satış miktarı, oteldeki dolu oda sayısına göre değişebileceği gibi, müşteri sayısına, öğüne, tarih vb.lerine bağlı olarak ta değişebilmektedir. Yiyecek-içecek malzemelerinin ne kadar kullanılacağına doğru bir şekilde düzenlenmesi işletmeye yükleyeceği maliyetlerin azaltılması konusunda yardımcı olacaktır.

Ayrıca konaklama işletmelerinde elektrik ve su tüketiminin etkin olarak kullanılması maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle önemli olmaktadır. Elektrik ve su tüketimini aynı anda etkileyen en önemli unsur müşteri sayısıdır. Müşteri sayısı arttıkça fazla su ve elektrik gerektiğinden ikisi arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. Konaklama işletmelerinde elektrik ve su tüketimi önemli bir gider olmasından dolayı tüketim miktarları doğru bir şekilde planlanmalı ve bunların işletmeye yüklemiş olduğu maliyeti azaltmak amaçlı tasarruf edici politikalar geliştirilmelidir.

Bu çalışmada konaklama işletmelerinin en önemli parçası olan otel işletmelerinde ön büro hizmetleri departmanında, kat hizmetleri departmanında ve yiyecek-içecek hizmetleri departmanında çalışması gereken personel sayıları hakkında ön bir çalışma yapılmış ve buna uygun örnek bir model hazırlanmıştır. Ön büro departmanında ele alınan değişkenler açısından incelendiğinde, personelin bu departmanda çalışıp çalışmadığı, dolu oda sayısı ve hizmet edilebilecek müşteri sayısı kriterleri dikkate alınarak hesaplamalar yapılmıştır. Bu değişkenlere ait tanımlamalara göre girilen değerler sonucunda toplam 33 personelin bu departmanda çalışması gerektiği hesaplanmıştır. Aynı şekilde kat hizmetleri ve yiyecek-içecek hizmetleri departmanında çalışan personelle ilgili veri girişleri yapıldıktan sonra hesaplama yapıldığında kat hizmetlerinde 53, yiyecek-içecek hizmetlerinde ise 78 personelin çalışması gerektiği belirlenmiştir.

Yiyecek-içecek departmanında bulunması gereken gıda malzemeleri miktarını bulurken, bir yetişkin ve çocuk müşterinin günlük alması gereken besin miktarları değerleri tanımlanarak, otel işletmesine gelen yetişkin ve çocuk müşteri sayıları dikkate alınarak hesaplamalar yapılmıştır. Benzer şekilde su tüketim miktarı da bir yetişkin müşterinin günlük tüketmesi gereken su miktarı değeri ele alınarak hesaplanmıştır. Elektrik tüketim miktarında ise alanların büyüklükleri ile saatte tüketilebilecek elektrik miktarları dikkate alınarak değerler bulunmuştur ve sonuç olarak örnek model için 901,45 kwh elektrik tüketilmesi gerektiği belirlenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen değerler hazırlanan örnek model için veri tanımlama/değiştirme ekranlarına girilen verilerle yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen değerler olduğu için her bir otel işletmesi için farklı sonuçlar elde

edilebilmektedir. Çünkü planlamaya ait model oluşturulurken, veri tanımlama/değiştirme sayfalarında her bir otel işletmesinin yöneticisi kendi işletmesi için planladığı değerleri girerek tanımlama yapabilecek ve işletmesine gelen müşteri sayıları ve dolu oda sayıları değerleri ile farklı sonuçlar elde edebilecek şekilde düzenlemeler yapabilecektir.

Sonuç olarak, bu çalışma konaklama işletmelerinin planlamalarını daha rahat ve bilimsel verilere dayalı olarak yapmaları amacıyla yöneticilere yardımcı olmak üzere örnek bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Burada ele alınan değerkenler belirli bölge konaklama işletmeleri üzerinde yapılabileceği gibi tüm konaklama işletmeleri çalışmaya dahil edilip yeniden düzenlenebilir. Ayrıca bu çalışma, konaklama işletmelerinin önceki yıllarda gerçekteşmiş verileri ele alınarak bakanlık ile işbirliği sonucunda çok büyük çapta bir proje çalışmasına örnek teşkil edebilir ve yöneticilere yön verecek şekilde bir planlama modelinin hazırlanması adına da ülkemizdeki konaklama işletmeciliğinin gelişimi açısından önemli olabilir.

KAYNAKLAR

ADAKÇI, S., (2010), Stok Kesme Problemi: Alüminyum Sektöründe Uygulanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

AGARVAL R. D., (1982), *Organisation and Management*, Tata Mc Graw Hill Publishing Co. Ltd., New Delhi.

AHİPAŞAOĞLU, H. S., (2001), *Seyahat İşletmelerinin Tur Planlaması ve Yönetimi*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

AKAT, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G., (1999), *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

AKAT, Ö., (1997), *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Ekin Kitabevi, Bursa.

AKINCI, Z., (2010), Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

AKPINAR, E. ve BULUT, Y., (2010), Ülkemizde Alternatif Turizm Bir Dalı Olan Ekoturizmi Çeşitlerinin Bölgelere Göre Dağılımı ve Uygulama Alanları, *III. Ulusal Karadeniz Ormanlık Kongresi*, Cilt 4, s. 1575-1594.

AKŞİT, H., (2008), *Yönetim ve Yöneticilik*, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

AKTAŞ, A., (2011), *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek İçecek Yönetimi*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

AKTAŞ, R., (2011), *Fethiye Girmeler 4 Yıldızlı Termal Otel ve Sağlık Merkezi Fizibilite Raporu*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara.

AKTOB (2015), Aktob Mart Bülteni, Sayı 15 (www.aktob.org.tr/pdf/AKTOB.BULTEN.mart.2015.pdf Erişim Tarihi:05.06.2015)

ALADAĞ, Z., (2011), *Yöneylem Araştırması*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

ARPACI, Ö., ZENGİN, B. ve BATMAN, O., (2012), Karaman'ın Mağara Turizmi Potansiyeli ve Turizm Açısından Kullanılabilirliği, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(23), s. 59-64.

ARSLAN, K., (2008), *Türkiye'de Kongre Turizmini Geliştirme İmkanları*, İTO Yayın No: 2008-34, Entegre Matbaacılık A.Ş. İstanbul.

ATMACA, M. ve YILMAZ, Berna B., (2011), Konaklama İşletmelerinin Faaliyetlerinde Maliyet Kontrolünün Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 108, s.15-34.

BABACAN, A. ve ÖZCAN, S., (2009), Alanya Bölgesinde Otellerin Görelî Etkinliğinin Belirlenmesi: Bir Veri Zarflama Analizi Tekniğı Uygulaması, *MKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, s. 176-189.

BAHAR, O. ve BALDEMİR, E., (2008), Uluslararası Ticaret ile Uluslararası Turizm Arasındaki Nedensellik İlişkisi: Türkiye Örneğı, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), s. 97-111.

BAHAR, O. ve KOZAK, M., (2006), *Turizm Ekonomisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

BAKIR, M. A. ve ALTUNKAYNAK, B., (2003), *Tamsayılı Programlama: Teori, Modeller ve Algoritmalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

BALDEMİR, E. ve BAHAR, O., (2003), Türkiye'ye Yönelik Turizm Talebinin Neural (Sinir) Ağları Modelini Kullanarak Analizi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, s. 152-168.

BALDEMİR, E. ve BOZKURT, B., (2012), Konaklama Tesislerinin Performanslarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Marmaris Örneğı, *MSKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 29, s. 27-43.

BALDEMİR, E. ve ERBOY, N., (2013), Karınca Kolonisi Optimizasyon Algoritması İle Türkiye İçin Bir Turistik Tur Programı Denemesi, *14. Uluslar arası Ekonometri, Yöneylem Araştırması ve İstatistik Sempozyumu*, 24-28 Mayıs, Bosna Hersek.

BALDEMİR, E. ve KURNAZ, Hande A., (2013), İlçelerin Turizm Potansiyellerin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Sıralanması: Muğla İli Örneği, *MSKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 30, s. 51-67.

BARANSEL, A., (1990), *Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet S., (1989), *Turizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

BAŞKAYA, Z., (2005), *Tamsayılı Programlama Algoritmaları ve Bilgisayar Uygulamalı Problem Çözümleri*, Ekin Kitabevi, Bursa.

BATMAN, O., (1999), *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı.

BENLİ, Y. K., (2012), Veri Zarflama Analizi (VZA) ve Malmquist Toplam Faktör Verimliliği (TFV): Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 12, Sayı 3, s. 369-382.

BEREZAN, O., RAAB, C., YOO, M. ve LOVE, C., (2013), Sustainable Hotel Practices and Nationality: The Impact on Guest Satisfaction and Guest Intention to Return, *International Journal of Hospitality Management*, 34, s. 227-233.

BIÇKI, D., AK, D. ve ÖZGÖKÇELER, S., (2013), Avrupa'da ve Türkiye'de Sosyal Turizm, *MSKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 31, s. 49-73.

BOSTANCI, B. ve DEMİR, H., (2011), Taşınmaz Geliştirmede Doğrusal Programlama, *13. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, s.1-8, 18-22 Nisan, Ankara.

BOTTI, L. ve PEYPOCH, N., (2013), Multi-Criteria ELECTRE Method and Destination Competitiveness, *Tourism Management Perspectives*, 6, s. 108-113.

BRONSON, R., (1982), *Theory and Problems of Operations Research, Schaum's Outline Series*, McGraw-Hill, New York.

BULUT, Y., (2011), Otellerde Müşteri Memnuniyeti ve Bir Uygulama (Samsun Örneği), *Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 4, Sayı 18, s. 389-403.

CAN, H., (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAN, İ., (2000), Uluslar arası 5 Yıldızlı Otellerin Mekanik Tesisat Dizayn ve Uygulama Örnekleri, *TTMD Dergisi*, Sayı 7, s. 1-9.

CASTRO, M., SORENSEN, K., VANSTEENWEGEN, P. ve GOOS, P., (2014), A Fast Metaheuristic for the Travelling Salesperson Problem with Hotel Selection, *A Quarterly Journal of Operations Research*, Vol 13, Issue 1, s. 15-34.

CERTO, Samuel C. ve CERTO, S. T., (2009), *Modern Management Concept and Skills*, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, USA.

CHEN, J. J. ve DIMOU, I., (2005), Expansion Strategy of International Hotel Firms, *Journal of Business Research*, 58, s. 1730-1740.

CHIANG, C-F., JANG, S-C., CANTER, D. ve PRINCE, B., (2008), An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation: Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9(4), s. 327-351.

CHOU, T-Y., HSU, C-L. ve CHEN, M-C., (2008), A Fuzzy Multi-Criteria Decision Model for International Tourist Hotels Location Selection, *International Journal of Hospitality Management*, 27, s. 293–301.

COOK, Curtis W. ve HUNSAKER, Philip L., (2001), *Management and Organizational Behavior*, 3rd Edition, McGraw-Hill, USA.

ÇAKICI, C., KOZAK, M., AZALTUN, M., SÖKMEN, A., SARIİŞİK, M. ve ÇETİNSÖZ, C., (2008), *Otel İşletmeciliği*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÇETİN, C. ve ÖZCAN, Esra D., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

ÇETİNER, E., (2009), *Otel İşletmeleri Muhasebesi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÇUHADAR, M., (2013), Türkiye’de Golf Turizminin Gelişimi ve Golf Turizmi Talebi Tahminleri: Belek Bölgesine Yönelik Bir Çalışma, *International Journal of Human Sciences*, Vol 10, Issue 1, s. 1620-1639.

ÇUHADAR, M., GÜNGÖR, İ. ve GÖKSU, A., (2009), Turizm Talebinin Yapay Sinir Ağları İle Tahmini ve Zaman Serisi Yöntemleri İle Karşılaştırmalı Analizi: Antalya İline Yönelik Bir Uygulama, *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 99-114.

DAL, E., (2011), Tamsayılı Doğrusal Programlama Metodu İle Üretim Planlama ve Bir Mobilya Firmasında Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, K.Maraş.

DEMİR, Y. ve COŞKUN, D., (2009), Finansal Bilgi Sisteminin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonu Üzerine Etkisi Aydın İli Örneği, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), s. 1-21.

DEMİRCİOĞLU, N., (2000), Büyük Otellerde Su Kullanımı ve Yönetimi, *TTMD Dergisi*, Sayı 7, s. 10-14.

DENG, S-M. ve BURNETT, J., (2002), Water Use in Hotels in Hong Kong, *Hospitality Management*, 21, s. 57-66.

Deniz Turizmi Yönetmeliği, 2009/15212 Nolu, Resmi Gazete Sayısı 27298, (<http://www.muglakulturturizm.gov.tr/Eklenti/9841,denizturizmiyonetmeliği.doc>) Erişim Tarihi: 01.08.2014)

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

DERELİ, A. M., (1989), *Otel İşletmeciliğinde Ön Büro*, Turban Turizm A.Ş. Eğitim Başkanlığı, Ankara.

DİLBER, İ., (2007), Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkisinin Girdi-Çıktı Tablosu Yardımıyla Değerlendirilmesi, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s. 205-220.

EL GAYAR, N. F., SALEH, M., ATIYA, A., EL-SHISHINY, H., ZAKHARY, A. A. Y. F., HABIB, H. A. A. M., (2011), An Integrated Framework for Advanced Hotel Revenue Management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 23, Issue 1, s. 84- 98.

EMEKSİZ, M. ve YOLAL, M., (2007), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

EMİR, O. ve ÖZGÜR, E., (2008), Konaklama Tesislerinin Etkinlik Analizi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 163-175.

ENGİN, K., (2005), Büyük Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Çağdaş Finans Tekniklerinden Yararlanma İmkanları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, MSKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

EPA WaterSense, (2009), Water Efficiency in the Commercial and Institutional Sector: Considerations for a Watersense Program (www.epa.gov/watersense/docs/ci_whitepaper.pdf) Erişim Tarihi: 21.07.2014).

ERASLAN, N., (2004), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

ERCANİK, Ceyda T., (2003), Türkiye’de Yat Turizmin Coğrafya Açısından İrdelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Coğrafya Ana Bilim Dalı, Ankara.

ERDİNÇ, Saliha B., (2009), Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Analizi, *SDÜ İİBF Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 313-330.

ERDOĞAN, H., (1996), *Ekonomik, Sosyal, Kültürel, Çevresel Yönleriyle Uluslararası Turizm*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.

ERDOĞDU, E., (2013), İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

EREN, E., (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

EREN, E., (2013), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 11. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

ESER, K., (2009), Konaklama İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi ve Karlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

FU, H-P., CHU, K-K., CHAO,P., LEE, H-H. ve LIAO, Y-C., (2011), Using Fuzzy AHP and VIKOR For Benchmarking Analysis in the Hotel Industry, *The Service Industries Journal*, 31(14), s. 2373-2389.

GAVALAS, D., KONSTANTOPOULOS, C., MASTAKAS, K. ve PANTZIOU, G., (2014), A Survey on Algorithmic Approaches for Solving Tourist Trip Design Problems, *Journal of Heuristics*, 20, s. 291-328.

GENÇ, N., (2004), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GEZEN, A., (2012), Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Bilgi Sistemleri Kullanımının Mali Tablolara Yansımaları: Çanakkale İlinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ÇOMÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

GİRİTLİOĞLU, İ., (2008), Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi ve Yiyecek Döngüsündeki Kayıpların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

GÖKDENİZ, A. ve DİNÇ, Y., (2009), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi (Örnek Ön Büro Modülleri)*, 6. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

GÖKDENİZ, A. ve ERDEM, B., (2002), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 129-152.

GÖNEN, S. ve ERGUN, Ü., (2008), Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 8(1), s. 183-204.

HACIOĞLU, N., (2000), *Seyahat Acentalığı ve Tur Operatörlüğü*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

HAYTA, Ateş B., (2008), Turizm Pazarlamasında Tüketici Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s. 31-48.

HO, H-P., CHANG, C-T. ve KU, C-Y., (2013), On the Location Selection Problem Using Analytic Hierarchy Process and Multi-Choice Goal Programming, *International Journal of Systems Science*, 44(1), s. 94-108.

Hotel Energy Solutions (2011), *Analysis on Energy Use by European Hotels: Online Survey and Desk Research*, Hotel Energy Solutions Project Publications.

Hotels and Motels, smud.apogee.net/comsuite/content/ces_ud/?utilid=smud&id=2493 (Erişim Tarihi: 21.07.2014).

<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> (Erişim Tarihi: 01.07.2014)

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/40310,tablo-3-turizm-gelirleri-ve-ortalama-harcama-2003-2015-.xls?0> (Erişim Tarihi: 05.06.2015).

<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,11492/saglik-ve-termal-turizmi-tanimi.html> (Erişim Tarihi: 02.07.2014).

http://www.tursab.org.tr/dosya/7221/1618sk05072012tarihlideiiklikilenmihali_7221_3807623.pdf (Erişim Tarihi: 01.07.2014).

HUANG, C-W., HO, F. N., ve CHIU, Y-H., (2014), Measurement of Tourist Hotels' Productive Efficiency, Occupancy, and Catering Service Effectiveness Using a Modified Two-Stage DEA Model in Taiwan, *Omega*, 48, s. 49-59.

HUI, Sam C. M. ve WAN, Martin C. W., (2013), Study of Hotel Energy Performance Using Data Envelopment Analysis, *12th International Conference on Sustainable Energy Technologies (SET-2013)*, 26-29th August, Hong Kong.

hydroefficient.com/market-segment (Erişim Tarihi: 21.07.2014).

Incoming Turizm Raporu (2014), http://www.tursab.org.tr/dosya/12102/aralik2014_12102_337029.pdf (Erişim Tarihi: 05.06.2015).

IZQUIERDO, G. E., ZABALETA, A. P. ve PEREZ, L. V., (2013), Water Consumption Model For Three Star Hotels in Majorca, *Enlightenin Tourism: A Pathmaking Journal*, Vol 3, Issue 2, s. 79-104.

İŞLER, D. B. ve GÜZEL, F. Ö., (2014), Tur Yönetiminde Profesyonel Turist Rehberlerinin Deneyimsel Rolü: Alman Turistlerin Kültür Turu Satın Alma Davranışına Yönelik Bir Değerlendirme, *SDÜ İİBF Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 125-138.

KAHRAMAN, N. ve TÜRKAY, O., (2004), *Turizm ve Çevre*, Detay Yayıncılık, Ankara.

KALFA, Veli R., (2010), Portföy Analizi ve Doğrusal Programlama Metodu ile İMKB’de Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

KANDIR, Serkan Y., KARADENİZ, E., ÖZMEN, M. ve ÖNAL, Yıldırım B., (2008), Türk Turizm Sektöründe Büyüme Göstergelerinin Turizm İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisinin İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 211-237.

KANG, K. H., STEIN, L., HEO, C. Y. ve LEE, S., (2012), Consumers’ Willingness to Pay for Green Initiatives of the Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 31, s. 564-572.

KANTARCI, K., (2004), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

KAPPA, Margaret M., NITSCHKE, A. ve SCHAPPERT, Patricia B., (1997), *Managing Housekeeping Operations*, 2nd Edition, Educational Institute of American Hotel Motel Association, USA.

KARAATLI, M., ÖMÜRBEK, N., AKSOY, E. ve KARAKUZU, H., (2014), Turizm İşletmeleri İçin AHP Temelli Bulanık TOPSIS Yönetimi ile Tur Operatörü Seçimi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s. 53-70.

KARAGIANNIS, S. ve APOSTOLOU, D., (2010), Regional Tourism Development Using Linear Programming and Vector Analysis, *Regional Science Inquiry Journal*, Issue II, 1, s. 25-32.

KARAGÜL, K. ve GÜNGÖR, İ., (2013), Havalimanından Otellere Tek Tip Araçlarla Turist Dağıtım Problemine Çözüm Önerisi ve Alanya Uygulaması, *14. Uluslar arası Ekonometri, Yöneylem Araştırması ve İstatistik Sempozyumu*, 24-28 Mayıs, Bosna Hersek.

KARATAŞ, M. ve BABÜR, S., (2013), Gelişen Dünyada Turizm Sektörünün Yeri, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), s. 15-24.

KASAVANA, Michael L. ve BROOKS, Richard M., (1995), *Managing Front Office Operations*, 4th Edition, Educational Institute of American Hotel Motel Association, USA.

KASSA, B. A. ve TIZAZU, A. E., (2013), Personnel Scheduling Using an Integer Programming Model: An Application at Avanti Blue-Nile Hotels, *SpringerPlus*, 2:333, s. 1-7.

KAYA, İ., (2010), Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), s. 27-35.

KERMANI, M., LEVASSEUR, Z. P., BENALI, M., SAVULESCU, L. ve MARECHAL, F., (2014), An Improved Linear Programming Approaches Simultaneous Optimization of Water and Energy, *Computer Aided Chemical Engineering*, Vol 33, s. 1561-1566.

KESKİN, G., (2009), *Otel İşletmeciliği ve İş Tatmini*, Detay Yayıncılık, Ankara.

KIM, H. ve GU, Z., (2009), Financial Features of Dividend-Paying Firms in the Hospitality Industry: A Logistic Regression Analysis, *International Journal of Hospitality Management*, 28, s. 359-366.

KIM, Soo Y., (2011), Prediction of Hotel Bankruptcy Using Support Vector Machine, Artificial Neural Network, Logistic Regression, and Multivariate Discriminant Analysis, *The Service Industries Journal*, 31(3), s. 441-468.

KINGİR, S., (2006), Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 15, s. 457-481.

KIZILGÖL, Ö. ve ERBAYKAL, E., (2008), Türkiye’de Turizm Gelirleri ile Ekonomik Büyüme İlişkisi: Bir Nedensellik Analizi, *SDÜ İİBF Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 351-360.

KOÇAK, N., (2009), *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

KOÇEL, T., (1989), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

KOÇEL, T., (2013), *İşletme Yöneticiliği*, 14. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

KOZAK, M. A., (2009), *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, 7.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

KÖÇKEN, H. G., ÖZDEMİR, R. ve AHLATÇIOĞLU, M., (2014), Üniversite Ders Zaman Çizelgeleme Problemi İçin İkili Tamsayı Bir Model ve Uygulama, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 1, s. 28-54.

KURGUN, H., (2008), *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi: Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

KURNAZ, Hande A., ÇEKEN, H. ve KILIÇ, B., (2013), Hüzün Turizmi Katılımcılarının Seyahat Motivasyonlarının Belirlenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), s. 57-73.

LIN, C-T., LEE, C. ve WU, C-S., (2009), Optimizing a Marketing Expert Decision Process for the Private Hotel, *Expert Systems with Applications*, 36, s. 5613-5619.

MAHAPATRA, S. C. ve SHEKHAR, B. R., (2012), Determining the Optimal Revenue Management Approach Using LPP with Reference to Hotel Industry, *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, Vol 2, Issue 11, s. 516-524.

Managing Energy Costs in Hotels and Motels (<http://fpl.bizenergyadvisor.com/hotels-and-motels> Erişim Tarihi: 21.07.2014).

MAVİŞ, F., (2006), *Otel Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

MCINTOSH, Robert W. ve GOLDNER, Charles R., (1990), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, 6. Edition, John Wiley&Sons.

MEB, Turizmin Başlıca Tür ve Şekilleri, (www.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Turizm_1/4.pdf Erişim Tarihi: 01.07.2014).

MEDLIK, S. ve INGRAM, H., (2001), *The Business of Hotels*, 4. Edition, Butterworth-Heinemann, London.

MEDLIK, S., (Çev: MET, Ömer L.) (1997), *Otel İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

MEGEP, (2007), *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Turizm Hareketleri*, MEB, Ankara.

MISIRLI, İ., (2003), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları*, 2. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.

MİRAN, B., (2011), *Uygulamalı İşletme Planlaması*, 9. Baskı, İzmir.

MOLLICA, B., (2013), The Simplex Method: Linear Programming and Restaurant Menu Optimization, Math 547-003 (http://www.unc.edu/~marzuola/Math547_S13/Math547_S13_Projects/B_Mollica_Section003_SimplexMethod-RestaurantMenuOptimization.pdf Erişim Tarihi: 01.08.2014).

MUCUK, İ., (2001), *Modern İşletmecilik*, 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

MULLINS, Laurie J., (1995), *Hospitality Management: A Human Resources Approach*, Second Edition, Pitman Publishing, London.

MULLINS, Laurie J., (2001), *Hospitality Management and Organisational Behaviour*, 4th Edition, Longman, England.

MURAT, G. ve ÇELİK, N., (2007), Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, s. 1-20.

NINEMEIER, Jack D., (2000), *Management of Food and Beverage Operations*, Third Edition, Educational Institute of the American Hotel Motel Association, USA.

NINEMEIER, Jack D., (2001), *Planning and Control for Food and Beverage Operations*, Fifth Edition, Educational Institute of the American Hotel Motel Association, USA.

OH, S-D., OH, H-S. ve KWAK, H-Y., (2007), Economic Evaluation for Adoption of Cogeneration System, *Applied Energy*, 84, s. 266–278.

OLALI, H. ve KORZAY, M., (1989), *Otel İşletmeciliği*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:214, İstanbul.

OLALI, H. ve KORZAY, M., (1993), *Otel İşletmeciliği*, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

OLALI, H., (1990), *Turizm Politikası ve Planlaması*, İşletme Fakültesi Yayın No:228, İstanbul.

ONAL, G., (2000), *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ONGUN, U., (2004), *Krizlerin Antalya Turizmine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

ORAL, S., (2005), *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÖĞMEN, C., (2010), *Otel İşletmelerinde Mevsim Dışı Satışların Maliyet Yönetimi Açısından İncelemesi ve Örnek Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, MSKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

ÖNDER, E., YILDIRIM, B. F. ve ÖZDEMİR, M., (2013), Multicriteria Decision Making Approach for Evaluating Tourism Destinations in Turkey, *Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 1, s. 1-15.

ÖZDEMİR, M., (1992), Turizmin Türkiye'nin Sosyo-Ekonomik Yapısına Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÖZDER, U., (2009), Kobilerde Otomasyona Geçiş Sürecinde Tamsayı Doğrusal Programlama Yöntemini Kullanarak Karar Verme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

ÖZKAN, Ş., (2011), *Yöneylem Araştırması Nicel Karar Teknikleri*, 2. Basım Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÖZKANLI, Ö., (2003), Sorumluluk Merkezleri ve Transfer Fiyatlaması: Çok Uluslu İşletmelerde Uygulama, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, s. 107-124.

ÖZLÜER, B., (2011), Sektörler Arası İlişkilerin Doğrusal Programlama İle Analizi: Türkiye Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

ÖZTÜRK, A., (2011), *Yöneylem Araştırmasına Giriş*, Ekin Kitabevi, Bursa.

ÖZTÜRK, M., (2003), *İşletme ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından)*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

ÖZTÜRK, M., (2004), *Otellerde/Motellerde Verimli Su, Aydınlatma ve Isıtma Enerjisi Kullanımı*, Çevre ve Orman Bakanlığı, Ankara.

ÖZTÜRK, Y. ve YAZICIOĞLU, İ., (2002), Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Alternatif Turizm Faaliyetleri Üzerine Teorik Bir Çalışma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, s. 183-195.

PAZIENZA, P., (2008), A Multidimensional Tourism Carrying Capacity Model: An Empirical Approach, *Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche*, 1-16.

POKU, K., ZAKARI, M. ve SOALI, A., (2013), Impact of Service Quality on Customer Loyalty in the Hotel Industry: An Empirical Study From Gana, *International Review of Management and Business Research*, Vol 2, Issue 2, s. 600-609.

RACOVITA, M., SCHIN, G. C. ve SUSANU, V., (2011), Modelling the Processes of Maximizing Hotel Revenues, Based on Applying the Linear Programming and the Network Flows, *International Conference "Risk in Contemporary Economy"*, 12. Edition, s. 262-266, Galati Romanya.

ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, M., (2007), *Management*, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, USA.

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. ve COULTER, M., (2013), *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, 8. Edition, Pearson (Çeviren: ÖĞÜT, A., *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım)

RONEY, Sevgin A., (2011), *Turizm Bir Sistemin Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., (2001), *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z., (2012), *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

SALAMI, H., SHAHNOOSHI, N. ve THOMSON, Kenneth J., (2009), The Economic Impacts of Drought on the Economy of Iran: An Integration of Linear Programming and Macroeconometric Modelling Approaches, *Ecological Economies*, Vol 68, Issue 4, s. 1032-1039.

SARUHAN, Şadi C. ve YILDIZ, Müge L., (2013), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

SEÇİLMİŞ, C. ve SARI, Y., (2010), Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, *SDÜ İİBF Dergisi*, 15(1), s. 501-520.

SEYMEN, Oya A., (2000), *İşletmelerde Yeniden Yapılanma: Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

SEYMEN, Oya A., ERDEM, B. ve GÜL, Melike K., (2011), *Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi (Örnek Kat Hizmetleri Otomasyon Modülü)*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

SEZEN, H. K., (2007), *Yöneylem Araştırması*, 2. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.

SEZGİN, Orhan M., (2001), *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*, Detay Yayıncılık, Ankara.

SINGH, G., SIER, D., ERNST, A. T., GAVRILIOUK, O., OYSTON, R., GILES, T. ve WELGAMA, P., (2012), A Mixed Integer Programming Model for Long Term Capacity Expansion Planning: A Case Study From The Hunter Valley Coal Chain, *European Journal of Operational Research*, Vol 220, Issue 1, s. 210-224.

SOMUNCU, M., (2004), Dağcılık ve Dağ Turizmindeki İkilem: Ekonomik Yarar ve Ekolojik Bedel, *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 2(1), s. 1-21.

SOUFFRIAU, W., VANSTEENWEGEN, P., VERTOMMEN, J., BERGHE, G. V. ve OUDHEUSDEN, D. V., (2008), A Personalized Tourist Trip Design Algorithm For Mobile Tourist Guides, *Applied Artificial Intelligence: An International Journal*, 22(10), s. 964-985.

SÖKMEN, A., (2003), *Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

SÖKMEN, A., (2005), *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*, Genişletilmiş 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

SUBAŞI, B., (2004), *Yayla Turizmi Sektör Profili*, İstanbul Ticaret Odası Etüt ve Araştırma Şubesi, İstanbul.

SWAMP, (2005), *Guidelines for Sustainable Water Management in Tourism Facilities*, Arbeitsgemeinschaft ERNEUERBARE ENERGIE GMBH, Gleisdorf.

ŞENER, B., (2007), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

ŞENER, B., (2009), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Ş., (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Günay Ofset, Konya.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve ÇELİK, A., (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

TAHA, Hamdy A., (2010), *Yöneylem Araştırması*, 6.Basımdan Çeviri (Çeviren: BARAY, Ş. Alp, ESNAF Ş.), Literatür Yayıncılık, İstanbul.

TAN, A. L. ve MANSOURIRAD, E., (2013), *Cost Minimization in Hotel's Service Recovery*, *Applied Mathematical Sciences*, Vol. 7, Issue 91, s. 4531 – 4534.

TENG, C-C., HORNG, J-S., HU, M-L., CHIEN, L-H. ve SHEN, Y-C., (2012), *Developing Energy Conservation and Carbon Reduction Indicators for The Hotel Industry in Taiwan*, *International Journal of Hospitality Management*, 31, s. 199-208.

TOOSI, F. Z. ve TABARI, N. Ali Y., (2014), *Identifying and Prioritizing the Most Important Competitive Factors in Hotels Based on Balanced Scorecard and ANP Method*, *Indian Journal of Scientific Research*, 4(6), s. 855-860.

TOPALOĞLU, C. ve BOYLU, Y., (2006), Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*, Sayı 16, s. 107-133.

TOPALOĞLU, C., (2004), Otel İşletmelerinde Örgüt içi Çatışmalar ve Yönetimi: 4 ve 5 Yıldızlı Kıyı Otel İşletmelerinde Uygulama (Muğla Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

TOSKAY, T., (1989), *Turizm: Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, 3. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

TOSUN, K., (1992), *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*, 6. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara.

TSAI, W-H., HSU, J-L., CHEN, C-H., LIN, W-R. ve CHEN, S-P., (2010), An Integrated Approach For Selecting Corporate Social Responsibility Programs and Costs Evaluation in the International Tourist Hotel, *International Journal of Hospitality Management*, 29, s. 385–396.

TSAUR, S-H., CHIU, Y-C. ve HUANG, C-H., (2002), Determinants of Guest Loyalty to International Tourist Hotels: a Neural Network Approach, *Tourism Management*, 23, s. 397-405.

TÜRKAN, C., (2003), *Turizmde Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama*, Detay Yayıncılık, Ankara.

TÜRKSOY, A., (2007), Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler, *Ege Akademik Bakış*, 7(1), s. 99–115.

TÜROFED (2013), *Turizm Raporu*, Yıl 3, Sayı 7, Antalya. (www.aktob.org.tr/pdf/Turizm_Raporu-TURİZM%20RAPORU%20ŞUBAT%202014.pdf Erişim Tarihi: 01.08.2014).

TÜROFED (2015), *Turizm Raporu*, Yıl 5, Sayı 9, Antalya. (http://www.turofed.org.tr/PDF/DergiTr/Turizm_Raporu-TUR%C4%B0ZM%20RAPOR%20MART%202015.pdf Erişim Tarihi: 05.06.2015).

TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M., (2002), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara.

TÜZÜN, İpek K., (2013), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 42, Sayı 1, s. 61-76.

UKAV, İ., (2012), Adıyaman'da Av Turizmi, *II. Disiplinler arası Turizm Araştırmaları Kongresi*, s. 3-18, Antalya.

UNWTO (2015a), World Tourism Barometer, Volume 13, January (http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom15_01_january_excerpt_1.pdf Erişim Tarihi: 05.06.2015)

UNWTO (2015b), World Tourism Barometer, Volume 13, April (http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2015_02.pdf Erişim Tarihi: 05.06.2015).

USAID From the American People (2005), Powering Tourism Electrification and Efficiency Options for Rural Tourism Facilities, USA.

WALDRON, Mark W., VSANTHAKUMAR, J. ve ARULRAJ, S., (1997), Improving the Organizaton and Management of Extension, <http://www.fao.org/docrep/W5830E/w5830e0fhtm> (Erişim Tarihi: 22.08.2014) (Editör: SWANSON, Burton E., BENTZ, Robert P. ve SOFRANKO, Andrew J., Improving Agricultural Extension: A Reference Manual, FAO Rome, Daya Publishing House).

WALKER, John R., (2001), *Introduction to Hospitality*, 3. Edition, Prentice Hall, USA.

WANG, J. C. ve HUANG, K-T., (2013), Energy Consumption Characteristics of Hotel's Marketing Preference for Guests From Regions Perspective, *Energy*, 52, s. 173-184.

WORLD TOURISM ORGANISATION (WTO), *UNWTO Tourism Highlights*, 2014.

www.sdge.com/business/hospitality (Erişim Tarihi: 21.07.2014).

XU, P. ve CHAN, Edwin H.W., (2013), ANP Model for Sustainable Building Energy Efficiency Retrofit (BEER) Using Energy Performance Contracting (EPC) for Hotel Buildings in China, *Habitat International*, 37, s. 104-112.

YANARDAĞ, M. Ö. ve AVCI, M., (2012), Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s. 39-62.

YANG, Y., WONG, Kevin K.F. ve WANG, T., (2012), How do Hotels Choose Their Location? Evidence from Hotels in Beijing, *International Journal of Hospitality Management*, 31, s. 675-685.

YAŞAR, İ., (1996), İç Turizmin Geliştirilmesine Yönelik Ayvalık Yöresinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

YELGEN, E., (2010), Konaklama İşletmelerinde Gayri Menkul Yatırım Ortaklıkları Uygulamaları: Alanya'da Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

YENİPİNAR, U., (2004), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Ücretlendirme Sistemleri ve İzmir İli uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

YILDIRIM, İ., (2011), Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Üretim Planlama Sisteminin Doğrusal Programlama Yöntemi ile Geliştirilmesi ve Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

YILDIRIM, S., (1997), Üçüncü Yaş Turizmi ve Bunun Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl 8, Sayı 1, s. 77-81.

YILDIZ, Ş., (2011), Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

YILMAZ, H., (2010), Doğrusal Programlama Tekniği İle Üretim Planlamasının Mobilya Sektöründe uygulanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

YILMAZ, Y., (2007), *Otel ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

YILMAZ, Z., (2004), *Sayısal Yöntemler*, Ekin Kitabevi, Bursa.

YU, Z., ZHANG, S., CHEN, S., LIU, B. ve YE, S., (2013), Research on Traveling Routes Problems Based on Improved Ant Colony Algorithm, *Communications and Network*, 5, s. 606-610.

YÜCESAN, M., (2012), Tamsayılı Programlama Modelinin Üretim Planlaması Amacıyla Sanal Bir Otomobil Fabrikasına Uygulanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

ZEYDAN, Ö. ve SEVİM, B., (2008), İklim Değişikliğinin Kış Turizmine Etkileri, *TMMOB İklim Değişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, s. 159-174.

ZHANG, H., GU, C-L., GU, L-W. ve ZHANG, Y., (2011), The Evaluation of Tourism Destination Competitiveness by TOPSIS & Information Entropy: A Case in the Yangtze River Delta of China, *Tourism Management*, 32, s. 443-451.

EKLER**Ek 1: Ana Menüdeki Butonlara Ait Kodlar**

Sub BaşlangıçAyarlarıGit()

'BaşlangıçAyarları Makro

'Sheets("BaşlangıçAyarları").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub OtelBilgiGirişi()

'OtelBilgiGirişiDüzenle Makro

Sheets("OtelBilgiGirişi").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub OdaBilgiGirişiGit()

'OdaBilgiGirişi Makro

Sheets("OdaBilgiGirişi").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub ÖnBüroPersonel()

'ÖnBüroDepartmanıPersonel Makro

Sheets("ÖnBüroPersonelDüzenle").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub KatHizmetleriPersonel()

'KatHizmetleriPersonelSayısı Makro

Sheets("KatHizmetleriPersonelDüzenle").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub YiyecekİçecekPersonel()

'YiyecekİçecekHizmetleriPersonelSayısı Makro

Sheets("YiyecekİçecekPersonelDüzenle").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub ElektrikSuBilgileriDüzenle()

'ElektrikSuBilgileriDüzenle Makro

Sheets("ElektrikSuDüzenle").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub GıdaMaddeleriMiktarı()

'GıdaMaddeleriMiktarı Makro

Sheets("GıdaMaddeleri").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub OdaBilgileriGit()

'OdaBilgileri Makro

Sheets("OdaBilgileri").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub ÖnBüroPersonelSayısı()

'ÖnBüroDepartmanıPersonelSayısı Makro

Sheets("ÖnBüroPersonelSayısı").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub KatHizmetleriPersonelSayısı()

'KatHizmetleriPersonelSayısı Makro

Sheets("KatHizmetleriPersonelSayısı").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub YiyecekİçecekPersonelSayısı()

'YiyecekİçecekDepartmanıPersonelSayısı Makro

Sheets("YiyecekİçecekPersonelSayısı").Select

Range("A1").Select

End Sub

Sub ElektrikSuMiktarı()


```
'ElektrikSuMiktarı Makro  
Sheets("ElektrikSuTüketimi").Select  
Range("A1").Select  
End Sub
```

Ek 2: Genel Ayarlar Sayfasında İşlem Yap Butonuna Ait Kodlar

```
Sub YetiskinMüsteriDegistir()  
Dim yetiskinsayısı As Integer  
Dim çocuksayısı As Integer  
Dim yiyecektüketimi As Integer  
Dim içecektüketimi As Integer  
Dim elektriktüketimi As Integer  
Dim sutüketimi As Integer  
Dim i As Integer  
Dim a1 As Integer  
Sheets("Depo").Select  
yetiskinsayısı = Range("p13").Value  
çocuksayısı = Range("p14").Value  
yiyecektüketimi = Range("p15").Value  
içecektüketimi = Range("p16").Value  
elektriktüketimi = Range("p17").Value  
sutüketimi = Range("p18").Value
```

Sheets("OdaDatabase").Select

Select Case yetiskinveçocuksayısı

Case 1

a1 = Cells(33, 24).Value

Cells(34, 24).Value = a1

a1 = Cells(33, 25).Value

Cells(34, 25).Value = a1

Case 2

a1 = Cells(33, 24).Value

Cells(34, 24).Value = a1 * 1.05

a1 = Cells(33, 25).Value

Cells(34, 25).Value = a1 * 1.05

Case 3

a1 = Cells(33, 24).Value

Cells(34, 24).Value = a1 * 1.1

a1 = Cells(33, 25).Value

Cells(34, 25).Value = a1 * 1.1

Case 4

a1 = Cells(33, 24).Value

Cells(34, 24).Value = a1 * 1.2

a1 = Cells(33, 25).Value

Cells(34, 25).Value = a1 * 1.2

Case 5

a1 = Cells(33, 24).Value

Cells(34, 24).Value = a1 * 1.3

a1 = Cells(33, 25).Value

Cells(34, 25).Value = a1 * 1.3

Case 6

a1 = Cells(33, 24).Value

Cells(34, 24).Value = a1 * 1.5

a1 = Cells(33, 25).Value

Cells(34, 25).Value = a1 * 1.5

Case 7

a1 = Cells(33, 24).Value

Cells(34, 24).Value = a1 * 1.75

a1 = Cells(33, 25).Value

Cells(34, 25).Value = a1 * 1.75

End Select

Select Case yiyecektüketimi

Case 1

For i = 1 To 17

a1 = Cells(32 + i, 18).Value

```
Cells(32 + i, 20).Value = a1
```

```
a1 = Cells(32 + i, 19).Value
```

```
Cells(32 + i, 21).Value = a1
```

```
Next i
```

Case 2

```
For i = 1 To 17
```

```
a1 = Cells(32 + i, 18).Value
```

```
Cells(32 + i, 20).Value = a1 * 1.05
```

```
a1 = Cells(32 + i, 19).Value
```

```
Cells(32 + i, 21).Value = a1 * 1.05
```

```
Next i
```

Case 3

```
For i = 1 To 17
```

```
a1 = Cells(32 + i, 18).Value
```

```
Cells(32 + i, 20).Value = a1 * 1.1
```

```
a1 = Cells(32 + i, 19).Value
```

```
Cells(32 + i, 21).Value = a1 * 1.1
```

```
Next i
```

Case 4

```
For i = 1 To 17
```

```
a1 = Cells(32 + i, 18).Value
```

```
Cells(32 + i, 20).Value = a1 * 1.2
```

```
a1 = Cells(32 + i, 19).Value
```

```
Cells(32 + i, 21).Value = a1 * 1.2
```

```
Next i
```

Case 5

```
For i = 1 To 17
```

```
a1 = Cells(32 + i, 18).Value
```

```
Cells(32 + i, 20).Value = a1 * 1.3
```

```
a1 = Cells(32 + i, 19).Value
```

```
Cells(32 + i, 21).Value = a1 * 1.3
```

```
Next i
```

Case 6

```
For i = 1 To 17
```

```
a1 = Cells(32 + i, 18).Value
```

```
Cells(32 + i, 20).Value = a1 * 1.5
```

```
a1 = Cells(32 + i, 19).Value
```

```
Cells(32 + i, 21).Value = a1 * 1.5
```

```
Next i
```

Case 7

```
For i = 1 To 17
```

```
a1 = Cells(32 + i, 18).Value
```

```
Cells(32 + i, 20).Value = a1 * 1.75
```

```
a1 = Cells(32 + i, 19).Value
```

```
Cells(32 + i, 21).Value = a1 * 1.75
```

```
Next i
```

```
End Select
```

```
Select Case içeceptüketimi
```

```
Case 1
```

```
For i = 1 To 9
```

```
a1 = Cells(49 + i, 18).Value
```

```
Cells(49 + i, 20).Value = a1
```

```
a1 = Cells(49 + i, 19).Value
```

```
Cells(49 + i, 21).Value = a1
```

```
Next i
```

```
Case 2
```

```
For i = 1 To 9
```

```
a1 = Cells(49 + i, 18).Value
```

```
Cells(49 + i, 20).Value = a1 * 1.05
```

```
a1 = Cells(49 + i, 19).Value
```

```
Cells(49 + i, 21).Value = a1 * 1.05
```

```
Next i
```

Case 3

```
For i = 1 To 9  
  
a1 = Cells(49 + i, 18).Value  
  
Cells(49 + i, 20).Value = a1 * 1.1  
  
a1 = Cells(49 + i, 19).Value  
  
Cells(49 + i, 21).Value = a1 * 1.1  
  
Next i
```

Case 4

```
For i = 1 To 9  
  
a1 = Cells(49 + i, 18).Value  
  
Cells(49 + i, 20).Value = a1 * 1.2  
  
a1 = Cells(49 + i, 19).Value  
  
Cells(49 + i, 21).Value = a1 * 1.2  
  
Next i
```

Case 5

```
For i = 1 To 9  
  
a1 = Cells(49 + i, 18).Value  
  
Cells(49 + i, 20).Value = a1 * 1.3  
  
a1 = Cells(49 + i, 19).Value  
  
Cells(49 + i, 21).Value = a1 * 1.3  
  
Next i
```

Case 6

```
For i = 1 To 9

a1 = Cells(49 + i, 18).Value

Cells(49 + i, 20).Value = a1 * 1.5

a1 = Cells(49 + i, 19).Value

Cells(49 + i, 21).Value = a1 * 1.5

Next i
```

Case 7

```
For i = 1 To 9

a1 = Cells(49 + i, 18).Value

Cells(49 + i, 20).Value = a1 * 1.75

a1 = Cells(49 + i, 19).Value

Cells(49 + i, 21).Value = a1 * 1.75

Next i
```

```
End Select
```

```
Select Case elektriktüketimi
```

Case 1

```
For i = 1 To 17

a1 = Cells(84, 17 + i).Value

Cells(85, 17 + i).Value = a1

Next i
```


Case 2

```
For i = 1 To 17
```

```
  a1 = Cells(84, 17 + i).Value
```

```
  Cells(85, 17 + i).Value = a1 * 1.05
```

```
Next i
```

Case 3

```
For i = 1 To 17
```

```
  a1 = Cells(84, 17 + i).Value
```

```
  Cells(85, 17 + i).Value = a1 * 1.1
```

```
Next i
```

Case 4

```
For i = 1 To 17
```

```
  a1 = Cells(84, 17 + i).Value
```

```
  Cells(85, 17 + i).Value = a1 * 1.2
```

```
Next i
```

Case 5

```
For i = 1 To 17
```

```
  a1 = Cells(84, 17 + i).Value
```

```
  Cells(85, 17 + i).Value = a1 * 1.3
```

```
Next i
```

Case 6

```
For i = 1 To 17  
  
a1 = Cells(84, 17 + i).Value  
  
Cells(85, 17 + i).Value = a1 * 1.5  
  
Next i
```

Case 7

```
For i = 1 To 17  
  
a1 = Cells(84, 17 + i).Value  
  
Cells(85, 17 + i).Value = a1 * 1.75  
  
Next i
```

End Select

Select Case sutüketimi

Case 1

```
For i = 1 To 9  
  
a1 = Cells(73, 17 + i).Value  
  
Cells(74, 17 + i).Value = a1  
  
Next i
```

Case 2

```
For i = 1 To 9  
  
a1 = Cells(73, 17 + i).Value  
  
Cells(74, 17 + i).Value = a1 * 1.05
```

Next i

Case 3

For i = 1 To 9

a1 = Cells(73, 17 + i).Value

Cells(74, 17 + i).Value = a1 * 1.1

Next i

Case 4

For i = 1 To 9

a1 = Cells(73, 17 + i).Value

Cells(74, 17 + i).Value = a1 * 1.2

Next i

Case 5

For i = 1 To 9

a1 = Cells(73, 17 + i).Value

Cells(74, 17 + i).Value = a1 * 1.3

Next i

Case 6

For i = 1 To 9

a1 = Cells(73, 17 + i).Value

Cells(74, 17 + i).Value = a1 * 1.5

Next i

Case 7

For i = 1 To 9

a1 = Cells(73, 17 + i).Value

Cells(74, 17 + i).Value = a1 * 1.75

Next i

End Select

Sheets("BaşlangıçAyarları").Select

Range("A1").Select

End Sub

Ek 3: Otel Bilgi Sayfasında Bilgi Girişi Butonu Kodu

Sub OtelBilgileri()

'OtelBilgiGirişi Makro'

Sheets("OtelBilgiGirişi").Select

Range("e6:e25").Select

Selection.Copy

'OdaBilgileri sayfasına git

Sheets("Depo").Select

columntogo = 23

Range("B" & columntogo).Select

Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone,

SkipBlanks:=True, Transpose:=True

```
Sheets("OtelBilgiGirişi").Select  
Range("e6:e25").Select  
Selection.ClearContents  
Range("f9").Select  
End Sub
```

Ek 4: Oda Bilgi Girişi Sayfasında Bilgi Girişi Butonu Kodu

```
Sub VeriGirişi()  
'VeriGirişi Makro  
Dim OdaKodu As Integer  
Dim Rowtogo As Integer  
Sheets("Depo").Select  
'OdaKodu oku  
OdaKodu = Range("h2").Value  
DoluOda = Range("h3").Value  
Sheets("OdaBilgiGirişi").Select  
Range("e10:e16").Select  
Selection.Copy  
'OdaBilgileri sayfasına git  
Sheets("OdaDatabase").Select  
Rowtogo = (OdaKodu - 1) * 30 + 4 + DoluOda  
Range("C" & Rowtogo).Select
```

```
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone,  
SkipBlanks:=True, Transpose:=True
```

```
Sheets("OdaBilgiGirişi").Select
```

```
Range("e10:e16").Select
```

```
Selection.ClearContents
```

```
Range("f10").Select
```

```
End Sub
```

Ek 5: Ön Büro Departmanı Personel Bilgi Güncelleme Butonu Kodu

```
Sub ÖnBüroPersonelGüncelle()
```

```
'ÖnBüroHizmetleriGüncelle Makro
```

```
Dim Rowtogo As Integer
```

```
Sheets("ÖnBüroPersonelDüzenle").Select
```

```
Range("e6:e28").Select
```

```
Selection.Copy
```

```
Sheets("OdaDatabase").Select
```

```
Rowtogo = 21
```

```
Range("R" & Rowtogo).Select
```

```
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone,  
SkipBlanks:=True, Transpose:=True
```

```
Sheets("ÖnBüroPersonelDüzenle").Select
```

```
Range("e6:e28").Select
```

Selection.ClearContents

Range("f6").Select

End Sub

**Ek 6: Kat Hizmetleri Departmanı Personel Bilgi Güncelleme Butonu
Kodu**

Sub KatHizmetleriGüncelle()

'KatHizmetleriGüncelle Makro

Dim Rowtogo As Integer

Sheets("KatHizmetleriPersonelDüzenle").Select

Range("e7:e35").Select

Selection.Copy

Sheets("OdaDatabase").Select

Rowtogo = 2

Range("R" & Rowtogo).Select

Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone,
SkipBlanks:=True, Transpose:=True

Sheets("KatHizmetleriPersonelDüzenle").Select

Range("e7:e35").Select

Selection.ClearContents

Range("f7").Select

End Sub

**Ek 7: Yiyecek İçecek Departmanı Personel Bilgi Güncelleme Butonu
Kodu**

```

Sub YiyecekİçecekGüncelle()
'YiyecekİçecekHizmetleriGüncelle Makro

Dim Rowtogo As Integer

Sheets("YiyecekİçecekPersonelDüzenle").Select

Range("e7:e33").Select

Selection.Copy

Sheets("OdaDatabase").Select

Rowtogo = 12

Range("R" & Rowtogo).Select

Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone,
SkipBlanks:=True, Transpose:=True

Sheets("YiyecekİçecekPersonelDüzenle").Select

Range("e7:e33").Select

Selection.ClearContents

Range("f7").Select

End Sub

```

**Ek 8: Elektrik-Su Düzenle Sayfasında Su Gideri Bilgileri Güncelleme
Kodu**

```

Sub SuMiktariDüzenle()
'SuTüketimMiktariGüncelle Makro

```


Dim Rowtogo As Integer

Sheets("ElektrikSuDüzenle").Select

Range("e7:e15").Select

Selection.Copy

Sheets("OdaDatabase").Select

Rowtogo = 73

Range("R" & Rowtogo).Select

Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone,
SkipBlanks:=True, Transpose:=True

Sheets("ElektrikSuDüzenle").Select

Range("e7:e15").Select

Selection.ClearContents

Range("f7").Select

End Sub

Ek 9: Elektrik-Su Düzenle Sayfasında Elektrik Gideri Bilgileri Güncelleme Kodu

Sub ElektrikMiktarıDüzenle()

'ElektrikTüketimMiktarıGüncelle Makro

Dim Rowtogo As Integer

Sheets("ElektrikSuDüzenle").Select

Range("j7:j24").Select

Selection.Copy

```
Sheets("OdaDatabase").Select

Rowtogo = 83

Range("R" & Rowtogo).Select

Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone,
SkipBlanks:=True, Transpose:=True

Sheets("ElektrikSuDüzenle").Select

Range("j7:j24").Select

Selection.ClearContents

Range("k7").Select

End Sub
```

Ek 10: Oda Bilgileri Sayfasında Tarih Güncelle Kodu

```
Sub tarihsonucugit()

Dim geliştarihi As Date

Dim finalrow As Integer

Dim i As Integer

Sheets("OdaBilgileri").Range("A6:H100").ClearContents

geliştarihi = Sheets("OdaBilgileri").Range("D1").Value

finalrow = Sheets("OdaDatabase").Range("I1000").End(xlUp).Row

Sheets("OdaDatabase").Select

For i = 4 To finalrow

    If Cells(i, 8) = geliştarihi Then
```

```
Range(Cells(i, 1), Cells(i, 7)).Copy

Sheets("OdaBilgileri").Range("A100").End(xlUp).Offset(1,0).PasteSpecial
xlPasteFormulasAndNumberFormats

End If

Next i

Sheets("OdaBilgileri").Select

Range("a2").Select

End Sub
```

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hakan BAKAN

Doğum Yeri : İzmir

Doğum Yılı : 1980

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise (1994-1998) : Gaziemir Süper Lisesi

Lisans (1998-2003) : Anadolu Üniversitesi, Fen Fakültesi, Matematik Bölümü

Y. Lisans (2008-2011) : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İşletme Bölümü

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2003 - 2010 : Matematik Öğretmeni

2010 - 2015 : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Araştırma Görevlisi