

T.C  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SATIŞ VE PAZARLAMA HATALARINDAN  
KAYNAKLANAN GELİR KAYIPLARININ TESPİTİ VE ÖNLENMESİ  
(BELEK YÖRESİNDE BİR UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

121 896

Hazırlayan

Ömer ÇAKIR

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI  
DOKÜMANASYON MERKEZİ


Danışman

Doç. Dr. Cevdet AVCIKURT

T 121896

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ..Turizm İletmeciliği ve Otelcilik...  
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans/~~Doktora~~ tezi jürimiz tarafından incelenerek,  
aday ...Ömer ÇAKIR....., 08.02/2002. tarihinde tez savunma sınavına  
alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin ..başarılı..... olduğuna oy ...birliği..  
ile karar verilmiştir.

ÜYE

  
Doç. Dr. Cevdet TAUCIKURT  
(Danışman)

ÜYE

  
Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN

ÜYE

  
Yrd. Doç. Dr. Sedat AZAKLI

ÜYE

ÜYE

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama hatalarından kaynaklanan gelir kayıplarını tespit etmek ve önlenmesi için çözüm önerilerinde bulunmaktadır. Çalışma Antalya Belek bölgesindeki konaklama tesislerinde yapılan bir alan araştırmasını da kapsamaktadır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmada; birinci bölümde; konaklama işletmelerinin tanımı,türleri ve özellikleri hakkında genel bilgiler verildikten sonra yönetim ve organizasyon yapıları hakkında açıklamalar yapılmıştır.

İkinci bölümde, konaklama işletmelerinin satış ve pazarlama gelirleri incelenmiş ve gelirler gruplara ayrılmıştır. Bu gruptaki gelirlerin elde edilmiş şekilleri uygulamadaki gözlemlerimizden de faydalanılarak detaylı bir şekilde verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise . gelirler elde edilirken yapılan hatalar ele alınmış ve bu hatalar gelirlerin elde edilmiş şekline bağlı kalarak ortaya konmuştur. Tespit edilen bu hataların düzeltilmesi konusunda detaylı bilgileri verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise konaklama işletmelerindeki gelir kayıplarının tespit edilmesi ve önlenmesine yönelik Antalya Belek bölgesindeki konaklama tesislerinde yapılan bir uygulama çalışması yer almaktadır.

Sonuç kısmında ise gelir kayıplarının asgariye indirilmesi için konaklama işletmelerinin uzun vadeli politikalar izleyip bu politikalara göre gelirlerini planlaması ve denetlemesi gerekliliği üzerine öneriler sunulmuştur.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to identify the revenue losses resulting from marketing and sales mistakes in the accommodation establishments and make some recommendations to prevent from the revenue losses. The study also includes a survey in Antalya Belek region.

The Study consist of four chapters. In the first chapter, the definition, types and characteristics of accomodation eastablishment has been made. Following that, the management and organisation structures of the establishment has been analysed.

In the second chapter, revenue centers of the accommodation have been investigated and revenues have been divided into groups. By taking advantage of the sectoral experiences, methods of revenue have been explained.

In the third chapter, mistakes while getting revenues have been taken into consideration and some corrective recommendations have been made.

In the fourth chapter, there has been a questionnaire which aimed the dimension of revenue losses in the accommodation establishment.

In the conclusion of the study, long-term policies of the accommodation establishment to prevent from revenue losses have been suggested.

## ÖNSÖZ

Son yıllarda turizm sektöründe sürekli yeni gelişmeler yaşanmakta ve değişen tatil anlayışına paralel olarak yeni arz ve talep şekilleri ortaya çıkmaktadır. Sayıları sürekli artan turizm işletmeleri gerek acenta gerekse konaklama tesisi bazında sürekli artan bir rekabet içindedirler.

Dünya turizm sektöründe hız kazanan bu tür gelişmelerin Türk turizmini de yakından etkileyecek olması gerçeği süratle çözüm politikaları üretilerek uygulamaya konulması mecburiyetini gündeme getirmiştir. Böylesine gün geçtikçe zorlaşan bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için ilk etapta sürekli yeni pazarlar bulması ve bulunan bu pazarlardan edinilen payların artırılmasına çalışılmalıdır. İkinci etapta işletmelerin verimli çalışması için gerekli planlama ve kontrollerin yapılması gerekmektedir.

Turizmin yapısından dolayı süreklilik arz etmedeki zorluğunun getirdiği ileriye görememe sorunları işletmelerin uzun vadeli plan yapma ve uygulamalarını oldukça zorlaştırmaktadır. Bu sebepler işletmelerde özellikle personel devir hızının yüksek olması sonucu ortaya çıkarmaktadır. Yüksek personel devir hızından dolayı işletmeler planlarını uygulamakta zorluk çekmekte ve denetleme mekanizmasının tam olarak çalışmaması sonucuyla karşı karşıya kalmaktadır.

İşletmelerin verimli çalışması için gerekli olan planlama ve denetlemenin sürekliliği şartları yerine getirilemediğinden bir çok konaklama işletmesi gelir kayıplarına uğramaktadır. Dünya turizmindeki gelişmelere bağlı olarak Türk turizmini de etkisi altına alan rekabet zorlukları işletmelerin verimli çalışmaya çok daha fazla

özen göstermeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Turizm piyasasından pay almanın bu derece zor olduğu bir ortamda alınan payın en verimli şekilde maddi gelire dönüştürülmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin verimli çalışmak mecburiyeti göz önüne alınarak sektörde yaşanan sorunlar açıklanmaya çalışılmıştır. Konaklama işletmeleri birbirinden çok farklı bir dizi mal ve hizmeti aynı anda üretilip müşterilerine sunduğundan dolayı verimli çalışması oldukça zor olan işletmelerdir. Emek yoğun sektör olması konaklama işletmelerindeki işgücünün fazla olmasına sebep olmakta bu da denetlenme sorunlarını beraberinde getirmektedir. İşletmelerde denetleme zorluğu varsa elbette ki bazı hata ve suistimallerden dolayı da bazı gelir kayıpları ortaya çıkacaktır. Bu gelir kayıplarının tespit edilmesi ve önlenmesine yönelik bu çalışma sürekli değişen turizm piyasasında daha çok sektördeki uygulamalara ve deneyimlere göre şekillendirilmiştir.

Bu çalışmada değerli görüşleri ve yardımlarıyla tezin tamamlanmasında çok önemli katkıları bulunan danışman hocam Doç.Dr. Cevdet Avcıkurt'a ve değerli arkadaşım Yrd. Doç .Dr. Yunus Arslan'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Balıkesir 2001

Ömer ÇAKIR

## İÇİNDEKİLER

Türkçe Özet.....	IV
Abstract.....	V
Önsöz.....	VI
İçindekiler.....	VIII
Şekiller Listesi.....	XII
Giriş.....	1

### I BÖLÜM

#### KONAKLAMA SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE YÖNETİM VE PAZARLAMAYA GENEL BİR YAKLAŞIM

1.1.TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA SEKTÖRÜ.....	3
1.1.1.Konaklama Sektörü.....	3
1.1.2.Konaklama İşletmelerinin Tanımı Nitelikleri ve Türleri.....	4
1.1.2.1 Konaklama İşletmelerinin Tanımı.....	4
1.1.2.2.Konaklama İşletmelerinin Nitelikleri.....	4
1.1.2.3.Konaklama İşletmelerinin Türleri.....	6
1.1.2.4.Çeşitleri Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	8
1.1.3.Konaklama İşletmelerinin Örgütsel Yapısı.....	14
1.2.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE PAZARLAMA.....	21
1.2.1 Yönetimim Tanımı ve özellikleri.....	21
1.2.2 Yönetimin İşlevleri.....	24
1.2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Planlama Fonksiyonu.....	24

1.2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Örgütlenme Fonksiyonu.....	26
1.2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Yönelme Fonksiyonu.....	28
1.2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Koordinasyon Fonksiyonu.....	29
1.2.2.5. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Kontrol Fonksiyonu.....	31
1.2.3 İşletme Fonksiyonları İçinde Pazarlamanın Yeri ve Önemi.....	33
1.2.4 Turizm İşletmelerinde Pazarlama.....	36

## II BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN PAZARLAMA VE SATIŞ GELİRLERİ

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN SATIŞ VE PAZARLAMA GELİRLERİ ANALİZİ .....	39
2.1. Oda Satışı Gelirleri.....	40
2.1.1. Direkt Oda Satışı Gelirleri.....	41
2.1.1.1. Rezervasyonsuz Direkt Oda satışları.....	41
2.1.1.2. Rezervasyonlu Direkt Oda Satışları .....	43
2.1.2. Aracılı Oda Satışı Gelirleri.....	47
2.1.2.1. Yurtiçi Aracılı Oda Satışı Gelirleri.....	48
2.1.2.2. Yurtdışı aracılı Oda Satışı Gelirleri.....	51
2.2 Extra Gelirler.....	64
2.2.1. Oda Fiyatına Dahil Yiyecek ve İçecek Gelirleri.....	67
2.2.2. Oda Fiyatına Dahil Olmayan Extra Gelirler ve Kontrolü.....	70
2.2.2.1. Peşin Ödemeli Sistemler.....	72
2.2.2.2. Kredili Sistemler .....	74
2.3. Diğer Gelirler.....	80



## III BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ GELİR KAYIPLARI VE ÖNLENMESİ

3.1..KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BAŞLICA GELİR KAYIPLARI VE NEDENLERİ .....	84
3.1.1.Oda Satışı Gelirlerindeki Kayıplar.....	85
3.1.1.1.Direkt Oda Satışı Gelirlerindeki Kayıplar.....	85
3.1.1.1.1.Rezervasyonsuz Direkt Oda Satışı Gelirlerindeki Kayıplar.....	86
3.1.1.1.2 .Rezervasyonlu Direkt Oda Satışı gelirlerindeki Kayıplar.....	88
3.1.1.2 .Aracılı Oda Satışı gelirlerindeki Kayıplar.....	89
3.1.1.2.1.Yurtiçi Aracılı Oda Satışı Gelirlerindeki Kayıplar.....	90
3.1.1.2.2.Yurtdışı Aracılı Oda Satışı Gelirlerindeki Kayıplar.....	92
3.1.2..Extra Gelirlerdeki Kayıplar.....	100
3.1.2.1.Oda Fiyatına Dahil yiyecek ve İçecek Gelirlerindeki Kayıplar	100
3.1.2.2.Organizasyon Hatalarından Kaynaklanan Kayıplar.....	102
3.1.2.3.Personel Kalitesizliğinden Kaynaklanan Kayıplar.....	103
3.1.2.4. Extra Harcamaların Kontrolünden Kaynaklanan Kayıplar.....	105
3.1.2.4.1.Yanlış Kontrol Sistemin Seçiminden Kaynaklanan Kayıplar.....	105
3.1.2.4.2..Seçilen Sistemin Yanlış Uygulanmasından Kaynaklanan Kayıplar .....	107

3.1.3. Diğer Gelirlerdeki Kayıplar.....	107
3.1.3.1 Kiralama / İşletme Kararından Kaynaklanan Kayıplar.....	108
3.1.3.2.Kiralama Yöntemlerindeki Hatalardan Kaynaklanan Kayıplar.....	108
<b>3.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SATIŞ VE PAZARLAMA GELİRLERİNDEKİ KAYIPLARIN ÖNLENMESİ.....</b>	<b>111</b>
3.2.1 .Oda Satışı Gelirlerindeki Kayıpların Önlenmesi.....	112
3.2.1.1 Pazarlama Faaliyetlerinden Kaynaklanan Kayıpların Önlenmesi.....	112
3.2.1.2 Satış Faaliyetlerinden Kaynaklanan Kayıpların Önlenmesi....	113
3.2.2 Extra Gelirlerdeki Kayıpların Önlenmesi.....	114
3.2.3. Diğer Gelirlerdeki Kayıpların Önlenmesi.....	115

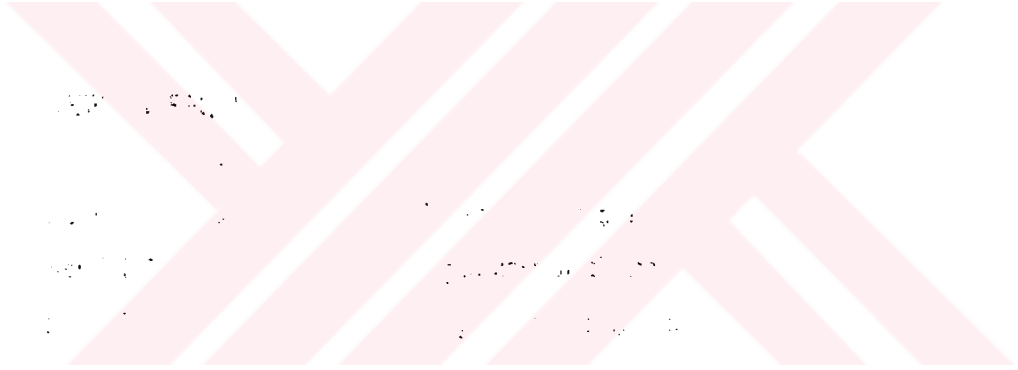
## **IV BÖLÜM**

### **KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ GELİR KAYIPLARININ TESPİT EDİLMESİNE VE ÖNLENMESİNE YÖNELİK ANTALYA –BELEK BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI**

4.1 Çalışmanın Amacı.....	117
4.2 Çalışmanın Kapsamı .....	117
4.3 Çalışmanın Yöntemi.....	118
4.4 Sonuçların Değerlendirmesi.....	118
<b>SONUÇ.....</b>	<b>130</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>133</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>139</b>

## ŞEKİLLER.

Şekil 1 1 : Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması.....	15
Şekil 1 2 : Bir Zincir Otelin Organizasyon Şeması.....	17
Şekil 1 3 : Bir Tatil Köyünün Organizasyon Şeması.....	20



## GİRİŞ

Son on yıl içinde önemli ölçüde artan turist sayısına paralel olarak bir çok yeni konaklama işletmesi ortaya çıkmıştır. Turizmin istikrarsız bir çizgide seyretmesinden dolayı bu konaklama işletmeleri önemli doluluk sorunları yaşamaktadır. Sürekli artan rekabet ortamında işletmelerin çok verimli çalışması kaçınılmaz olmuştur. Bu çalışmada konaklama işletmelerinin verimli çalışması konusunda uygulamada görülen hatalar ortaya konmuştur.

Bu çalışmamızın diğer bir özelliği de sektörün içinde bulunduğu şartları ve yapılan yanlışları ortaya koyması bakımından bu konudaki ilk çalışmalardan biri olmasıdır.

Birinci bölümde konaklama işletmelerinin tanımı yapılmış nitelikleri ve özellikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Yönetimin tanımı ve özellikleriyle birlikte işlevler de tanıtılmış ve yönetim işlevlerinin konaklama işletmelerindeki boyutları açıklanmıştır. Pazarlama konusunda bilgileri verilmiş ve konaklama işletmelerinde pazarlamanın detayları açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinin gelirleri ve gelir merkezleri ele alınmıştır. Gelirlerin elde edilmiş şekilleri ve süreçleri detaylı olarak belirtilmiştir. Üç kısımda incelenen gelirlerin pazarlama ve satış faaliyetleri sonucu ortaya çıktığı açıklanmış ve işletmelerin bu faaliyetlerinin analizi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise süreçlere ayırdığımız konaklama işletmeleri gelirlerinde yapılan hatalar ortaya konmuş ve bu hataların giderilmesi konusunda açıklamalar yapılmıştır. Hataların bir genellemesi yapılarak her konaklama tesisinde yapılabilecek hatalar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu hataların giderilmesi için dikkat edilmesi gereken noktalar izah edilmiş ve çözüm önerileri getirilmiştir.

Dördüncü bölümde Belek bölgesindeki konaklama işletmeleri arasında bir uygulama çalışması yapılarak işletmelerin bugünkü durumları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları değerlendirilerek ortak sorunlar tespit edilmeye çalışılmış ve çözümler ortaya konmuştur.

Bu çalışmadaki temel amaç son yıllarda turizmdeki gelişmelere paralel olarak konaklama sektörünün uygulamaya koyduğu yeni sistemler ve çalışmaların belirlenmesidir. Sektördeki uygulamalarda göze çarpan ve konaklama işletmeleri için önemli kayıplara yol açan yanlışları tespit ederek yazılı hale getirmek suretiyle ilgili kişilerin bilgilendirilmesi de diğer bir amacı teşkil etmektedir. Ne yazık ki sürekli değişen turizm sektöründe bu gelişmeleri tam olarak takip eden ve gerekli tedbirleri alan konaklama işletmesi sayısı oldukça az olduğu görülmektedir.

## 1.BÖLÜM

### KONAKLAMA SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE YÖNETİM VE PAZARLAMAYA GENEL BİR YAKLAŞIM

#### 1.1. TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA SEKTÖRÜ

Endüstri: tabiat, emek, sermaye ve müteşebbis gibi üretim faktörlerinden yararlanarak mal veya hizmet üreten, bunların dolaşımı ile ilgili bulunan faaliyetlerin tümüdür. Turizm endüstrisi ise; bünyesinde kar amacı gütmeyen turizm organizasyonları, pazarlama hizmetleri, konaklama, ulaştırma hizmetleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ve diğer çeşit etkinlikler gibi birbirinden farklı hizmet ve faaliyetleri bir araya toplayan koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstridir<sup>1</sup>.

Turizm endüstrisinde gerçekleşen bütün faaliyet ve hizmetlerin amacı; bir yandan yerli ve yabancı turistlerin, öte yandan buldukları yöre halkının ihtiyaçlarını karşılamaktır. Turizm endüstrisi; istihdam imkanları yeterli düzeyde gelişmeyen ülkeler için yeni iş alanları sağlayan ve işsizliğin büyümesini önleyen bir sektördür. Aynı zamanda turizm endüstrisi gelişmekte olan ülke ekonomileri için ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarından birisini oluşturmaktadır

##### 1.1.1. Konaklama Sektörü

Kökeni Fransızca'dan gelen ve dilimizde kesim ve bölge deyimleriyle ifade edilen sektör kavramı; çeşitli ürünleri üreten işletmelerin, temel ürünlerine göre işletmeler bütünü oluşturması anlamına gelmektedir.<sup>2</sup> Diğer bir deyişle sektör; belirli özelliklerdeki

<sup>1</sup> Hasan Olah, Meral Korzay, (1993), **Otel İşletmeciliği**, (İstanbul: Beta Basım Yayım), s.5

<sup>2</sup> Hasan Olah, Alp Timur, (1984), **Turizm Ekonomisi**, (İzmir: Ofis Matbaacılık), s. 235

üretim ve tüketim faaliyetlerinin oluşturduğu bir pazar olarak tanımlanabilir.<sup>3</sup> Konaklama sektörü; insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama , ikinci planda yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamül maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari işletme faaliyetlerinden oluşur.

Konaklama sektörünün geçmişi oldukça eskiye dayanır. İnsanlar tarih boyunca değişik sebeplerden seyahat ettiklerine göre ve doğal olarak da seyahatleri boyunca konaklama ihtiyacı duyulacağına göre bu ihtiyaca cevap verecek basit veya gelişmiş konaklama birimlerine ihtiyaç duyulmuştur. Ancak turistik anlamda ilk seyahatler ancak 18. Yüzyılda başladığından konaklama işletmeleri de bu tarihten itibaren gerçek işlevlerini yerine getirmeye başlamışlardır.

### **1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Tanımı,Nitelikleri ve Türleri**

#### **1.1.2.1 Konaklama İşletmelerinin Tanımı**

Konaklama sektöründe mal ve hizmet üreten işletmeler turistlerin geçici konaklama yem-içme,kısmen eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Konaklama sektörünü oluşturan işletmeler çok çeşitlidir. Konaklama işletmelerini tanımlamadan önce turizm sektörünü oluşturan işletmeleri ele almak gerekir. Turizm işletmeleri konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri ve diğer turizm işletmeleri olarak üç bölüme ayrılırlar. Turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan turistik mal ve hizmetlerin retimini sağlayan varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan işletmelere konaklama işletmesi denir.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Avni Aker, Nuray Serter, (1989), **Konaklama Tesislerinde Çalışanlar İçin Genel Turizm Bilgisi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi), s.29

<sup>4</sup> Ahmet Aktaş,(1989),**Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**,(Antalya: Ofset Matbaacılık), s. 16

### 1.1.2.2. Konaklama İşletmelerinin Nitelikleri

Konaklama işletmelerinin nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>5</sup>

1- Konaklama işletmeleri zaman satar: Konaklama işletmelerinde bir odanın 24 saat için satılması söz konusu olmakta ve satılmayan her oda gelir kaybı veya zarar anlamına gelmektedir. Çünkü, bu işletmelerde hizmeti stoklama imkanı bulunmadığı dikkate alınrsa, aslında bu tip işletmelerde satılan zamandır.

2- Konaklama işletmeciliği insan gücüne dayanır: Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında temel faktör insan gücüdür. Konaklama işletmelerinde otomasyona geçilebilecek alanlar oldukça sınırlı olduğundan gerek hizmet sunumunda, gerekse faaliyetlerin yerine getirilmesinde önemli ölçüde insan gücünden faydalanılır. Bu özelliğinde dolayı emek yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.

3- Konaklama hizmetleri çalışan personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir. Konaklama işletmeleri birbirine son derece bağlı bölümlerden oluşmuş ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu nedenle işletmenin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın işbirliği ve yardımlaşma gereklidir. Bu işbirliği ve yardımlaşma bir işletmenin başarısını direkt olarak etkileyen önemli faktörlerden birisidir.

4- Konaklama işletmeleri her gün aralıksız hizmet veren işletmelerdir. Konaklama işletmelerinde hizmet, yılın her günü 24 saat aralıksız verilmek durumundadır. Konaklama işletmesi personelinin müşterilerin her türlü ihtiyacını karşılamak için kesintisiz çalışması gereklidir. Bu yüzden konaklama işletmelerinde çalışan personelin nitelikli ve insan psikolojisinde anlayan sabırlı kişilerden seçilmesi başarıyı getiren etkenlerden biridir.

5- Konaklama işletmeleri dinamik bir yapıya sahiptir. Konaklama işletmelerinde

<sup>5</sup> Ertuğrul Çetiner.(1995),**Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**,(Ankara,Tutibay Lmt.Şti),s.5



verilen hizmetin zevk ve moda olan bağımlılığının fazla olması nedeniyle sektörde sürekli değişiklik gösteren bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Bu sebepten dolayı iyi bir konaklama işletmesi insanın görünüş estetik, dokunma, ses, can, mal, sır, sosyal ve psikolojik güven hislerine hitap edebilecek özelliklere sahip olmalıdır.

6- Konaklama işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisi ekonomik ve politik koşullardan fazlasıyla etkilenen bir sektör olduğundan talebi önceden kesin ölçülerde belirlemek mümkün değildir. Ayrıca konaklama işletmeleri bazı mevsimlerde aşırı yoğunlukla karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre de düzenlemek zorunda kalmaktadırlar. Talebin dış faktörlerden etkilenmesi, önceden tahmin etme zorluğu, mevsimsel yoğunlaşma, sabit sermaye varlıklarının yüksekliği otelcilik sektörünün risklerini oluşturmaktadır.

7- Müşterilere sağlanan hizmetin talep anında sunulması için stok edilmesi veya başka bir yere taşınması imkansızdır. Aynı şekilde yiyeceklerinde stoklanması ve taşınması da oldukça zordur.

8- Konaklama işletmelerinde üretilen yiyecek ve içeceklerin müşterilerin ayağına götürülme imkanı olmadığından, müşterilerin işletmelere gelmesi gerekmektedir.

9- Oteller başta olmak üzere konaklama işletmeleri büyük sermayeye ihtiyaç gösterirler. Sermayenin önemli bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır. Bunların %90'ı duran varlık, %10'u dönen varlıklardır. Sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması işletmede amortisman giderlerini artırır ve likidite imkanlarını azaltır. Bu ise, ödemelerde rizikoyu artırıcı bir etkidir.

### **1.1.2.3. Konaklama İşletmelerinin Türleri**

Konaklama işletmesi denince akla ilk otel işletmeleri gelmektedir. Elbette ki konaklama işletmeleri sadece otellerle sınırlı değildir. Değişik adlarda ve değişik hizmet

özellikleri taşıyan birçok konaklama işletmesi bulunmaktadır. Ancak konaklama işletmelerinin önemli bir kısmını otel olarak adlandırılan işletmeler oluşturduğundan, şimdiye kadar ki tanımlamalarda hep otel olarak isimlendirilmiştir. Öncelikle otel işletmelerinin türlerini ele alıp, daha sonra diğer konaklama işletmelerini incelemek daha doğru olacaktır

Otel: Yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmeler olan oteller üzerine bir çok tanımlar yapılmıştır. Bir tanıma göre otel "yer yabancı olan misafirlerin ilk etapta geçici konaklama, ikinci etapta yeme içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari işletmelerdir"<sup>6</sup>. Diğer bir tanıma göre otel; insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama, daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak eğlenme gibi diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten, aynı zamanda insanların psikolojik duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir.<sup>7</sup>

Bir tesisin otel sayılabilmesi için taşıması gereken asgari nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yönetimi ile olduğu kadar donanımı ile de müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Müşterilerle kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve kendini buna mecbur saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir. Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak banyo, tuvalet, lavabo gibi donanım araçları bulundurmalıdır.

<sup>6</sup> Olalı, Korzav. **Ön. Ver.**, s. 19

<sup>7</sup> Burhan Şener. (2001). **Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, (Ankara: Detay Yayıncılık), s. 44

- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarda belirtilen özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari koşulların belli başlılarıdır. Elbette ki günümüzde değişen yaşam koşullarına paralel olarak müşterilerine konaklama dışında bir çok yan hizmetleri sağlayabilen çok çeşitli ve modern otel işletmeleri bulunmaktadır.

#### **1.1.2.4. Çeşitleri Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması:**

Otel tanımında olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da kesin bir görüş birliği bulunmamaktadır. Değişik ülkelerde, değişik yazarlar tarafından farklı kriterlere ve otel endüstrisinin o ülkedeki özelliklerine göre sınıflandırmalar yapılmıştır. Oteller 6 grupta sınıflandırılabilir.

1- Turizmin Tarihi Gelişimi Bakımında Otellerin Sınıflandırılması: Gelişme aşamaları bakımından oteller üçe ayrılır. Bunlar :

a) Lüks Oteller :19 yüzyılın ortalarına kadar seyahat edenlerin önemli bir kısmını toplumun yüksek sınıfına mensup zengin kişilerden oluşması nedeniyle yalnızca onlara hizmet veren lüks oteller yapılmıştır.

b) Vasat Oteller: Yüzyılın son yarısında seyahatlerin yapısında ve seyahat eden insanların kalitesindeki değişimler sonucu vasat kalitede oteller ortaya çıkmıştır.

c) Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri: Modern turizmin ortaya çıkarmış olduğu kampingler, pansiyonlar,tatil köyleri gibi işletmelerdir.

#### **2- Konaklama Amacı Bakımından Oteller**

a) Merkezi Oteller: özellikle büyük şehirlerde bulunan bu tip işletmelerde geceleme yanında kahvaltı hizmeti de sunulur. Nüfus yoğunluğunun fazla olduğu ticari merkezlerde ve turistlerin fazlasıyla tercih ettikleri yerlerde kurulurlar.

b) Kaplıca Kür Otelleri: Belli rahatsızlıkları olan kişilerin uzun süre kalıp tedavi oldukları otellerdir . Bu tip oteller kaplıca merkezlerinde kurulur ve uzun süre kalacak misafirlerin her türlü ihtiyaçlarına cevap verecek özelliklere sahiptir.

c) Dağ Spor Otelleri. Dinlenmek veya dağ sporları ile ilgilenmek amacı ile gelenlere hizmet veren otellerdir. Bu oteller amaca uygun mimari özelliklerle donatılırlar.

d) Kıyı Otelleri: Temel amacı dinlenmek olan ve uzun süre konaklamayı amaçlayan kişilere hizmet amacı ile kurulan otellerdir.

### 3- Ulaştırma Araçları İle Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırma

a) Havaalanı Otelleri: Uluslararası havaalanlarına yakın bölgelerde kurulan ve kısa süreli konaklamalara cevap veren genellikle küçük otellerdir.

b) İstasyon Otelleri: Özellikle Avrupa ülkelerindeki klasik otobüs, demiryolu terminallerine yakın kurulan otellerdir.

c) Liman Otelleri. Büyük liman şehirlerinde bulunan otellerdir.

d) Karayolları Kavşak Otelleri: Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve yolcuların yeme içme ve geceleme ihtiyaçlarının yanında araçlar için de tamir bakım hizmeti veren otellerdir.

### 4- Faaliyet Sürelerine Göre Otellerin Sınıflandırılması

a) Mevsimlik Oteller: Bu tip oteller yılın belli dönemlerde faaliyette buldukları için sadece o dönemlerde açık olmaları ile tanımlanırlar. Mevsimlik otelleri yaz ve kış otelleri olarak ayırabiliriz. Ancak mevsimlik otellerin bazıları koşullar elverişli olduğu durumlarda hem yaz hem de kış açık kalabilirler. Örneğin, kış sporlarına hizmet veren bir otelin yaz sezonunda da dağcılık sporuna hizmet vermesi gibi.

b) Yıl Boyunca Açık Oteller: Yılın tamamında faaliyette bulunan bu tür oteller genellikle şehir merkezlerinde, ticaret ve kültür merkezlerinde bulunurlar.

## 5- Büyüklüklerine Göre Oteller:

Otel işletmelerinde kuruluş aşamasında büyüklüğün belirlenmesi maliyeti ve başarıyı etkileyen temel faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Sermaye miktarı, istihdam edilecek işçi sayısı, yatak sayısı, sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla konferans ziyafet ve toplantı salonlarının kapladığı alan, işletme bünyesinde bulunacak kiralık işyerlerinin alanı büyüklüğün belirlenmesinde dikkate alınması gereken etkenlerin başlıcaları olarak sıralanabilir.<sup>8</sup>

Bu kriterler dikkate alınıp sınıflandırma yapıldığında oteller dört grupta toplanabilir:<sup>9</sup>

- d) 25 ve daha az odaya sahip çok küçük oteller
- b) 25-100 odaya sahip olan küçük oteller
- c) 100-299 odaya sahip orta büyüklükteki oteller
- d) 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller.

Otellerin büyüklüğünü gösteren ölçülerin ülkeler arasında ve zaman içerisinde farklılıklar gösterebildiği unutulmamalıdır. Örneğin Amerika'daki küçük olan bir otelin ülkemizde orta büyüklükte olabilir. Yine aynı şekilde 1950' li yıllarda büyük olan otellerin günümüzde orta büyüklükteki oteller grubunda olabilir. "Otel işletmelerini sınıflandırmak önemli fakat güç bir iştir. Bu sınıflandırmada temel hususlar bina özelliği,dekoru,araç ve gereçleri,hizmet standardı,ve işletmecilik anlayışı gibi faktörler temel alınmalıdır."<sup>10</sup>

<sup>8</sup> İsmet S. Barutcuoğlu, (1982), **Turizm İşletmeciliği**, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi), s. 72

<sup>9</sup> Peter Ducas, (1980), **Hotel Front Office Management and Operation**, (Dubuque: William C. Brown ), s.2

<sup>10</sup> Feri Maviş, (1994), **Otel İşletmeciliği**, (Ankara: Aydın Matbaacılık), s. 59

## 6- Hukuki Bakımdan Bağlı Oldukları Statülere Göre Sınıflandırma

Ülkemizde ise 2634 no'lu turizm teşvik kanununda belirtilen yönetmeliğe göre otel; asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan bu hizmetin yanında, yeme-içme-eğlence ihtiyaçları için de yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulundurabilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Otel işletmelerinin hukuki bakımından sınıflandırılması genellikle ülkelerin yasalarına göre değişmektedir. Bunun yanında bir çok ülkede uluslar arası resmi seyahat teşkilatı birliğinin belirlediği normlara göre sınıflandırma yapılmaktadır.

Bu sınıflandırma genellikle otel binasının özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, hizmet standardı, işletmecilik anlayışı gibi faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır. 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37'nci maddesinin a fıkrası 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre otel işletmeleri iki gruba ayrılır:

a) Turistik olmayan oteller: bunlar turizm işletme belgesi olmayan ve yerel yönetimler tarafından denetlenen işletmelerdir. Belediye Belgeli İşletmeler de denilmektedir.

b) Turistik oteller: İlgili yönetmeliğe göre Turizm Bakanlığı tarafından verilen işletme belgesine sahip olan otellerdir. İlgili yönetmeliğin 19. maddesine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılırlar:

- Tek Yıldızlı Oteller: En az 10 odalı.
- İki Yıldızlı Oteller: En az 20 odalı.
- Üç Yıldızlı Oteller: En az 50 odalı.
- Dört Yıldızlı Oteller: En az 100 odalı.
- Beş Yıldızlı Oteller: En az 200 Oda kapasitelidirler.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Ömer Akat, (1997), **Turizm İşletmeciliği**, (Bursa: Ekin Kitabevi) s.84

Konaklama işletmeleri kapsamında yer alan işletmelerin önemli bir kısmını otel olarak tanımlanan işletmeler oluşturmakta ise de doğal olarak konaklama işletmeleri otellerle sınırlı değildir. Otellerin dışındaki konaklama işletmeleri tamamlayıcı konaklama işletmeleri olarak da adlandırılmaktadır. Otellerden sonra bu grupta yer alan işletmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

**Motel:** Genellikle yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergahı, mola noktaları veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park yeri ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir.<sup>12</sup>

**Pansiyon:** Temel amacı konaklama ihtiyacını karşılamak olan ancak gerektiğinde yiyecek ve içecek hizmeti de verebilen aile işletmesi şeklinde çalışan konaklama tesisleridir. Tatil yörelerinde daha çok görülen pansiyonlar evin belli bir bölümünü bu iş için ayıran aileler tarafından işletildiği gibi tam profesyonel ve çok katlı olan pansiyonlar da bulunmaktadır. Pansiyonların küçük aile işletmesi olması, bir ev havası vermesi basit bir yapıya sahip olması ve konaklama sürelerinin uzun olması gibi özelliklerini sayabiliriz.

**Kamping:** Karayolları ile rahatça ulaşılabilecek deniz, göl, dağ, nehir gibi doğal güzellikler ile tarihi ve turistik özelliği olan yerlerin civarında kurulan, kampçıların çadır ve karavanları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme gibi günlük ihtiyaçları karşılayabilecekleri en az 20 üniteli tesislerdir.<sup>13</sup> Araçlarıyla seyahat edenlere yönelik olarak tasarlanan, doğal güzellikleri olan yerlerde kurulan, konaklayacak müşterilere temel hizmetleri verebilecek özellikler sahip olan sabit veya geçici işletmeler olan kampinglerde misafirler için çamaşırhane, oyun yerleri, duşlar ve mutfak hizmet birimleri olmalıdır. Sabit kamplar genellikle sağlam altyapısı olan bungalov olarak adlandırılan sabit binalardan oluşur. Bunun yanında geçici kampingler daha ziyade çadır tipi hizmet birimleri olan ve sağlam altyapısı olmayan yerlerdir.

<sup>12</sup> Faruk Andaç, (2000), **Turizm Hukuku**, (Ankara: Seçkin Kitabevi), s.153

<sup>13</sup> Halil Can, Semih Güner, (1992), **Turizm Hukuku ve Mevzuatı**, (Ankara: Adım Yayıncılık), s. 197

Tatil Köyü: Doğal güzellikler içerisinde ya da arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı, odaları otel odası gibi, süit veya bunların kombinasyonu şeklinde olan ve dağınık yerleşme düzenindeki yapılardan oluşan en az 60 odalı konaklama tesisleridir.<sup>14</sup>

Oberj: Kırsal kesimde kurulan, kış sporları yapmak, avlanmak, doğal güzelliklerden yararlanmak amacı ile planlanmış işletmelerdir. Oberjlerin en belirgin özelliği fiziki görüntüsünün çevre ile bütünlük sağlayacak şekilde yapılmış olmalarıdır.

Apartment Otel: Turistik apart oteller belgeli bir otel yada tatil köyü yatırım ve işletmesinin bütünü içerisinde yer alan, müşterinin kendi yeme-içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış, bağımsız apartman yada villa tipinde konut olarak yapılmış, fakat otel gibi işletilen tesislerdir.<sup>15</sup> Günümüzde geniş alana yayılmış tatil köyleri bünyesinde bu şekilde apart birimler de yer alabilmektedir.

Hostel: Kültürel ve sportif amaçlarla seyahat eden öğretmen ve öğrencilerin yada az gelirli kişilerin seyahatleri boyunca ucuz, temiz ve güvence içinde, samimi bir ortamda konaklamalarını sağlamak için kurulan küçük tesislerdir.<sup>16</sup>

Sağlık Turizm Tesisleri: Kaplıca, ılıca, maden suyu ve sağlığa faydalı iklim koşulları ve tedavi olanaklarının yanında kurulan tesislerdir. Kar amacı ile kurulan sağlık tesisleri yanında çeşitli kurumlar tarafından sosyal amaçlı olarak işletilen tesisler de bulunmaktadır.

Diğer Konaklama İşletmeleri: Çeşitli özel ve kamu kurumlarının ekonomik güçlerine göre donatılmış dinlenme tesisleri ve misafirhaneler, dağ sporları yapılabilecek bölgelerde kurulan basit dağ evleri, turistik yörelerde tatil amaçlı inşa edilip, kiraya

<sup>14</sup> Yunus Arslan, (1993), **Turizm İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi ve Bir Uygulama**, (Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) s. 12

<sup>15</sup> Orhan Kalkan, (1995), **Turizm Mevzuatımız**, (Ankara: T.H.K. Basımevi), s.

<sup>16</sup> Sabah Kozak, (1995), **Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Üni. Yayını) s.4.



verilen apartman daireleri ve evlerden oluşan konutlarda diğer konaklama işletmeleri arasında sayılabilir.

### 1.1.3 Konaklama İşletmelerinin Örgütsel Yapısı

Konaklama işletmeleri: büyüklük, iş gören sayısı, izlenen politikalar, kuruluş yerleri, tesisin türü, mülkiyet, faaliyet zamanı, müşteri potansiyeli ve sunulan hizmetlerin niteliği vb. açılardan da önemli farklılıklar göstermektedir. Başlangıçta basit bir organizasyona sahip olan oteller, bugün pek çok işlevi yerine getiren bir sektör haline gelmiştir.<sup>17</sup> Bu nedenle tüm konaklama işletmeleri için tek tip bir örgütsel yapı şemasını ve işleyiş kurallarını belirlemek çok zordur.

Organizasyon geniş anlamıyla bir düzenleme ve planlama işidir. Konaklama işletmesinin organizasyon yapısı, gereksinmelere ve fonksiyonlarına göre belirlenmez ise, saptanacak en uygun işletme politikasının bile başarıya ulaşması çok zor olacaktır. Konaklama işletmelerinde organizasyon yapısının kurulması ve verimli bir şekilde işleyebilmesi alt sistemlerin uyumlu olması, temel işletme fonksiyonlarının bilinmesi ve bu fonksiyonların anlaşılması ile mümkün olabilir.

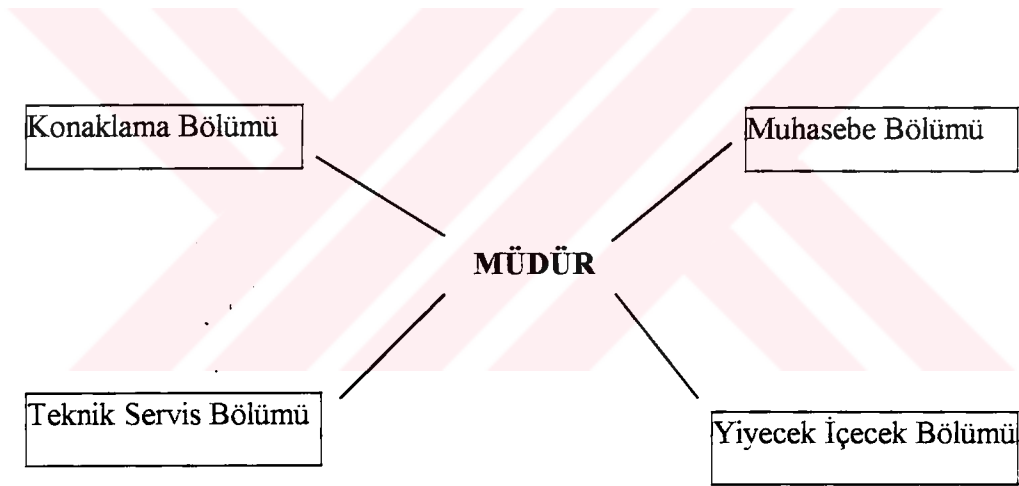
Ayrıca organizasyon planı konaklama işletmelerinin bünyelerine uygun, basit, sade ve yararlı olmalı, yazılı bir biçimde ifade edilmelidir. Plan aynı zamanda sorumluluk sınırlarını açık bir şekilde göstermeli ve işletme faaliyetleri ile ilgili kişilerce kolayca anlaşılır olmalıdır.<sup>18</sup> Konaklama işletmelerinde organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi ve böylece bölümlere ayrılması ve de bu bölümlerin kendi içinde yeniden örgütlenmesi suretiyle olup, organizasyon için önce yapılacak işlerin türleri ve özellikleri belirlenip, sonra bu işler için hangi nitelikte personel kullanılacağı kararlaştırılır.

<sup>17</sup> Engin Taşkın, (1997), **Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Uygulama)**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s. 5

<sup>18</sup> Clifford T. Richards, Robert L. Rosen Glatt, (1985), **Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi** (Çev: Selim Bekçioğlu, Ankara) s.240-241

Daha önceki bölümde tanımını ve türlerini açıkladığımız konaklama işletmeleri diğer endüstri işletmelerine göre daha karışık bir örgütsel yapı içindedirler. Oldukça geniş kapsamlı olan konaklama işletmeleri türleri, örgüt yapılarının da değişiklikler göstermesine neden olmaktadır. Aynı özelliklere sahip konaklama işletmelerinin organizasyonlarının farklı olması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Aynı işletmelerin buldukları yer itibarıyla da organizasyon şeması farklı olabilir. Şekil 1.1 de küçük bir otelin organizasyon şeması aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 1.1. Küçük bir otelin organizasyon şeması:



Kaynak: Tarafımdan uyarlanmıştır

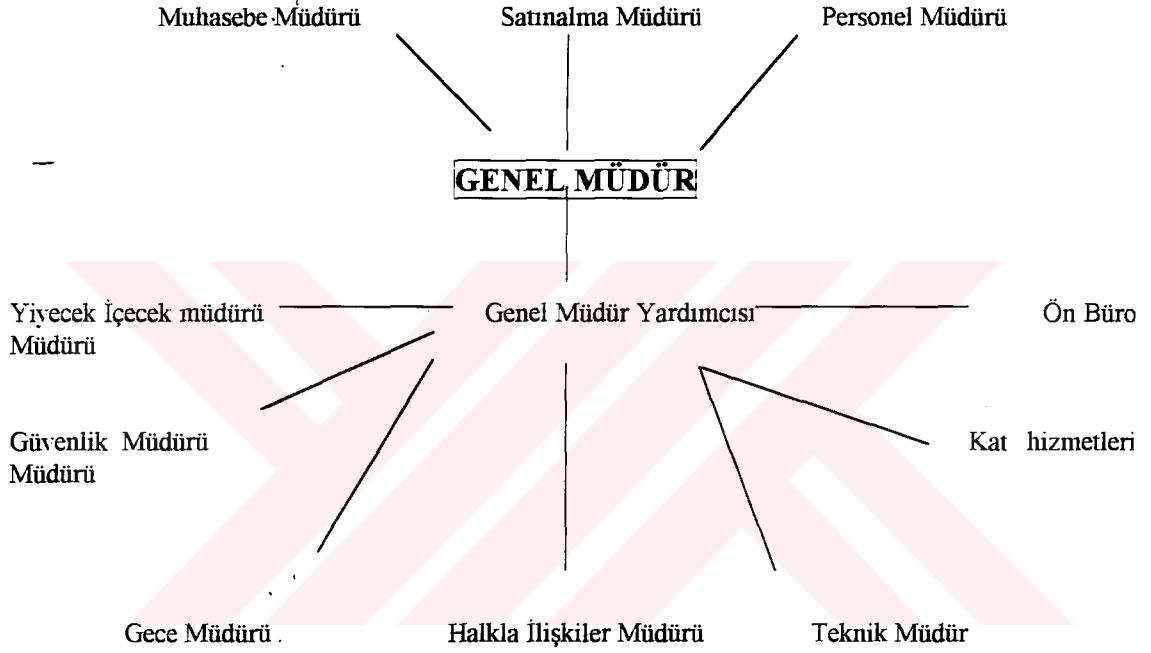
Şemada görüldüğü gibi işletmenin yapısı, kapasitesi ve hizmet anlayışı gereği temel hizmet birimleri oluşturulmuştur ve bu birimler birer bölüm yöneticisi tarafından direkt genel müdüre bağlı olarak faaliyette bulunmaktadır. İşletmenin özelliklerinden dolayı genel müdür her konuyla direkt olarak ilgilenmektedir. Organizasyon yapısı detaylandıkça genel müdür yardımcıları ve değişik hizmet yerleri ortaya çıkacaktır.

Konaklama işletmelerinin hizmet anlayışı ve kalitesinin gelişmesi işletme içinde daha değişik departmanların orta çıkmasına sebep olmaktadır. Çok kapsamlı olarak hizmet veren konaklama işletmeleri organizasyon yapısı olarak da daha detaylı bir yapıya sahiptir. Yine aynı şekilde müşterilerin genel yapısı ve kalış süreleri de organizasyon yapısını etkileyen bir diğer olgudur. Uzun kalış süreli müşterileri olan bir işletme: müşterilerin uzun tatil süresi içinde her türlü ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Bu bakımdan aynı özelliklere sahip başka bir konaklama işletmesine oranla daha çok ve değişik hizmet birimleri ile daha karmaşık bir örgütsel yapıya sahip olmaları kaçınılmaz olacaktır.

Hizmet anlayışı, organizasyonda önemli rol oynayan bir diğer faktör olarak göze çarpmaktadır. Bu bakımdan her tesisin isim yapmış olduğu bir özelliği olabileceğinden hizmet özelliğine yönelik kapsamlı bir organizasyon yapısına da gerek duyulacaktır. Örneğin, spor imkanları ile öne çıkan bir tesiste spor aktivitelerinden sorumlu, müşterilerin sporla ilgili, malzeme, eğitim, turnuva gibi hizmetlerini yapabilecek, profesyonel bir bölüm kurulması zorunludur. Bir başka işletmenin de toplantı ve seminer gruplarına yönelik hizmet anlayışı ve hizmet birimleri olduğu düşünülürse, o işletmede de banquet, toplantı ve seminerlerle ilgili bir uzman kadronun bulunması kaçınılmaz olacaktır.

Aynı özelliklere sahip konaklama tesislerinde bile organizasyon şemalarında farklılıklar görülebilir. Sadece dünya çapında zincir otellere sahip şirketlerde aynı özelliklere sahip oteller bazında standart organizasyonlara rastlamak mümkündür. İşletmenin mülkiyeti bunun en belirleyici özelliği durumundadır. Mülkiyet: tek kişi, aile mülkiyeti veya şirket gibi değişik yapılar gösterdiğinden ve her mülkiyetin farklı bir yönetim anlayışı olduğundan organizasyon şemaları da değişik olacaktır. Şekil 1.2 de bir zincir otelin organizasyon şeması görülmektedir.

Şekil 1.2: Bir zincir otelin organizasyon şeması



Kaynak: Tarafımdan Uyarlanmıştır.

Son yıllarda kitle turizmindeki hızlı gelişmeler turizm işletmelerini yatay ve dikey bütünleşmeye yöneltmiştir. Turizm sektöründe arzı oluşturan, aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin bir araya gelerek bütünleşmelerine yatay bütünleşme, turizm sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin bir araya gelerek bütünleşmeye gitmelerine dikey bütünleşme denilmektedir. Turizm işletmeleri ana hatlarıyla yönetim, finansman, pazarlama, promosyon faaliyetlerini birlikte gerçekleştirmek ve pazardaki paylarını artırmak gibi amaçlarla, yani diğer bir deyişle sektördeki risk faktörünü

azaltabilmek için bütünleşmeye yönelmektedirler. Sektörde riski azaltabilmenin en önemli yollarından biri bütünleşme ile güçlerin birleştirilerek daha güçlü işletme yapısına sahip olmaktır.<sup>19</sup> Yatay bütünleşmeler genellikle otel işletmeleri arasında gerçekleşirken, dikey bütünleşmeler daha yoğun olarak hava yolları, tur operatörleri ve konaklama işletmeleri arasında meydana gelmektedir. Tüm bu gelişmeler doğal olarak, konaklama işletmelerinin organizasyon yapılarında değişikliklere yol açmaktadır. Örgüt yapılarını daha karmaşık hale getirmektedir.

Turizm endüstrisinde son yıllarda ortaya çıkan büyük otel işletmelerinde en önemli yönetim sorunu ise, merkezci ve merkezci olmayan yönetim tarzları arasındaki seçimdir. Değişik kuruluş yerlerinde dağınık olarak veya aynı çatı altında toplu olarak bulunan ve çok sayıda alt birimden oluşan büyük işletmelerin üst yöneticileri, tüm birimleri tek elden yönetmek ve denetlemek isteyebilecekleri gibi, her birime bağımsız karar alma yetki ve sorumluluklarını devredebilirler ve her birimin kendi kendini yönetmesini isteyebilirler. Merkezci veya merkezci olmayan yönetim tarzının belirlenmesi ve benimsenmesi yönündeki bu karar işletmelerin başarısı açısından önemli konu olmaktadır.

İşletmede yönetimin merkezci olması ve olmaması büyük ölçüde faaliyet alanı örgüt yapısının temel özellikleri, yöneticilerin yetenekleri, eğilimleri, davranışları, yönetim felsefe politika ve stratejileri yanında çevresel koşullar gibi değişkenlere bağlı olarak belirlenir. Bu nedenle belirli bir yönetim tarzının değerine göre üstün ve daha doğru olduğu biçiminde genel bir yargıya varmak yanıltıcı olacaktır. Bununla birlikte merkezci ve merkezci olmayan yönetimin genel anlamda üstünlüklerinden ve sakıncalarından söz edilebilir.

Merkezci yapı ve yönetimin özellikle küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmeleri açısından önemli üstünlükleri bulunmaktadır. Bu işletmelerin boyutlarının dar

<sup>19</sup> Yunus Arslan, (2000) **Tur Operatörlerinde Tekelleşme Eğilimleri Karşısında Türk Seyahat Acentaları İçin Alternatif Politikalar**, (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi) s. 100-101

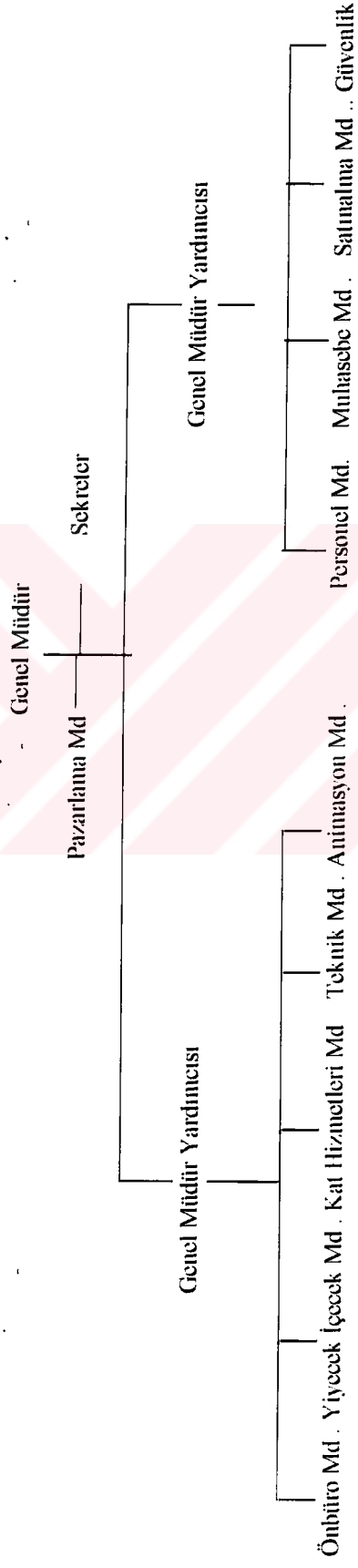
olması tek bir yöneticinin bütün eylemleri yürütebilmesine olanak sağlar. Merkezci olmayan yönetim tarzının büyük ve zincir işletmeler için önemli avantajları mevcuttur. Büyük işletmelerde yöneticilerin küçük işletmelerin aksine bütün işleri yürütebilmesini imkansız kılan özellikleri bulunmaktadır.

Daha önce açıklanan etkenler doğrultusunda en kolay ve en verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebileceği bir yapı oluşturmayı amaçlarlar. Elbette her işletme kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmak ve en ileri derecede sonuç elde etmek için doğru bir organizasyon şeması oluşturmak zorundadır. Organizasyon yapısında olabilecek muhtemel yanlışlıklar işletmenin faaliyetlerini olumlu bir şekilde sürdürmesini zorlaştıracaktır.

Türkiye de yer alan konaklama işletmeleri genelde şehir otelleri ve kıyı otelleri olarak iki kısımda incelenebilir. Türkiye'deki turizm talebi incelendiğinde dış turizmin ağırlıklı olduğu gerçeği ortaya çıkarmaktadır. Dış turizmde ise, önemli oranda tatil amaçlı kıyı bölgelerinin tercih edildiği görülmektedir. Türkiye sahillerinde yer alan turizm bölgeleri arasında en düzenli ve popüler bir bölgesi olan Akdeniz Bölgesi'ndeki potansiyeli dikkate alarak bu bölgedeki en gözde konaklama işletmelerinden örneklerin incelenmesi doğru bir yöntem olacaktır.

Bu çalışma da 'ele alınan konaklama işletmelerindeki faaliyetleri, bir örneğin baz alarak incelenmesi daha faydalı olabilecektir. Çeşitli konaklama işletmeleri içinden, bir kıyı bölgesinde faaliyet gösteren büyük kapasiteli bir tatil köyünü baz alarak çalışmayı yapmak doğru olacaktır. Konaklama işletmeleri aynı statüde olsalar bile çok değişik organizasyon yapılarına sahip olabilmektedir. Bu açıdan aynı gruptaki konaklama işletmelerinden birini örnek almak diğerleri açısından da aynı sonuçları ortaya koymayacaktır. Aşağıda şekil 1.3 de bir tatil köyünün organizasyon şeması görülmektedir.

Şekil 1.3: Bir Sahil Tatil Köyünün Organizasyon Şeması



Kaynak: Tarafından Uyarlanmıştır.

## 1. 2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE PAZARLAMA

Temel kuruluş amaçları mal ve hizmet üretip, pazarlamak olan konaklama işletmeleri hedeflenen sonuçlara varmak için bir takım faaliyetleri bir uyum içinde gerçekleştirirler. Bu işletmeler amaçlara ulaşabilmek için belli fonksiyonları yerine getirirler.

### 1.2.1. Yönetimin Tanımı ve Özellikleri

İşletme veya örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi anlamına gelen yönetim<sup>20</sup> kavramı üzerinde birçok tanımlar yapılmıştır. Bazıları şöyle sıralanabilir:

"Bir çok işletme ekonomisi kaynaklarında yönetim; üretim öğelerinin en etkin şekilde kombine edilmesi faaliyeti, ya da işletmede işbirliği çabalarının uyumlaştırılması olarak tanımlanmaktadır."<sup>21</sup> Bir başka şekilde yönetim: "amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder" şeklinde tanımlanabilir.<sup>22</sup> "Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu oluşturan yönetim kavramı geniş anlamda amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade etmektedir."<sup>23</sup> Diğer bir tanıma göre" yönetim; insanların ortak amaçlar olarak belirledikleri hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşılması için grup halinde eyleme geçmeleri olarak ifade edilir."<sup>24</sup>

<sup>20</sup> İsmet Mucuk, (1997), **Modern İşletmecilik**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi), s.137

<sup>21</sup> İler Akat, Nurel Üner, (1987), **İşletme Yönetimi**, (İzmir: Aydın Yayınevi), s.9

<sup>22</sup> Aktaş, **Ön. Ver.** s. 49

<sup>23</sup> Oktay Alpugan, Mete Oktav, (1986), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, (İzmir: Can Matbaa) s.107

<sup>24</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, (1985), **İşletme Bilimine Giriş**, ( Bursa: Uludağ Üni. Basımevi. ) s.101



İnsanlar ve diğer kaynaklar vasıtasıyla iş yaptırmak, yön vermek ve önderlik etmek yöneticilerin ne yaptıklarının açık ve yeterli cevabı olmaktadır. Bu faaliyetler yalnızca üst yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda orta kademe ve alt kademe yöneticileri tarafından da yerine getirilir. İşletmelerin başarısı, büyük ölçüde yönetim sistemine bağlıdır.

Profesyonel işletmeler her türlü alternatifler dikkate alınarak mevcut kaynaklarla en yüksek verimi almanın iyi bir yönetim anlayışı ile mümkün olacağını bilinci içindedirler. Dahası yönetim evrensel bir süreçtir. Çünkü, kar amaçlı olsun ya da olmasın her türlü organizasyonda amaçları başarmak ve yüksek performans sağlamak için organizasyon kaynakları kullanılır. Bütün bu bilgilerin ışığında yönetimi aşağıdaki gibi tanımlamak uygun olacaktır.

O halde yönetim tanımlarında vurgulanan iki önemli noktadan birincisi, genel kabul görmüş beş yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyonlar planlama, örgütleme, yönlendirme, kadrolama ve denetimdir. İkinci önemli nokta ise, organizasyon amaçlarına etkin ve yeterli biçimde erişilmesidir. Yönetimin tanımına ilişkin ifade edilebilecek son bir nokta ise, tanımlarda da belirtildiği gibi organizasyon kaynaklarının yalnızca insan kaynaklarını değil, aynı zamanda finansal kaynaklarını, fiziksel kaynaklarını ve bilgi kaynaklarını da kapsamasıdır. Ancak maddi araç, gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir yönetim koşuludur.<sup>25</sup> Bütün bu tanımlamalardan çıkarılabilecek temel özellikleri; yönetimden söz edilebilmesi için insanların varlığının gerekliliği, bu insanların işbirliği sağlanmasının zorunluluğu, sağlanan işbirliğinin belirli bir amaca yönlendirilmesinin gerekliliği şeklinde sıralanabilir.

Kar amacı gütsün ya da gütmesin, bütün organizasyonlarda yer alan yönetim faaliyetlerinin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

<sup>25</sup> Celil Kopalı, (1989), *Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul: Akşel Yayıncılık), s.3

1- Mutlaka bir amacın bulunması gerekir. Çünkü yönetim, bir ya da birden fazla amacı gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir. Kar elde etme, büyüme ve daha geniş pazara sahip olma gibi bazı temel amaçlar bütün işletmelerde aynıdır.

2- İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetinden söz edilebilir. Çünkü, insan yönetim faaliyetinin temel ögesidir. Yönetimde yöneten de, yönetilen de insandır.

3-İşbölümü ve uzmanlaşma gerekli bir olgudur. İşletmede iş bölümü olmazsa, (hangi işlerin kimler tarafından yerini getirileceği bilinmezse) bu durum işletmede karışıklığa yol açabilecektir. Böyle bir durumda, bazı işler gereksiz yere çok sayıda kişi tarafından yerine getirilirken, bazı işler sahipsiz kalabilir. İşletme içinde karışıklığın olmaması için, belirli işler belirli kişiler tarafından yerine getirilir. Belirli işlerde belirli süre çalışan kişiler uzmanlaşırlar ve işlerinde başarılı olurlar. İşlerinde başarılı olan kişilerin başarısı ise, bir bütün olarak işletmenin başarısına yansır

4- İşletme içinde faaliyet gösteren bölümlerin ve bireylerin birbirleriyle çatışma ortamı yaratmadan, uyum içinde çalışmaları esastır. Arzulanan sonuçlara ulaşılması, böyle bir uyumun sağlanması ile mümkündür. Ancak bireyler arasındaki fikir, his ve çıkar farklılıkları nedeniyle, her zaman koordinasyon sağlanması kolay olmamaktadır. Böyle bir isteğin mevcut olmaması durumunda, yönetim yetkisini kullanarak koordinasyon sağlama yoluna gidebilir. İşletme organizasyonunda çalışan bireylere iş yaptırmak ve amaçlara ulaşmak için, karar alma ve uygulama hakkına, yani yetkiye ihtiyaç vardır. Bireylerin kendi istekleriyle koordine bir biçimde hareket etmeleri çok az karşılaşılan bir durum olduğundan, birçok durumda işletme yönetimi, aldığı kararları yöneticiler kanalı ile astlarına uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmak zorundadır.

Yönetimin amaçlarının tespit edilip, bu amaçlara ulaşılma yollarının belirlenmesi yönetim faaliyetine katılanların düşünme yetenekleri ve yaratıcı çabalarına bağlıdır. Aksi takdirde yönetimin yenilikler ve değişiklikler karşısında başarı kazanması çok zordur.

### 1.2.2. Yönetim İşlevleri

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve niceliği, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan işletmelerin sonuçta amaçları hep aynıdır. Bütün işletmeler genel hatlarıyla: üretimi arttırmak, ürettiği mal veya hizmetin kalitesini arttırmak, üretim maliyetlerini düşürmek ve dolayısıyla karını yükseltmek çabası içindedir. Bu nedenlerden dolayı, işletmedeki tüm imkan ve kaynakların bu amaçlara uyularak düzenlenmesi, uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekir. İşte işletmelerdeki bu düzeni ve eşgüdümü sağlayan faaliyete sevk ve idare işlevi veya başka bir ifadeyle yönetim işlevi denilmektedir

"Yönetim çalışmaları ya da işlevleri, yönetim uygulama alanı ne olursa olsun geçerlidir. Bu işlevler aynı zamanda tüm yönetsel eylemler için temeldir. En alt düzeyden en üst düzeye kadar yönetimin tüm düzeylerindeki yönetsel eylemlerin temelini oluştururlar."<sup>26</sup>

Genel anlamda kabul edilen sınıflandırmaya göre yönetimi işlevleri: planlama, örgütlenme, yöneltme(emir komuta), koordinasyon(eş güdümlenme) ve kontrol olarak 5 kısımda incelenebilir. Bu sınıflandırma esas alınarak yönetim işlevlerini incelemek yerinde olacaktır

#### 1.2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Planlama Fonksiyonu

Genel anlamda planlama: geleceğe yönelik gelişmelerin tahmin edilmesi, işletme amaçlarının ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi çabalarıdır. Planlama ile

<sup>26</sup> Alpugan, .Oktav, **Ön. Ver.**, s.37

neyin, niçin, nasıl ve ne zaman, nerede, kim tarafından, hangi kaynak ve maliyetlerle yapılacağı kararlaştırılır.<sup>27</sup>

Planlama bir yönetim biçiminin temelini oluşturur. Yöneticiler planlar sayesinde ne yapacaklarını önceden düşünme olanağı bulabilirler. "Planlama girişimin tümünü ya da bir bölümünü ilgilendiren geleceğe yönelik alternatif hareket biçimleri arasında seçim yapmaktır."<sup>28</sup> Planlama, bir temel seçim işlemidir. Değişik işlem ve karar biçimlerinin bulunması durumunda geçerlidir. Aslında seçenekler arasında tercih kararları vermek sorunun son aşaması olup, işletmeci için seçeneklerin bulunmadığı pek az karar alanı mevcuttur. İşletmecinin kontrolü dışında bulunan durumlar genel ekonomi ve yasalara ilişkin olmakla birlikte bu hallerde bile seçenekler söz konusu olabilir.

Konaklama işletmelerinde (genelde bütün bir yıl bağlamında istikrarlı bir doluluğa sahip olmadıkları için) tam anlamıyla düzenli bir planlama zor gerçekleşmektedir. Kısa süre içinde dolup boşalan konaklama tesislerinde planlama eksiklikleri ve hataları ortaya çıkmaktadır. Birbirine bağımlı bir çok departmandan oluşarak hizmet veren tesisler iyi bir planlama olmadan kaliteli hizmet sunamazlar. Örneğin müşterilerin kalış süreleri boyunca ihtiyaçlarını tam olarak belirlenemez ve bu ihtiyaçların en kaliteli bir şekilde karşılanması için bütün departmanlar işbirliği içinde olmazlarsa müşteri memnuniyeti sağlanamaz. Daha açık bir örnekle işletmede iyi bir restoran planlaması yapılmamışsa garsonlar kendi bildikleri gibi servis yapmaya başlayabilirler. Bu durum ise: hizmet kalitesinin düşmesi ve müşteri memnuniyetsizliğinin artışı sorununu doğuracaktır. Konaklama işletmeleri de ağırlıklı olarak ticari amaçlarla kurulmuş işletmeler olduklarına göre kar elde etme amacıyla olan her işletmenin uymak zorunda olduğu dört genel hedefi dikkate olarak geleceğe yönelik planlar yapmak zorundadır. Bunlar:<sup>29</sup>

- Sahiplere paranın dönüşü.
- Çalışanlara arzu edilir bir ücretin verilmesi.

<sup>27</sup> Mucuk, **Ön. Ver.** s. 139-145.

<sup>28</sup> Akat, **Üner. Ön.ver.** s.6

<sup>29</sup> Saim Oral, (1990), **Turizm İşletmelerinde Karar Verme, Planlama ve Bütçeleme.** (İzmir: Bilgehan Basımevi), s. 93

- İhtiyaç duyulan hizmet ve ürünün halka sunumu.
- İşletme üyelerinin toplum içinde istenen statüde olmaları. Konaklama işletmelerinde amaçların hepsi birbirleriyle bağlantılı olduğundan kurumsal olarak planlama bu dört hedefin sonucu doğrultusunda yapılmalıdır.

Özet olarak denilebilir ki planın kontrol, eş güdümlenme, yürütme gibi diğer yönetim işlevlerine yardım etmesinin yanı sıra, ortaya çıkabilecek bir çok yanlıgıları önlemesi, yetki devrini kolaylaştırması, gerekli olan bir çalışma biçimine olanak vermesi ve bir çok tasarruflar sağlaması gibi yararları bulunmaktadır.

### 1.2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Örgütlenme(Organize Etme)

#### Fonksiyonu

İşletme yapısının (örgütsel yapının) oluşturulması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi, amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulması anlamına gelen örgütlenme: planlamada öngörülen işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araç-gereç ve diğer olanakların bulunması, etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılacak işlerin gruplandırılarak belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi şeklinde en geniş şekliyle tanımlanabilir.<sup>30</sup>

Konaklama işletmelerinde örgütlenme: tesiste kişiler arasında işlerin uygun bir şekilde dağıtımını yapmak, işler ve kişiler arasındaki, ayrıca kişilerin kendi aralarındaki ilişkileri düzenlemek için sürekli devam eden bir çalışmadır. Bu çalışma hangi düzeyde olursa olsun, yönetici sorumluluğu taşıyan kişilerin üstüne düşen bir görevdir. Örgütlenme fonksiyonu her organizasyonda olmakla birlikte küçük konaklama işletmelerinde işler çeşitli departmanlara bölünmüş olmayabilir. Yetki ve sorumluluklar açık olarak belirtilemeyebilir. Fakat bir işletmenin büyüklüğü artıp, çok çeşitli faaliyetlerle ilgilenmesi zorunlu olmaya başlayınca, faaliyetlerin ayrı departmanların sorumluluğunda yürütülmesi zorunluluğu doğacaktır.<sup>31</sup> İyi bir plan kontrolün etkisini arttırdığı gibi, iyi bir örgütlenme

<sup>30</sup> Mehmet Şahin, (1997), **Genel İşletme**, (Eskişehir: Birlik Ofset), s.116

<sup>31</sup> Ömer L. Met, (1989), **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**, (Balıkesir: İnci Matbaa),s161

(organizasyon) koordinasyon, emir kumanda ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırır. Örgütlemenin özelliklerinden biri de değişen şartlara, şahıslara ve maddelere uygunluğunu zamanla kazanmasıdır. Bu nedenle mevcut organizasyonun esnekliğini sağlamak için sık sık revizyona tabii tutulması ve böylece ona dinamik bir karakter verilmesi gerekir.<sup>32</sup>

Konaklama işletmelerinde de önceden belirlenen amaçlara en kısa sürede, en verimli ve en ekonomik şekilde ulaşabilmek için amaca uygun iyi bir örgütlenmenin yapılması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken işletmenin büyüklüğü, iş gören sayısı, amaçları, kuruluş yeri ve verilecek hizmetin niteliği büyük önem taşır. Bu nedenle otel işletmeleri için tek tip bir örgüt yapısı ve ilkelerinden bahsetmek mümkün değildir.<sup>33</sup> Bu farklılık dikkate alındıktan sonra örgütlenme için yukarıda verilen bilgiler konaklama işletmeleri içinde geçerlidir. Konaklama işletmelerinde örgütlenme süreci ise aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>34</sup>:

- a-Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplanması
- b-İş görenin belirlenmesi ve atanması
- c-Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi
- d-Yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi

Konaklama işletmelerinde örgütlenme müşteri gelmeden başlar. Öncelikle planlama aşamasında yapılacak işler belirlenir. Sonra bu işlerin hangi kişi veya bölüm tarafından yapılacağı belirlenir. Müşteri gelmeden önce rezervasyon yaptığından ilk önce rezervasyon bölümü görevini yapacaktır. Daha sonraki aşamalarda müşterinin tesise gelmesi, konaklaması, yiyecek ve içecek hizmetleri ve diğer hizmetler, yani önceden planlanan işlemler, ilgili bölümler tarafından birbirine uyumlu olarak yerine getirilir.

<sup>32</sup> Ömer Akat, (1998), **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, (Bursa: EkinKitabevi) s. 71

<sup>33</sup> Şener, **Ön.Ver.** s. 192

<sup>34</sup> Şener, s.123-125

### 1.2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Yöneltilme (Emir-Kumanda)

#### Fonksiyonu

Yürütme emir-komuta gibi terimlerle de ifade edilen yöneltilme, planlama ve örgütlenme aşamalarında kurulan sistemin harekete geçirilmesi, iletişim yöntemlerinden yararlanarak astlara gerekli emirlerin verilmesi, astların işletme amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak önderlik yapılmasıdır<sup>35</sup>. Yönetimde planlama ve örgütlenmeden sonra kurulan düzenin çalıştırılmasına, diğer bir anlatımla örgütün harekete geçirilmesine sıra gelir. Bu işi yerine getirecek olan yönetim işlevi yöneltilme olarak tanımlanmaktadır. Yöneltilme, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için iş görene iş verme ve rehberlik etme faaliyeti olarak da tanımlanabilir. Yani yöneltilme: önceden saptanmış hedefleri elde etmek için planların uygulanması ve örgütlenmiş kaynakların gerçek hareket ve faaliyetlerde kullanılması işlemidir.

Konaklama işletmelerinde de yöneltilme işlevinin iyi bir biçimde yerine getirilmesi geniş ölçüde emirlerin niteliğine bağlı bulunmaktadır. İşletmede iyi bir yöneltilme sisteminin kurulması verimli bir bağ ve iletişim mekanizmasının kurulmasına bağlıdır. Yöneltilme özü bakımından tek yanlı ve yukardan aşağıya doğru işleyen bir işlemdir. Ancak örgütün üst düzeyinde bulunanların etkili kararlar alabilmeleri ve dolayısıyla etkin emirler verebilmeleri için alt kademelerden yukarıya doğru bir çok bilgilere ve verilere gereksinimleri olacaktır. Bunu da etkin bir iletişim sistemi sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinde etkin bir yöneltilme sisteminin kurulabilmesi için<sup>36</sup>:

- Örgütte ekip ruhunun gerçekleştirilmesi.
- İş görenin iyi tanımlanması.
- Görev ve sorumluluk yüklenemeyecek ölçüde yetersiz kişilere görev verilmemesi.

<sup>35</sup> Şahin, **Ön. Ver.** s. 118-119

<sup>36</sup> Orhan Batnani, (1999), **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, (Adapazarı: Değişim Yayınları) s. 77

- İş gören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanımlanması.
- Yöneticinin kişiliği ve davranışlarıyla örnek olması.
- İş görenin sürekli denetim altında bulundurulması.
- Yöneticinin yardımlarıyla yazılı ve sözlü raporlar alınması.
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması.
- Yöneticinin iş görende birlik özveri ve çalışma ruhunu canlı tutması.
- Astlara yetenek ve becerilerine uygun mevkiler verilmesi.
- İyi bir cezalandırma ve ödüllendirme sisteminin kurulması.
- Astların birtakım hatalarını hoş görülüp, deneyim kazanmalarına yardımcı olunması gerekir

Konaklama işletmelerindeki karışık ve detaylı örgüt yapısı içinde işlerin düzenli olarak yürütülmesinde yöneltme fonksiyonu önemli rol oynar. Çünkü bir hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerinde üretim ve tüketim aynı anda gerçekleştiğinden olası sorunların düzeltilmesine zaman kalmayacaktır. Dolayısıyla hizmetin disiplinli ve verimli olarak verilebilmesi için çalışanların kendi amirleriyle olan sağlam diyalogu önemli rol oynayacaktır.

Hizmet veren personelin güler yüzlü, samimi olma zorunluluğu yöneltme fonksiyonunun işlevini zorlaştırmaktadır. Çünkü hem güler yüzlü ve samimi olmak hem de işi ciddi yapmak oldukça zorlaşmaktadır. Bu durumda personelin bu ayrıntıyı anlayabilecek düzeyde olması yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır. Aksi halde bazen ciddi ama güler yüzlü olmayan bazen de güler yüzlü ama laubali bir hizmetin ortaya çıkması oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Tatil yapanların en çok dikkate ettikleri noktalardan biri de güler yüzlü personel konusudur. Ancak konaklama işletmelerinde en zor sağlanan ortamlardan bir de personelin samimi olarak işini severek yapmasıdır.

#### **1.2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Koordinasyon Fonksiyonu**

Uyumlaştırma, düzenleştirme, eş güdümlenme gibi değişik adlarla da tanımlanan



koordinasyon. kuruluşun bütünlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan faktörlerin başında gelmektedir. Yönetimde koordinasyon. işletmedeki insanların çabalarını birleştirmeyi. zaman bakımında ayarlamayı. ortaklaşa amaca varmak için çalışmaların birbiri arkasına gelmelerini ve kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlamaktadır. Koordinasyon örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak karmaşıklaşan bir yapı arz eder. İşletmelerde bireylerin ortaya koydukları çabaları grup ya da örgüt başarısı için ahenkli bir biçimde yönlendirmek yönetimin temel amacıdır.

Konaklama işletmelerinde koordinasyon. diğer işletmelerde olduğu gibi işin daha etkin bir biçimde yapılması için gerekli olan işbirliğinin maddi ve manevi bir biçimde gerçekleştirilerek. işin en uygun zamanda. en uygun malzeme ile en uygun ortamda. en uygun elemanlarla yapılması olanağını sağlar. Konaklama işletmelerinde de koordinasyon örgütte karışıklıkların önlenmesi. planda belirtilen ilke ve kuralların çözümünde etkin bir fonksiyondur. Kuruluş içinde varolan bölümlerin yöneticileri ayrı ayrı koordinasyon için görevlidir<sup>37</sup>. Tepe yöneticisi tüm kuruluşun koordinasyonundan sorumludur. Konaklama işletmelerinde koordinasyonun yerine getirilmesi için bazı noktalara dikkat etmek gereklidir. Bunlar:

- İyi ve yalın bir örgüt yapısının kurulması.
- Plan ve programların uyumlaştırılması.
- İyi bir iletişim düzeninin kurulması.
- Örgütte işbirliği ruhu ve anlayışının geliştirilmesi.
- Gönüllü eş güdümlenimin özendirilmesidir.

Küçük konaklama tesislerinde işlerin anlığı. basitliği koordinasyon sorunlarını alt düzeyde tutarken. büyük konaklama işletmelerinde koordinasyon son derece önemli bir yönetim fonksiyonu olarak gündeme gelir. Genellikle otel işletmelerinin farklı hizmetler üretmesi. farklı hizmet birimlerinin bir arada bulunması ve çok çeşitli mal ve hizmetlerin üretimi. satışların değişik yer ve zamanlarda perakende olarak yapılması koordinasyonun önemini daha da belirginleştirmektedir.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Batman. **Ön. Ver.** s. 81

<sup>38</sup> Nazmi Kozak ve Diğerleri (1998). **Otel İşletmeciliği.** (Ankara: Turhan Kitabevi) s.25

Koordinasyon: planlama, örgütleme, yönetme ve iş görenin yetiştirilmesi gibi işlevlerin bileşkesi olduğuna ve bunlara çok sıkı bağlı olduğuna göre iyi bir koordinasyonun ilk koşulu bu işlevlerin ayrı ayrı ve tam olarak yerine getirilmesidir. Koordinasyon işlevi planlanan iş akışının uygulama aşamasında ortaya çıkan bir işlevdir. Konaklama işletmelerindeki koordinasyon diğer işletmelere oranla daha dikkat edilmesi gereken bir faktördür. İşletmede hizmet üretimi ve tüketimi aynı anda olduğundan ve bu hizmetler değişik yerlerde değişik zamanlarda ve değişik departmanlar tarafından verildiğinden koordinasyon işlevi başarının temel unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Değişik yer, zaman ve kişiler tarafında verilecek hizmetlerin tam bir uyum içinde yerine getirilmesi yönetimin koordinasyon bakımından başarısına bağlı olacaktır.

#### **1.2.2.5. Konaklama İşletmelerinde Yönetimin Kontrol Fonksiyonu:**

Bu çalışmanın amacı olan konaklama işletmelerindeki gelir kayıplarının tespiti ve önlenmesi, kontrol fonksiyonu ile direkt ilişkili bir amaçtır. Satış ve pazarlamadaki hataların tespiti için bu iki faaliyetin kontrol edilip incelenmesi gerekecektir. Bu yüzden yönetim işlevlerinde, kontrol fonksiyonunun diğer fonksiyonlara oranla daha detaylı incelenmesi gerekmektedir. Kontrol, yönetim işlevlerinin sonuncusu fakat sürekli olanıdır. Diğer işlevler, yüksek kademe yöneticileri tarafından bir defa yapıp uygulamaya geçildiği halde, kontrol, yöneticinin her yönetim faaliyetinden sonra yerine getirmekle yükümlü olduğu bir işlem niteliğindedir.

Kontrol işlevi hakkında değişik tanımlarda mevcuttur. Ancak bütün tanımların genelde iki ortak noktası bulunmaktadır. Birincisi: işletmelerin planlara uygun işleyip, işlemediklerinin belirlenmesidir. İkincisi de, gerekiyorsa düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Kontrol, her şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapıp yapılmadığının

gözetimidir. Kontrol faaliyetleri yöneticinin elindeki bilgiler ışığında planın gereklerine göre düzenlemektir."<sup>39</sup>

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan kontrol , diğer işlevlerin neyi,nasıl,ve ne kadar başardığı araştırır. <sup>40</sup> Doğal olarak "kontrol: planlanan amaçlar ile gerçekleşen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir."<sup>41</sup> Kontrol sürecinde yönetim organları, meydana gelen olaylar ile meydana gelmesi beklenen olayların birbirleriyle bağdaşıp bağdaşmadığını araştırılır.<sup>42</sup>

Genel anlamda konaklama işletmelerinde kontrolü: "tesisin faaliyetlerinde arzulanana amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının veya hangi ölçüde ulaşıldığının araştırılması ve gerekiyorsa düzeltici tedbirlerin alınmasıdır" şeklinde tanımlayabiliriz. Tanımlardan anlaşılacağı gibi kontrol süreci yönetimin diğer fonksiyonları ile oldukça yakından ilgilidir ve aralarında karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur. Ancak kontrol süreci planlamayla daha yakın bir bağımlılık içindedir. Çünkü kontrol sürecinin temel odağı uygulama sonuçlarının planlanan duruma uygunluğunun belirlenmesidir ve planlar, ister stratejik, ister uygulamaya yönelik olsun kontrol için temel oluştururlar.

Konaklama işletmelerinde etkin bir kontrol için planlama gereklidir. Planlamasız bir kontrol yetersiz sonuçlar verecektir. Planlama olmadan arzulanana başarı hakkında önceden saptanmış bir anlayış geliştirilemez. Bu yöneticilerin genelde en olağan problemidir. Bir çok yönetici örgütlerini yeterli bir plan olmaksızın kontrol etmek ister. Bu genelde imkansızdır. Çünkü, planlama sürecinde arzulanana başarı düzeyi konusunda anlaşmaya varılmamış ise , başarının yeterli düzeyde olup olmadığına karar vermek imkansızdır.

Kontrol işlevi aslında bir karşılaştırma ve düzeltme faaliyetidir. Planda yapılması öngörülen işlerle yapılan veya gerçekleşen işlerin karşılaştırılması ve ortaya çıkan

<sup>39</sup> İnan Özalp,(1988),**Yönetim ve Organizasyon** (İzmir: Gül yayınevi),s.224

<sup>40</sup> Kemal Tosun,(1986), **İşletme Yönetimi** ,(İstanbul: Mega Yayıncılık), s.130

<sup>41</sup> Ömer Dinçer,(1991) , **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** ,(Ankara: Cem Ofset),s.286

<sup>42</sup> J.L.Massie,(1984) **İşletme.Yönetimi**, Çev.,Şan Özalp (İzmir: Gül yayınevi), s.88

farkların saptanarak düzeltilmesini ifade eder.<sup>43</sup> Konaklama işletmelerinde kontrol işlevinin gerçekleştirilebilmesi için kontrol sisteminin oluşturulması gerekir.

Konaklama İşletmelerinin amacı: sadece faaliyetlerini yürütmek, mal ve hizmet üretmek değildir. Aynı zamanda üretimin rasyonel olması gerekir. En az giderle üretim yapmak amaçlanır. Bu açıdan ilk olarak meydana gelen olayların önceden planlananlarla karşılaştırılması, daha sonra ortaya çıkan sapmalar varsa gerekli düzeltmelerin yapılması gereklidir. Ancak kontrolün amacı, sadece plan ile uygulamanın karşılaştırılması değildir. Bu açıdan bakıldığında yöneticinin sorumluluğunda olan kontrol fonksiyonu başarılı bir şekilde yerine getirilmelidir. Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi bütün basamakların işletmenin amaçlarına uygun bir biçimde kullanılmasının sağlanması denetime bağlıdır.

Kontrol tüm yönetim fonksiyonlarının yürütülmesinde maliyetleri kabul edilebilir bir düzeyde tutmak amacı ile yapılır. Bu nedenle kontrol için yapılacak giderler ondan elde edilecek faydayı aşmamalıdır.<sup>44</sup>

Doğal olarak örgütler karmaşık hale geldikçe yöneticiler duyulan ihtiyaç da artacaktır. Yönetimin yararlandığı bilgilerin hızlı artışı yetenekli yöneticilerin bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden yönetim fonksiyonlarını daha iyi bir biçimde yerine getirebilecek kişilerin yetiştirilmesine çok önem vermek gerekmektedir. İşletmeler yönetici ihtiyaçlarını işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan sağlamak durumundadırlar. İşletme dışı kaynakların pek verimli olmaması neticesinde işletme içi kaynak daha önemli hale gelmiştir.<sup>45</sup>

### 1.2.3. İşletme Fonksiyonları İçinde Pazarlamanın Yeri ve Önemi

Genel anlamda pazarlama piyasa ekonomisinde ekonomik mal ve hizmetlerin doğrudan veya aracılar vasıtasıyla üreticiden tüketiciye akışı ile ilgili faaliyetlerin

<sup>43</sup> Muammer Doğan, (1992), **İşletme Yönetimi ve Ekonomisi**, (Ankara:Asrın Yayıncılık), s.78

<sup>44</sup> Herbert Hicks, (1987), **Örgütlerin Yönetimi**, çev. Osman Tekok (Ankara:Tan matbaası), s.461

<sup>45</sup> İnal Cem Aşkun, (1992), **Yönetim**, (İzmir:Ege Yayınevi), s.74

tümüdür. Pazarlama sanayi devrimi ile ortaya çıkan bir kavram olarak “Tüketicileri tatmin etmek ve işletme amaçlarına ulaşmak için mal ve hizmetlerin tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönlüten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir”.<sup>46</sup> şeklinde tanımlanmaktadır.

Pazarlama günümüzde işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çünkü üretimin tüketiciye ulaştırılması ve satılması ancak pazarlama faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. Başarılı yönetilen işletmelerin ortak özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda; müşteri sevgisi, müşteriye yakın ve dostça davranma, müşteriye saygı, müşteriye karşı dürüst olma, müşteriye ve pazarı tanıma, müşteriye tatmin edecek mal ve hizmetlerin üretimini sağlama gibi pazarlama ilkeleri içinde yer alan özellikler ortaya çıkmıştır. Pazarlama özellikle bir mal ve hizmete olan talep gücünü belirlemek, etkileyerek değiştirmek ve son tüketicisine ya da kullanıcıya ulaştırmak; işletmece saptanmış ereklerle (kar ya da diğer) erişmek amacıyla yapılan tüm işletme faaliyetlerini örgütleyen ve yönlüten bir yönetim işlevidir.<sup>47</sup> Yani pazarlama çabaları, hedef pazarlara uygun mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan ve tüketicilerin tatminine yönelik programlar geliştiren eylemlerden oluşur.

Pazarlamanın bir çok tanımı yapılmıştır: “Pazarlama üretilen mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneten eylemler bütünüdür”<sup>48</sup> Daha geniş bir tanımla “Pazarlama müşterilerin gereksinim ve istekleri ortaya çıkarma ve tanımlama görevinden sorumlu müşterilerin isteklerinin doyumu için uygun ortam yaratan ve bu isteklerin doyumu için müşteriye üreticiye getirecek devamlı ilişkileri kuran, ürün ve hizmeti bu gereksinim ve isteklere en uygun şekilde ve karlı olarak istenilen yer ve zamanda sunan özel bir işlemdir.”<sup>49</sup> Genel anlamda ise: Belirli mal ve hizmetleri kar amacı veya işletme tarafından ortaya konulan diğer amaçlara ulaşmak için son tüketiciye veya kullanıcıya aktarmayı sağlayan, ve tüketicinin satın alma gücünü efektif talebe dönüştüren bütün işletme faaliyetlerinin organizasyonu ve yönetilmesi ile

<sup>46</sup> İsmet Mucuk (1985), **Pazarlama İlkeleri**, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi), s. 3

<sup>47</sup> Alparslan Üsal, (1984), **Turizm**, (İzmir: Okan Yayıncılık), s.12

<sup>48</sup> Dündar Denizler (1994), **Turizm Pazarlaması**, (Ankara:Gazi Üniversitesi Basımevi), s. 26

<sup>49</sup> Ergun Göksoy (1978) **Turizmoloji** (İzmir:Uğur Ofset), s. 65

ilgili bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilir<sup>50</sup>. Bu tanımdan anlaşıldığı gibi pazarlama, sadece işletmenin bir bölümünü değil, işletmenin tüm faaliyetlerini koordine eden bir kavram olarak belirtilmiştir.

Günümüzde pazarlamada geçerli olan yaratıcılık faktörüdür. Yaratıcılık günlük yaşamda karşılaştığımız sorunlara yeni ve alışılmamış çözümler getirmek ya da mevcut olan fakat kullanılması akla gelmeyen düşünceleri uygulamaya koymaktır. Pazarlama anlayışında satış anlayışının aksine işletme faaliyetlerine satıcının değil, alıcının istekleri doğrultusunda yön verilir. Mal ve hizmetler hedef pazardaki tüketicilerin ve kullanıcıları istek ve ihtiyaçlarına göre üretilir. Karın tüketici tatmin edilerek sağlanma yolu tercih edilir. Bu anlayışta müşteri kraldır, her zaman haklıdır ve her zaman egemendir. Çağdaş pazarlama anlayışında işletme organizasyonlarında gerekli değişiklikler yapılarak pazarlama müdürlüklerine daha ciddi konumlarda yer verilmeye başlanmıştır.

Genel pazarlama kavramlarından turizm pazarlamasına gelirse: turizm pazarlaması temel ilkelerde yalın bir pazarlama faaliyetinden farklı değildir. Ancak, turizm pazarlaması faaliyetine son derece değişik bir anlayış ve ayrıcalık getiren bazı farklı öğeler bulunmaktadır. Kuşkusuz turizm faaliyetinin kendisine özgü özelliklerinden kaynaklanan bu öğeler nedeniyle, genel bir pazarlama kavramını bağdaştıracak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örneğin Krippendorf'a göre turizm pazarlaması<sup>51</sup> tüketici gruplarının gereksinimlerini en iyi bir biçimde karşılayabilmek amacıyla yöresel, bölgesel, ulusal ya da uluslar arası düzeyde özel ya da kamusal turizm elamanlarının işletilmesi politikalarını sistematik ve eş güdümlü olarak yürüten ve böylece en uygun kazancı sağlayan faaliyetlerin tümüdür.

Turizm hizmetlerinin özel yapısı söz konusu bu hizmetlerin dağıtımının, herhangi bir hizmetin dağıtımından farklı olmasını gerektirmektedir. Çünkü turistik işletmeler, müşterilerin varlığı yani, işletmenin buldukları yerde hazır olmalarıyla faaliyetlerini

<sup>50</sup> Necdet Hacıoğlu, (1987), **Turizm Pazarlaması**, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi) s.3

<sup>51</sup> Usal, **Ön. Ver.** s.12

sürdürebilir. Ancak müşteri geldiğinde hizmet üretme ,dağıtma ve tüketme imkanı olabilir.

- Turizmde üretim dağıtım ve tüketim aynı anda gerçekleşir. Seyahat acentaları aracılığıyla hizmetin önceden satın alınmış olması durumu değiştirmez. Çünkü, bu satın alınan hizmete sahip olmayıp, sadece ondan yararlanma hakkına sahip olmaktır.

- Üretim yeri ile tüketim yeri arasındaki mesafeyi ürün değil, tüketici durumundaki turist katetmektedir.

- Alıcılar tüketmek istediklerini önceden göremezler.
- Turistik hizmetlerin bir eşya gibi incelemek sergilemek mümkün değildir.
- Turistik hizmetler stok edilemezler , taşınamazlar dağıtılamazlar.
- Turistik organizasyonların ya da bir işletmenin ürünleri diğer hizmet acentalarının ve turistik işletmelerin üretimine göre tamamlayıcı özellikler taşırlar.

#### **1.2.4. Turizm İşletmelerinde Pazarlama**

Turizm işletmelerinin pazarlama sistemi dört evreden oluşur. Bunlar turistik ürün, ulaştırma, fiyatlama ve satış çabalarıdır. Söz konusu evreler arasında yakın ilişkiler söz konusudur. Turizm işletmesinin yöneticisi, en uygun sonuçlar sağlayacak biçimde bu elemanları bir araya getirerek bir pazarlama karması oluşturmalıdır. Turizm işletmelerinin pazarlama şekilleri çevre koşullarından direkt olarak etkilenmektedir. Bu işletmelerin pazarlama sistemleri, doğal ve beşeri çevre koşulları tarafından kuşatılmıştır. Turizm işletmeleri, içinde yer aldıkları doğal ve beşeri çevrenin olanaklarını kullanarak faaliyetlerini sürdürür.

Turizm işletmeleri buldukları bölgedeki ve diğer turizm işletmeleri ile rekabet içindedir. Turizm işletmelerinin yöneticileri satış çabaları ve fiyatlar konusunda kararlar alırken, rakip işletmelerin politikalarını da dikkate almak durumundadır. Stratejik olarak, turizm işletmesi yöneticisinin, rakiplerinin uyguladığı satış geliştirme yöntemlerini hesaba katması ve bazı durumlarda rakiplerin yeni pazarlar çekmek için uyguladığı yöntemleri

kullanması yararlı olabilir.<sup>52</sup>

Konaklama işletmesinin pazarlama sistemini etkileyen bir çok faktör vardır. Bunlar: denetlenebilen ve denetlenemeyen faktörler şeklinde sınıflandırılabilir. Denetlenemeyen faktörler arasında ekonomik yapı, enflasyon ve vergi politikaları bulunmaktadır. Ayrıca ulaşım olanakları da denetlenemeyen faktörler arasında yer almaktadır. Ulaşım olanakların elverişsizliği işletmenin pazarlama faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Konaklama İşletmesinin yönetimi örgüt içinde uyumlu ve verimli bir çalışmayı sağlayıp, en yüksek geliri elde etmeyi planlarken; örgütün içinde bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmak, faaliyetlerini sürdürürken buldukları çevrenin sosyal yapısı, gelenek, görenekleri ve kültürel yapısını dikkate alarak, bunlara ters düşecek kararlardan uzak durmalıdırlar.<sup>53</sup> Turizm işletmelerinin çevresini kuşatan ve denetlenemeyen etkenlerin yanında denetlenebilen etkenler de bulunmaktadır. Gerçekte denetlenebilir etkenler turizm işletmelerinin pazarlama bölümü dışında kalan kaynaklarını oluşturur. Bu faktörler kuruluş yeri, finans kaynakları, personel gibi faktörlerdir.

Teknoloji de işletmenin pazarlamasını etkileyen bir faktör durumundadır. Teknolojiyi takip etmeyen ve gelişmeleri uygulamayan bir işletme, pazarlama konusunda ciddi sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü, sektörde yoğun rekabet yaşanmaktadır.

Konaklama işletmelerinde belli bir kadronun daimi statüde kalması sağlanarak, tecrübeli iş gücünün sektörden kopması ve uzaklaşması önlenmektedir. Bu uygulama özellikle üçüncü yaş turizmi için oldukça iyi sonuçlar vermektedir.

<sup>52</sup> Cevdet Avcıkurt, (1999), **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**, (Balıkesir: Alem Basım Yayım) s. 126

<sup>53</sup> Erol Eren, (1998), **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: Beta Yayınevi), s.6



Konaklama işletmelerinin pazarlama faaliyetleri daha çok işletme dışı ve kontrol edilemeyen faktörlerin etkisindedir. Bir konaklama işletmesinin mevsim dışı pazarlama çalışmaları sadece fiyat oynamaları gibi uygulamalarla oldukça sınırlı kalmaktadır. Mevsim içi pazarlama faaliyetleri de seyahat acentaları ve tur operatörlerinin kontrolünde ve diğer işletmelerin rekabetleri ile karşı karşıyadır. Bu nedenle konaklama tesisinin fiziksel yapısı, konumu ve donanımı da dikkate alınarak sektörde yaşanan uluslararası rekabet, ulusal rekabet, bölgesel rekabet, yöresel rekabet yanında diğer işletmelerin pazarlama bilhassa fiyat kırma politikaları dikkatle değerlendirilerek uygun pazarlama politikaları belirlenmelidir<sup>54</sup>.

Turizm pazarlamasının turizm işletmelerinden konaklama işletmelerinde yer alması oldukça yenidir. Batıda ikinci dünya savaşından sonra gelişen pazarlama anlayışı önce endüstri işletmelerine uygulanmış ve daha sonra turizm işletmelerine uyarlanmıştır. Türkiye’de ise, ilk kez uluslararası zincir otellerde uygulanmıştır. Ancak Türkiye’deki konaklama işletmelerinin bir çoğunda pazarlama bölümü yer almamakta, pazarlama ile ilgili eylemler genellikle işletme sahibi ya da müdürler tarafında yerine getirilmektedir. Beş yıldızlı büyük otellerde yer alan pazarlama, satış ve halkla ilişkiler gibi bölümlerle faaliyetler daha profesyonel yürütülmektedir. Uygulamada üst düzey yöneticilerin konaklama işletmelerine yıllık maliyetleri yüksek olduğu için genellikle tek müdür yardımcısı bulunmakta ve pazarlama müdürü görevini de yerine getirmektedir.

“Turizm işletmelerinde örgüt şeması hazırlanırken işletmenin büyüklüğüne ve konumuna bakmak gerekir. Bir kıyı otelin örgüt şeması ile şehir otelinin örgüt şeması birbirinden farklıdır. Bunun sonucunda pazarlamanın örgüt içindeki yeri ve çalışma şekli de değişik olacaktır.”<sup>55</sup> İşletmelerin kuruluş amaçlarından birisi mal veya hizmet üretmek olduğuna göre üretilen bu mal ve hizmetlerin satılarak paraya çevrilmesi gerekmektedir. Üretilen mal veya hizmetin satılamaması ya da maliyetin altında satılması işletmenin varlığını sürdürmesini tehlikeye sokacaktır

<sup>54</sup> Same Oral ve Osman A. Kurgun, (1997), **Otel İşletmeciliği**, (İzmir: Kanyılmaz Matbaası) s. 88

<sup>55</sup> Denizler, **Ön.ver.**, s. 45

## II. BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN PAZARLAMA VE SATIŞ GELİRLERİ

#### 2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN GELİRLERİ ANALİZİ

İşletmelerin kuruluş amacı mal veya hizmet üretmek olduğuna göre üretilen bu mal ve hizmetlerin satılarak paraya çevrilmesi gerekmektedir. Üretilen mal veya hizmetlerin satılması ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan finans kaynaklarının sağlanması için mecburi bir ihtiyaçtır. Üretilen mal veya hizmetin satılmaması ya da maliyetin altında satılması işletmenin varlığını sürdürmesini tehlikeye sokacaktır. Üretilen mal veya hizmetlerin en kısa zamanda ve en iyi fiyat ile satılması işletme yönetiminin temel amacıdır. Satış, üretilmiş olan mal veya hizmetlerin bazı giderlere katlanarak bir bedel karşılığında tüketiciye verilmesi ya da kullanılmasıdır. Bu nedenle de pazarlama etkinliğinin ana işlevi sayılır. Bununla beraber bu işlevi sadece satış ile sınırlandırmak yetersiz olacaktır. Çünkü turizm işletmeleri için asıl başarı belli bir satışın sağlanmasından çok sürdürülmesi ve daha önemlisi sürdürülmesi için de geliştirilmesidir<sup>56</sup>. Üretilen mal veya hizmetlerin satılması sonucu elde edilen gelire satış geliri denir. Satış geliri kavramı üretilen mal veya hizmetlerin ihtiyaç sahiplerine ücret karşılığı satılması sonucu elde edilen ve işletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli olan parasal kaynakları ifade etmektedir.

Konaklama işletmeleri insanlara hizmet sunarlar ve onların başarısı müşterilerinin hizmet vermeyi bekleдикleri yerlerde ne ölçüde onlara iyi hizmet sunduklarına bağlıdır. Bir konaklama işletmesi müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için sunduğu ayrı ayrı

<sup>56</sup> Alparslan Usal . Saime Oral. (2001), **Turizm Pazarlaması**, (İzmir: Kanyılmaz Matbaası), s. 72

hizmetleri belirli bir pazarda satışa sunulan otel ürünleri olarak görmelidir. Yani, bir otel herkese her şeyi veremez. Doğal olarak her otel belirli ürünleri ile belirli pazar bölümleri arasında benzerlik sağlamak zorundadır.<sup>57</sup>

Otel ürünleri ile pazar arasındaki uyumun gerçekleştirilebilmesi ise pazarlama ve satış faaliyetlerinin başarısına bağlı olmaktadır. Otellerde ticari amaçla kurulmuş işletmeler olduğu için nihai amaçları kar olduğuna göre öncelikle satışlarını artırmaları gerekecektir. Satışla gelir arasında doğru orantı olduğuna göre satışlar arttıkça, bağlı olarak maliyetlerde beklenenin üstünde yükselme gerçekleşmiyorsa yani işletme etkin ve verimli bir satış stratejisi izliyorsa, satışlar sonrası elde ettiği toplam hasılat ve gelirlerinde artış sağlayabilecektir. Satışlar ve bağlı olarak gelirlerdeki artış işletmenin başarısı anlamına gelmektedir.

### 2.1.1. Oda Satışı Gelirleri

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için üretimden doğan giderlerinin üzerinde gelir elde etmek zorundadır. Bu nedenle ürettikleri mal veya hizmetleri en çabuk şekilde ve en iyi fiyattan satmak isterler. Zaten işletmelerin nihai hedeflerinin başında yüksek kar elde etme isteği yatmaktadır. Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi satış yaparak gelir elde etmek zorundadırlar ama diğer üretim işletmelerinde olduğu gibi direkt olarak bir mal üretilip, satmak durumu söz konusu değildir. Kuruluş amacına paralel olarak konaklama işletmeleri en başta konaklama hizmeti sunarlar. Doğal olarak da bir konaklama işletmesinin temel gelir kaynağını oda satışları oluşturmaktadır. Mevcut odaların tamamının iyi fiyatlarla satılması konaklama işletmesinin temel politikasını teşkil etmektedir. Elbette ki bir konaklama işletmesi sadece oda değil, kuruluş amacı ve yapısına göre oda satışının yanında yeme içme alışverişi gibi mal ve hizmetler de satmaktadır.

<sup>57</sup> S. Medlik, (1997), **Otel İşletmeciliği**, (Çev: Ömer L. Met, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi) s. 28-29

Oda satışları yerli ve yabancı müşterilere, münferit ve acenta müşterilerine, çeşitli kuruluşların gruplarına veya münferit gruplarına yapılmaktadır. Müşterileri konaklama tesisine geliş şekillerine göre rezervasyonlu, rezervasyonsuz, transferli, transfersiz, acenta müşterisi, özel ve kamu işletmeleri mensupları gibi çeşitlere ayırmak mümkündür.

Oda satışları genel olarak iki kısımda incelenebilir. Bir kıyı konaklama tesisinde oda satışları genellikle aracı kurumlar vasıtasıyla olmaktadır. Yerleşim merkezlerine olan uzaklık oda satışlarında aracı kurumları zorunlu kılmaktadır. Oda satışları aracısız direkt satışlar ve aracılı satışlar olarak iki şekilde incelenebilir.

### **2.1.1.1. Direkt Oda Satışı Gelirleri**

Araştırmamıza örnek aldığımız konaklama tesisi (tatil köyü) kıyı şeridinde yer alan ve nüfusun yoğun olduğu bölgelere uzak bir konumda bulunan bir işletme ise direkt oda satışları oldukça az miktarda gerçekleşebilir. Direkt oda satışında müşteri direkt olarak konaklama işletmesi ile temasa geçerek işlem yapar. İşletmeye gelmiş olan hazır bir tüketiciye satış yapmak, potansiyel durumdaki bir tüketiciye satış yapmaya çalışmaktan daha kolaydır. Çünkü, işletmeye adımını atan müşteri zaten tüketim niyetini açıklamış bir tüketici adaydır.<sup>58</sup> Satışın gerçekleşmesi için yoğun bir çabaya ve extra mali külfetlere girmeye gerek yoktur. Burada üstünde durulması gereken en önemli nokta, genelde direkt oda satışından müşterinin aracı kullanmaksızın tesisten oda satın alması anlaşılmasıdır. Hiçbir aracı kullanmadan oda talebinde bulunan müşteri, bu talebi bazı durumlarda önceden rezervasyon yaparak, bazı durumlarda da haber vermeksizin doğrudan konaklama tesisine gelerek gerçekleştirebilir. Burada söz konusu olan iki noktadan biri: talebin önceden tesise bildirilmesi ve dolayısıyla garanti altına alınması, diğeri ise, önceden bildirilmemesi ve doğal olarak gerçekleşmeme riski taşımasıdır. Bu bakımdan direkt oda

<sup>58</sup> Usal, Oral, **Ön.Ver.**, s. 120

satışlarını da iki kısımda incelemek yerinde olacaktır.

#### **2.1.1.1.1. Rezervasyonsuz Direkt Oda Satışları**

Ülkemizdeki turizm hareketleri incelendiğinde tatil anlayışının Avrupa'daki duruma göre çok farklı olduğu göze çarpar. Sosyal hayattaki planlama eksikliği tatil konusunda da ortaya çıkmaktadır. İnsanlar genellikle tatillerini planlama gereği duymazlar. Bu durumda tatile çıkacak insanlar eşyalarını hazırlayıp, genellikle bir plana gereksinim duymadan yola çıktıkları görülmektedir. Müşteriler böyle durumlarda konaklama işletmelerini tek tek dolaşarak kendilerine uygun bir yer ararlar. Böylece müşteriler tesise gelip oda ve fiyat durumlarına göre kalıp kalmayacaklarına karar verirler. Konaklama sektöründe Walk-In olarak tanımlanan bu tip müşteriler rezervasyon yaptırmadan, konaklama tesisinde boş oda olup olmadığı şanslarına kalmış bir şekilde gelirler.<sup>59</sup> Bu durum ise, özellikle yüksek sezonlarda oldukça büyük risk taşımaktadır. Çünkü, işletmeler ağırlıklı olarak yabancı pazarlara yoğunluk verdiklerinden ve rezervasyonlar genelde önceden yapıldığından, yüksek sezonlarda yer bulmak biraz daha zor olmaktadır.

Bunun yanında önceden bilgi sahibi olmadan seçilen tesislerde iyi bir tatil imkanı çoğu zaman şansa bırakılmaktadır. İşletmelerin genel politikaları birbirinden farklı olduğundan plansız ve seçici olmayan müşterilerin beklentilerinin karşılanması oldukça düşük oranlarda gerçekleşmektedir. Ülkemizdeki tatil kültürü daha çok plansız ve seçici olmayan bir düşünceye sahip olduğundan, bu tip oda satışlarının müşteri memnuniyeti bakımından çok verimli olması mümkün olmamaktadır.

Duruma işletme açısından bakıldığında hem olumlu, hem de olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Habersiz olarak gelen misafirler boş odaların kısa vadeli satışı açısından olumlu bir etki yapar. Ayrıca oda satışlarının önemli bir kısmını kredili satışlar

<sup>59</sup> Burhan Şener, (2001), **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**, (Ankara: Detay Yayıncılık), s. 157

oluşturduğu için bu tip satışlarda işletme nakit gelir elde etme şansı bulmaktadır. Ancak boş yer olmadığı dönemlerde, yani yüksek doluluğun yaşandığı sezonlarda bu talepler karşılanamaz ve genelde gelen misafirler olumsuz düşüncelerle ayrılırlar. Yerli turistlere bir tesiste boş yer olmayacağı pek inandırıcı gelmemektedir. Çoğu zaman müşteriler tesislerde milliyet ayrımı yapıldığından dolayı yer olmadığının söylendiği düşüncesine kapılırlar. Bu sonuçlardan dolayı işletmenin bu tür habersiz satışları fazla dikkate alması mümkün değildir. Çünkü, bu tür satışlar miktarı önceden tahmin edilemediğinden, bunlara yönelik bir kontenjanın ayrılması söz konusu olmamaktadır. Bu tür talepler, o anda boş oda var ise, değerlendirilir. İşletmeler oda satışlarını sezon öncesinden bitirmeye çalışarak, bu satışlara göre planlama yapmak amacındadırlar. Bir çok konaklama işletmesi, bu şekildeki satışlarda oda fiyatlarını yüksek tutma eğilimi içindedir. Bunun yanında acentalara ödenen komisyon miktarı bu satışlarda direkt olarak konaklama tesisine kaldığında artı bir gelir gibi görülmektedir.

#### **2.1.1.1.2. Rezervasyonlu Direkt Oda Satışları**

Direkt satışın ikinci bir türü olan rezervasyonlu satışlar da, müşterinin işletme ile doğrudan temasa geçmesi ile olmaktadır. Müşterinin aracı kullanmadan direkt olarak oda satın alması ve bunun için doğrudan ve habersiz olarak tesise gelmesi olarak tanımladığımız rezervasyonsuz direkt satışın aksine, bu tip satışlarda müşteri aracı kullanmadan ancak tesisi önceden haberdar ederek oda satın almaktadır. Önceleri müşterilerin bulunduğu yerden çok uzaktaki bir konaklama tesisi ile direkt temasa geçmesi oldukça zor bir işlemdi. Her şeyden önce bu tip haberleşmenin yapılabilmesi için iletişim konularında yeterli aşama sağlanamamıştı. Ancak günümüzde gelişen teknolojiye paralel olarak artan iletişim imkanları (telefon, faks, teleks, internet hatları ve bilgisayar rezervasyon sistemleri gibi...) müşterilerin tesislerle direkt temasa geçmesini oldukça kolaylaştırmış durumdadır<sup>60</sup>. Bu tür teknolojik gelişmeler sayesinde müşteriler tesislerle ilgili her türlü bilgiye kolaylıkla ulaşabilmekte ve rahatlıkla tesislerle direkt olarak temasa geçebilmektedirler.

<sup>60</sup>Arslan, Ö. Ver. s. 17

Müşteriler tavsiye, reklam ve özel ilgi gibi nedenlerle tesisler ile temasa geçerek rezervasyon yaptırırlar. Bu tip satışlar işletme için; hem sürekli müşteri kazanma, hem de ara boşlukları değerlendirme gibi olumlu sonuçlar getirmektedir. Satışlarının önemli bir kısmını aracı kullanarak yapan konaklama işletmeleri için aracısız direkt satışların önemi çok büyüktür. Gelecek yıllardaki olası sorunlarda aracı kuruluşlarla çalışmak zorlaştığında işletmenin varlığını sürdürmesi tamamen bu satışlara bağlı kalacaktır. İşletmelerin; müşteri profillerine göre değişiklik gösterse de rezervasyonlu direkt satışlarını da iki ana başlık altında incelemek yerinde olmaktadır. Çünkü, müşteriler tesisle direkt temasa geçse de satışın yurtiçi ve yurtdışı şeklinde olması, bazı farklı noktaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu bakımda rezervasyonlu direkt satışları yurtiçi ve yurtdışı olarak ayırmak gerekir.

#### **a) Yurtiçi Rezervasyonlu Direkt Satışlar**

Tatil anlayışının tam olarak gelişmiş ülke insanların tatil ve kültür anlayışına gelmemesinden dolayı ülkemizde yurtiçi oda satışlarında acentasız direk oda talebi oldukça yüksek seviyelerdedir. Doğal olarak tatile çıkmak isteyen müşteriler konaklama tesisi ile doğrudan temasa geçerek oda rezervasyonu yaparlar. Bu rezervasyonlar genelde telefonla yani sözlü yapılır. Pek az kimse tarafından yazılı bir teyid alınma ihtiyacı duyulmaktadır.

Bu rezervasyonlar genellikle tesise gelmeden birkaç gün önce veya bazı durumlarda gelineceği gün yapılır. Bu tip rezervasyonlarda anında cevap vererek satış teyid etmek gerekeceğinden karşılıklı anlaşmada güçlükler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda rezervasyonu alan görevli yanlış anlamalara sebep olmayacak şekilde dikkatli olmalıdır.<sup>61</sup>

Yurtiçi rezervasyonlu satışların bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajları şöyle ifade edilebilir:

<sup>61</sup> Metin Dereli, (1991), **Otel İşletmeciliğinde Ön Büro**, (Ankara: Sim Matbaası), s. 111

- Bu tür yapılan rezervasyonlar işletmeye nakit para girişi sağlar ve boş dönemlerde doluluğun artırılmasına olumlu etki yapar.
- Aracı kuruluşlar olmadan müşteriye direkt ulaşma imkanı sağlar.
- İşletmenin müşteriler açısından ne derece kolay ulaşılabilir olduğunu ortaya çıkarır.

Dezavantajları ise şunlardır:

- Bu tür rezervasyonlarda bazı hallerde iptaller söz konusu olabilmektedir. Müşteriler bu iptali tesise ya hiç yada vaktinde bildirmeyebilirler. Bu durumda rezervasyonlu odaların tekrar satılması tehlikeye düşeceğinden işletme zarara uğrayabilir.
- Genelde sözlü iletişim araçlarıyla yapılan bu tür rezervasyonlarda yanlış anlaşılmalara olabilmektedir. Bazı durumlarda tarih, oda tipi, fiyat gibi konularda yanlış anlamadan veya suistimalden dolayı sorunlar çıkabilmektedir.

### **b) Yurtdışı Rezervasyonlu Direkt Satışlar**

Konaklama işletmeleri ağırlıklı olarak yurtdışı acentalar vasıtasıyla müşteri bulmaktadır. Ancak bu acentalara bağlı kalmadan direkt olarak yurtdışından oda satışı da yapılabilmektedir. Acentaların sattıkları paket turlar bazı sorunlarla karşılaşılmasına neden olabildiğinden, bu konuda olumsuz tecrübelerle sahip olan müşteriler gidecekleri tesis ile kendileri temasa geçerek yer ayırtabilirler. Bu durumda müşteri hava ve kara ulaşımını da kendi temin etmek zorundadır. Bazı konaklama tesisleri ücretsiz havaalanı tesis ulaşımı yaparak, bu şekilde gelen misafirlere yardımcı olmaktadır. Yurtdışı aracılı satışlar genelde yazılı teyit ile gerçekleşir. Çünkü, yurt içine oranla bu satışlar, ulaşım bakımından daha karmaşık ve riskli bir yapıya sahiptir. Müşterilerin ve konaklama tesisinin karşılıklı olarak zarara uğramaması için bir güvence gerekir. Bu bakımdan sözlü rezervasyon tercih edilmez.

Bu satışlarda müşteri yazılı olarak tesisten oda rezervasyonu yapar. Bu yazışmada zaman zaman oda, pansiyon tipi ve fiyatlar net olarak belirtilir. Daha sonra gerekli olan uçak ve



transfer için girişimde bulunulur. Genelde müşteri sadece uçak rezervasyonu yapar .Havaalanı ile konaklama tesisi arasındaki ulaşım konaklama tesisi tarafından ücretli ya da ücretsiz olarak organize edilebilir.

Bu tür satışlar da işletmenin nakit akışı ve boş dönemlerde tesis doluluğunu artırması bakımından önem arz etmektedir. Çünkü, acenta vasıtasıyla yapılan satışlarda ödemeler genelde belli bir süre sonra yapılmaktadır. Bu durumda işletmeler acil nakit akışını, bu tip satışlardan karşılayabilirler. Tesisler müşterilerini genelde acenta ve direkt rezervasyonlu olmak üzere iki kısımda değerlendirir. Direkt olarak gelen müşteriler bilinçli tercih yapan ve ileride sabit müşteri kitlesine aday müşteriler grubundadır. Acentalarla gelen müşterilerin önemli bir kısmı ise, bilinçsiz tercih yapan ve çoğu zaman acentanın etkisinde kalan müşteri grubunu oluşturmaktadır. Bu bakımdan bu tip oda satışları işletme için oldukça önem taşımaktadır. Çünkü, bu tip misafirler tesise direkt olarak ilgi duyan kişilerden ve genelde tanıdık tavsiyesi ile tesisi seçen veya daha önceden gelmiş olan misafirlerden oluşur Her iki durumda da işletmeyi hiçbir aracı kuruluşa gitmeden kendisi arayan misafirler, sabit bir müşteri kitlesini oluşturma bakımından çok değerli ve önemlidir. Sürekli müşteriler işletme ile daha samimi dostluklar kurabilmekte ve işletmenin olumlu reklamını yapmaktadırlar.

Bu satış şeklindeki dezavantaj ise: yurtiçi direkt satışlarda olduğu gibi rezervasyon iptali durumunda olası zararların ortaya çıkmasıdır. İptal edilen rezervasyonlarla ilgili bir yaptırım uygulanmadığından, işletme bu odaları muhtemelen tekrar satamaz ve bu durumda özellikle yüksek sezonda boşluklar oluşabilmektedir. Ancak bu olumsuzluğun yanında rezervasyonlar, genelde yazılı iletişim araçlarıyla yapıldığından, yanlış anlama sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar da önceden önlenmiş durumdadır .Aracısız direkt satışlar: bir işletmenin başka kurumlara bağlı kalmaması bakımından oldukça önemlidir. Rekabet ve satış zorlukları bir çok konaklama işletmesini aracı kurumlara bağlı hale getirmiştir. Bu bağımlılıktan kurtulmak için direkt satışların artırılması kaçınılmazdır. Bunun için ise, gelen misafirlerin memnun edilmesi ve bu sayede sabit bir müşteri kitlesi edinilmesi temel amaç olmalıdır.

Konaklama işletmelerinde direkt oda satışların oranı, toplam satışlara göre % 5 ve % 10 arası değişmektedir. Bu oranın yüksek olması işletmenin rekabet gücünü arttıran en önemli faktör durumundadır.

### 2.1.1.2. Aracılı Oda Satışı Gelirleri

Deniz-kum-güneş ağırlıklı tatil turizmine yönelik faaliyet gösteren konaklama işletmeleri konumları itibarıyla genellikle yerleşim bölgelerine uzak mesafelerde bulunurlar. Çünkü bu tür tesislerin, turistlerin tatil ihtiyacına cevap verecek özelliklere sahip olan tarihi ve doğal güzellikleri olan bölgelerde dağınık olarak buldukları görülmektedir<sup>62</sup>. Kuruluş amacı baz alındığında ülkemizdeki tatil talebi bu tip işletmelerin rantabl olarak çalışmasına yetecek düzeyde olmadığından, hitap edilecek müşteri kitlesinin önemli ölçüde yabancı turistler olduğu görülür. Bu açıdan bakıldığında ulaşım en önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizdeki deniz turizmine yönelik faaliyet gösteren konaklama işletmeleri genel olarak dış pazarlara hizmet verme amaçlı kurulmuş işletmelerdir. Turizm talebinin önemli bir kısmının dış ülkelerden geliyor olması, işletmeleri bu alana yönelmek durumuna bırakmıştır. Söz konusu olan dış talep olunca, mesafenin verdiği dezavantajlardan dolayı birtakım aracı kurumların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bir önceki bölümde değinilen direkt oda satışları, toplam satışların oldukça az bir bölümünü teşkil ettiğinden, satışların önemli bir kısmı aracılar vasıtasıyla yapılmaktadır.

Aracılara ihtiyaç duyulmasının önemli sebepleri şunlardır:

- Hedef pazarlara olan mesafenin uzaklığı.
- Tüketicie ulaşmadaki zorluklar.
- Paket turların birbirine bağlı karmaşık bir hizmet bütünü olmasının zorlukları.
- Uluslararası politikalar sonucu ortaya çıkan sorunlar.
- Turizmin çok alternatifi olan bir sektör olma özelliği.

<sup>62</sup> Nazmi Kozak ve Diğerleri. **Ön.Ver.** s. 30

Aracılı oda satışlarını iki kısımda incelemek gerekir. İşletmenin müşteri potansiyeli iç pazarda yapılan satışlar ve dış pazara yönelik satışlar olarak ikiye ayrılır. Bir sahil konaklama işletmesi belli dönemlerde iç pazara yoğunluk verebilir ancak genel ortalamada ağırlık önemli ölçüde dış pazara yönelik olacaktır. Konaklama işletmelerinin satışlarının önemli bir kısmını oluşturan aracılı satışlar işletmelerin en önemli gelir kalemini oluşturur. Uluslararası seyahatlerde bütün hizmetlerin tek tek bir araya getirilmesi oldukça zor ve riskli bir iş olduğundan seyahat hareketleri genellikle aracı kuruluşlar tarafından yürütülür. Aracılı oda satışları iki kısımda ele alınabilir.

#### **2.1.1.2.1. Yurtiçi Aracılı Satışlar.**

Bu satış şeklini incelemeyen önce ülkemizdeki turizm piyasasının kısa bir analizini yapmak gerekir. Ülkemizdeki tatil anlayışı belli kalıplardan ve önyargılardan kurtulmuş değildir. Bu yüzden tatil oldukça sınırlı amaçlar çerçevesinde ele alınmaktadır. İç pazar turizm talebi belirli dönemlerde yoğunlaşan ve o dönem dışında oldukça düşük seviyelerde seyreden bir taleptir. Bu talebin işletmeler açısından sürekli olmayışı önemli bir sorun teşkil etmektedir. İç pazardaki aracılar bu duruma bağlı olarak, diğer bir deyişle talebe paralel olarak belli dönemlerde yoğun olarak çalışmakta ise de, diğer dönemlerin durgun geçtiği görülmektedir.

Yurtiçi aracılı satışlarda izlenen yol genellikle aynıdır. Acenta ile bir kontenjan anlaşması yapılır. Bu anlaşmada oda kontenjanı, pansiyon tipi, ödeme zamanı, gazete veya diğer yayın organlarında yapılacak tanıtımın detayları, varsa diğer özel şartlar belirlenir. Yayınlanan ilanlarda belirtilen satış fiyatları üzerinden acentaya komisyon adı altında bir miktar ödeme yapılır. Acenta, ilanlar ve diğer tanıtım faaliyetleriyle satış yaparak müşterilerini tesise gönderir. İç turizmde tesislerin aracı olan acentalarla ilişkileri son derece önemlidir. İç turizm talebi genelle kararsız müşterilerden oluştuğundan, acentaların talebin yönlendirilmesi bakımından önemli rol oynadığının dikkate alınması gerekmektedir.

Bu anlaşma şeklinin konaklama işletmesi için birtakım avantajları ise:

- Belli dönemlerde (Resmi,dini tatiller) yoğunlaşma sonucu o dönemde satışların iyi olması.
- Karmaşık bir paket tur organizasyonu olmadığından sorun çıkma riskinin az olması.
- Olası problemlerde acenta ile müşterinin anında temas kurma şansı olması.
- İşletmenin kendi finansmanı açısından ödemelerin tarihinin belli olması şeklinde sıralanabilir.

Yurtiçi aracılı satışın işletme için dezavantajları ise:

- Talebin belli dönemlerin dışında çok düşük olması.
- Acentalara duyulan güvensizlik.
- Yasal boşluklardan doğan sorunlar.
- Profesyonel olmayan acentalarla çalışmadan doğan zorluklar.
- Ödemelerde karşılaşılan sorunlar şeklinde sıralanabilir.

Direkt satışlar kısmında incelediğimiz yurtiçi oda satışları, gelişen turizm anlayışına paralel olarak aracı kurumlara doğru bir eğilim içindedir. Ulaşım sorunu yurtdışına oranla çok az olsa da, tatil için bir aracı kurumu tercih edenlerin sayısı sürekli bir artış göstermektedir. Bunun en önemli nedeni: tatil süresince yaşanan olumsuzluklar olarak ortaya çıkmaktadır. Bireysel hareketlerde turist karşılaştığı sorunlara taraf bulamamakta veya derdini anlatamamaktadır. Aracı kurumla gittiğinde ise bu tür sorunlar hem azalmakta, hem de tarafı belli olmaktadır. Yurtiçi aracılı satışlar, özellikle belli dönemlerde yoğunlaştığı için yıl boyunca toplam satışlar içindeki pay olarak çok az bir ortalama gösterirler. Yerli aracılar olarak adlandırdığımız yurtiçi seyahat acentalarının faaliyetleri genelde şu aşamalardan oluşur:

- Acenta konaklama tesisinden oda kontenjanı alınır.
- Enflasyon nedeniyle fiyatlar her ay yeniden belirlenir.
- Reklam için iletişim araçları yoluyla çalışmalar yapılır.

- Satışların yükselmesi için promosyon çalışması yapılır. Ücretsiz ulaşım , taksit vb.
- Satılan odaları konaklama tesisine bildirilir.
- Konaklama işletmesinden gelen faturalar komisyon miktarı düşülerek ödenir.

Bu şartlar altında çalışan yurtiçi seyahat acentaları, risk alma bakımında yurtdışı acentalara oranla daha avantajlı durumdadır. Tatil talebinin yoğun olduğu dönemlerde yurtiçi acentalar tesislerden elde ettikleri komisyon oranlarına göre, bazı tesislerle ağırlıklı olarak çalışma eğilimindedir. Her tesisin verdiği komisyon oranı acentanın talebi yönlendirmesine direkt etki edecektir. Çünkü, bazı tesisler satış sorunlarından dolayı acentaların talebi yönlendirme fonksiyonunu kendi taraflarına çekmek için daha yüksek komisyon oranları verebilmektedir. Bu ise, konaklama tesisleri arasında haksız rekabet yaratmakta ve acentaların tesisler üzerindeki etkilerini baskı fonksiyonu olarak kullanmalarına yol açmaktadır. Ek 2` de bir yurtiçi kontenjan anlaşması örneği görülmektedir

Bu anlaşmaların yurtdışı acentalarla olan anlaşmalardan tek farkı fiyatların belirlenmemiş olmasıdır. Türkiye`deki enflasyon sorunu nedeniyle uzun vadeli fiyat tespiti oldukça riskli bir yapı taşıdığından bu tür anlaşmalarda fiyatlar bulunmaz. Konaklama tesisleri her ay için oda satış fiyatlarını 15 gün önceden acentalara bildirerek, satışların aksamamasını sağlar. Bu şekilde tesisler fiyat konusunu en az risk ile çözmek şansını elde ederler. Bu anlaşmalar genelde tesis ile acenta arasında belirli bir güven unsuru çerçevesinde yapılmaktadır. Çünkü, genelde bu anlaşmalar her iki taraf için de bağlayıcı özellikler taşımaz. Tesis doluluk problemiyle karşılaştığında acentadan satışları durdurmasını isteyebilir. Aynı şekilde bazı durumlarda acenta opsiyon süresini dikkate almadan satış yapabilmektedir.

Çalışma da örnek alınan konaklama tesisi için yurtiçi aracılı satışlar, belli dönemlerde yoğunluk kazandığından tam olarak vazgeçilmezlik özelliği taşımazlar. Çünkü, tesis sadece belli birkaç dönem dışında da doluluk yakalamak zorundadır. Bu açıdan talep yoğunluğu olduğu dönemlerde talebin sürekli olanını tercih etmek

gerekecektir. Yurtiçi aracılı satışlar sadece acentalar vasıtasıyla olmayabilir. Tesisin özellikleri uygun ise; toplantı, seminer gibi alanlarda da grup satışları yapılabilmektedir. Bu satışlar büyük firmalarca düzenlenebileceği gibi bu konuda uzman olmuş, bazı kuruluşlar tarafından da düzenlenebilmektedir<sup>63</sup>.

Yurtiçi seyahat acentalar tanıtım faaliyetlerini çoğu zaman konaklama işletmeleriyle ortak yürütürler. Seyahat acentası tesisleri tanıtmak için gazete ,dergi, TV, broşür gibi bazı iletişim araçlarını kullanarak tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde bulunur. Bu faaliyetlerin ortaya çıkardığı maliyetlerin çoğunluğunu konaklama tesisleri karşılarsa da genelde iki taraf arasında paylaşılmaktadır. Ancak yapılan talep analizlerinin sonuçlarına göre, Türkiye’de yerli turistlerin reklam çalışmalarından çok az etkilendiği görülmektedir. Bu bakımdan bir konaklama işletmesi yurtiçi acentalarla olan bağlantılarını dikkatli yürütmek zorundadır. Çünkü, çalışma şekilleri incelendiğinde bütün inisiyatifin acentaların elinde olduğu görülmektedir. Acentalar ise inisiyatifi genelde kendi çıkarları doğrultusunda ve adaletsiz olarak kullanma eğilimi içindedirler. Bu bakımda konaklama işletmeleri çıkarlarını korumak için dikkatli olmak zorundadırlar.

#### **2.1.1.2.2. Yurtdışı Aracılı Satışlar**

Türkiye’ye yönelik turizm talebi incelediğinde çok önemli bir kısmının yurtdışı taleplerden oluştuğu görülmektedir. Bu çalışmamızda örnek alınan kıyı bölgesindeki bir konaklama tesisi oda satışlarının oldukça önemli bir kısmını yurtdışı aracı acentalar vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Turizm potansiyeli bakımından yabancı turist ağırlıklı bir görüntü çizen turizm talebi, doğal olarak bir takım yabancı aracılara da zorunlu kılmaktadır.

Yurt dışı turizm talebinin kısa bir değerlendirmesini yapabilmek için Türkiye’ye yönelik son birkaç yıllık gelen yabancı turist potansiyeline bir göz atmak gerekmektedir. Türkiye’ye gelen turistlerin önemli bir kısmını Almanlar oluşturmaktadır. Son yıllarda

<sup>63</sup> Orhan İçöz, (1996), **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, (Ankara:Anatolia Yayıncılık), s.222-223

Ruslar ve İtalyan turist sayılarında da önemli rakamlara ulaşılmıştır. Bunun yanında Avusturya, Belçika, Hollanda ve Polonya gibi değişik yeni pazar olabilecek ülkelerden de sürekli artan sayılarda turist gelmektedir<sup>64</sup>. Bu kadar geniş bir coğrafik alana sahip olan turizm piyasasında bir konaklama tesisinin bu pazarlara tek başına ulaşması mümkün değildir. Yurt dışı taleplerin uluslararası bir boyutu olduğu için konaklama işletmeleri bu talebi etkileme şansına sahip değildirler. Konuya bu açıdan bakıldığında turizm faaliyetlerinin hem yurtiçi, hem de yurtdışı pazar bakımından bir çok ortaklık gerektiren bir boyutu ortaya çıkmaktadır. Çünkü, yabancı bir ülkeden tatile gelecek birinin bir çok hizmete ihtiyacı olacaktır. Reklam, tanıtım, uçak, otobüs transferi, konaklama, yiyecek ve içecek, alışveriş, eğlence gibi birbirinden çok farkı özelliklere sahip ama bir bütün halinde müşteriye sunulan paket tur adı verilen bu mal ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi uyum ve işbirliği içinde çalışılmasına bağlıdır. Kısaca, paket tur bünyesinde yer alan hizmetleri sunan işletme ve kişiler aynı amaca hizmet eden ortaklar gibi yorumlanabilir.

Bu ortaklar içinde en belirgin ve etkin taraflar konaklama işletmesi ile seyahat acentasıdır. Konaklama işletmeleri ile hedef pazar arasındaki mesafenin uzun olmasının yanında konaklama işletmelerinin tüketicinin beklentisini karşılayacak kapsamlı tur hazırlama maliyetlerinin yüksek olması işletmelerin doğrudan pazarlama şanslarını zorlaştırmaktadır.<sup>65</sup>

Bir konaklama işletmesi değişik ülkelerden oluşan bir pazara tek başına etki etme şansına sahip olmamasından dolayı, bunu aracı kurumlarla beraber hareket ederek gerçekleştirmeye çalışacaktır. Turistler tatile gittikleri ve/veya gidecekleri ülkede bir insan ihtiyacı olan bütün hizmetleri bir bütün halinde bulmak ve satın almak isterler. Çünkü, bu kadar karmaşık ve birbirinden bağımsız hizmetlerin bir araya getirilmesi oldukça zor ve riskli bir iştir. Bu hizmetleri bir araya getirip bir bütün halinde müşteriye sunan ise tur operatörüdür. Bu bakımdan paket turu hazırlayan tur operatörü bir çok riski göze almak zorundadır<sup>66</sup>. Tur operatörü veya ilgili acentası uçak şirketinden koltuk

<sup>64</sup> Hürriyet Gazetesi, 11 Ocak 2001, "10 Milyon Turistle Tarihi Rekoru Kırdık", s. 8

<sup>65</sup> Kozak ve Diğerleri, **Ön.Ver.** s. 233

<sup>66</sup> Necdet Hacıoğlu, (2000), **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, (Ankara: Detay Yayıncılık), s.75

kontenjanı, otobüs firmasından transfer için araç ve konaklama tesisinden oda kontenjanı olarak paket turun temel hizmetlerini oluşturur. Birbirinden farklı ve bağımsız olan bu işletmeler aralarındaki ilişkileri belli anlaşmalar çerçevesinde yürütürler. Bu ilişkiler içinde öncelikli olarak ilgilendiren acenta ile konaklama tesisi arasındaki oda kontenjan anlaşmalarıdır.

Konaklama işletmeleri yurt içi acentalarla olduğu gibi yurt dışı acentalarla da birkontenjan anlaşması yaparlar. En önemli oda satışları bu kontenjan anlaşmalarıyla gerçekleştirildiğinden konunun bu kısmının detaylı incelenmesi daha yararlı olacaktır. Konaklama tesisleri % 90 oranında yabancı pazarlara yönelik müşteri doluluna sahip olduklarından yabancı tur operatörleri ile yapılan bu anlaşmalar hayati önem taşımaktadır.

Kontenjan anlaşmalarını çeşitleri bakımından üç kısımda incelemek gerekir.<sup>67</sup>

#### a) Normal kontenjan anlaşması

Günümüz turizm piyasasında en çok uygulanan anlaşma şeklidir. Bu anlaşma şeklinde seyahat acentası konaklama tesisi ile fiyatlar, pansiyon şekli, oda miktarı ve ödeme koşulları gibi temel konuları içeren bir anlaşma yapar. Bu anlaşma genelde bağlayıcı hükümler içermez. Taraflar karşılıklı olarak anlaşma hükümlerini askıya alabilirler. Konaklama tesisi bu anlaşmalarda bir garanti ve bağlayıcı özellik olmadığından sahip olduğu oda sayısının çok üstünde kontenjan dağıtmakta sakınca görmemektedir.

Normal kontenjan anlaşmasında acentanın konaklama işletmesine karşı hiçbir yükümlülüğü bulunmamaktadır. Seyahat acentası bu anlaşmayla kendisine kontenjan olarak ayrılan odaları satmak mecburiyetinde değildir. Talep olduğunda konaklama işletmelerinden alınan kontenjanlardan öncelikle kendi menfaatlerini gözeterek satış yapacaktır. Seyahat acentası ve tur operatörünün temel sorunu ve en büyük riski olan uçak koltuklarını doldurabilmesi için herhangi bir konaklama tesisinde kendine ayrılan kontenjanı satmak zorundadır. Uçak koltuklarını dolduramama riski ortadan kalktığında

<sup>67</sup> Hacıoğlu, **Ön.Ver.** s. 68



ise. daha çok kazanç elde ettiği konaklama tesislerinin odalarını satmaya yönelecektir. Gelen müşterinin kesin tercihini yapması durumunda ise. acentanın müşteriye etkileme şansı çok az olacaktır. Ancak talebin önemli bir kısmını kararsız müşteri kitlesi oluşturduğundan. seyahat acentaları çoğu zaman bu talebi kendi menfaatleri doğrultusunda yönlendirmektedir. Ek 3' te normal bir kontenjan anlaşması görülmektedir.

#### b) Garantili kontenjan anlaşması

Bu tür anlaşmalarda normal anlaşmalarda olan bütün detaylar bulunmaktadır. Tek fark ise. seyahat acentasının aldığı odaları satma garantisi vermesidir. Yani. konaklama tesisi acentaya verdiği odaların bedellerini anlaşmada belirtilen ödeme planı içerisinde tahsil edecektir. Acentanın kontenjan odaları satamaması gibi durumlar konaklama tesisini bağlamayacaktır. Bu anlaşma elbette bir konaklama tesisi için mükemmel olanıdır. Ama günümüz turizm piyasasında bu şekilde anlaşma yapmak neredeyse imkansız gibidir. Tur operatörleri ve seyahat acentalarının olan uçak taşımacılığı (koltuk satışı riski) yanına bu tür anlaşmalarla bir de oda satış riski almak seyahat işletmeleri için oldukça zordur. Ancak belirli bir potansiyel garantisi olduğuna inanan acentalar böyle çift taraflı risk alabileceklerdir. Bu anlaşmanın yapıldığı müşteri potansiyelini çoğu zaman büyük bir firmanın çalışanları . bir sosyal kurumun üyeleri .dernekler vb gibi bazı kurumlar oluşturmaktadır. Karşısında büyük bir müşteri potansiyeli olduğuna inanan acentalar konaklama işletmeleriyle garantili anlaşma yapabilir. Çünkü. bu tür anlaşmalarda çoğu zaman özel fiyatlar verilir ve bu da acentanın satış gücüne olumlu etki yapar. Garantili kontenjan anlaşmaları da kendi içinde üç bölüme ayrılır.

1. Toplam kontenjan ödemeli anlaşmalar: bu anlaşmada acenta kendisine tahsis edilen kontenjan miktarı kadar odayı satmayı garanti eder ve anlaşmada belirtilen şartlardaki ücreti konaklama tesisine öder. Bu ödeme genellikle aylık bazda olmakla beraber. farklı ödeme planları da uygulanabilir.

2. Sezonluk ortalama doluluk garantili anlaşmalar: bu anlaşma şeklinde acenta kendisine tahsis edilen oda kontenjanının tamamının değil, belli bir oranının satılacağını garanti eder. Bu anlaşmalarda acentanın garanti ettiği doluluk gerçekleşirse, acentaya toplam ciro üzerinden extra bir indirim verilir. Eğer acenta garanti ettiği doluluğu yakalayamazsa indirimden faydalanamaz ve normal fiyatlar üzerinde ödemeleri yapar.

3. Ön ödemeli anlaşmalar: bu sistemde konaklama işletmesi acenta ile normal bir kontenjan anlaşması yapar, ancak alınan kontenjanın en az yarısının satılması durumunda ortaya çıkacak bedeli sezon öncesinden konaklama tesisine öder. Bu ödemeye karşılık fiyatlarda belli bir oranda indirim almaktadır. Bu şekilde hem acentanın satış şansı yükselir, hem de konaklama tesisi sezon öncesi ciddi nakit girdisi elde etmiş olmaktadır.

#### c) Özel anlaşmalar

Bu tip anlaşmalar normal uygulamaların dışında bazı özel durumlarda yapılmaktadır. Bu anlaşmalar oldukça farklı konularda ayrıntılı detaylar içermektedir. Birkaç örneğini inceleyecek olursak:

- Tek Yetkili Acenta Anlaşması: Bu anlaşmalarda tesisin bir pazarda tek bir acenta tarafından pazarlanması amaçlanmaktadır. Örneğin: yurtdışında değişik ülkelerle çalışan bir konaklama tesisi pazarlamasını tek bir acenta vasıtasıyla yapabilir. Diğer normal anlaşmalarda bulunan tüm detaylar bu anlaşma için de geçerlidir. Tek farkı özel fiyat veya dönem tespiti yapılabilmesidir. Bu tip anlaşmalar ciddi avantaj ve dezavantajlar içerebilir.
- Grup Anlaşmaları: Özel anlaşmaların diğer bir kolu da grup anlaşmalarıdır. Bu tip anlaşmalar pek fazla uygulanma şansı olmayan anlaşmalardır. Grup anlaşmaları da grupların özelliklerine göre iki kısımda incelenir.

1- Tek Grup Anlaşması: Acenta veya diğer aracı kurumlar grup halinde tatil yapmak isteyen müşterilerin tercih ettikleri konaklama tesisi ile grup anlaşması yaparlar. Genelde kalabalık sayılardan oluşan bu tip gruplarda tesisler indirimli fiyat uygulamasını gerçekleştirirler. Grubun büyüklüğü ve kalış süresine göre değişik avantajlar da ortaya konabilir. Bu anlaşmalar sürekli olmayıp bir kereye mahsus yapılan anlaşmalardır.

2- Back To Back (Arka Arkaya Gelen) Grup Anlaşmaları : Bu anlaşmalarda adından da anlaşıldığı gibi arka arkaya birkaç grup söz konusu olduğunda yapılan bir anlaşma türüdür. En çok uygulanan şekli genelde büyük firmaların çalışanlarına verdiği tatil veya eğitim uygulamasıdır. Gruplar halinde tatile gelen çalışanlar acenta veya diğer aracı kurum için önemli bir potansiyel oluşturur. Kişi sayısı ve konaklama süresine göre özel bir anlaşma yapılabilir. Grupların birden fazla olması her iki taraf içinde bir avantaj ve pazarlık unsurudur.

- Sor Sat Bazında Anlaşmalar: Bu anlaşma şeklinde konaklama işletmesi acentayla fiyat ve pansiyon şekli gibi tüm detaylarda anlaşılır ama oda kontenjanı vermez. Acenta satış yapmadan önce tesisi arayıp yer durumunu sormak zorundadır. Aksi takdirde konaklama işletmesi gelen rezervasyonu yer olmadığı takdirde konfirme (teyit etme) etmek zorunda değildir. Adından da anlaşıldığı gibi tesis müsait olduğu sürece satış yapılabilmektedir. Genellikle küçük ve satış kapasitesi az olan acentalarla yapılan bu tip anlaşmalar işletmenin doluluğuna olumlu katkı yapabilmektedir. Konaklama işletmeleri bazı acentalarla bu şekilde anlaşma yaparak yoğun sezonlarda gelen talepleri kontrol altında tutmayı hedeflemektedirler. Bu tip anlaşmalarda acenta satış yaptığı rezervasyonun bedelini giriş gününden önce tesise göndermek zorundadır. Çünkü bu satışlar çoğunlukla peşin ödemeli satış kapsamındadır.

Başka konaklama işletmelerinde transferler de bu grubun içinde yer alır. Şöyle ki: Bir konaklama tesisi başka işletmelerden de müşteri alabilmektedir. Konaklama işletmeleri satılamayan oda ve hizmetlerin depolanıp bekletilmesi mümkün olmadığından

işletmeler sürekli bu risk altında kalırlar. Bu riski en aza indirebilmek için geçmiş istatistiklere dayanarak kapasiteden fazla oda rezervasyonu alırlar. Over Booking olarak adlandırılan bu oran genelde % 10 civarındadır. Her işletme için farklı olabilen bu oran işletmenin kendi koşulları ve istatistikleri doğrultusunda dikkatli verilmesi gereken riskli bir karardır.<sup>68</sup>

Ancak özellikle yoğun sezonlarda yapılan aşırı Over Booking (Tesislerde kapasite üstünde yapılan rezervasyon) işlemlerinden dolayı bir çok işletme kapasitesinin üstünde rezervasyon kabulüne yönelmektedir. İşletmenin prestiji açısından çok kötü sonuçlar verebilecek bu durumlarda, konaklama tesisleri açıkta kalan müşterilerini geçici veya sürekli olarak başka konaklama tesislerinde konaklatmak zorundadır. Çoğu zaman geçici süreli olan bu konaklamalarda işletme kendi ayarında veya daha yüksek ayardaki diğer işletmelerden oda alarak misafirlerini konaklatmak zorunda kalmaktadır. Turizm sektöründe ileriye görme durumunun çok zor olması ve buna paralel olarak tesislerin planlama hatalarından dolayı aşırı rezervasyon yapma sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise, bazı tesislerin hiçbir çaba göstermeden sadece bu overbooking'lerden dolayı önemli bir doluluk elde etmelerine yaramaktadır. Bir konaklama tesisi başka bir tesisten rezervasyon fazlası müşteri alırken bazı noktalara dikkat etmelidir. Alınacak müşterilerin pansiyon tipi, milliyeti, oda tipleri, ödeme koşulları gibi faktörler işletme için önemlidir. Başka işletmelerden transferlerde iki konaklama işletmesi arasında geçici bir anlaşma yardımıyla uygulanacak detaylar belirlenmelidir.

Konaklama tesislerinin en önemli oda satışlarını gerçekleştirdikleri aracı kurumlar ile yapılan kontenjan anlaşmalarında birtakım özellikler bulunmaktadır. Satış amaçları farklı da olsa her kontenjan anlaşmasında bulunması gereken temel özelliklerin konaklama işletmesi tarafından titizlikle dikkate alınması gerekmektedir. Bir sonraki bölümde inceleyeceğimiz gelir kayıpları en çok bu anlaşma hatalarından kaynaklanmaktadır. Bir kontenjan anlaşmasında bulunan detaylar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

<sup>68</sup> Kemal Kantarcı ve M. Altuğ Yörükoğlu, (1998), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi**, (Ankara: Detay Yayıncılık), s. 104 .

1. Dönemlerin Tespiti: Konaklama tesisleri her işletmede olduğu gibi satışların yoğun olduğu ve düşük olduğu bir takım dönemler içinde faaliyet gösterirler. Sezon diye tabir edilen bu dönemlerin konaklama işletmesi için çok önemli olması satışların iyi planlanmasını gerektirmektedir. Söz konusu ürün tatil olunca elbette ki, yüksek dönemler yaz sezonu içinde olacaktır. Diğer dönemlerde belli zamanlar dışında (bayram ,yılbaşı veya resmi tatil) satışlar düşük seviyelerde kalacaktır. Bir konaklama tesisi kontenjan anlaşmasını yaptığı acentanın hangi ülke pazarında faaliyet gösterdiğini dikkate alarak o ülkedeki resmi ve dini tatil dönemlerini anlaşmada en yüksek fiyatlı dönemlere denk getirmelidir. Konaklama tesisinin yaptığı anlaşmanın en önemli noktalarından biri bu dönemlerin tespitidir. Yanlış bir tespit işletmenin satışlarını direkt olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

2. Fiyatların Belirlenmesi: Kontenjan anlaşmasındaki ikinci faktör fiyatların tespitidir. Üretim işletmeleri bünyesinde pazarlama yöneticilerinin fiyat tespit ederken iç ve dış etkenler olarak göz önüne aldıkları etkenler konaklama işletmeleri için de geçerlidir. Ancak bu etkenlerin dışında da bazı kriterleri dikkate almak gerekir.<sup>69</sup> Bir konaklama tesisi dönemleri dikkatli belirledikten sonra bu dönemlerde uygulayacağı fiyatları tespit etmektedir. Fiyatlar belirlenirken dikkate alınacak hususlar:

-Pansiyon Tipinin Etkisi: Uygulanacak satış fiyatının içindeki en önemli maliyet oda fiyatına dahil olarak verilecek yiyecek ve içecek hizmetinin içeriğidir. Fiyatların pansiyon tipi ile direkt bağlantısı vardır .Oda fiyatına dahil yiyecek ve içecek hizmetlerinin sınırı ne kadar geniş olursa, satış fiyatı da o derece yüksek olmalıdır.

-Geçmiş Yıllardaki Fiyat ve Doluluk Oranları: İşletme elindeki geçmiş dönemler ait fiyat ve doluluk rakamlarını ileriye yönelik kararlarda kullanmak zorundadır. Geçmişte uygulanan politikalar başarılı olmuş ise, devam ettirmeli, aksi durumda yeni arayışlara gidilmelidir. Gelecek döneme ait fiyatlar belirlenirken, geçmişte uygulanan fiyatlara ve

<sup>69</sup> Maviş, **Ön.Ver.** s.286

alınan sonuçlara göre değerlendirme yapılmalıdır. Konaklama işletmelerinde diğer sektörlerin aksine matematiksel yöntemlerden çok sezgisel yöntemlerle fiyatlandırma yapılır. Sezgisel fiyatlandırma işletme yönetiminin geçmiş dönemleri dikkate alarak yöneticinin de tahminleme gücüyle herhangi bir bilimsel temele dayanmadan sözlü kararların verilmesi ile oluşur.<sup>70</sup>

-Rakip İşletmeler ve Rekabet Koşulları: Fiyatların belirlenmesindeki bir başka faktör piyasadaki rekabet koşullarıdır. Rakip işletmelerle rekabet edebilmek için belirlenecek fiyatların rekabet edebilecek düzeylerde olması çok önemlidir. Kalite yüksek olsa da emsal işletmelerle arada çok fazla fiyat farkının olması pazarlama sorunları yaratabilmektedir.

İşletme bütün bu faktörleri dikkate alarak fiyatlarını belirler. Ancak, buradaki en önemli faktör fiyatların verildiği pazarın satın alma gücüdür. Pazar, kaliteli konaklama tesislerini tercih etme eğilimindeyse fiyatı ve kaliteyi bu doğrultuda belirlemek gerekmektedir. Tam tersi durumda ise pazar ucuz konaklama tesislerini tercih ediyorsa, fiyatı yüksek tutmak satışları direkt olarak olumsuz etkileyecektir. İşletmeler fiyatları belirlerken acenta ile bir tür fiyat pazarlığına girişmek durumunda kalabilirler. Çünkü, acentalar üstlendikleri risk boyutu nedeniyle satışların fazla olması için konaklama tesislerinin fiyatlarını düşük tutmayı amaçlarlar. Bunun nedeni ise, sattıkları paket turun maliyetin en önemli kısmını konaklama bedelinin oluşturmasıdır. Bu pazarlık sürecinde işletmenin hem kısa, hem de uzun vadeli hedefleri işletmenin politikasını belirleyen temel etken olmalıdır. Pazara yeni giren bir işletme ile uzun zamandır pazarda faaliyet gösteren bir işletmenin konumları birbirinden farklı olduğu için politikaları da elbette farklı olacaktır. Konaklama işletmeleri kısa vadeli geçici kazanç politikaları yerine uzun vadeli planlar doğrultusunda fiyat politikaları belirlemelidir.

<sup>70</sup> Adnan Türksoy, (1998), **Otel Yönetim Muhasebesi**, (Ankara: Turhan Kitabevi), s 125

3. Pansiyon Tipinin Belirlenmesi: Kontenjan anlaşmasının detayları arasındaki önemli faktörlerinden biri de pansiyon tipinin belirlenmesidir. Pansiyon tipi işletmenin oda satışı ile birlikte vermeyi taahhüt ettiği yiyecek ve içecek hizmetlerini belirleyen bir sistemdir. Pansiyon tipi fiyatların belirlenmesinde de önemli rol oynar. Çünkü, tesis yarım pansiyon sistemini uygulaması durumunda fiyatı düşük tutarken, her şey dahil sisteminde artan maliyetleri fiyafa yansıtmak zorunda kalmaktadır. İşletmenin pansiyon tipini belirlerken pazar analizi yapması ve tercih edilen veya tercih edilmesi muhtemel pansiyon tipini bulması gerekmektedir. Bu konuda konaklama tesisi, ülkelere göre farklı pansiyon tiplerini aynı anda uygulayabilmektedir. Konaklama işletmesi kontenjan anlaşmalarını yaparken değişik pansiyon tipi uygulamasına da gidebilir. Pansiyon tipi belirlenirken, söz konusu pazar olan ülkedeki talebin analizi iyi bir şekilde yapılmalıdır. Bazı ülkelerde her şey dahil sistemler tercih edilirken, bazılarında ise, yarım pansiyon uygulamalar daha çok talep çekmektedir. İşletmenin bu noktayı dikkate alması ve kendisi açısından söz konusu pazarlar için en rasyonel pansiyon tipini seçmesi daha doğru olacaktır.

Tesis her ülkede en çok tercih edilen sistemleri aynı anda uygulamayı deneyebilir. Bu durumda anlaşmalardaki pansiyon tipi ülkelere göre değişecektir. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus değişik pansiyon tiplerini aynı anda uygulamanın getireceği sorunlardır. Aynı anda değişik sistemler uygulandığında müşteriler arasında sorunlar çıkmakta ve denetleme mekanizmasında çok büyük problemler oluşmaktadır. Değişik ülkelerle çalışan bir konaklama işletmesi, çoğu zaman değişik pansiyon tipini aynı anda uygulamak zorunda kaldığından işletmenin iç organizasyonu bu duruma adapte olabilecek esnekliğe sahip olmalıdır.

4. Oda Kontenjan Sayısı : Konaklama işletmesi kontenjan anlaşmalarını yaparken her ülkeye belli bir oda kontenjanı ayırır. Ayrılan kontenjanlar o ülkede faaliyet gösteren ve tesisle anlaşmak isteyen acentalar arasında dağıtılır. Bu dağıtımda acentanın büyüklüğü, ödeme düzeni ve önceki yıllardaki performansı gibi faktörlere dikkat edilir. Bazı durumlarda birkaç acentaya dağıtılan kontenjanlar diğer küçük acentaların ancak sor-sat şeklinde çalışmalarını gerektirecek durumu ortaya çıkarabilmektedir. Konaklama

işletmesi toplam oda sayısını optimal olarak ülkeler ve acentalar arasında dağıtmalıdır. Tesisin kapasitesinin çok üstünde oda kontenjanı vermesi ilerde ciddi overbooking sorunları ortaya çıkarabilecektir.

5-Oda Dağılımının Belirlenmesi: Kontenjanları belirleyen konaklama işletmesi bunları acentalara belli kriterlere göre paylaşır .Ancak burada dikkat edilmesi gereken başka bir durum ortaya çıkmaktadır. Verilen kontenjanların kendi içinde oda tiplerine göre dağılımı genelde dikkatten kaçan bir noktadır. Her işletmenin bünyesinde değişik oda tipleri bulunur. Genelde single, double, triple family, suit gibi çeşitleri olmakla birlikte işletmenin yapısına göre daha değişik oda şekilleri de bulunabilir. Kontenjan anlaşması yaparken, bu değişik oda şekillerini de kontenjan içinde optimal olarak dağıtmak gerekir. Bu dağılım yapılmadığında acenta toplam kontenjanını tek bir oda tipi satarak da kullanabilmektedir. İşletme kendi politikası doğrultusunda her acentaya verdiği kontenjanın içeriğini de, yani hangi oda tipinden ne kadar sayıda satışa müsaade ettiğini açıkça belirtmelidir. İşletmenin temel amacının oda değil, yatak satmak olduğu dikkate alınırsa, oda şekillerinin kontenjan anlaşmasında belirtilmesinin ne derece önemli olduğu açıkça ortaya çıkar. Çünkü, odanın satılması temel amaç olmakla birlikte her odanın optimal olarak satılması, odadaki yatakların tam olarak satılmasını gerekli kılmaktadır.

6. Opsiyon Süresi: Acenta satış yaptığı odaları konaklama tesisine bildirerek rezervasyon teyidi almak zorundadır. Bu satışların genelde tatil başlangıcından önce yapılması hem acentaya, hem de konaklama işletmesine planlama açısından zaman kazandırır. Çünkü, her iki tarafta gerçekleşecek satışın miktarını tam olarak bilemediklerinden ileriye yönelik planlamalarda karar vermekte zorluk çekmektedir. Bu bakımdan rezervasyonların önceden yapılması hem acenta, hem tesis, hem de müşteri açısından avantajlı olmaktadır.

Konaklama işletmesi kendisine bildirilen rezervasyonlar için bir planlama süresine sahip olmalıdır. Çünkü ileriye yönelik dolulukların görülmesi için rezervasyonların önceden bildirilmesi gerekir. Opsiyon süresi, yapılan oda satışlarının konaklama tesisine



en geç kaç gün önceden bildirilmesi gerektiğini belirten süreyi ifade etmektedir. Özellikle yoğun sezonlarda rezervasyonların önceden bildirilmesi çok önem taşır. Konaklama işletmesi acenta ile yaptığı kontenjan anlaşmasında rezervasyonların düşük sezonda bir hafta, yüksek sezonda iki hafta önceden bildirilmesi gerektiğini talep eder. Opsiyon süresi ne kadar uzun olursa konaklama işletmesi için o kadar avantajlı olur. Ancak son zamanlarda tüketicilerin tatil planlamasındaki belirsizlikler önceden yapılan rezervasyonların önemli ölçüde azalmasına sebep olmuştur. Bunun sonucu olarak "Last Minute" adı verilen son dakika rezervasyonları ortaya çıkmıştır. Elbette son dakika rezervasyonları opsiyon süresinin devre dışı kalması anlamını taşıdığından konaklama işletmeleri açısından sürekli büyük riskleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü, konaklama işletmeleri doluluk problemi yüzünden son dakika rezervasyonlarından pay alabilmek için opsiyon süresini düşürmekte hatta bazen sıfırlamaktadırlar.

7 Çocuk İndirimleri: Uzun süreli tatillerde yetişkinlerin yanında çocuklarda bulunacağından anlaşmalardaki en önemli faktörlerden biri de çocuklara uygulanacak fiyatlar olmaktadır. Uluslararası kabul gören uygulamada belli yaşlardaki çocuklar ücret dışı tutulmakta, belli yaşlardakiler de genelde % 50 olmak üzere indirim tabii tutulmaktadır. En çok uygulanan sisteme göre 0-6 yaş çocuklar ücretsiz 6-12 yaşındakiler de % 50 indirimlidir. Ancak değişen talepler ve yaşanan pazarlama zorlukları doğrultusunda bu indirimler oldukça değişik şekillerde uygulanmaktadır. Konaklama tesisi çocuk indirimlerini anlaşmada kendi satış politikası çerçevesinde anlaşılır bir biçimde belirtmelidir. Her odada kalabilecek çocuk sayısı ve yaşlara göre verilecek indirim oranları gibi detaylar çok dikkatli olarak hesaplanmalı ve anlaşmada net olarak yer almalıdır. İşletmeler dikkatli davranmamaları halinde çocuk indirimlerinde yapılacak yanlışlardan dolayı önemli kayıplara uğrayabilmektedirler.

8. Ödeme Koşulları (Zaman ve Para Birimi): Bir başka anlaşma detayı da acentanın sattığı odaların bedellerinin konaklama tesisine ödenmesidir. Acenta kendi satış politikasına göre değişik şekillerde oda satışı yapabilir. Ancak konaklama işletmesi bu satışlarının bedellerinin en kısa süre içinde kendisine ödenmesini ister. Bu bakımdan

ödeme zamanı ve şartlarının anlaşmada belirtilmesi gerekir. Konaklama işletmeleri oda bedellerinin genellikle odaların satıldığı ülkedeki para birimi üzerinden ödenmesini tercih ederler. Anlaşmalarda özellikle para biriminin belirtilmesi gerekir. Ödeme zamanının tam belirlenmemesi ve para birimi üzerinde tam görüş birliği sağlanmaması durumunda maddi kayıplar söz konusu olacaktır.

9. Özel Maddeler : Normal bir kontenjan anlaşmasının da bulunan temel özelliklerin dışında bazı özel durumlarda kullanılan farklı özellikler de olabilmektedir. Çok değişik konularda ortaya çıkan bu özellikler anlaşmanın yapılaş amacı ve türüne göre şu şekillerde açıklanabilir.

-Aksiyon Dönemleri: Konaklama işletmesi geçmiş yıllardaki verilere dayanarak satışların düşük olduğu dönemlerde fiyatlar üzerinde oynama yaparak talep yaratmayı amaçlayabilir. Bu dönemlerde müşteriye yansıtılması şartıyla fiyatların bir ölçüde düşük tutulmasına çalışılır. Fiyat azaltmanın nasıl olduğu anlaşmada detaylı olarak belirtilmelidir. En çok kullanılan şekli ise, aksiyon dönemi denilen zaman aralıklarında 7 gün kalıp, 6 gün ödeme yada 14 gün kalıp, 12 gün ödeme biçimindedir. Başarı ise, bu indirimlerin müşteriye yansımada yatmaktadır

-Garantili Satışlar: Konaklama işletmesi acenta ile garantili bir kontenjan anlaşması yaptıysa garantinin ve ödemenin hangi koşulları kapsadığı açıkça ifade edilmelidir. Genelde uygulanan şekliyle garantili verilen odalar, oda detayları belirtilmek şartıyla yatak sayısı üzerinden hesaplanarak bedeli ödenmektedir.

-Katalog ve Reklam Çalışmaları : Konaklama işletmesi anlaşma yaptığı acentanın tanıtım amaçlı bastırıldığı katalog içinde kendisine bir yer ayırmasını ister. Bu çok özel bir durum yoksa, her tesis için bir tam sayfa olarak belirlenir. Bazı durumlarda acenta, konaklama işletmesinde katalog katkı payı olarak bir miktar ücret talep edebilir.

Konaklama işletmeleri değişik kriterler doğrultusunda pazarlama faaliyetlerini acentalarla beraber yürütürler. Kontenjan anlaşmalarının başka değişik uygulamaları da bulunmaktadır. Tesisin yapacağı pazarlama çalışmaları, işletmenin bulunduğu yer, faaliyet çeşidi ve hizmet kalitesi, pansiyon tipi, müşteri kitlesi, faaliyet zamanı, mülkiyeti, yönetim şekli gibi faktörler doğrultusunda yürütülür. Elbette ki bu faktörler pazarlama amaçlı yapılacak kontenjan anlaşmalarının şekillerini de direkt etkileyecektir.

### 2.1.2. Extra Gelirler

Bir konaklama işletmesinde oda fiyatına dahil yiyecek ve içecek hizmetleri dışındaki hizmetlerden elde edilen gelire extra gelir adı verilir. Bu bakımdan extra gelirler denilince, işletmede ücrete tabi tüm mal ve hizmetlerden elde edilen gelir anlaşılmaktadır. Elbette ki extra gelirlerin en önemli kısmını yiyecek ve içecek hizmetleri oluşturur. Şimdiye kadar extra gelir kavramı içinde yer alan yiyecek ve içecekler incelenmiştir. Ancak yiyecek ve içecek dışındaki hizmet birimlerini de incelendiğinde extra gelirlerin işletme için önemi daha net ortaya çıkacaktır. İşletmenin yapısına göre, bir çok yan hizmet birimleri de extra gelir kavramı içinde müşterilere hizmet sunmaktadır. Örneğin; yiyecek, içecek, telefon, fax, çamaşırhane, sportif aktiviteler, eğlence, hamam, sauna, masaj, mini bar, oda servisi, ulaşım vs gibi hizmetlerden elde edilen gelirler de extra gelir tanımı içinde yer almaktadır. Uzun süreli konaklamalarda müşterilerin sadece konaklama ve yiyecek içecek hizmetleri ile yetinmeleri doğal olarak mümkün değildir. Bu hizmetlerin yanında konaklama süresine ve amacına göre haberleşme, ulaşım, eğlence, spor, sağlık, gibi hizmetler de müşterilerin ihtiyaç duyduğu diğer yan hizmetlerdir.

Her tesis fiziksel yapısı ve kendi hizmet anlayışı çerçevesinde müşterilerine birtakım yan hizmetler sunabilir. Doğal olarak sunulan yan hizmetlerden de elbette bazı gelirler elde edilecektir. Konaklama işletmelerinde kalan müşteriler ödedikleri oda ücretinin ortalama % 25'i kadar extra harcama yapmaktadırlar. Bu sonuca istinaden işletmeler extra gelir sağlayacak birimler için tesisin toplam yatırımının ortalama % 40'ı

kadar bir yatırım yapmaktadırlar.<sup>71</sup> Ancak bir önceki konuda değinilen her şey dahil sistemlerde uygulanan bazı prosedürlerden dolayı, bazı yan hizmetler de satış fiyatının içine dahil edilmiş ve extra gelir olmaktan çıkarılmıştır. Örneğin; birçok işletmede her şey dahil uygulaması kapsamında yiyecek, içecek, spor, eğlence, gibi hizmetler satış fiyatının içinde sunulmaktadır. Bazı hizmetler ise, özelliklerinden dolayı hiçbir zaman her şey dahil sisteminin içine alınamazlar. Mesela telefon hizmetinin bütün uygulamaların dışında tutulması gerekmektedir. Bu tür extra gelirlerin en yüksek olduğu sistem yarım pansiyon sistemidir. Ancak değişen turizm talebine paralel olarak, bir çok işletme tam pansiyon ve her şey dahil sistemlere yöneldiğinden bir çok hizmetten extra gelir elde etme şansı ortadan kalkmış durumdadır.

Extra gelir kavramı genelde konaklama tesisinde kalan misafirlerin oda ücretine dahil olmayan yiyecek ve içecek harcamalarını akla getirmektedir. Bir çok konaklama işletmesi pansiyon tipinden kaynaklanan gelirleri oda satışı gelirleri, dışında kalanları ise extra olarak kabul etmektedir. Oda fiyatına dahil olmayan yiyecek ve içecek hizmetlerinden elde edilen gelirler işletmenin uyguladığı pansiyon tipine paralel olarak farklılıklar gösterir. Aynı sistemde çalışan benzer işletmeler de bile bu farklar belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir konaklama işletmesinin yiyecek ve içecek geliri olması için oda fiyatına dahil olan hizmetlerin dışında da çeşitli hizmet birimlerinin olması gerekir. Oda fiyatına dahil yiyecek ve içecek hizmetleri ne kadar sınırlı olursa extra gelirler de o oranda fazla olacaktır. Örneğin, yarım pansiyon (HB) şeklinde çalışan bir işletmede müşteriler öğlen yemekleri için bir takım yiyecek ve içeceklere ihtiyaç duyacaktır. Elbette ki bu ihtiyaçlar oda fiyatına dahil olmadığından ayrıca bir harcama gerektirecektir.

Son dönemlerde uzun süreli tatil yapanların tercihi haline gelen tam pansiyon ve her şey dahil sistemler nedeniyle işletmelerin extra gelirleri çok sınırlı kalmaktadır. Bu tip

<sup>71</sup> Dilek Koçer, ( Ekim 1997), Hotel Dergisi, s. 40

uygulamalarda yeme içme hizmetleri fazlasıyla karşılandığı için müşterilerin extradan bir şey talep etmeleri oldukça sınırlı düzeydedir. İşletmenin uyguladığı pansiyon tipine göre fiyat belirlendiği için verilen extra hizmetlerle oda fiyatları yüksek tutulmaktadır. Ancak rekabet ve pazarlama sorunlarından dolayı bu fiyatlar kalitede oynamalara neden olmaktadır. Öyle ki her şey dahil olarak hizmet veren ve fiyatını oldukça düşük tutan bir işletmede verilen yiyecek ve içecek hizmetleri bazen bir konaklama tesisine yakışmayacak düzeylerde ve düşük kalitede verilebilmektedir. İşletmenin extra yiyecek ve içecek gelirleri bazı faktörlere bağlı olarak değişebilir. Bunlar :

- İşletmenin Uyguladığı Pansiyon Tipi: Her işletmenin uyguladığı bir pansiyon tipi bulunmaktadır. Bu pansiyon tipini işletmeler kendi kriterlerine göre tespit eder. Pansiyon tipine dahil olan yiyecek ve içecek hizmetleri açıkça belirtilir. Bu uygulamanın dışında kalan yiyecek, içecek ve diğer hizmetler işletmenin extra gelirlerinin önemli bir bölümünü teşkil eder.
- Müşteri Tipi ve Potansiyeline Göre: İşletmelerin kendi özellikleri ve hitap ettikleri müşteri kitlesine göre oluşturdukları politikalar işletmenin extra gelirlerini direkt etkileyen bir faktördür. Örneğin: çoğunlukla aile tipi müşterilere hitap eden bir işletme ailelere ve özellikle çocuklara yönelik hizmetler geliştirmek durumundadır. Bu durumda müşterilere sunulacak pansiyon tipi ve diğer hizmetlerin de ailelere hitap edecek şekilde planlanmasını gerektirecektir.
- İşletmenin Bulunduğu Yere Göre: Bir konaklama işletmesinin bulunduğu yer işletme politikalarını direkt etkileyen bir faktördür. Yerleşim merkezine veya eğlence ağırlıklı yerlere yakın olan işletmeler, müşterilerinin dışarıda vakit geçirmek için fazlaca imkanları bulunduğunu dikkate alarak uygulamalarını yönlendirmelidirler. Örneğin: çevresinde turistlere yönelik yerleşim birimi bulunan bir işletme yarım pansiyon sistemi uyguladığında müşterilerin dışarıda bir çok alternatif bulabileceğinden extra gelirlerinde bir azalma yaşayacaktır. Ancak tam tersi durumda, her şey dahil sistem uyguladığında da bölgeyi bilen müşterilerin tercih etmeyeceği bir uygulama yapmış olacaktır.

- Sunulan Hizmet ve Kalite Anlayışına Göre: İşletmeler uzun vadeli hareket planlarını oluştururken hangi kalite ve fiyat politikalarını izleyeceklerini de belirlerler. Kalite ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran bir işletme, uygulayacağı pansiyon tipinde vereceği hizmetleri belirlerken elbette satış fiyatı ve extra gelirleri de dikkate alacaktır. Yüksek hizmet ve kalite anlayışını hedefleyen bir konaklama işletmesi en yüksek oda ve extra geliri elde edebileceği pansiyon tipini tespit etmeye özen gösterecektir.

Extra gelirlerin en önemli kısmını yiyecek ve içecek gelirleri oluşturmaktadır. Elbette ki bu tanımlama her şey dahil sistemi uygulayan işletmelerin dışındaki işletmelerde geçerlidir. Konaklama tesislerinde oda satışlarından sonra en önemli gelir, yiyecek ve içecek gelirleri (%38) olduğuna göre<sup>72</sup> uygulamada, bir konaklama tesisinin yiyecek ve içecek gelirlerini iki kısımda incelememiz gerekir.

### 2.1.2.1. Oda Fiyatına Dahil Yiyecek ve İçecek Gelirleri:

Turizm piyasasında geçerli olan uzun süre konaklamalı paket turlarda misafirlere yiyecek ve içecek hizmeti de verilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan konaklama işletmeleri oda satışlarını yaparken, müşterilerine belirli yiyecek ve içecek hizmetlerini de sunarlar. Bu hizmetlerin çok çeşitli uygulamaları bulunmaktadır. Yapılan oda satışlarının hangi yiyecek ve içecek hizmetlerini içerdiği satış esnasında müşteriye bildirilmelidir. Oda fiyatına dahil yiyecek ve içecek hizmetlerinin uygulama şekilleri işletmeye göre değişebilir. Ancak belli başlı uygulamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Oda Kahvaltısı (OK) : Bu sistemde işletme konakla hizmeti yanında sabah kahvaltısı da sunmaktadır. Daha çok kısa süreli konaklamalarda ve özellikle şehir içindeki konaklama tesislerinde uygulanan bir sistem olarak ortaya çıkmıştır.

<sup>72</sup> Yaşar Yılmaz, (1997), **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi**, (Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi., Doktora Tezi), s.16

- Yarım Pansiyon(HB): Oda ve kahvaltıya ilave olarak akşam yemeğini de içeren bir uygulama şeklidir. Bu sistem orta süreli konaklamalarda daha çok görülür. Müşteriler konkladıkları süre boyunca kahvaltı ve akşam yemeği alabilirler. Bazı uygulama şekillerinde akşam yemeği açık büfe veya A la Carte şeklinde sunulabilmektedir. Bu sisteme istisnai durumlar dışında her türlü içecek ücret karşılığı verilmektedir.
- Tam Pansiyon(FB): Bu sistemde kahvaltı ve akşam yemeğinin yanında öğle yemeği de oda fiyatına dahil olmaktadır. Bazı işletmeler bu uygulamada sadece yemek hizmeti sunarken, bazıları su ve şarap gibi içecek hizmetlerini de ücretsiz vermektedir. Bu sistemde yemekler açık büfe olmak zorundadır.
- Tam Pansiyon Plus(FB+) : Tam pansiyonun biraz daha gelişmiş şekli olarak ortaya çıkmıştır. Bu sistemde sabah öğle ve akşam yemekleri esnasında, sınırlı işletme tarafından belirlenen bazı içecekler de verilmektedir. Genel uygulamada her türlü soft içecek sadece yemek esnasında ücretsiz sunulmaktadır.
- Her Şey Dahil (Alles Inklusive): Son zamanlarda daha çok uygulama alanı bulan bu sistemde konaklamanın yanında sınırsız yeme ve içme hizmeti verilmektedir. Bu sistemin en çok uygulanan şeklinde, kahvaltı öğle ve akşam yemeklerine ek olarak 5 çayı ve gece yemekleri gibi ek yemek hizmetleri sunulmaktadır. Bu sistemde tüm yerli içecekler sınırsız ve sürekli olarak verilmektedir. Bu sistemin uygulamadaki çeşitliliği sebebiyle bazı sorunlara yol açtığı görülmektedir. Bazı işletmeler her şey dahil sistemi çok dar kapsamlı uygularken, bazıları kapsamı geniş tutmakta, bu yüzden müşterilerde yeterli hizmet alamadıklarını düşünebilmektedirler. Her şey dahil sistemi de üç kısımda incelenebilir.

1. Klasik Her Şey Dahil Sistemi: En çok uygulanan bu sistemde müşterilere kahvaltı öğle ve akşam yemeklerinin yanında gece yemeği ve 5 çayı gibi ek yiyecek hizmeti verilir. Bu sistemde günün her saati lokal içecekler ücretsiz olarak sunulmaktadır. Bu hizmetlerin yanında ücret karşılığı alınabilecek bazı hizmetler bulunmaktadır. Tesisten

tesise farklılık gösterse de genel olarak kabul gören uygulamada ücret karşılığı alınabilen bazı hizmetler şunlardır; telefon, ithal içecekler, masaj, çamaşırhane, su sporları aktiviteleri, mini bar.

Klasik her şey dahil sistemde sınırlar dar tutulmuş, bazı hizmetler bu sınırlara dahil edilmemiştir. Bu sistemin en belirgin özelliği yeme içme serbestliği olarak görülmektedir. Bu özelliğinden dolayı daha çok aileler tarafından tercih edilmektedir. İşletmelerin bu sistemi

tercih etmeleri, hatta başka pansiyon tiplerinden bu sisteme dönüş yapmalarındaki ana sebep ise, bu sisteme duyulan ilgiden faydalanmak ve doluluğu arttırmaktır.

2. Ultra Her Şey Dahil Sistem: Klasik her şey dahil sisteminin biraz daha gelişmiş halidir. Bu sistemde klasik her şey dahil sisteme ek olarak; oda seviisi, ithal içecekler, mini bar gibi hizmetler de sistemin içine dahil edilmiştir. Elbette ki sistemin sınırları genişledikçe maliyeti ve dolayısıyla satış fiyatları da artmaktadır. Bu sistem daha çok kalitesi yüksek, dolayısıyla satış fiyatı yüksek olan konaklama işletmelerinde uygulanmaktadır. Bu sistemi uygulayan tesis sayısı fazla değildir. Çünkü oldukça yüksek fiyatla satılan bu işletmelerin pazarlama zorlukları diğer işletmelere oranla daha fazladır. Çünkü, tatil kültürü gelişmiş olan bir çok Avrupa ülkesinde ultra her şey dahil sistemlere olan talep fazla değildir. Bunun sebebi, bu sistemler tatili sınırsız bir yeme içme dönemi gibi göstermekte dolayısıyla tatilin asıl amacı olan dinlenme faktörünü ikinci plana itmesidir.

3. İmperial (Mega) Her Şey Dahil Sistem: Son birkaç yıldır ortaya çıkan bu sistemde her şey dahil sisteminin sınırları olabilecek en geniş ölçülere ulaştırılmıştır. Öyle ki, bu sistemi uygulayan konaklama işletmelerinde bütün aktiviteler sistemin içine dahil edilmiş durumdadır. Bu tip işletmelerde müşteriler hiçbir extra ödeme yapmadan tesisdeki her hizmetten sınırsız olarak faydalanabilmektedir. Diğer her şey dahil sistemlerde kapsam dışı tutulan masaj, çamaşırhane, su sporları gibi her türlü hizmet, bu sistemde



kapsam içine alınmıştır. Ayrıca, bu sistemde yiyecek ve içecek hizmetleri de kesintisiz olarak 24 saat devamlı verilmekte ve müşterilerin özel istekleri de karşılanmaktadır.<sup>73</sup> Birkaç tesiste uygulanan bu sistem değişen tatil anlayışının en önemli göstergelerinden biridir. Ancak üst düzey gelir seviyesindeki insanların satın alabileceği ölçüde yüksek satış fiyatı, bu tür tesislerin sayısının artmasının önündeki en önemli engeli teşkil etmektedir.

Oda satışlarının daha cazip hale getirilmesini amaçlayan bu değişik uygulamalar işletmelerin rekabet araçlarından biri durumuna gelmiştir. Son zamanlarda her şey dahil sistemlere dönüş yapan bir çok konaklama işletmesi bulunmaktadır. Ancak oda fiyatına dahil olan ve bir kısmının yiyecek ve içecek geliri adı altında ayrılmadığı görülmektedir.

Satılan odadan elde edilen gelirin ne kadarının gerçek oda geliri ve ne kadarının yiyecek ve içecek geliri olduğunu tam olarak hesaplamak gerçekten zor bir işlemdir. İşletmeler oda satışlarının bir kısmını uygulanan pansiyon tipine göre yiyecek ve içecek geliri olarak ayırmalıdır. Satılan odaların birim fiyatının ne derece uygun olduğu ancak bu hesaplama yapıldıktan sonra anlaşılabilir. Ayrılacak yiyecek ve içecek geliri uygulanan pansiyon tipi dikkate alınarak belirlenir<sup>74</sup>. Yarım Pansiyon (HB) çalışan bir konaklama işletmesinin ayıracağı yiyecek ve içecek geliri her şey dahil (All. Ink.) olarak çalışan bir işletmeye göre elbette oldukça düşük olacaktır.

Profesyonel konaklama işletmeleri yiyecek ve içecek hizmetlerini tamamen oda satışlarının dışında tutarak optimal değerlendirme yapmaktadırlar. Bu tip işletmeler oda kahvaltısı çalışmaları halinde ortaya çıkan satış fiyatını uygulanan pansiyon tipine göre belirlenen satış fiyatından düşerek ayrılması gereken yiyecek ve içecek geliri oranları belirlenmeye çalışılmaktadır.

Oda fiyatlarının belirlenmesinde birinci derecede rol oynayan fiyata dahil olacak yiyecek ve içecek hizmetlerinin içeriği ve oranı bir çok işletme için bir rekabet ve karlılık

<sup>73</sup> Erkan Çelebi, (12 Mayıs 2001), **Turizmde Ultradan Sonra İmperial Dönemi Başladı**, (Hürriyet Gazetesi), s. 4

<sup>74</sup> Özkan Tütüncü, (2001), **Konaklama İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi**, (Ankara: Turhan Kitabevi), s.164-

unsurudur. Son zamanlarda değişen turizm talebine paralel olarak aile tatillerinde artış ortaya çıkmıştır. Doğal olarak her şey dahil sistemleri uygulayan konaklama tesislerine bir yönelme olacaktır. Bu bakımdan daha önceleri değişik pansiyon tiplerinde çalışan bir çok işletme haklı olarak her şey dahil sisteme dönüş yapma eğilimi içindedir.

### **2.1.2.2. Oda Fiyatına Dahil Olmayan Yiyecek ve İçecek Gelirleri ve Kontrolü**

İşletme bünyesinde verilen yiyecek ve içecek hizmetlerinden oda fiyatına dahil olmayan ve ayrıca ücret ödeyerek faydalanılan yiyecek ve içecek hizmetlerinde elde edilen gelir olarak tanımlanabilir. Her işletmenin uyguladığı pansiyon tipi dahilinde verdiği birtakım yiyecek ve içecek hizmetleri vardır. Ancak işletmenin verdiği yiyecek ve içecek hizmetlerinin hepsi oda satış fiyatının içinde olmayacaktır. Bu hizmetlerden elde edilen gelirler ile üretimden doğan giderlerin düzenli olarak kontrolü bu tür gelirlerdeki olası kayıpları asgari düzeye indirecektir<sup>75</sup>. Bu tür hizmetlere üretim ve tüketim aşamasında gereken önemin verilmesi böyle gelirlerin artışını hızlandıracaktır.

Ultra ve imperial her şey dahil sistemi haricindeki bütün sistemlerde, bazı yiyecek ve içecek hizmetleri ,oda fiyatına dahil olmayıp, ayrı olarak ücrete tabi hizmetlerdir. Yarım pansiyon çalışan bir işletmede öğle yemeği ve A`la Carte bazı yemek hizmetleri müşterilerin ödeme karşılığı faydalanabildikleri hizmetlerdendir.

Son zamanlarda yaygın olarak uygulanan tam pansiyon ve her şey dahil sistemler oda fiyatına dahil olmayan yiyecek hizmetlerini neredeyse yok etmiş durumdadır. Yiyeceklerle ilgili tüm hizmetler fiyatın içinde olduğundan, buradan bir gelir elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak, içecek hizmetlerinde durum biraz daha detaylı görülmektedir. İşletme tam pansiyon veya klasik her şey dahil sistemlerinden birini uygulasa da bazı içecekler ödenen ücretin dışında tutulmaktadır. Örneğin Ultra ve imperial her şey dahil sistem dışındaki tüm uygulamalarda ithal içkiler oda ücretine dahil edilmez. Bunları talep eden müşteriler ayrıca ödeme yapmak durumundadırlar.

<sup>75</sup> Alparslan Usal ve O. Avşar Kurgun, (2001). **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**. (Ankara: Detay Yayıncılık), s.112

Konaklama işletmelerinin oda satışlarından sonraki en önemli gelir kaynağı olan yiyecek ve içecek gelirleri bazı ödeme sistemleri ile kontrol edilmektedir. Önceleri işletmede kalan müşteriler ödenmesi gereken her hizmeti nakit ücret ödeyerek alabiliyorlardı. Nakit satışlarda denetleme ve uygulama zorlukları bulunduğundan değişik kontrol sistemlerine ihtiyaç duyulmuştur. Son zamanlarda uygulamaya konulan değişik kontrol mekanizmaları ile işletmelerde ödemelerin girişte veya çıkışta yapılması sağlanmıştır. Bu kontrol sistemlerini üç kısımda incelemek gerekir

#### 2.1.2.2.1. Peşin Ödemeli Sistemler

Bu sistem uygulanan pansiyon tipi ne olursa olsun, müşterilerin her türlü ödeme için hizmeti almadan önce yapması esasına dayanmaktadır. Aşağıda çeşitlerini açıklayacağımız bu sistemde müşteri hiçbir şekilde kredili harcama yapamaz. Bütün hizmetlerde önceden ödeme söz konusudur.

- **Cash Ödemeli Sistem:** Turizmin fazla gelişmediği dönemlerde fazlasıyla uygulanan sistem günümüzde oldukça az uygulama alanı bulmaktadır. Bu sistemde işletmeye müşterilerin oda fiyatına dahil olmayan her türlü hizmet için nakit ödeme yapması gerekmektedir. Bu sistemin daha çok kısa süreli konaklama ağırlıklı çalışan bazı tesislerde halen uygulandığı görülmektedir. Çünkü, bir ya da iki gün kalacak müşteriler için diğer ödeme sistemlerini uygulamak pek verimli olamamaktadır. Bu sistemin en avantajlı yanı mal ve hizmetlerin anında paraya çevrilmesiyle işletmede hızlı bir nakit akışı sağlamasıdır. Ancak bu avantajın yanında müşterilerin sürekli yanlarında nakit para bulundurma zorunluluğu, suistimale çok açık olması ve denetleme zorluğu gibi önemli dezavantajları da mevcuttur.
- **Ön Ödemeli Kredi Kartı Sistemi:** Bu sistemde müşterilere giriş esnasında birer hesap (folio) açılarak bu hesaplara tanımlı bir kredi kartı verilir. Ancak verilen bu kredi kartları sadece kimlik aracı işlevine sahiptir. Bu kartların extra harcamalarda geçerli olması için

müşterilerin depozit adı altında bir ön ödeme yapması gerekmektedir. Müşteriler ödedikleri depozit miktarı ölçüsünde extra harcama yapabilirler. Ödenen depozit bitince müşterilerin tekrar resepsiyona gelip ödeme yapmaları gerekmektedir. Kredi kartı sisteminin mantığına tamamen ters olan bu uygulamada müşteriler genelde ne kadar extra harcama yapacaklarını tahmin edemediklerinden sürekli olarak depozit takibi yapmak zorundadırlar. Hatta bazı işletmelerde ödenen depozitlerin tamamen harcanması şart koşulmaktadır. Yani müşteri ödediği depoziti tamamen harcamadığı takdirde kalan miktar kendisine iade edilmemektedir. Elbette bu durum müşterilere girişte iletilmektedir ancak uygulamada oldukça çok sorunlarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Bu sistemde de tıpkı cash ödemeli sistemde olduğu gibi işletmeye sürekli bir nakit akışı sağlaması avantajının yanında cash sistemin tam aksine para akışı bir yerde toplandığından denetleme kolaylıkları' olması gibi bazı ek avantajları da bulunmaktadır. Ancak, bu sistemin müşterilerin sürekli depozit takibi yapmasını zorunlu kılması ve bazı durumlarda kalan depozitin geri ödenmemesinin getirdiği sorunlar da dezavantajlarını oluşturmaktadır. Ayrıca kredi kartlarında kaybolma, çalınma ve birbirleriyle karışma gibi sorunlar da bulunmaktadır.

- Saat (Thon Boncuk) Sistemi: Bu sistem ön ödemeli kredi kartı sisteminin mantığıyla çalışan bir sistemdir. Aralarındaki tek fark sistemin kredi kartı yerine kol saatine benzer başka bir mekanizma ile uygulanmasıdır. Bu sistemde müşterilere giriş esnasında kredi kartı yerine kol saatine benzer ve bilekte takılı taşınan bir alet verilmektedir. Müşteriler bütün extra harcamalarını bu saat sayesinde yaparlar. Ancak tıpkı ön ödemeli kredi kartında olduğu gibi saat sisteminde de müşterilerin ön ödeme yani, depozit yatırmaları gerekmektedir. Saat gibi kolda takılı duran bu alet ile müşteriler ödedikleri depozit miktarı oranında extra harcama yapabilmektedirler. Müşterilerin harcamaları servis elemanlarında bulunan özel bir makineyle anında hesaplara aktarılabilir. Ön ödemeli kredi kartı sisteminin tüm avantajlarına sahip olan saat sisteminde ek olarak kartların kaybolması çalınması ve karışması gibi sorunlar da ortadan kalkmaktadır. Ancak bu sistemde de bazı işletmelerde kalan depozitler geri iade edilmemekte ve bu nedenle sorunlar ortaya çıkmaktadır.

- **Boncuk Sistemi:** Cash ödemeli sistemden sonra çok uygulanmaya başlanan en eski sistemdir. Bu sistemde de müşteriler harcama yapmak için önceden ödeme yapmak durumundadır. Tıpkı kredi kartı ve saat sisteminde olduğu gibi müşteriler ön ödeme yaparak işletmede kullanılan ve para yerine geçen renkli boncuklardan alırlar. Genelde paket halinde ve belli miktarlarda satılan bu plastik boncuklar müşterilerin extra harcamalarında kullandıkları araçlardır. Çeşitli renklerde olan ve her rengin bir fiyatı bulunan sistemde işletmenin belli başlı merkezlerinde boncuk satış noktaları bulunur. Müşteriler paket şeklinde satın aldıkları boncuklarla işletme bünyesinde extra harcamalarını yaparlar. Bu sistemi en belirgin avantajı ise, işletmede nakit akışını sağlamasıdır.

Bu sistemin en önemli dezavantajı, denetim zorluğunun bulunmasıdır. Çünkü, boncuklar personel tarafından menfaat aracı olarak kullanılabilir. Kadro fazlalığı yaratması da diğer bir sorunu teşkil eder. Çünkü, boncukların toplanması, sayılması, paketlenmesi ve satılması süreçlerinde yeterli sayıda personel çalıştırılmalıdır. Bir diğer dezavantajı müşterilerin boncukları muhafaza etme sorunu ve harcamaların hesaplanmasındaki düzensizlik nedeniyle sürekli hesap yapma zorunluluğunun bulunmasıdır.

#### **2.1.2.2.2. Kredili Sistemler**

Konaklama işletmelerinde uygulanan kontrol sistemlerinde son yıllara kadar sürekli olarak peşin ödemeli sistemlerin tercih edildiği görülmektedir. Ancak gelişen teknoloji ve yüksek yatak kapasiteli tesislerin ortaya çıkması, bu kontrol sistemlerinin de yeniden yapılanması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Peşin ödemeli sistemler önceleri düşük yatak kapasiteli, kısa süreli konaklama ağırlıklı olarak çalışan işletmelerde tercih edilmekteydi. Oysa günümüzde değişen turizm talebiyle uzun süreli konaklamalar daha çok tercih edilmeye başlandığından işletmelerin peşin ödemeli sistemlerden uzaklaşması

gereği ortaya çıkmıştır. Peşin ödemeli sistemlerin getirdiği avantajlardan faydalanmak isteyen yüksek yatak kapasiteli konaklama işletmeleri de uygulamadaki denetim zorlukları ve müşteri memnuniyetinin azalması gibi etkenlerden kredili sistemlere dönüş yapmışlardır. Kredili sistemlerin temel özelliği: müşterilerin girişte değil de, çıkış esnasında ödeme yapmalarına dayanmasıdır. Bu sistemlerde konaklama süreleri boyunca yapılan harcamalar müşteriler tarafından çıkışta ödenmektedir. Kredili sistemlerde kullanılan kontrol araçlarını üç kısımda incelemek gerekir.

#### a) Full Kredi Sistemi (adisyon)

Bu sistem otomasyon bakımından yeterli düzeye ulaşmayan küçük veya orta büyüklükteki bazı konaklama işletmelerinde kullanılır. Uygulamada giriş yapan her müşterinin isimlerinin yazılı olduğu listeler extra harcama yapılabilecek departmanlara dağıtılır. Müşteriler harcama yaparken, servis elemanları tarafından doldurulan adisyonları imzalayarak hizmetleri alır. Müşterilerin imzaladığı adisyonlar ön büro veya muhasebe tarafından müşteri hesaplarına işlenir. Müşteriler sipariş alan personele oda numaralarını ve bazı durumlarda isimlerini söyleyerek doldurulan adisyonu imzalarlar. Bu şekilde nakit ödeme olmaksızın bütün harcamalar müşterilerin kredi hesaplarında toplanır. Bu sistemin en belirgin avantajı denetleme kolaylığıdır. Peşin ödeme olmadığı gibi hiçbir kontrol aracı da kullanılmadan net olarak denetlenebilmektedir.

Dezavantajları ise: peşin ödeme olmadığından nakit akışını yavaşlatması, olası suistimal ve yanlışlıklarda yaşanan zorluklar, hesapların tahsilinde yaşanan problemler, fazlasıyla kırtasiye kullanıldığından kontrol mekanizmasının yavaş işlemesi ve otomasyon azlığının yol açtığı personel fazlalığı olarak sıralanabilir.

#### b) Saat (Thon Boncuk) Sistemi

Ön ödemeli sistemlerde de incelediğimiz saat sisteminin bazı işletmelerde kredili olarak uygulandığı görülmektedir. Bu uygulamada müşteriler girişte verilen saat

şeklindeki manyetik aletin açık hesap şeklinde kredilendirilmesi şeklinde harcamalar yapılır.

Ön ödemeli sistemde müşteriler yatırdıkları depozit miktarı kadar harcama yapabildikleri halde, bu sistemde harcamalar müşterilerin hesaplarında toplanır. Ödemeler de çıkış esnasında yapılır. Sistemin en belirgin avantajı denetleme kolaylığı ve hiçbir suistimal ve yanlışlığa meydan vermemesidir. Harcamalar yapılırken müşteriler bir adisyon benzeri belge imzalatılır. Bu belgeyle yapılan harcamanın müşteri tarafından teyit edilmesi sağlanır. Kredi kartlarında olası sorunların hiçbir bu uygulamada görülmez.

#### c) Kredi Kartı

Saat sisteminde olduğu gibi iki türlü uygulaması bulunan diğer bir sistem de kredi kartı sistemidir. Ön ödemeli sistemlerde müşterilere girişte verilen kredi kartı ancak müşterinin ödediği depozit miktarı kadar harcamayı mümkün kılmaktadır. Oysa kredili sistemde kredi kartı açık hesap olarak müşteriler verilir. Müşteriler tatilleri boyunca kredi kartını hem kimlik olarak kullanırlar hem de extra harcamalarını yaparlar. Bunun sonucu olarak da ödemeleri çıkışta gerçekleşir. Kredi kartının ön ödemeli şeklinde denetim mekanizması daha kolay işlerken kredili sistemde denetim biraz daha detaylı hale gelmektedir. Müşteriler tatil boyunca her türlü extra harcamayı yanında para ya da başka materyaller taşımadan kredi kartı ile yaparlar<sup>76</sup>.

Kredi kartı uygulamasının en önemli avantajı işletme bünyesinde para boncuk ve adisyon gibi araçları kullanmadan bilgisayar yardımıyla işlerin yürütülmesidir. Diğer sistemlere oranla kontrol edilmesi daha kolay ve suistimale daha az imkan veren bir sistemdir. Bu sistemi kullanan işletmelerde müşterilerin harcama yapabilecekleri her departmanda kredi kartı makinesi bulundurulur. Harcamalar kredi kartı sayesinde müşterinin hesabına aktarılırken, makineden çıkan belgeyi de müşteriye imzalatarak teyit edilmesi sağlanır. Kredi kartının sakıncaları ön ödemeli sistemde de kredili sistemde

<sup>76</sup> Şener, Ö.n.Ver. s.16

aynıdır. Kartların kaybolması veya birbiriyle karıştırılması en önemli sorundur. Müşterilerin harcamalarına itiraz edebilecekleri dikkate alınarak imzalatılan belgelerin gerektiğinde gösterilmek üzere dikkatlice saklanması gerekir.

Harcamaların takip sistemlerinde kredi kartı ve saat sistemi hem ön ödemeli hem de kredili olarak uygulanabilmektedir. Bu konudaki karar işletmenin kendi politikası sonucu verilir. Ancak her iki uygulamanın bazı durumlarda fayda ve zarar getirmesi kaçınılmazdır. Bu bakımdan her iki sistemi de ön ödemeli ve kredili olarak kısaca incelemek yerinde olacaktır. Peşin ödemeli sistemi tercih eden işletmeler müşterilerin çıkışta hesap ödemeleri sırasında olası riskleri göze almak istememektedirler. Peşin ödemeli bir sistemi uygulayan işletmeler bunun tek sebebinin hesap tahsilinde garanti sağlamak olduğunu ileri sürmektedirler. Elbette harcamalarını girişte peşin olarak ödeyen müşterilerin çıkışta işletmeye bir risk getirmeleri söz konusu değildir. Ama bu uygulamanın daha geniş açıdan bakıldığında işletmeye bazı sakıncalar getirdiği ortaya çıkacaktır.

Girişte ödeme alınan müşteriler kendilerine güven duyulmadığı hissine kapılabilmektedir. Psikolojik olarak gayet normal karşılanması gereken bu durum, müşterilerin de işletmeye önyargılı bakmalarına neden olur. Elbette ki hesapların çıkışta ödendiği sistemlerde birtakım riskleri göze almak gerekecektir. Ne kadar kaliteli olursa olsun binlerce müşteri içinde art niyetli kişiler mutlaka çıkacaktır. Bunun sonucunda bazı hesapların tahsil edilememesi gibi maddi kayıplara yol açacak sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bir çok işletme ön ödemeli sistemi bu kayıpları ortadan kaldırmak için tercih etmektedir.

Koşulsuz müşteri memnuniyetini amaç edinen ve bir müşteri portföyü bulunan işletmelerde elbette ki böyle bir uygulama yanlış olacaktır. İşletme müşterisiyle bir güven ortamı yaratmak istiyorsa kredili bir sistem uygulamak zorundadır. Kredili sistemin getireceği riskleri de göze almak gerekecektir. Bir çok işletme çıkışta ödemelerin kontrol edilmesinin mümkün olmadığını ileri sürerek ön ödemeli sistemi tercih etmektedir. Ancak



turistlerin önemli bir çoğunluğunun acentalarla geldiğini düşünürsek, bu kontrolün o kadar da zor olmadığı' ortaya çıkar. Acentalarla gelen müşterilerin geliş ve gidiş saatleri işletme tarafından bilinmektedir. Buradaki sorun bu saatlerin bilinmesi değil, çoğu zaman ya organizasyon yetersizliğinden, ya da personel kalitesizliğinden ortaya çıkan olumsuz durumlardır.

Bu sistemi iyi bir planlama ve organizasyon ile kaliteli ve eğitilmiş bir personel kadrosuyla riski asgariye indirerek uygulamak mümkündür. Risk elbette ki sıfıra hiçbir zaman inmeyecektir. Çünkü, ne kadar dikkatli olunursa olunsun art niyetli bir müşteri kontrol etmek imkansızdır. Bu duruma en iyi örnek bankaların verdikleri kredi kartları gösterilebilir. Önceden kefil göstermek ve gayrimenkul ibraz etmek gibi çok zor şartlarda verilen kredi kartları günümüzde sadece bir maaş bordrosuyla alınabilmektedir. Önceki uygulamada risk almak istemeyen bankalar daha sonra bunun yanlış olduğunu ve gelir arttırmak için bazı risklerin göze alınması gerektiğinin farkına varmışlardır. Artık kolayca verilen kredi kartlarında tıpkı bir konaklama işletmesinin müşterilerine verdiği ve hesabın çıkışta ödendiği kredi kartlarında olduğu gibi bazı riskler elbette bulunacaktır. Ancak uygulamada görünen sonuca göre risk, o derece yüksek değildir. Herkese verilen kredi kartları önemli bir gelir artışı sağlarken buna karşı ortaya çıkan olumsuz durumlar oldukça düşük oranda kalmaktadır.

İyi yönetilen bir konaklama işletmesi kredili sistemi rahatlıkla uygulayabilir. Yılda ortaya çıkan hesap kaçırma durumu dikkatli bir kontrol sistemiyle asgariye yani kabul edilebilir düzeye indirilebilir. Buna karşı kredi kartları ile limitsiz kredi tanıyan müşterilerin işletmeye kazandıracığı (ve bir sonraki gelir kayıpları bölümünde detaylı olarak inceleyeceğimiz) gelirin miktarı önemli ölçüde artırılabilir.

#### d) Her Şey Dahil Sisteminin Uygulanması

Önceleri oda kahvaltısı olarak başlayan tatil talepleri zamanla yarım pansiyon ve tam pansiyona dönüşmüştür. Bu değişim en son olarak her şey dahil sistemlerin ortaya

çıkmasına kadar devam etmiştir. Son beş yıllık turizm piyasasında daha fazla talep bulan her şey dahil sistemi. bir çok işletme tarafından tercih edilir hale gelmiştir. Her şey dahil sistemler ilk başta aile tatillerine yönelik hizmet veren bazı konaklama işletmelerinde uygulanmaya başlanmış. daha sonra yayılarak bir çok işletmede uygulanmaya başlanmıştır. Bu sistemin tercih edilmesindeki en önemli sebep tatil bütçelerinin net olarak belirlenmesine imkan vermesidir. Daha önceleri yarım pansiyon ve tam pansiyon sistemlerden birini tercih eden turistler tatilleri boyunca ne kadar extra harcama yapacaklarını tam olarak bilemediklerinden net bir tatil bütçesi hesaplamakta zorluklarla karşılaşmaktaydılar. Öyle ki çocuklu aileler bazen. paket tur için ödedikleri miktar kadar extra harcama yapmak zorunda kalmaktaydılar. Ancak her şey dahil sistem çıktıktan sonra aileler için net olarak tatil maliyetini hesaplamak daha kolay olmaktadır. Diğer pansiyon tiplerinde müşteriler bazı yiyecek ve içecek hizmetlerine extra olarak ücret ödemek durumunda iken. her şey dahil sistemde tesisdeki birçok hizmet için ek ücret ödemezler. Rezervasyon yapılırken ödenen oda ücretine tesisdeki neredeyse tüm hizmetler dahil edilmektedir. Tesisin yapısına ve uygulamasına göre. bütün yiyecek. içecek. spor ve eğlence hizmetleri her şey dahil sistemi içine alınabilmektedir. Diğer sistemlerde olduğu gibi aynı ismi taşısa da uygulamada bazı farklılıklar da görülmektedir:

- Her Şey Dahil Sistemlerin Avantajları Şöyledir: Türkiye’de değişen turizm talebine uyum sağlayarak doluluğu arttırmak için bir etken olması en önemli avantajıdır. Tatil anlayışı farklı da olsa turistlerin bu sistemi en azından bir kere denemek gibi bir eğilim içinde oldukları bilinmektedir. İşletmede her şeyin sınırsız olarak sunulması bir takım denetleme sorunlarını ortadan kaldırmaktadır. Her şeyin sınırsızca tüketilme durumu söz konusu olduğundan denetleme sadece personelin suistimalini engellemeye yönelik olacaktır. Her hizmetin sürekli verilmesi gibi bir durum söz konusu olduğundan planlama kolaylığı sağlayabilir. Satış söz konusu olmadığından stoklama kolaylıkları ortaya çıkar.
- Her şey Dahil Sistemin Sakıncaları Şunlardır: Bu sistemde bütün hizmetler sınırsız ve sürekli olarak müşterilere sunulduğundan fazla personel istihdamı kaçınılmaz bir sonuçtur. Dar kapsamlı her şey dahil sistemlerde sınır ne derece geniş olursa olsun

hizmetlerin verildiği saatler süresiz değildir. Bu bakımdan personel sayısı da rasyonel ölçülerde tutulabilmektedir. Sürekli yeme içme hizmeti verildiğinden diğer hizmetlerin göz ardı edilmesi sorunu ortaya çıkabilmektedir. Bir çok tesis bu sistemi uygulamaya başladığından tesisin gerçek anlamda bazı özellikleri rekabet unsuru olmaktan çıkabilir.

### 2.1.3. Diğer Gelirler

Bir konaklama işletmesinde gelirler sadece oda, yiyecek-içecek ve extra gelirlerle sınırlı değildir. İşletmenin durumuna göre, bazı hizmetler sonucu başka gelirler de elde edebilir. Konaklama işletmelerinde bazen kendi birimi gibi işlettiği bazen de aracı taşeron kimseler tarafından işletilen bazı hizmet yerleri olmaktadır. Bu hizmetler: su sporları, alışveriş merkezi, kuaför ve güzellik salonu, doktor, oyun ve internet salonu, dalgıç okulu ve atçılık klübü, araç kiralama gibi değişik hizmetlerden oluşur.

Bu hizmet birimleri işletmenin yapısına ve yönetim anlayışına göre tesis bünyesinde hizmet vermektedir. Bir çok işletme bu hizmet birimlerini kiralama yöntemi ile aracı taşeron kimselere vererek başkaları tarafından işletilmesini tercih etmektedir. Çünkü, her bir birim başlı başına bir uzmanlık alanı olduğundan, bunları işletmek zaten karmaşık olan konaklama işletmelerinin yapısını daha da zor bir hale getirmektedir. Bunun bir başka dezavantajı da müşterilere bu hizmet birimlerinde profesyonel hizmet verilememesi sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bazı durumlarda, eğer gerekli şartlar yeterince uygun ise, bu hizmet birimlerinden bazıları işletme tarafından da işletilebilmektedir. Genel kabul gören anlayış ise, bu tür yan hizmet birimlerinin aracı kişiler tarafından işletmenin koordinasyonunda işletilmesidir. Bir çok tesis bu anlayış içinde bünyesindeki bu hizmet birimlerini aracı kişilere kiralama yolunu seçmektedir.

Kiralama yönteminin tercih edilmesinin başlıca sebepleri şunlardır.

- Bu hizmetlerin yatırım maliyetlerinin fazla olması. Örneğin: su sporları için alınması gereken malzeme ve araç gereç miktarının çokluğu ve maliyetinin yüksek olması.

- Bu hizmetlerde uzmanlaşmış eleman bulma zorluğu. Örneğin: su sporları veya güzellik salonuna uzman bulmak ve bulunan elemanın iş bakımından tatmin edilmesini sağlamamanın getirdiği sorunlar.
- Yeterli doluluk sağlanamazsa zarar etme riskinin boyutu. Ayrıca yapılan yatırımın doluluk olmadığına tamamen zarar sayılacağına bilinmesi.
- Kiralama yöntemi ile garanti bir gelir elde etme şansının olması.
- Bu tür hizmet birimleri için kiralamaya olan talep fazlalığının cazibesi.

Elbette avantajları yanında kiralama yönteminin bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bunlar:

- Aracı kişi ve kurumlarla olan ödeme sorunları. Yapılan anlaşmaya uyulmaması sonucu ödemelerde ortaya çıkan sorunlardır.
- Aracı kişilerin işletmenin genel düzenine zarar verici çalışmalar yapma eğilimi olması. Kiralama yoluyla hizmet birimini işleten kimseler bazı durumlarda satışlarını arttırmak için işletmenin genel prensiplerine aykırı davranışlar içine girebilmektedir.
- Bu hizmet birimlerinde çalışanlar işletmenin elemanı olmadığı için ortaya çıkan uyum ve disiplin sorunları
- Müşterilerle bu hizmet birimleri arasında olası sorunların çözülmesindeki zorluklar ve meydana gelen müşteri memnuniyetsizliği
- Bu hizmet birimlerini kiralayanların kendi aralarında çıkan sorunlar

Bu avantaj ve dezavantajları dikkate aldığımızda bu yan hizmet birimlerinin kiralanması daha mantıklı görünmektedir. Her ne kadar ortaya çıkan sorunlar daha karmaşık görünse de bu hizmet birimlerinin getirdikleri maliyetler ve uygun personel bulma sorunu kiralamayı daha cazip kılmaktadır.

Kiralama yöntemi çok tercih edilen yol olduğuna göre, kiralama çeşitlerini de değerlendirmek gerekir. Çünkü, her hizmet biriminin özelliği farklı olduğunda değişik kiralama şekillerinin de olması da doğaldır. Bu kiralama şekilleri genelde dört grupta toplanır.

a). **Sezonluk veya Yıllık Sabit Kiralama** : Bu sistemde hizmet birimleri, sezonluk olarak tek fiyat üzerinden kiralanmaktadır. Aracı kişilerle konaklama tesisi arasında bir sezon ya da bir yıl geçerli olan bir anlaşma yapılır. Bu anlaşmada süre, işletme kuralları ve kira ücreti açık olarak belirtilir. Buna göre aracı kişi sezonluk veya yıllık kira ücretini, anlaşmaya göre peşin veya taksitle işletmeye öder. Bu anlaşmalarda genelde sezonluk ve peşin ödenen tek bir fiyat tercih edildiği görülmektedir. Bu tip anlaşmalarda konaklama işletmesinin başka bir yükümlülüğü bulunmaz.

b) **Aylık Sabit Kiralama** : Sezonluk sabit kiralamanın benzer bir şekli olan aylık kiralamada aracı kişiler konaklama işletmesiyle diğer şartları aynı, sadece belirlenen ücreti aylık ödemeli olarak bir anlaşma yaparlar. Dönem için belirlenen ücret peşin değil, aylık olarak ödenir. Bu sistemde işletme başka bir sorumluluk altına girmeden aracı kişilerden aylık kira ödemesi şeklinde gelir elde eder.

c) **Müşteri Doluluk Oranına Göre Kiralama**: Diğer iki kiralama şeklinde risk her zaman kiralayandan yana olmaktadır. Bu risk, konaklama işletmesinin doluluk oranının düşük olması riskidir. Düşük doluluk oranı gerçekleştiğinde aracı kişiler zarar etmek sorunuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Diğer şekillerde riskin tamamı kiralayanda olduğundan her iki durumda da dengesizlikler ortaya çıkmaktadır. Yani, tesisin doluluğu genellikle önceden bilinemediğinden sabit kiralamalarda bir tarafın zarar etmesi mümkün olmaktadır. Diğer yönden bakıldığında ise, eğer tesis tahmin edilenden fazla doluluğa ulaşırsa, kira miktarı optimal hesaplanmadığından işletme zarar edecektir. Tam tersi durumda tesis hesaplanandan daha az doluluk sağlarsa bu sefer de kiralayana zarar edecektir. Bu sorunu ortadan kaldırmanın bir yolu olan müşteri doluluk oranına göre kiralamada taraflar iki şekilde anlaşabilmektedirler.

-**Aylık Doluluk Oranına Göre Kiralama**: Bu anlaşma şeklinde taraflar tesisin aylık doluluk oranlarını dikkate alarak değişik tahmini doluluklarda farklı kira bedeli belirlerler. Genelde bu oranların tahmini bedelleri önceden belirlenir ve gerçekleşen doluluğa göre bu belirlenen rakamlar kira olarak ödenir.

-Kişi Sayısı Ortalamasına Göre Kiralama: Bu sistem pek kullanılan bir sistem değildir. Çünkü, işletmedeki kişi sayısı satışları direkt etkileyen bir olgu olmakla birlikte, bazı durumlarda optimal bir kriter olmamaktadır. Bu sistem de amaç, günlük yetişkin müşteri sayısı baz alınarak kişi başı bir bedel belirlemektir. Yani, aylık doluluk oranında ortalama yetişkin sayısı bir ay ile çarpılır ve ortaya çıkan rakam ile daha önce anlaşmaya varılan kişi başı bedelle çarpılarak ödenecek kira bedeli bulunur. Bu anlaşma şeklinde her iki tarafın da zarar etme durumu azalmakta ve risk paylaşılmaktadır. Pek fazla uygulanmasa da özellikle tesislerdeki fotoğraf hizmeti için aracı kişilerle bu yöntem esas alınarak anlaşma yapılmaktadır.

d) Satıştan Komisyon Ödeme Yöntemi: Son olarak uygulanan bu sistem: kişi sayısı ve doluluğa bağlı kalmaksızın aracı kişinin yaptığı satışlarda belli oranda komisyon almayı amaçlayan bir kiralama şeklidir. Bu sistemde aracı kişinin ilgili hizmet biriminde yaptığı aylık satışlar belirlenir ve bu satış miktarı üzerinden anlaşmada belirtilen komisyon gelir olarak tahsil edilir. Bu sistem de fazla tercih edilen bir sistem olmamakla birlikte daha çok işletme bünyesinde faaliyet gösteren araç kiralama biriminde uygulanmaktadır. Aylık olarak kiralanılan araç sayısı ve bu araçlardan elde edilen hasıllardan işletme genelde % 15-30 arasında olan bir komisyon alır.

### III . BÖLÜM

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ GELİR KAYIPLARI VE ÖNLENMESİ

### 3.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BAŞLICA GELİR KAYIPLARI VE NEDENLERİ

Konaklama işletmeleri birbirinden farklı bir çok mal ve hizmetin aynı anda üretilip müşteriye sunulduğu işletmelerdir. Doğal olarak bu kadar değişik hizmetin birbiriyle uyumlu ve planlı olarak müşterilere sunulması oldukça karmaşık bir organizasyon yapısını ortaya çıkarmaktadır. Temel amacı müşterilerin konaklama ihtiyacını karşılamak olan, ancak bunun yanında yiyecek içecek, eğlence, spor, gibi hizmetleri de müşterilerine sunan konaklama işletmeleri kontrollü ve disiplinli yönetilmezlerse birçok gelir kayıplarına uğrayabilmektedir. Bu kayıplara önlemek için her departmanı başlı başına bağımsız bir bölüm olarak düzenlemek ve ona göre yönetilmesini sağlamak gerekir. Konaklama işletmeleri büyük ölçüde yurt dışı pazarlara hitap ettiklerinden, dış pazarlara ulaşmak için bazı araçlara ihtiyaç duyarlar. Bir konaklama işletmesinin temel faaliyetleri iki kısımda incelenebilir. İşletmelerin ilk aşamada müşteri bulma faaliyetleri, ikinci aşamada gelen müşterilerin memnun edilmesi hedefleri bulunmaktadır. Birbirini tamamlayan iki aşama tam bir uyum sağlayacak şekilde planlanmalıdır. Bu açıdan bakıldığında konaklama işletmelerinde iki türlü gelir kaybına rastlanılmaktadır.

Bir konaklama işletmesi oda satışlarını genellikle tur operatörleri ve seyahat acentaları aracılığıyla gerçekleştirdiğinden, çoğu zaman alıcıyla direkt temas şansı bulamamaktadır. Çünkü, oda satışlarını konaklama tesisi adına acenta gerçekleştirir. Bu

durumda acentanın yapacağı satışlar direkt olarak konaklama tesisini olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Konaklama işletmesi kendi bulunduğu yere çok uzak pazarlardaki müşterilere ulaşmak için acentalarla belli koşullarda anlaşmalar yapmak zorundadır<sup>77</sup> Bütün bu çalışmalar müşteri bulmaya yönelik faaliyetlerdir. Henüz ortada bir satış söz konusu değildir. Satış ise, acentanın konaklama tesisini ile anlaştığı şartlarda gerçekleştirilecektir.

Konaklama tesisinde oda satışlarının önemli bir kısmı acentalar tarafından gerçekleştirildiğinden konunun önem derecesi açıkça ortaya çıkmaktadır. Müşteri bulmaya yönelik bu faaliyetlerde amaç, oda satılabilecek insan ve/veya firmalara ulaşmaktır. İstenen miktarda oda satışı gerçekleşince konaklama işletmesinin doluluk sorunu ortadan kalkmış olacaktır. Artık gelen müşterilere satın aldıkları konaklama hizmetinin yanında, başka değişik mal ve hizmetlerin satılmasına yönelik çalışmalara başlanacaktır.

### **3.1.1 Oda Satışlarından Kaynaklanan Gelir Kayıpları**

Konaklama işletmelerinin gelirlerinin en önemli kısmını oda satışları oluşturduğundan kayıpların en çok olduğu noktalarda oda satışlarında olmaktadır. Bu kayıplar dikkatli bir planlamayla azaltılabilir ama hiçbir zaman sıfıra indirilemez. Çünkü, söz konusu şartların hepsi konaklama işletmesi kontrolünde olan faktörler değildir. Bir konaklama işletmesi oda satışlarını genelde iki kısımda gerçekleştirdiğinden söz konusu satışlardan kaynaklanan gelir kayıplarını da iki kısımda incelemek gerekir.

#### **3.1.1.1. Direkt Oda Satışlarındaki Hatalar ve Gelir Kayıpları**

Konaklama işletmesi özellikle yoğun sezonlarda direkt olarak kendisiyle temasa geçen müşterilere oda satışları da gerçekleştirmektedir. Toplam satışlar içinde pek fazla ağırlığı olmayan bu satışlarda işletmenin kontrolünde olan faktörlerden dolayı bazı

<sup>77</sup> Hacıoğlu, **Ön. Ver.** s. 138-143



kayıplar olmaktadır. Hiçbir aracı kuruma gitmeden doğrudan konaklama tesisi ile temasa geçen müşterilere yapılan oda satışlarını iki kısımda ele almak mümkündür.

### 3.1.1.1.1. Rezervasyonsuz Direkt Oda Satışı Gelirindeki Kayıpları

Müşteriler önceden haber vermeden direkt olarak konaklama tesisine gelip oda satın almak isteyebilmektedirler. Konaklama tesisi doluluk durumu müsait olduğu sürece bu talepleri kabul eder. Bu tip satışlarda dikkat edilmesi gereken en önemli noktalar şunlardır:

- Müşterilerin ne zaman geleceği bilinmediğinden, özellikle, tesisin ilk müşteri temas noktaları konuya hakim olacak derecede bilgili olmalıdır.
- Oda tipleri ve fiyatları tam olarak ve anlaşılır bir şekilde belirtilmelidir.
- Tesisin tüm özellikleri ve doluluk durumu müşterilere açıkça izah edilmelidir.
- Uygulanan pansiyon tipi detaylı olarak açıklanmalıdır.
- Uygulanabilecek indirimler (eski müşteri, çocuk indirimleri gibi) net olarak belirlenmelidir.
- Çalışan personel, karar vermekte zorlanan müşterileri ısrar etmeden ikna edebilecek düzeyde konuşma ve satış yeteneğine sahip olmalıdır.

Bir konaklama işletmesinde rezervasyonsuz direkt satışlar sezonun belli dönemlerinde yoğunlaşan, ancak toplam satışlar arasında çok az bir oran teşkil eden satışlardır. Aracı kurumlara gitmeden doğrudan tesise gelen bu tür müşteriler, tesisin sabit bir müşteri kitlesi oluşturma amacına yönelik en iyi müşteri potansiyelini oluşturmaları açısından önemlidir. Bu tip oda satışlarında yapılan en önemli hatalar ise şöyle sıralanabilir:

- Yeterli Kalitede, Personel Olmaması: Satış aşamasında tesisinin önceden haberi olmadığından bir hazırlık yapması oldukça zor bir durumdur. Bu satışta en önemli faktör müşteriyle ilk teması gerçekleştiren personeldir. Tesisini çok iyi tanıyan, doluluk

durumunu görebilen, pansiyon şekli, oda tipleri ve fiyatlarını net olarak bilen, indirim şartları ve miktarları hakkında insiyatif kullanabilen, gerektiğinde ikna yeteneğine başvurabilen ve iyi bir satıcı özellikleri taşıyan personel bu satışların temel faktörüdür. Genelde işletmelerin personele yeterli özeni göstermemesi sonucu bu tip satışlarda önemli hatalar ve kayıplar olmaktadır.

- **Organizasyon Yetersizliği:** Konaklama işletmesi direkt satışlarda çok iyi personel de bazı durumlarda yeterli olmayabilmektedir. Öncelikle tesisin tüm birimlerinin tam bir işbirliği içinde organize olması gerekir. Öncelikle tesisteki iletişimin mükemmel olması gerekmektedir. Tesisi yöneten karar noktasındaki kişiler tüm gerekli bilgileri müşteri temas noktasındaki personelle paylaşmalıdır. Çünkü, organizasyonda oluşan hatalar direkt oda satışlarını olumsuz etkiler. Örneğin aniden gelen bir müşteri için o dönemdeki doluluk durumu ve uygulanacak oda fiyatları üst yönetim tarafından zamanında bildirilmezse satışın gerçekleşmesi zorlaşacaktır. Müşteri temas noktasındaki insanların bu bilgilere sürekli ihtiyacı olacaktır. Bir başka şekilde aniden gelen bir misafir için süratle oda hazırlanması ve gerekli diğer hizmetlerin yerine getirilmesi için tüm birimlerin uyumlu bir şekilde hareket etmesi gerekir.

Direkt oda satışını etkileyen bu iki temel faktördeki olası aksaklıklar bu satışların gerçekleşmesine engel olacaktır. Bu durumda işletme iki şekilde zarara uğrayabilecektir. Ya hiçbir çaba ve para harcamadan kendiliğinden tesise kadar gelmiş müşterilere satış yapılamayacak yada oda satışı yapılsa bile olumsuz bir önyargı oluşacağından kalış süresi kısalmayacaktır. Müşteri tesiste kalmadığı halde bu tür sorunlar yüzünden işletme hakkında negatif düşüncelere sahip olacak ve işletmenin olumsuz reklamını yapabilecektir.

Her iki durumda da işletme yapabileceği satışı başlangıçta elinden kaçırarak veya yaptığı oda satışının süresini kısaltacaktır. Bu durum ise işletmenin o anda elde edebileceği nakit gelirin yok olmasına veya azalmasına sebep olacaktır. Ayrıca satış yapılsın ya da yapılmıyorsa müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkacağından sabit müşteri

olabilecek müşteriler kaybedilebilecek ve tesis hakkındaki olumsuz reklam nedeniyle muhtemel müşteriler de uzaklaşabilecektir.

### 3.1.1.1.2. Rezervasyonlu Direkt Oda Satışı Gelirlerindeki Kayıplar

Bu satış şeklinde , müşterilerin aracı kurumlara gitmeden kendileri konaklama tesisi ile temas kurup oda için rezervasyon yapmaları sonucu satış gerçekleşir. Buradaki tek fark müşterinin kendisi direkt olarak konaklama tesisine rezervasyon yaptığından, rezervasyonsuz satışlarda olduğu gibi plansız bir şekilde konaklama tesisine gelmemektedir. Müşteri önceden gerekli yer ayırma işlemini yaparak rezervasyonu garanti altına aldığından olası risk ve sorunlardan kurtulmuş olur. Bu satışlarda rezervasyon işlemi genelde yazılı iletişim araçlarıyla yapılır. Yurtiçi rezervasyonlarda sözlü iletişim araçları tercih edilebilir ama yurtdışı satışlarda tamamen yazılı iletişim araçları kullanılır. Çünkü, uluslararası seyahatlerde sorun çıkma olasılığı ve çıkan sorunların anında çözülememe riski oldukça fazladır.

Müşteriler yurt içinde genellikle telefon ile tesisi arayarak rezervasyon yaparlar. İş seyahatleri haricinde nadir olarak yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Tatil amaçlı seyahatlerde telefon etmek yeterli bulunmaktadır. Oysa yurtdışındaki satışlarda önemli oranlarda yazılı iletişimden faydalanılmaktadır. Müşteriler tesise fax veya "e mail" aracılığıyla bildirimde bulunarak rezervasyon yaparlar. Elbette ki yazılı bildirimler bir çok olası sorunu baştan ortadan kaldırdığından daha çok tercih edilen bir yöntemdir.

Bu satışlarda tıpkı rezervasyonsuz satışlarda olduğu gibi organizasyon hataları, personel yetersizlikleri gibi faktörler satışları olumsuz etkiler , ancak bu etki rezervasyonsuz satışlara oranla daha sınırlıdır. Eğer rezervasyon talebi telefon ile yapılırsa organizasyon ve personel yetersizliğinin etkisi daha büyük olacaktır. Çünkü telefonla olan taleplere anında net cevaplar vermek gerektiğinden tesisteki organizasyondan kaynaklanan iletişim sorunları ve kalitesiz personelden doğan sorunlar daha fazla olumsuz

etki yapacaktır. Oysa yazılı rezervasyon taleplerinde anında yanıt vermek gibi bir mecburiyet olmadığından sorunların asgariye indirilmesi daha kolaydır. Bu yüzden işletmeler hem bu hatalara düşmemek için, hem de sözlü iletişimlerde ortaya çıkan yanlış anlaşılma gibi sorunlardan kurtulmak için yazılı talepleri daha çok tercih etmektedirler. Olası yanlış anlamalar veya suistimaller sözlü rezervasyonlarda çok görülen sorunlardandır.

Bu satışlardaki gelir kayıpları rezervasyonsuz satışlara oranla daha düşük seviyelerdedir. Çünkü gerek sözlü gerekse yazılı iletişimde önceden haber alma gibi bir avantaj bulunmaktadır. Yani, konaklama işletmesi rezervasyon talebini önceden bildiğinde oda satışlarının planlamasını daha kolay yapabilmektedir. Bu bakımdan rezervasyon olayı satışlardaki bu dezavantaj ortadan kaldırmaktadır. Rezervasyonsuz satışlardaki müşteri temas noktalarında önemli rol oynayan personel sayısı, bu satışlarda bir ya da iki kişiye düşecektir. Doğal olarak müşterileri olumsuz etkileyecek eleman sayısı ve riski azalacak ve muhtemel organizasyon ve iletişim hataları da asgariye inecektir. Bu iki personelin kaliteli ve eğitilmiş olması konaklama tesisi için yerine getirilmesi zor bir yükümlülük değildir.

Bu satışlardaki en önemli kayıp rezervasyon iptallerinin ortaya çıkardığı sonuçlardır. Hem sözlü, hem de yazılı rezervasyon taleplerinde karşılıklı bir anlaşma veya yaptırım şekli olmadığından müşteriler rezervasyonlarını istedikleri zaman iptal edebilmektedirler. Öyle ki bu iptaller çoğu zaman konaklama tesisine bildirilmemektedir. Azınlıkta olan bilinçli müşteriler dışında iptaller ya çok geç bildirilmekte, ya da hiç bildirilmemektedir. Her iki durumda da konaklama işletmesi, iptallerden doğan boşlukları doldurma şansına genelde sahip olmamaktadır. Düşük sezonlarda işletme genelde dolu olmadığından, olası iptallerin tekrar satılması mümkün değildir. Ancak yüksek sezonlarda garanti satılabilecek odaların bu şekildeki iptallerden dolayı boş kalması tesis için önemli bir gelir kaybına yol açmaktadır.

### 3.1.1.2. Aracılı Oda Satışlarındaki Kayıplar

Bir önceki bölümde incelenen ve konaklama işletmelerinin satışlarının ortalama % 90'ı oranında gerçekleşen aracılı satışlardaki kayıplar oldukça yüksek boyutlara ulaşmaktadır. Daha önce satışları yurtiçi ve yurtdışı olarak ikiye ayırdığımızdan buradaki gelir kayıplarını da bu doğrultuda ikiye ayırmak gerekmektedir. Konaklama işletmeleri sezonun veya yılın önemli bir kısmında yurtdışı satışlarından doluluğu yakalarken, ancak belli ve kısa dönemlerde yurtiçi satışlar yapabilmektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta diğer direkt satışlarda müşteri ile birebir temas söz konusu iken, burada taraf aracı kurumlardır. Aracı kurumlar konaklama tesisinden oda kontenjanı alarak satış yaparlar. Bu satışlarda alıcı müşteri, satıcı acentalar olmaktadır. Konaklama tesisi acenta ile anlaşma yaparak, sadece pazarlama çalışması yapmış olur. Acentayla yapılan kontenjan anlaşmalarında verilen oda kontenjanlarının satış anlamına gelmediği dikkate alınmalıdır. Aracılı satışları da iki kısımda incelediğimize göre, bu satışlardaki kayıplarda iki bölümde ele alınabilir.

#### 3.1.1.2.1. Yurtiçi Aracılı Satışlardaki Kayıplar

Yurtiçi aracılı satışlar konaklama tesisi için belli dönemlerde yoğunlaşan bir talep olduğuna göre, bu satışlardaki kayıpları da bu faktörü göz önüne alarak incelemek gerekecektir. Yurtiçinde faaliyet gösteren bir acenta sezonluk ya da yıllık faaliyet gösteren bir konaklama tesisleriyle kontenjan anlaşması yapacaktır. Bu anlaşmada genelde pansiyon tipi, ödeme koşulları, çocuk indirimleri gibi temel faktörler yer alacaktır. Enflasyon nedeniyle fiyatlar aylık tespit edilecektir. Bu tür anlaşmalarda özel bir durum yoksa, kontenjanlar net olarak verilmez. Aksine satışların "sor sat" bazında yapılması talep edilir. Sor- sat bazındaki anlaşmalar işletmeler için doluluğun tam olarak kontrol edilebilmesi bakımından avantajlıdır. Bir konaklama işletmesi yurtiçi bir acentayla yaptığı anlaşmadan ne tür kayıplara uğrayabilir?

Anlaşma metni incelendiğinde kayıplara yol açacak noktalar net olarak görünmemektedir. Ancak uygulamada anlaşmada bazı boşluklar olabilmekte ve bu boşluklar acenta tarafından suistimal edilerek menfaat sağlama amaçlı kullanılmaktadır. Bu menfaat noktalarını 3 kısımda toplanabilir.

- Anlaşmada belirtilen ve genelde müşteri çıkışından iki hafta sonra olan ödemelerin aksatılması sonucu işletmenin nakit akışının zorlaşması ve enflasyonist ortamda nakit miktarında meydana gelen değer kayıpları.
- Çocuk indirimlerinde belirtilen yaş grupları üzerindeki suistimale açık noktalar bulunmaktadır. Belirtilen indirimde dahil yaş grubuna yakın çocuklardan yarım ücret alınmakta ama bu ücret çocukların ücretsiz grubuna girdiği belirtilerek konaklama tesisine ödenmemektedir. Genelde 0-6 yaş ücretsiz, 6-12 yaş % 50 indirimli bir sistem uygulanmaktadır. Acentalar 7 yaşındaki bir çocuk için müşteriden yarım ücret tahsil etmekte ama bu çocuğun yaşının ücretsiz sınıfına dahil olduğunu bildirerek alınan ücreti konaklama tesisine aktarmamaktadırlar. Ya da bir başka şekilde 13 yaşındaki bir çocuğu tam ücrete tabi tutmakta ama konaklama tesisine yarım ücret ödemektedirler. Konaklama işletmesinin çocuk yaşlarını kontrol etmedeki zorluklarından dolayı acentaların bu suistimalleri tespit edilememektedir. Bu şekilde acentalar konaklama tesisi üzerinden haksız kazanç elde etmektedirler.
- Son olarak acentanın talep üzerindeki yönlendirme etkisinin işletmeler üzerindeki baskı unsuru olarak kullanılması dikkati çekmektedir. Konaklama işletmeleri acentalarla anlaşma yaparken acentanın satışlar üzerinden alacağı komisyon oranını net olarak belirlerler. Ancak her konaklama işletmesi komisyon oranını aynı seviyede tutmamaktadır. Komisyon oranını yüksek tutarak acentanın satışlar üzerindeki etkisi lehine çevirmeye çalışan konaklama işletmeleri kendi aralarında negatif sonuçları oldukça önemli olan bir rekabet içine girmektedirler. Çünkü ülkemizdeki tatil kültürü yeterince olgunlaşmamış olduğundan müşteriler tatil için net bir karar vermemiş

durumda acentalara gitmektedirler. Bu durumda da acentanın tavsiyesi veya yönlendirmesi sonucu talebin belli noktalarda odaklanması sağlanabilmektedir. Konaklama işletmeleri satışlardan daha fazla pay alabilmek için komisyon oranını yüksek tutarak acentanın kazanacağı miktarı artırma yoluyla acentanın yönlendirmesini kendi tarafına çekmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç genelde başarıya ulaşılmıyorsa da bu tür yanlış rekabet hareketleri acentaların komisyon oranını baskı unsuru olarak kullanmalarına sebep olmakta ve konaklama tesislerinin satış fiyatlarından kendilerine kalan miktarlar bu komisyon oranları nedeniyle sürekli düşmektedir.

Yurtiçi aracılı satışlarda bu üç temel faktörün dışında da gelir kayıplarına yol açabilen noktalar olabilmektedir. Konaklama tesisleri satışların düşük seviyelerde kalmasına yol açabilecek başka hatalar da yapabilmektedirler. Bu hatalar genelde pansiyon tipinin yanlış seçilmesi, rekabeti dikkate almadan belirlenen satış fiyatları, zamanlama hatası ile yapılan aşırı reklam ve tanıtım maliyetleri, oda tipi dağılımının belirlenmemesi veya yanlış belirlenmesi gibi konularda ortaya çıkmaktadır.

### **3.1.1.2.2. Yurtdışı Aracılı Satışlardaki Kayıplar**

Satışlarının önemli bir kısmını yurtdışı taleplerle gerçekleştiren konaklama işletmeleri önemli gelir kayıplarını da bu satışlardan elde etmektedir. Yurtdışı aracı acentaların çalışma şekilleri yurtiçi acentalara göre daha karmaşık ve riskli bir yapı arz etmektedir. Konaklama işletmeleri talebi iç pazar ve dış pazar olarak iki kısma ayırmak zorundadır. Hatta dış pazarı da talep analizi yaparak ülkeler göre alt pazarlara ayırmak gerekmektedir. Her ülkenin tatil kültürünün birbirinden farklı olması nedeniyle bu ayırımın önemi büyük ve gereklidir.

Yurtdışı satışlar çoğunlukla acentalarla yapılan kontenjan anlaşmaları ile gerçekleşmektedir. Bu anlaşmalar; genelde bir sonraki sezon için, her sezon ortasında

yapılır. Bu kadar erken yapılmasının nedeni, acentanın paket turu oluşturan unsurları bir araya getirmekte karşılaştığı zorluklardır\*. Bunun birlikte Avrupa ülkelerinde tatil kültürünün gelişmiş olması nedeniyle tatil ile ilgili planların önceden yapılması da başka bir etkidir. Kış dönemi boyunca Avrupa ülkelerinde toplam tatil rezervasyonlarının yarısı yapılmaktadır. Bu sebepten dolayı paket turu satışa sunan acenta, kış dönemi başladığında ürünlerini hazırlamış olmak durumundadır.

Bütün bu faktörler dikkate alındığında konaklama işletmelerinin bir dezavantajı ortaya çıkmaktadır. Çünkü, işletme gelecek yıl ile ilgili kararlarını bu sezon ortasında vermek zorundadır. Başka sektörlerde olduğu gibi yıl sonu verilerinden faydalanarak karar alma şansına sahip değildirler. Aksine verdikleri kararları yıl sonunda ortaya çıkan sonuçlara göre test edebilirler. Yıl sonu verileri gelecek sezon için verilen kararların yanlış olduğunu ortaya çıkarsa da kararların düzeltilme şansı olmayacaktır. Konaklama işletmelerinde yöneticilerin risk altına girme oranı diğer sektörlerde göre daha fazladır. Bu risk faktörü konaklama işletmesinin hitap ettiği pazarlarda faaliyet gösteren acentalarla olan iyi işbirliği sayesinde biraz azaltılabilir. Çünkü, karar verilirken pazarın genel durumu ve gelecekteki performansını en iyi o pazarda faaliyet gösteren acentalar bilecektir. Acentaların vereceği doğru analiz bilgileri konaklama işletmeleri yöneticilerinin hata yapma riskini azaltacaktır. Bu açıklamalar ışığında konaklama işletmelerinin yurtdışı araçlara karşı uğradığı gelir kayıpları şu şekilde incelenebilir.

1- Fiyat Tespitinden Kaynaklanan Kayıplar: Konaklama işletmeleri satış fiyatlarını belirlerken bazı kriterleri dikkate almak zorundadırlar. Bu kriterler hitap edilecek pazarın satın alma gücü, tercih edilen pansiyon tipi, rakip işletmelerin politikaları, sektörün genel durumu, acentalarla olan ilişkiler olarak tespit edilebilir. Fiyat tespiti oda satışlarını etkileyen en önemli faktör olduğundan verilecek kararın çok dikkatli alınması gerekir. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi acenta ile yapılan anlaşmanın değiştirilmesi söz

\* Bkz: H. Suavi Ahipaşaoğlu, (2001), **Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması**, (Ankara: Detay Yayıncılık), 63-87



konusu değildir. Bu anlaşmalar sezon ortası yapıldığından gelecek yıl ile ilgili kararların önceden ve doğru olarak verilmesi zor ve riskli bir durumdur. Fiyat tespitinde iki türlü kayıp söz konusudur.

a) Düşük Fiyat Tespit Edilmesi: Konaklama işletmeleri doluluk problemi yüzünden bazı durumlarda çekingen kararlar alabilirler. Diğer işletmelerden daha avantajlı olmak için bazı durumlarda hizmet kalitesini düşürmeyi bile göze alarak düşük fiyat politikası izlerler. Bu durumda hedeflenen amaç olan doluluğun yükseltilmesi gerçekleştirilebilir ama bu durum aslında ciddi bir gelir kaybına yol açabilecektir. Pazar analizi ve rakip işletmelerin durumu dikkatli incelendiğinde fiyatın düşürülmesinin objektif bir karar olmadığı görülür. Bu durumda yapılması gereken şey, bir miktar riski göze almak ve hizmet kalitesini korumak olmalıdır. Düşük fiyat sonucu elde edilen dolulukla düşük bir kazanç elde edilecektir. Konaklama işletmesi fiyatını korumak veya yükseltmek amacı ile hareket ederse elde edilen kazanç da yükselecektir. Bir diğer nokta da düşük fiyatla elde edilen yüksek doluluğun gelirinin daha düşük dolulukla ancak yüksek fiyatla elde edilen gelirle aynı olma durumudur.

b) Yüksek Fiyat Tespiti: Konaklama işletmeleri düşük fiyat ile doluluğu garanti altına alma politikasının aksine yüksek fiyatla yüksek kazançlar elde etmeyi de amaçlayabilirler. Bu durum oldukça yüksek bir risk içermektedir. Çünkü, konaklama tesisi fiyatları yükselterek hem hizmet kalitesini, hem de gelirini yükseltmek ister. Bu kararı alan yöneticiler en çok geçmiş yıllardaki oluşan doluluk ve gelir bilgilerini esas alırlar. Ancak turizm piyasasında istikrar uzun süreli olmadığından geçmiş yıllardaki veriler bazı durumlarda yanıltıcı olabilmektedirler. Yüksek fiyatla satış yapmak elbette doğru ve istenen bir amaçtır. Ancak uluslararası istikrar ve rekabet gibi faktörler öncelikle dikkate alınması gereken etkenlerdir. Yüksek fiyat politikası süreçlere yayılarak zaman içinde gerçekleştirilmelidir. Acentanın satış potansiyeli ve müşterilerin talebini direkt olarak yüksek fiyatla olumsuz bir şekilde etkilemek yanlış olacaktır. Bunun yerine ilk önce talebin yüksek olduğu kısa periyotlarda küçük artışlarla yüksek fiyat politikası izlenirse acenta ve müşterilerin fazla dikkatini çekmeden zaman içinde istenen hedeflere

ulaşılabilir. Aynı zamanda bu Şekilde, ani fiyat artışının işletmenin doluluğunu olumsuz etkilemesi de önlenmiş olacaktır.

2- Dönemlerin Tespitinden Kaynaklanan Kayıplar: Konaklama işletmeleri acentalarla yaptıkları anlaşmalarda talebin durumuna göre farklı fiyat ve zaman lt kullanırlar. Her sektörde olduğu gibi turizm talebi de belli dönemlerde azalan belli dönemlerde yoğunlaşan bir taleptir. Bu durumda konaklama işletmeleri de faaliyet gösterdikleri süreyi talebin yoğunluğuna göre belli dönemler ayırmak zorundadır. Kontenjan anlaşması bir pazarlama çalışması olduğuna göre yapılacak hatalar satış olayının da yanlış yönlendirilmesine sebep olacağından, bu dönemlerin çok dikkatli tespit edilmesi gerekir. Dönemler işletmeden işletmeye bölgeden bölgeye ve pazardan pazara farklılıklar gösterebilir. Ancak genel olarak bir kontenjan anlaşmasında dört dönem bulunur. Konaklama işletmesi talebin yoğunluğunu dikkate alarak, bu dönemlerde değişik fiyat politikaları uygular. Konaklama işletmeleri faaliyet gösterdikleri zamanı dört bölüme ayırarak çalışmalarını yürütürler.

a) Düşük (Başlangıç)Sezon : Konaklama işletmelerinin genelde sezonluk olduğunu dikkate alacak olursak işletmenin faaliyete başladığı dönem düşük sezon olarak adlandırılır. Genelde mart ve nisan aylarını kapsayan bu sezonda talep düşük olduğundan, fiyatlar da düşük olacaktır. Işletme düşük sezona hangi fiyatla başlangıç yapacağını talep, rekabet ve hizmet kalitesi gibi faktörleri dikkate alarak belirler. Düşük sezonda fiyatların da düşük olması normaldir ancak, çok düşük olması kalitesizlik olarak algılanabilecektir. Ayrıca diğer taraftan emsal işletmelere oranla çok yüksek fiyatlar ise, zaten az olan talebin işletmenin aleyhine bir durum ortaya çıkaracaktır. Düşük fiyat avantaj gibi görünse de diğer emsal tesislerin fiyatlarını da dikkate alan müşteriler, fazla düşük fiyatın kaliteye olumsuz yansıyacağını düşünebilirler.

b) Yüksek Sezon ncesi: Ara sezon da denilen bu dönem, işletmenin başlangıç sezonunun bitmesi ile yüksek sezonun başlaması arasındaki dönemini ifade eder. Genel olarak mayıs ve haziran aylarını kapsayan bu dönemde işletmeler yüksek sezona geçiş

aşamasındadırlar. Bu dönemde fiyatların, sezon öncesine göre yüksek, ancak yoğun sezona göre düşük olması doğru olacaktır. Ara dönemde talep biraz daha fazla olacağından, satışların fiyatlardan olumsuz etkilenmemesi için yüksek dönem fiyatına uygun bir fiyat politikası izlenmelidir. Çünkü ara dönemin bitiminde başlayan yüksek sezon ile ara sezon fiyatları birbirine paralel oranda değişmelidir. Bu dönemde fiyatlar en yüksek seviyesinden bir önceki aşamada olacaktır

c) Yüksek Sezon: Talebin en yoğun olduğu dönemi ifade eden bu sezonda fiyatlar da en yüksek seviyededir. İklim şartları ve tatil dönemlerinin en müsait olduğu bu dönem genelde temmuz ağustos ve eylül aylarını kapsar. Tatil için en uygun dönem olması talebinde buna paralel olarak en üst düzeyde olması doğal bir sonuçtur. Satışların da bu dönemde olabilecek en yüksek fiyatlardan gerçekleşmesi işletmenin temel amacıdır. Talep yüksek olsa da bu her tesis için yeterli doluluk anlamına gelmeyebilir. Belirlenen yüksek dönem fiyatları talebin algılayabileceği seviyeden çok yukarda ise satışlar düşük oranlarda seyredecektir. Diğer sezonlarda işletmenin tamamen dolması oldukça zor iken, yüksek sezonda bu mümkün olabilmektedir. Bu bakımdan işletmenin en önemli dönemi olan yüksek sezon gelir açısından da en riskli dönem anlamını taşır. Fazla yüksek fiyat talebi olumsuz etkilerken, talebin karşılayabileceği düzeyden daha düşük bir fiyat da geliri olumsuz etkileyecektir. Düşük fiyatla işletme tamamen dolabilir, ama yanlış tespit edilen fiyat sonucu normalde elde edilebilecek gelirin de düşmesine yol açacaktır.

d) Sezon Sonu: Bu dönem yüksek dönemden sonra mevsim sonuna doğru satışların azaldığı dönemdir. Genelde ekim ve kasım aylarını kapsayan bu dönemde hava şartları sonbahar gibi olduğundan ve tatil dönemleri sona erdiğinden işletmenin satışlarının giderek azaldığı bir dönemdir. Daha çok orta yaş üstü kişilerin tercih ettiği bu dönemde fiyatlar başlangıç sezonu ile aynı seviyelerde seyreder. Eğer işletmenin fiziksel özellikleri bu tip yaşlı müşterilere iyi hizmet verecek şekildeyse, talep daha yüksek ve buna paralel olarak fiyatlarda yüksek olacaktır. Bazı işletmeler bu dönemlerde yüksek oranlarda doluluklar elde etmektedir. İşletmeler diğer dönemlerde olduğu gibi, bu dönemde de talep durumu ve rekabet şartlarını göz önüne alarak fiyat tespit etmelidirler.

İşletme yıl boyunca faaliyette ise bu dönem talebin en düşük olduğu dönem olmayacağından fiyatların da en düşük seviyeden yukarda olması gerekir.

Dönemlerin tespiti fiyatların tespiti ile direkt bağlantılı bir konudur. İşletmeler faaliyet sürelerini rekabet durumlarını talebin genel seyrini kendi özelliklerini hizmet anlayışını ve hitap edilen pazarın genel yapısı gibi bir çok faktörü dikkate alarak dönem ve fiyat tespiti yapmalıdırlar. Bu faktörlerden biri veya birkaçı dikkate alınmazsa dönem ve fiyat tespitinde hatalar yapılacağından ciddi gelir kayıpları ortaya çıkacaktır.

Dönem tespitindeki en önemli faktörlerden biri de hitap edilen pazardaki resmi ve dini tatillerin de dikkate alınmasıdır. Bu tatiller yüksek sezon dışındaki dönemlere denk gelse bile özel olarak ayrı bir şekilde fiyatlandırılmalıdır. Her yıl takvimsel olarak değişen bu tatillerin dikkatle takip edilmesi ve önceden planlanması gerekir.

3. Opsiyon süresinden kaynaklanan kayıplar: acenta ile yapılan kontenjan anlaşmasında işletme kendi doluluğunu planlayabilmek için satışların önceden kendisine bildirilmesini ister. Opsiyon süresi rezervasyonların işletmeye kaç gün önceden bildirilmesi gerektiğini belirleyen süre olduğundan, doluluğun planlanması bakımından en önemli faktörlerden biridir. İşletmeler opsiyon süresini mümkün olduğunca uzun tutmaya çalışırlar. Süre ne kadar uzun olursa, konaklama işletmesi gelecek dönemlerle ilgili doluluk planlamasını o derece hatasız yapabilir. Acenta ise, bunun tam tersi bir politika izleyerek süreyi mümkün olduğunca kısaltır. Çünkü, opsiyon süresini aşan satışların işletme tarafından kabul edilmemesi söz konusu olduğundan satışların düşük oranlarda seyretmesi riski bulunmaktadır. Ancak konaklama işletmesi acentanın satışlarını zorlaştırıcı davranışlar içinde olursa, kendi doluluğu da azalabilecektir. Bu bakımdan opsiyon süresinde karşılıklı iyi niyet çerçevesinde bir anlaşma sağlanmalıdır. Konaklama işletmesi yer bulunması halinde opsiyon süresini aşan satışları da kabul etmek zorundadır. Opsiyon süresi ancak tamamen dolululuk söz konusu olduğunda kesin uyulması gereken bir noktadır.

Diğer bir nokta da iptallerdeki opsiyon süresidir. Anlaşmadaki bu opsiyon süresi hem satışların işletmeye bildirilmesi süresini hem de iptal edilen rezervasyonların bildirim süresini ifade edecektir. Acenta yapılan rezervasyonların iptal edilmesi halinde, bunu opsiyon süresine uygun olarak tesise bildirmek zorundadır. Opsiyon süresini aşan iptallerde konaklama tesisi uğradığı zararın acenta tarafından karşılanmasını talep etme hakkına sahiptir.

4. Oda Tip Dağılımından Kaynaklanan Kayıplar: Konaklama işletmeleri genelde değişik oda tiplerine sahiptirler. Acenta ile yapılan anlaşmada verilen kontenjanın dağılımı da belirtilmelidir. Aksi takdirde acenta talep olduğu takdirde bütün kontenjanını bir tek oda tipinde kullanabilir. Bu durumda işletmenin diğer tipteki odalarının satılması zorlaşacak ve işletme doluluğu tehlikeye girecektir. Bazı dönemler belirli oda tiplerine aşırı talep olabilir.

Bu dönemlerde doluluğun optimal olarak sağlanması için talebin tüm oda tiplerine göre dağıtılması gerekir. Oda tipi optimal olarak dağıtılmaz ise, bütün odalar dolabilir ama işletmenin yatak satışları düşük seviyelerde kalabilecektir. Örneğin: konaklama işletmelerinde tek kişilik oda az bulunur veya hiç bulunmaz. Genelde iki kişilik odalar tek kişiye verilir. Bu durumda işletme iki yatağı da tam olarak satamaz. Eğer acentaya verilen kontenjanda oda tipi dağılımı yapılmazsa, acenta satışların tamamını kendine ayrılan kontenjan dahilinde tek kişilik oda olarak yapabilir. Bu durumda işletmenin odaları dolmuş olmakla birlikte yatak satışları, yani kişi doluluk oranları düşük olacaktır. Bir odanın iki kişiye satılması durumunda elde edilecek gelir odanın bir kişiye satılmasından elde edilecek gelirden elbette fazla olacaktır. Bu bakımda işletmenin gelir kaybına uğramaması için acentalara verilen kontenjanları da kendi içinde oda tiplerine göre dağıtmak gerekir. Aksi takdirde değişik oda tiplerinde ve yatak sayılarında satışlar düşük oranlarda kalacak ve satış gelirleri azalacaktır.

5. Çocuk İndirimlerinden Kaynaklanan Kayıplar: Konaklama işletmeleri değişik oda tiplerine sahip olduklarından odalara göre değişik yatak sayıları bulunmaktadır. Esas

olan oda satışı olmasına karşın temel amacın yatak satışı olduğu unutulmamalıdır. Odalardaki her yatağın satılması satışların en optimal şeklidir. Bu bakımdan çocuklara yönelik uygulamalar önem taşımaktadır. Genel olarak konaklama işletmeleri çocukları extra yatak olarak tanımlanan ilave oda yataklarına göre dikkate alır. Yani her yatakta mutlaka ücretli bir yetişkinin yatması amaçlanır. Bu amaçla çocuklara indirimler uygulanır. Bu indirimleri çocukların en az iki yetişkinle aynı odada kalmak şartıyla uygulamak gerekir. Genel olarak kabul gören uygulama şekli 6 yaşına kadar çocukların ebeveynlerinin yanında ücretsiz konaklamalarıdır. Bu konaklama şeklinde iki kişilik odaya çocuk için ilave yatak koyulur ama çocuktan ücret alınmaz. Değişik oda tiplerinde çocuk indirimleri anlaşmalarda net olarak belirtilmelidir. İki veya üç çocuğun olduğu ailelerde hangi yaşa ne kadar indirim uygulanacağı açıkça belirtilmelidir. Konaklama işletmelerinin çocuk indirimlerindeki kayıpları şu şekilde sıralanabilir.

- Acentanın yaş sınırındaki çocukları ücrete tabi tutup konaklama işletmesine ücretsiz yaş grubunda olarak bildirmesi.
- Birden çok çocuğun olduğu durumlarda yaş ve indirim oranlarının suistimale açık olarak belirlenmesi.
- Değişik oda tiplerinde (suit.family vb.) çocuklara yapılan indirimlerin oda tipine göre çeşitlendirilmemesi.
- Çocuklara uygulanan indirimlerde yaş sınırının gereğinden yüksek tutulması.

Çocuk indirimleri özellikle yerli acentalara tarafından konaklama işletmesi lehine kullanılan en önemli noktalardan biridir. Bu yüzden işletmeler satışlarda çocuk indirimleri ve yaşlarını oda tiplerine göre ayrı ayrı belirtmelidir. Bu belirlemeden sonra işletmeye gelen her çocuğun yaş ve indirim oranları acentanın bildirdiği oranlarla tek tek kontrol edilmelidir.

6. Ödemelerden Kaynaklanan Gelir Kayıpları :Konaklama işletmeleri acentalar tarafından satılan odalarla ilgili olarak birtakım ödeme koşullarını belirlemek isterler. Kontenjan anlaşmalarında ödeme ile ilgili hususlar açıkça belirtilmelidir. Bu ödeme

koşulları ödenecek para birimi, ödenecek tarihler olarak iki kısımda toplanır. Acentanın faaliyet gösterdiği ülkenin para birimi ile ödeme yapması en doğru olanıdır. Para birimi TL olan anlaşmalarda esas alınacak kur oranları sürekli sorun teşkil edecektir. Eğer ödeme TL olarak yapılacaksa, ödeme zamanının çok kısa tutulması gerekir. Aksi takdirde enflasyonist ortamda paranın değer kaybı söz konusu olacaktır.

Ödeme ilgili döviz cinsinden yapılacaksa süre biraz daha uzun tutulabilir. Ancak uygulamadaki en önemli sorun, acentaların ödeme sürelerine uymamalarıdır. Özellikle büyük acentalar ödeme zamanlarını ciddiye almayarak işletmeleri zor durumda bırakabilmektedir.

### **3.1.2. Extra Gelirlerdeki Kayıplar**

Konaklama işletmeleri asıl varoluş amaçları olan konaklama hizmetinin yanında verdikleri yiyecek ve içecek hizmetlerinden de gelirler elde etmektedirler. Konaklama işletmelerinin diğer gelirlerinde olduğu gibi, yiyecek ve içecek gelirlerinde de bazı kayıplar söz konusudur. Oda satışlarında kayıpların önemli bir kısmı pazarlama aşamasında yapılan hatalardan kaynaklanırken, yiyecek ve içecek gelirlerindeki kayıplar genelde müşteriye yapılan satışlardan kaynaklanır. Oda satışlarını konaklama işletmesinin kontrolü olmadan işletme adına acentalar yaparken, yiyecek ve içecek satışları tamamen işletmenin kendi kontrolü altında gerçekleşir. Bu bakımdan yiyecek ve içecek gelirlerindeki hataların gözlem ve denetim ile anında düzeltilme şansı bulunmaktadır.

#### **3.1.2.1. Oda Fiyatına Dahil Yiyecek ve İçecek Gelirlerindeki Kayıplar**

Oda fiyatına dahil yiyecek ve içecek gelirleri işletmenin uyguladığı pansiyon tipine bağlı olarak değişiklik gösteren bir durumdur. Burada dikkatlerden kaçan en önemli nokta da işletmenin kuruluş aşamasında uygulayacağı pansiyon tipini belirlemesi

ve fiziksek planlamanın bu belirleme ışığında yapılmasıdır. Fiziksel yerleşim planı uygulanacak pansiyon tipine uygun olmayabilir veya zorluklar yaşanmasına sebep olabilir. Bu durum işletmenin müşteri memnuniyeti bakımından zorlanmasına ve ilerde işletmeyi belli pansiyon tiplerini uygulamaya mecbur bırakabilecektir.

Konaklama işletmeleri pazarlama çalışmalarını yaparken acentalara verilecek kontenjanları, fiyatları ve uygulanacak pansiyon tipini belirler. Oda fiyatına dahil olarak verilecek yiyecek ve içecek hizmetlerinden de bir gelir elde edilmesi söz konusudur. İşletme sadece yatak satsaydı elde edilecek gelirin belirlenerek geri kalan gelirin de yiyecek ve içecek geliri olarak ayrılması gerekir. Bu durumda işletmenin uygulayacağı pansiyon tipi: oda satış fiyatını dolayısıyla da yiyecek ve içecek gelirlerini direkt olarak etkileyen bir faktördür. Konaklama işletmeleri pansiyon tipini belirlerken en başta talebin beklentilerini analiz edecektir. Talep yarım pansiyondan yana ise, başka bir pansiyon tipi uygulamak anlamsız olacaktır. Bu açıdan talebe paralel olarak belirlenen pansiyon tipinde işletmenin gelir kaybına uğraması olası gözükmemektedir. Ancak işletmenin satış fiyatını yükseltebilmesi uygulanacak pansiyon tipine bağlıdır. Pansiyon tipinin içeriği ne derece geniş olursa satış fiyatı da o derece yükselecektir. Bu bakımdan işletmeler talep doğrultusunda pansiyon tipi belirlemeli ve içeriğini mümkün oldukça çeşitlendirerek, fiyatları yükseltmeye çalışmalıdır. Bu durumlarda işletmenin en önemli gelir kaybı, talebi yeterince analiz etmeme sonucu yanlış bir pansiyon tipi belirleyerek hem satışların düşük kalması, hem de gerçekleşen satışlardaki fiyat düşüklüğü nedeniyle yiyecek ve içecek gelirlerinin de düşük çıkması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmesinin hitap ettiği pazarda talep Tam Pansiyon (FB) tercih ediyorsa, işletme bunu dikkate almalıdır. Aksi durumlarda talebin beklentisinin aksine yarım pansiyon (HB) uygulaması yaptığında: HB' dan dolayı hem doluluk oranı, hem de satış fiyatı düşük olacaktır. Burada açıklanan kayıplar işletmenin geleceğe yönelik planlama hatalarından kaynaklanan kayıplar olarak adlandırılır. Bu tip kayıpların düzeltilmesi oldukça zor olmaktadır. Yiyecek ve içecek gelirlerindeki kayıpların ikinci bir boyutu vardır. Buna müşteri işletme içindeyken ortaya çıkan kayıplar da denilebilir.



Konaklama işletmeleri müşterilerine tatil süresi boyunca bir çok değişik hizmet sunarlar. Bu hizmetleri: yiyecek içecek, telefon, eğlence, çamaşırhane, hamam, sauna, spor, aktiviteler gibi bölümlere ayırmak mümkündür. Bu hizmetler işletmenin uyguladığı pansiyon tipine göre: bazıları ücretli, bazıları da oda fiyatına dahil olarak verilmektedir. Ücretli verilen bu hizmetlerden elde edilecek gelirlerin tümü extra gelir olarak tanımlandığında bir ayırım yapmaksızın bütün bu gelirleri extra olarak incelemek gerekir. Extra gelirler işletmenin ( her şey dahil sistemler hariç) oda fiyatından sonraki en önemli gelir kaynağını oluştururlar. Bu denli önemli olan extra gelirlerdeki kayıplar işletmenin verimli çalışması bakımından dikkate alınması gereken bir diğer faktördür. Extra gelirlerdeki kayıplar üç başlıkta incelenebilir.

### **3.1.2.2. Organizasyon Hatalarından Kaynaklanan Kayıplar**

Konaklama işletmeleri birbirinden farklı hizmetleri aynı anda müşterilerine sunduğundan bu hizmetlerin birbiriyle uyumlu olarak verilmesi en önemli sorunu teşkil etmektedir. Birbirini izleyen hizmetler olduğu gibi birbirinden bağımsız hizmetler de bulunmaktadır. Bu bakımdan işletmenin iç organizasyonu çok büyük önem taşır. Müşterilere ücret karşılığı verilen hizmetlerin tam vaktinde eksiksiz ve kaliteli olarak verilmesi satışların artması için gerekli unsurlardır. Ancak, insan unsurunun fazlasıyla kullanıldığı konaklama işletmelerinde bu uyumu sağlamak oldukça zor olmaktadır. Konaklama işletmelerinde organizasyon müşteri gelmeden başlaması gereken bir olgudur. Rezervasyon esnasında başlayan bu süreç müşteri gittikten sonra da devam edebilmektedir. Tüm hizmetlerin gereğince verilmesi müşterilerin harcamalarına ve memnuniyetlerine direkt etki edecektir. Bu hizmetler birbirini izleyen bir süreçler bütünü olarak düşünülmelidir<sup>78</sup>.

<sup>78</sup> Hasan Tekeli, (2001), **Turizm Pazarlaması ve Planlaması**, (Ankara: Detay Yayıncılık), S. 140-141

Müşterinin giriş yapması, odasının hazırlanması, yemek servisinin verilmesi, içecek ve eğlence hizmetinin vaktinde gerçekleşmesi, diğer tüm hizmetlerin anında tam olarak verilebilmesi iyi bir organizasyon ile mümkün olacaktır. Her departman hangi hizmeti ne zaman vereceğini planlamalı ve gerekli hazırlığı yapmalıdır. Örneğin müşterinin günlük oda temizliğinin yapılması, yemeğin tam vaktinde hazır olması, içecek servisinin süratli gerçekleşmesi, spor aktivitelerinin vaktinde ve eksiksiz yapılması, haberleşme, çamaşırhane, eğlence gibi diğer hizmetlerin süratli ve kaliteli yapılması bütün bu işleri yapan bölümlerin kendi aralarındaki organizasyona bağlıdır. Bu organizasyon işletmenin üst yönetimin en önemli görevidir. Bu organizasyondaki olası eksiklikler müşterileri o hizmetlerinden yeterince faydalanması dolayısıyla yeterince satılamaması anlamına geldiğinden işletmenin gelir kaybına uğramasına sebep olacaktır.

### 3.1.2.3. Personel Kalitesinin Yetersiz Olmasından Kaynaklanan Kayıplar

Konaklama işletmelerinde otomasyon çok az olduğundan çalışan personel sayısı oldukça fazladır. Bu bakımdan değişik hizmet birimlerinde çalışan personel hem organizasyonun tam olarak işletilmesinde, hem de hizmetlerin yerine getirilmesinde en önemli faktördür. Hizmetlerin yer ve zaman olarak birbirinden değişik durumlarda verilmesi en önemli sorun olan denetleme zorluğunu ortaya çıkarmaktadır. Konaklama işletmelerinde personelin hem mal ve hizmet üretme, hem de satma gibi iki yönlü fonksiyonu bulunur. Hizmeti veren personel aynı zamanda satıcı rolündedir. Niteliksiz personel kavramına bir açıklık getirmek gerekir, niteliksiz personel, vasıfları yetersiz personel olarak algılanmaktadır. Oysa vasıfları yeterli de olsa motivasyon eksikliği, organizasyon sorunları, iş ve gelir tatmini gibi faktörler de personelin verimli olmasına engel teşkil eden noktalardır.<sup>79</sup>

Yetersiz personel kendi birimi içindeki görevini tam olarak yerine getiremez. Çalıştığı birim içindeki diğer insanlarla bir ekip oluşturmakta zorluk çeker. Çalıştığı

<sup>79</sup> Saime Oral, (2001), *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, (İzmir: Kanıılmaz Matbaası), s.159

birimin diğer bölümlerle olan ilişkisini tam olarak kavrayamadığından, işletme içinde bölümler arası sorunların çıkmasına sebep olabilir. Konaklama işletmelerinde personel en temel faktör olduğundan müşterilerin memnuniyeti büyük ölçüde bu faktöre bağlıdır. Görevinin bilincinde olan kaliteli personelin elbette ki işletmeye maliyeti yüksek olabilecektir. Ancak, hizmet eden personel, aynı zamanda da satıcı rolünde olduğundan, bu maliyeti fazlasıyla telafi edici özelliktedir. İyi servis müşterinin memnun olmasına ve daha çok tüketim yapmasına sebep olacağından, kaliteli ve pahalı personelin işletmeye katkısı da o ölçüde yüksek olabilmektedir. Personelin kalitesi ve iyi motive edilmesi tamamen işletme yönetiminin elinde olan bir sonuçtur. İleriye yönelik politikaları olan işletmeler personel faktörünün ne derece önemli olduğunun bilincine varmış durumdadır.

Eğitimsiz ya da tecrübesiz ve motivasyon eksikliği olan personelin işletmeye olan zararı iki şekilde ortaya çıkar. Hizmetin kalitesizliği sonucu müşterilerin tüketiminin azalması şeklinde olmaktadır. Memnun müşteri daha çok harcama yapacağı gerçeğinden yola çıkarak personelin kalitesinin müşteri memnuniyeti ve harcamalarına direkt etkisi olduğunu görebiliriz. Kaliteli ama motivasyon eksikliği olan personel rutin işini normal bir şekilde yapacak, ancak aynı zamanda bir satıcı olduğunu unutacaktır. Hem çalıştığı bölümde hem de işletmenin diğer gelir getirici bölümlerine yönelik satış artırma çabalarına girmeyecektir. Oysa hizmetini iyi yapan ve müşteriyi değişik tavsiye ve yöntemlerle yeni harcamalar yapmaya teşvik eden personel hem kaliteli hem de motiveli personeldir. Bunun aksi durumlar hem kalitenin hem de olabilecek muhtemel fazla satışların düşmesi anlamına gelecektir. Bir konaklama işletmesinde uygulanan maaş sistemleri personelin bu tür satışlara olan bakış açısını etkileyen en önemli faktör durumundadır.

Yukarıda örnek verilen eğitimsiz veya deneyimsiz personelin, diğer bir deyişle turistlerin gereksinme ve beklentilerinin eksiksiz şekilde karşılanmasına yönelik bir çaba içerisinde olmayan<sup>80</sup>, kaliteli hizmet sunmayan personelin işletmeye verdiği zararın uzun vadeli başka bir boyutu da bulunmaktadır. Kalifiye eleman açığının giderilememesi.

<sup>80</sup> Tekeli, Ö.n. Ver. s.98.

nitelikli elamanların çalıştırılmaması hizmetin kalitesini düşüreceğinden müşterilerin memnun olmadan işletmeden ayrılması sorunu ortaya çıkacaktır.<sup>81</sup> Memnun olmayan müşteri kaybedilmiş müşteri olduğundan hem mevcut müşteriye kaybetme, hem de işletmenin olumsuz reklamının yapılması sonucu muhtemel müşterilerin de kaybedilmesi sonucuna yol açabilecektir. İşletmeler uzun vadeli politikalar izlemek durumunda olduklarından, dönemi kurtaracak kısa süreli olumsuz personel yapılanması içine girmemelidirler. Konaklama işletmelerinin en önemli sorunu olan doluluk probleminden dolayı, düzenli bir personel politikası izlemek genelde zor bir karardır. Doluluğun sürekli olmayışı, kısa vadeli zaman dilimleri arasında doluluğun çok değişken bir seyir izlemesi, işletmeleri tutarlı personel politikalarından uzak kalmaya zorlamaktadır. Personelin çeşitli sebeplerden işletmeye o anlık maddi kayıplar vermesinde daha önemli olan; uzun vadede müşteri kaybetme durumu konuyu daha ciddi boyutlarda ele almak gerekliliğini ortaya koymaktadır.

#### **3.1.2.4. Extra Harcamaların Kontrol Sistemlerinden Kaynaklanan Kayıplar**

Konaklama işletmelerinde extra gelirlerle ilgili gelir kayıpları hem organizasyon hataları hem de personel hatalarının yanında uygulanan kontrol sisteminden kaynaklanabilmektedir. İlk bakışta pek tutarlı bir tespit olarak gözükmeyen bu tanımlamada işletmelerin müşterilerin yaptıkları extra harcamaları takip ettikleri kontrol sistemlerine göre yeniden değerlendirildiğinde, konunun kayıplar açısından önemi ortaya çıkar. Bir önceki bölümde değindiğimiz kontrol sistemlerini peşin ödemeli ve kredili sistemler olarak ayırmıştık. Bu sistemlerin uygulanması aşamasında ortaya birtakım sorunlar ve buna paralel olarak da gelir kayıpları çıkmaktadır. Bu sorunlar ve gelir kayıpları iki kısımda incelenebilir.

##### **3.1.2.4.1. Yanlış Kontrol Sisteminin Seçilmesi**

Konaklama işletmeleri fiziksel özellikleri itibarıyla birbirinden çok farklı bir

<sup>81</sup> Kozak ve Diğerleri. **Ön. Ver.** s.149

görünüm içindedirler. Geniş alana yayılmış bir tatil köyü ile çok katlı bir otel birbirinden farklı özellik ve donanımına sahip olacaktır. Bu çeşitlilik işletmelerin kuruluş aşamasında bazı ön kararlar vermelerini zorunlu kılmaktadır. İşletme henüz kurulmadan uygulayacağı pansiyon tipini ve kontrol sistemini belirlemeli ve fiziksel planlama bu belirlemeler dikkate alınarak yapılmalıdır. Elbette ki ilerde değişen şartlara göre bazı değişiklikler kaçınılmaz olabilir. Fiziksel planlama yapılırken ilerde ortaya çıkabilecek bu durum da göz önüne alınmalıdır. Gelir ve giderlerin takibine imkan verecek bir kontrol yönteminin belirlenerek süratle uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bu sayede kontrole imkan verecek bilgiler toplanarak yorumlanabilir hale getirilebilir. Bu bilgiler sayesinde yönetim varsa aksaklıkları tespit ederek gerekli tedbirleri alma yoluna gider. Kontrol yöntemleri uygulama alanında farklılıklar gösterse de temelde amaçları tamamen aynıdır. Tüm yöntemlerin ortak noktası gerekli bilgilerin yöneticilere doğru ve çabuk olarak ulaştırılmasıdır.<sup>82</sup>

Konaklama işletmelerinde uygulanacak pansiyon tipine göre uygun bir kontrol sistemi tespit etmek gerektiğinden, bunların önceden kararlaştırılması alternatif uygulamaların sınırlandırılması bakımından oldukça önemlidir. İşletmeler uyguladıkları pansiyon tipine göre müşterilerin extra harcamalarını rahatça yapabilecekleri ve rahatça kontrol edilebilecek bir takip sistemi kurmaktadır. Bu sistemin tespitinde çeşitli kriterler göz önüne alınmaktadır. En önce dikkat edilen özellik sistemin denetlenme kolaylığı olmakta, diğer özellikler bundan sonra değerlendirilmektedir. Oysa öncelikle dikkate alınması gereken müşterilere sağladığı kolaylık ve hizmet kalitesi olmalıdır. Bu bakımdan işletmenin fiziksel özellikleri de dikkate alınarak bütün kriterler çok yönlü olarak değerlendirilmeli ve en optimal sistem seçilmelidir.

Yanlış takip sistemi işletmeyi hem maddi kayıplara uğratar, hem müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyerek pazardaki imajını ve uzun dönemde rekabet gücünü de azaltır. Örneğin: geniş alana yayılan bir tatil köyünde değişik hizmetler birbirinden uzak mekanlarda verilecektir. Bu işletmede boncuk sistemi uygulanırsa ortaya çıkması

<sup>82</sup> Ahmet Aktaş, (2001), **Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, (Antalya: Yılmaz Matbaası), s.329

muhtemel olumsuz sonuçlar şunlardır:

- Değişik yerlerde çok sayıda boncuk satış merkezi kurulması gerekeceğinden personel fazlalığı ortaya çıkacaktır.
- Müşterilerin boncukla yapacakları harcamaları planlaması zor olduğunda sürekli boncuk alması gerekecek bu da misafirlerin yanlarında sürekli para taşımalarına sebep olacaktır.
- Bu kadar değişik mekanda boncuk satışı işletmede dönen nakit miktarını arttıracığından denetleme zorlaşacaktır. Bu da olası suistimallere zemin hazırlayacaktır.
- Müşteriler tatilleri boyunca sürekli boncuk alışverişi yapmak zorunda olduklarından psikolojik olarak rakamlardan etkilenecekler. harcamalarının bütçeleriyle sürekli kıyaslamasını yapacaklar ve harcamalarını çoğu zaman ellerindeki boncuklarla sınırlı tutacaklardır.

#### **3.1.2.4.2. Seçilen Sistemin Yanlış Uygulanması**

Konaklama işletmeleri genelde kendilerine uygun olmayan kontrol sistemi seçerek hata yaparlar. Bazı durumlarda da işletme kendisi için en uygun kontrol sistemini seçebilir ama bunu uygulama esnasında ciddi hatalar yapabilir. Yani doğru seçilen sistemin yanlış uygulanması söz konusudur. İşletmenin diğer önemli kaybı bu noktada ortaya çıkacaktır. Bu kayıp bütün ön ödemeli kontrol sistemlerinde mevcuttur. Müşteriler eğer önceden ödeme yaparak harcama yapmak durumunda ise, sürekli bu ön ödemenin tesiri altında kalacak ve rahat harcama yapmayacaktır. Oysa kredili bir sistemde müşteriler bu streslerden uzak olacağından harcamalarını sürekli kontrol etme gereği duymayacaktır. Bu da harcamaların genelde hesaplanandan yüksek olmasına ve işletmenin kişi başı extra gelirinin artmasına yol açacaktır. Ancak burada kredili sistem belirlenirken denetleme sorunu ayrıca dikkate alınmalıdır.

### 3.1.3. Diğer Gelirlerdeki Kayıplar.

Konaklama işletmeleri bünyesinde bazı farklı hizmetlerin verildiği bağımsız bazı hizmet noktaları olduğunu ve bu noktaların birbirinden çok farklı alanlarda faaliyet gösterdiklerini daha önce belirtmiştik. Konaklama işletmeleri bünyesinde işletmenin kendi özellikleri doğrultusunda genelde kuyumcu, derici, market, kuaför, su sporları, oyun salonları, hediyelik eşya, güzellik salonu, araç kiralama, sağlık hizmetler gibi farklı hizmet birimleri bulunur. Her biri kendi başına bir uzmanlık alanı olan bu birimlerin işletme tarafından faaliyetlerinin yürütülmesi ya da taşeron adı altında üçüncü kişilere kiralanması söz konusudur. Diğer gelirler işletmenin oda ve extra gelirlerden sonra en önemli gelir kalemini oluşturduğundan verilecek karar gelir kayıplarının azaltılması bakımından çok önemlidir.

#### 3.1.3.1. Kiralama/ İşletme Kararından Kaynaklanan Kayıplar

Bazı konaklama işletmeleri bünyelerindeki bu tür hizmet birimlerinin tamamını kiraya vermek amacındadırlar. Elbette kiralama sonucu bir miktar gelir elde edilecektir ancak bazı durumlarda bu hizmet birimlerinin tümünün ya da bazılarının işletmenin kendi kontrolünde faaliyet göstermesi daha karlı olabilmektedir. Her durumda kiralama yöntemi doğru karar olmayabilir. Uygulamada görülen özellikle zincir işletmelerdeki bu tür hizmet birimlerinin en azından bazılarının işletme kontrolünde ayrı bir çatı altında faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Ciddi uzmanlık gerektiren hizmet birimlerinin mutlaka kiralanması en doğru karardır. Çünkü, işletme bu birimleri kendi işlettiği zaman uzmanlık gerektiren konularda eleman bulma ve kalite seviyesini koruma bakımından önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu tip birimlerin gerektiği gibi hizmet vermesi tamamen uzman personel ile mümkün olduğundan, işletmenin bu denli karmaşık konularda eleman bulması ve hizmet vermesi kiralamadan daha çok sorunları da beraberinde getirir.

### 3.1.3.2. Kiralama Yönteminden Kaynaklanan Kayıplar.

Konaklama işletmesi kiraya vereceği hizmet birimleri için aracı kişilerle anlaşma yapmak durumundadır. Bu anlaşmada kiralanan hizmet biriminin tüm özellikleri işletme kuralları, çalışma koşulları, personel durumları ve ödenecek kira miktarı gibi noktalar açıklığa kavuşturulur. Kiraya verilecek hizmet birimleri birbirlerinden çok farklı özelliklere sahip olduklarında standart bir kiralama yönteminden bahsedemeyiz. Kiralama yöntemleri işletme ile kiralayan arasında karşılıklı güven ve menfaat üzerinde karar verilecek bir konudur.

Kiralama yöntemlerini gelirler kısmında ayrıntılı olarak vermiştik. Burada kiralamadan kaynaklanacak kayıplar ele alacağından hangi birimin hangi yöntemle kiralanması gerektiğini incelemek gerekmektedir. Bu kararı, işletmenin çalıştığı süre hizmet biriminin kendi özellikleri hitap edilen müşteri analizi gibi faktörlere göre vermek en doğru olanıdır. İşletmelerin bünyelerinde faaliyet gösteren çok değişik yan hizmet birimleri bulunmaktadır. Bunların içinde genelleme yaparak her işletmede bulunabilecek olan hizmet birimlerini incelemek gerekecektir. Buna göre işletme bünyesinde bulunan birimler aylık ödemeli, yıllık ödemeli, doluluk ödemeli ve satıştan komisyon olarak kiralanabilir.

Kiralama yöntemini belirlerken söz konusu birimlere olan kiralama talebi çok önemlidir. İşletmenin seçme şansı bulunuyorsa kiralama yöntemi en uygun şekilde seçilebilir. Ancak talep yoksa mevcut durumu kabullenmekten başka çıkar yol bulunmaz. Bu bakımdan hizmet birimlerinin geçmiş yıllardaki durumları yeni talepleri yaratma bakımından çok önemlidir.

Hizmet birimlerinin bazıları hem aylık hem de yıllık ödemeler karşılığında kiralanabilir. Bu birimler, kuyumcu, derici, halıcı, kuaför, su sporları, güzellik merkezi, market, hediyelik eşya, gibi birimlerdir. Kiralamanın aylık veya yıllık olması iki tarafın



karşılıklı menfaatleri göz önüne alınarak belirlenir. Ancak en çok dikkat edilen nokta işletmenin geçmiş yıllardaki doluluğu ve bu doluluğun bu yıl da yakalanma şansıdır. Her iki tarafında tahmini doluluk rakamları üzerinden kira bedeli belirleyecek olması aylık veya yıllık kiralama yönteminde iki taraf için de riski artırmaktadır. Eğer işletme dönem boyunca tahmin edilenden daha çok müşteriye tesise çekerse kira bedelinin düşük tespit edilmesi söz konusu olacaktır. Doğal olarak kira gelirinden kayıp söz konusu olacaktır. Bu durumda işletme daha çok kira bedeli elde etme şansını kaybetmiş olacaktır. Bunun tam tersi durumda ise, kiralayanın zarar etmesi söz konusudur. Doluluğun tahmin edilenden az çıkması işletmeye bir zarar getirmeyecek ancak kiralayanı olumsuz etkileyecektir. Bu durum yukarıda belirttiğimiz ilerdeki kiralamaya olan talebi olumsuz etkileyecektir.

Diğer bir kiralama yöntemi de kişi doluluk oranlı kiralamadır. Bu sistemde kiralanan birimden işletmenin aylık ortalama doluluğuna göre kişi başı ücret ödenmesi talep edilir. Bu yöntemde iki tarafın da zarar etme riski bulunmamaktadır. Ancak kişi başı bedelin optimal olarak belirlenmemesi tarafları zarara sokacaktır. Yöntemin temel özelliği tesisin ücrete tabi günlük müşteri sayısının belirlenen rakam ile çarpılması sonucu ödenecek kira miktarının bulunmasıdır. Bu yöntemde tesisin dolu ya da boş olması tarafların zararına yol açmaz, ancak eğer belirlenen kişi başı ücret optimal olarak hesaplanmamış ise ya işletme ya da kiralayan zarar edecektir. Bu yöntemle kiralanan birimler fotoğraf standı, Türk Gecesi organizasyonları gibi birimlerdir. Bu yöntem özelliği itibarıyla çok fazla uygulanma alanı bulan bir yöntem değildir. Ancak her iki tarafın da menfaatine olması en önemli özelliğidir.

Son kiralama yöntemi olan satıştan komisyon şeklinde kiralamada tıpkı kişi doluluk oranlı kiralama mantığıyla çalışır. Buradaki tek fark doluluğun değil satışların esas alınmasıdır. Hizmet biriminde günlük yapılan satışların toplamından daha önce taraflarca belirlenen oranda komisyon alınır. Bu sistem en çok araç kiralama servisinde uygulanır. Her iki tarafın da çıkarını zedelemeyen bu yöntemdeki en önemli sorun bazı durumlarda denetleme zorluğunun ortaya çıkmasıdır. Günlük satışların belirlenmesi ve

alınacak komisyonun hesaplanması sürekli bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duyulmasına yol açar. Sistemde komisyon oranı hesaplanırken satış ve rekabet şartları dikkate alınmazsa satışların dolayısıyla alınacak komisyonun da düşük kalmasına sebep olunabilir.

Konaklama işletmelerinde bu şekilde kiralama yoluyla hizmet veren birimlerin çok dikkatli bir şekilde kiralanması gerekmektedir. Bütün şartlar mükemmel olsa da bazı durumlarda önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Her birimin kendine özgü çalışma yöntemleri bulunmakta ve bu yöntemler bazı durumlarda işletme prensipleriyle çatışmaktadır. Kiralama yönteminin olası hatalardan kaynaklanan maddi kayıpları dışında bir de bu yönü bulunmaktadır. Hizmet birimlerinin işletme ile tam bir uyum içinde faaliyet göstermesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Her şeyin iyi işlediği bir işletmede bu hizmet birimlerinden kaynaklanan sorunlar bütün çabaların boşa gitmesi anlamına gelebilecektir. Müşteri memnuniyetsizliği işletme için en büyük kayıp olduğundan kaynağı ne olursa olsun buna müsaade edilmemelidir.

Az da olsa bu tip hizmet birimlerini kendisi işleten konaklama tesisleri bulunmaktadır. Bu konaklama tesisleri genelde zincir işletmeler olup bir çok yan hizmet birimini tek elden koordine ederler. İşletmenin elinde bu tür hizmet yerleri için kalifiye eleman bulunduğu takdirde bu birimler kiraya verilmeden işletme tarafından da işletilebilir. Ancak söz konusu birimler için gereken yatırım miktarı da işletmenin üstlenmesi gereken diğer önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SATIŞ GELİRLERİNDEKİ KAYIPLARIN ÖNLENMESİ**

Konaklama işletmeleri diğer sektör işletmelerine göre farklı özellikler taşıdığından her faktörün denetlenmesi kontrol altında tutulması ve yönlendirilmesi

genelde imkansızdır. Konaklama işletmeleri otomasyon azlığından personel ağırlıklı çalışan mal ve hizmeti aynı anda üretip sunan uzun süreli konaklamaların gerçekleştiği müşterilerini çoğu zaman aracı kurumlar vasıtasıyla ve uluslararası pazarlardan bulan işletmelerdir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin araçlara ihtiyacı ve bağımlılığı çok fazladır.<sup>83</sup> Bu açıdan bakıldığında işletmeler bu kadar karmaşık bir yapı içinde satış ve pazarlama hatalarını tamamen yok etmek şansına sahip değildirler.

Konaklama işletmelerinde bu tür hataları tamamen yok etmek mümkün olmasa bile yapılabilecek çalışmalarla asgari düzeye indirilmelerini hedef almak en doğru düşüncedir. Daha önceki bölümlerde satış ve pazarlama faaliyetleri süreçlere bölerek incelendiğinden hataların önlenmesinin de süreçlere bölünerek tespit edilmesi yerinde olacaktır. İşletmenin gelirleri oda ,extra ve diğer gelirler olmak üzere üç başlıkta toplanır ve gelirler pazarlama ve satış olarak iki şekilde elde edilir. Buna göre; hataları önleme çalışmalarını iki başlıkta yani pazarlama ve satış süreçleri olarak incelemek gerekir. Çünkü, oda satışları acentalarla yapılanların pazarlama direkt müşteriye satılanların da satış mantığı içinde iki kısımda incelemek gerekir. Extra ve diğer gelirler de satış mantığının geçerli olduğu gelirlerdir.

### 3.2.1. Oda Satış Gelirlerindeki Kayıpların Önlenmesi

Oda satışlarının önemli bir kısmının aracı kurumlar tarafından yapılması bu faaliyetin bir pazarlama çalışması olarak dikkate alınmasını gerektirir. Acenta ile yapılan kontenjan anlaşması bir pazarlama faaliyetidir. Acenta odaları işletme adına satarsa bu kesin satış olarak adlandırılır ve acenta müşterisine otelde konaklamasına imkan sağlayan bir belgeyi yani voucher'ı satışla birlikte teslim eder.<sup>84</sup> Bu durum tesis için kesin rezervasyon anlamı taşır. Ayrıca direkt müşteriye satılan odaların da satış kavramı içinde görülmesi gerekir. Bu ayırmadan yola çıkarak oda gelirlerindeki kayıpların önlenmesini iki başlıkta ele almak gerekecektir.

<sup>83</sup> Örfan İçöz, (1996), **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, (Ankara:Anatolia Yayıncılık), s. 62

<sup>84</sup> Doğan Argun, (1998), **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinde Muhasebe Organizasyonu**, (İst. Alfa) s.3

### 3.2.1.1. Pazarlama Faaliyetlerinden Kaynaklanan Kayıpların Önlenmesi:

İşletmeler aracı kurumlarla yaptıkları anlaşmaları çok dikkatli yapmak durumundadırlar. Bu anlaşmalardan ortaya çıkan hatalardan kaynaklanan gelir kayıpları ayrıntılı olarak hesaplanmalı ve önlemleri alınmalıdır. Bunun için yapılması gereken çalışmalar şu şekilde açıklanabilir.

- İşletmenin geçmiş yıllarındaki bütün istatistiki bilgiler toplanır
- Çalışılan acentaların geçmiş yıllardaki performansları analiz edilir
- Müşteriler ülkelere ve tercihlere göre pazarlara ayrılır
- Her ülkenin tatil dönemleri ve tatil kültürleri titizlikle incelenir
- İşletmenin en yoğun çalıştığı dönemler belirlenir
- Emsal rakip işletmelerin durumları göz önüne alınır.
- Acentaların kendi aralarındaki rekabet durumları araştırılır
- Temel amacın oda satmak değil yatak satmak olduğu kabul edilir ve buna göre odaların en optimal bir şekilde satılması için anlaşmalarda detaylar belirlenir.
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli planları belirlenerek yapılacak anlaşmalarda bu planlar dikkate alınır

Oda satışlarının çok önemli bir kısmı aracı kurumlar vasıtasıyla yapıldığından ve bu aracı kurumlarla da oda satış kontenjan anlaşması yapıldığından işletmenin en temel amacı bu anlaşmalardan doğan kayıpları azaltmaktır. Konaklama işletmeleri uluslar arası pazarlara etki etme şansına sahip olmadığından bu kayıpları sıfırlaması da mümkün değildir. Ancak temelde yukarıda belirttiğimiz faktörler başta olmak üzere işletmenin bazı kendi özellikleri de göz önüne alınırsa bu kayıplar asgariye inecektir.

### 3.2.1.2. Satış Faaliyetlerinden Kaynaklanan Kayıpların Önlenmesi

Konaklama işletmelerinde az bir oranda olsa da aracısız direkt satışlar mümkün

olduğundan burada da bazı kayıpların olması muhtemeldir. Direkt satışlar müşteri ile işletmenin karşı karşıya geldiği satışlar olduğundan buradaki kayıpları engellemek tamamen işletmenin kendi kontrolünde olan bir olaydır. Aracılı satışlarda işletmenin kendi kontrolü dışındaki faktörlerden dolayı kayıplara fazla etkide bulunmak zor olmaktadır. Ancak direkt satışlarda işletme yönetimi iyi bir organizasyonla kayıpları ortadan kaldırabilir. Bunun için yapılabilecek çalışmalar şunlardır:

- İşletme içi organizasyonun tam olarak yürütülmesi.
- İşletme içinde haberleşmenin açık ve süratli olarak yapılması.
- Müşteri temas noktalarındaki personelin bir satış elemanı gibi kaliteli ve eğitilmiş olması.
- Satış ofisinin her konuda bilgi ve yetki sahibi olmasıdır.

Direkt satışların bir gelir kaybına yol açmadan optimal olarak yapılabilmesi için üst yönetimin işletmede gerekli tedbirleri alması ve alınan kararların ve planların herkes tarafından anlaşılıp benimsenmesi mutlak suretle sağlanmalıdır.

### 3.2.2. Extra Gelirlerdeki Kayıpların Önlenmesi

Konaklama işletmeleri kuruluş aşamasından başlayarak uzun vadeli planlama ile hareket eden işletmelerdir. Çünkü, extra gelirlerdeki kayıpların önlenmesi için üç aşamalı bir uygulama gerekmektedir.

a) Kuruluş aşaması: İşletme henüz kuruluş aşamasındayken, bazı kararların verilmesi ve fiziksel planlamanın ona göre yapılması gerekir. İşletmenin fiziksel yapısının dizayn ederken, işletme faaliyete geçtiğinde vereceği yiyecek ve içecek hizmetlerinin programı belirlenmeli ve planlama buna göre yapılmalıdır. Örneğin, işletme yarım pansiyon şeklinde hizmet vermeyi hesaplıyorsa fiziksel yerleşimin buna göre ayarlanması gerekir. Uygulanacak pansiyon tipleri için işletmenin fiziksel planlamasının değişik özelliklere sahip olması gerekir. Yarım pansiyon ile her şey dahil sistemleri arasında

içeriklerine göre ciddi fiziksel farklar bulunmaktadır. Bu bakımdan işletmeler henüz kuruluş aşamasında hangi pansiyon tipini uygulayacaklar ise fiziksel planlamayı o doğrultuda yapmalıdır.

b) İşletme aşaması: Faaliyete geçen konaklama işletmesi hangi pansiyon tipini uyguluyorsa ona göre bir kontrol sistemi tespit edecektir. Bu tespitte değişik kriterler göz önüne alınır. ancak genelde doğru tespit yapmak zor olmaktadır. Genelde yapılan denetlemesi kolay olan sistemi tercih etmektir. İşletmeler küçük riskleri göze alarak daha çok gelir elde edecekleri sistemleri tercih etmelidirler. Gelir kaybının önlenmesi ya da asgariye indirilmesi için pansiyon doğru tespit edilen pansiyon tipine uygun bir kontrol sistemi kullanmaktır. Uygulamada görülen sistemlerin içinde hem denetlenmesi kolay, hem de kişi başı harcama oranını yükselten sistem kredili kart sistemidir. Yani doğru sistemi seçmek ve doğru bir şekilde uygulamak olarak özetlenebilir. Olası pansiyon tip değiştirme durumunda işletme öncelikle kontrol bakımından garantili olan sistemi değil en çok harcamayı teşvik edici sistemi tercih etmelidir.

c) Geleceğin planlanması aşaması : Faaliyetini sürdüren işletme gelecekle ilgili planlarını yapmalı. sektördeki durumunu analiz etmelidir. Extra gelirlerle ilgili kayıpların bu aşamalarda da dikkate alınması gerekir. Mevcut uygulamaların işletmede ne derece verimli olduğu, gelecekte sektördeki değişikliklerin neler olabileceği detaylı olarak incelenmelidir. Talepteki olası değişiklikleri önceden sezilerek işletmenin bu değişikliklere yavaşça yönlendirilmesi gerekecektir. İlerde olacakları önceden hesaplayıp, tedbir alınmadığı takdirde işletmenin bu değişikliklere uyum sağlaması zorlaşacak bu da gelir kayıplarına neden olacaktır. Örneğin, son zamanlarda oldukça talep gören her şey dahil uygulamasını önceden görerek buna aşamalı olarak geçen işletmeler oldukça başarılı olmuşlardır. Bunun tam tersine görmeden mevcut durumu koruyan işletmeler aniden ve mecbur olarak sistem değişikliklerine gitmek zorunda kalmışlardır. Bu durum işletmelerin daha önce değindiğimiz organizasyon, personel, planlama ve kontrol sistemlerinin hem kendi içinden hem de birbirleri arasında büyük uyumsuzluklarla karşılaşmalarına sebep olmuştur. Konaklama işletmeleri yöneticileri turizm sektöründeki talebin çok sıkı bir

analizden geçirerek olası değişiklikleri önceden tespit etmeye çalışmalı ve işletmeleri bu değişikliklere hazırlamalıdır.

### 3.2.3. Diğer Gelirlerindeki Kayıpların Önlenmesi

Konaklama işletmesi bünyesinde faaliyet gösteren birtakım yan hizmet birimlerinden kiralama veya satıştan komisyon alınması şeklinde gelir elde edildiğinden bu sistemlerde yapılacak yanlışlar da gelir kaybına yol açabildiğini açıklamıştık. Bir çok konaklama işletmesi yönetimi bu konuda bir gelir kaybı olabileceği ihtimalini bile düşünmemektedir. Oysa değişen şartlara göre yeni uygulamaların ortaya çıkması gayet normal bir sonuçtur. Ancak bu tür gelirlerin işletme geliri olarak arka planlara atılması sonucu yeterince üzerinde düşünülmesi mümkün olmamaktadır. Konaklama işletmelerinin bazılarında diğer gelirlerin çok düşük kaldığı ancak önemli bir kısmında bu gelirlerin oldukça yüksek olduğudur. Elbette konaklama işletmesinin bulunduğu yer, hitap ettiği müşteri kitlesi, uyguladığı pansiyon tipi, yönetim özelliği ve kalite anlayışı gibi faktörler diğer gelirlerin miktarına etki edecektir. Kira gelirlerinin bağlı olduğu diğer bir faktör de doluluk oranlarıdır. İşletmenin geçmiş yıllardaki doluluk rakamları kiralama talebi en başta etkileyecektir. Kalite anlayışı yüksek olsa da yeterli doluluğu yakalamakta zorlanan tesislerin kiralamada fazla talebi olmayacaktır.

Bazı konaklama tesisleri yukarıda belirttiğimiz özelliklerden dolayı kiralama işlemini ihale usulü yapmaktadır. Böyle bir durumdaki işletme kira gelirlerini otomatik olarak arttırabilecektir. Ancak bir çok işletme için durum tam tersidir. Çoğunluğun olduğu bu grupta işletmeler kiralamaya yeterli talep bulamamaktadır. Bulunan talepler de optimal değerlendirilmeden geçirilmeden kabul edilmektedir. Diğer gelirlerdeki kayıpları en aza indirmek için işletme bünyesinde verimli olabilecek hizmet birimlerine yer vermek en doğru olan yoldur. Verimli birimleri yapısına göre en rantabl kiralama şekli ile kiraya verilmesi dikkat edilmesi gereken en önemli husustur. Uygulamada görülen en verimli kiralama yöntemi doluluk oranlı veya satıştan komisyon oranlı kiralamalardır. İşletme eğer şartlar uygunsa bu kiralama yöntemlerini tercih etmelidir.

## IV BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ GELİR KAYIPLARININ TESPİT EDİLMESİ VE ÖNLENMESİNE YÖNELİK ANTALYA - BELEK BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

#### 4.1 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmamızın amacı konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama hatalarından kaynaklanan gelir kayıplarının sebeplerinin tespit edilmesi ve önlenmesi konusunda çözüm önerilerinin ortaya konmasıdır. Konaklama işletmeleri genellikle uzmanlık alanı başka sektörler olan kişi ve kurumların mülkiyetleri durumundadır. Böyle bir durumda işletmelerin turizmin gerektirdiği profesyonellik içinde yönetilmesi oldukça zor bir sonuçtur. Bu tip işletmelerde doğal olarak satış ve pazarlama hatalarından kaynaklanan gelir kayıpları olduğunun kabul görmesi imkansızdır. Çalışmamızın amacı bu gelir kayıplarını somut bir şekilde ortaya koymak ve böylece işletme sahipleri ve yöneticilerini aydınlatmaktır. Bu çalışmadan sonra konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kendi organizasyonlarını tekrar gözden geçirme ihtiyacı duyacaktır. Sadece dünya çapında bir çok konaklama tesisinden oluşan zincir otel işletmelerinde bu görüş kabul görmekte ve düzeltilmesi için çalışmalar yapılmaktadır.

#### 4.2 Çalışmanın Kapsamı

Çalışmamız için Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren ve çalışmamız için uygun görülen konaklama işletmeleri kapsam olarak tespit edilmiştir. Bu kapsama giren işletmelerin önemli bir kısmı Belek bölgesinde bulunmaktadır. Kapsam olarak belirlenen bölge



araştırmamızın bütün detaylarına cevap verecek işletmeleri bünyesinde bulundurmamaktadır. Bu bakımdan Belek bölgesine ilave olarak, Side bölgesinden 2 . Alanya bölgesinden de 1 işletme araştırmanın kapsamı içine alınmıştır.

#### Belek bölgesi hakkında Genel Bilgiler

Araştırmanın kapsamı olarak Türkiye'deki en planlı ve en gözde bölge olan Belek bölgesi uygulama alanı olarak seçilmiştir. Belek bölgesi Türkiye'de turizme en son açılan sahil kesimi olduğundan turistik yöreler içinde en planlı bölge durumundadır. Belek bölgesindeki tüm işletmeler Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen standartlara ve özelliklere sahip işletmelerdir. Turizm Bakanlığı bu bölgede verilecek yatırım izinlerini belli standartlara uyulması şartına bağlamıştır. Bölgedeki bütün işletmeler azami 850 yatak kapasitesine sahiptirler. İşletmelerin gerek arazi gerekse yatak kapasiteleri üzerinde değişiklik yapmaları mümkün değildir. Öyle ki işletmeler yatırım projeleri üzerinde küçük de olsa bir değişiklik yapmak istediklerinde bunu bakanlığa onaylatmak zorundadırlar.

Ayrıca Belek bölgesindeki bütün konaklama işletmeleri Belek Turizm Yatırımcıları Birliği (BETUYAB) adı altında örgütlenerek bir çok konuda birlikte hareket etmektedirler. Bu birlik konaklama sektöründe Türkiye'deki ilk ve en etkili kurum konumundadır. Belek bölgesinde 17 tüm yıl açık 9 sezonluk olmak üzere toplam 26 işletme bulunmakta ve bu işletmeler 4 ve 5 yıldızlı oteller ve 1.Sınıf tatil köylerinden oluşmaktadır.

#### 4.3 Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmamızda ortaya koyduğumuz satış ve pazarlama hatalarının görülebileceği özelliklere sahip konaklama tesisleri belirlenerek bu tesislerdeki orta ve üst kademe yöneticileri ile temasa geçilmiştir. Elde etmek istediğimiz bilgileri bir anket şeklinde hazırlayarak bu bilgileri talep edeceğimiz tesislere gönderilmiştir. Bu gönderim

genellikle Fax yoluyla yapılmış ancak birbirine yakın bazı işletmelere şahsen gidilerek bilgiler yetkili kişilerden direkt olarak alınmıştır.

Anketimizde işletmelerde alabileceğimiz bilgilerin bulunmasına dikkat edinmiştir. Doğal olarak bir çok işletme özel bilgilerini vermek istemeyecektir. Bu açıdan bizim için önemli olan noktaları ortaya çıkarabilecek soruları fazla özel bilgileri talep etmeyecek şekilde belirleyerek, bu soruları gruplara ayırmak gerekmiştir. Çalışmada konaklama işletmelerindeki yöneticilerle geçmiş dönemlerde yaptığımız birebir görüşmelerden edindiğimiz işletmelerin özel bilgilerinden oluşan ancak yazılı olarak beyan edilmesi sakıncalı olan bazı detaylar da anket sonuçlarını desteklemek amacı ile kullanılmıştır.

#### 4.4 Sonuçların Değerlendirilmesi

Belek bölgesinde bulunana toplam 26 konaklama işletmesi arasında uygun görülen 19 konaklama işletmesi ile diğer bölgelerden de 3 konaklama işletmesi tespit edilerek toplam 22 işletmeden anketimize cevap verilmesi istenmiştir. Bu işletmelerden toplam 16'sı anketimizi cevaplamıştır. Bu şekilde anketlerde % 72 geri dönüşüm elde edilmiştir.

Verilen cevapların tablo şeklinde değerlendirilmesi şu şekildedir:

##### 1. İşletmelerin Mülkiyetleri Dağılımı: (n= Cevap Sayısı)

n = 16

<i>İşletme Tipi</i>	<i>Cevap Sayısı</i>	<i>%</i>
Şahıs/Kurum İşletmesi	14	77
Zincir İşletme	2	13
<i>Toplam</i>	16	100

Anketimize cevap veren işletmelerin çok önemli bir kısmı şahıs veya kurum işletmesi olduğu görülmektedir. Ancak Türkiye’de turizm yatırımları genelde teşvik ve muafiyetler içerdiğinden büyük şirket ve holdinglerin bu alana da yatırım yapmasına ortam yaratmaktadır. Bu durum işletme sahiplerinin asıl faaliyet alanlarının başka sektörler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç işletme sahiplerinin doğal olarak turizmin gerektirdiği profesyonel yaklaşımlardan uzak olmalarına sebep olmaktadır. Profesyonel yaklaşımlar olmayınca işletmeler anlık menfaatleri ön planda tutan kısa vadeli politikalarla yönetilmektedir. Bütün bu faktörlerin sonunda işletmelerin gelir kayıplarına uğramalarının kaçınılmaz olduğu bir anlayışla yönetildikleri ortaya çıkmaktadır.

## 2. Tesislerin Doluluk Oranları

n=14

<i>Doluluk Oranları</i>	<i>Cevap Sayısı</i>	<i>%</i>
% 90	2	14
% 80	4	29
% 70	3	22
% 60	5	35
<i>Toplam</i>	<i>14</i>	<i>100</i>

İşletmelerin tamamı yıllık % 50’nin üzerinde doluluğa sahiptir. Elbette ki işletmeler kar etmektedir ancak bu doluluk oranları işletmelerin kapasite kullanım oranlarının düşük olduğunu göstermektedir. Bir konaklama işletmesi kendi maliyet unsurlarını dikkate alarak yıllık ortalama doluluğunu belirleyebilir. Ancak işletmelerin doluluk oranları genelde işletme dışı etkenler bağlı olduğundan oluşacak talebe göre bu oranlar değişecektir. Konaklama sektöründe kapasite kullanım oranlarının diğer sektörlerle göre biraz daha düşük olması turizmin kendine özgü yapısı gereği normal karşılanmalıdır.

### 3. Yabancı Müşterilerin Dağılımları

Ülke	%	Sıralama
Alman	60-80	1
Rus	10-20	2
İtalyan	5-10	3
Türk	5-10	4
İsrail	0-5	5
Diğer	5-10	6

Ankete katılan işletmeler doluluklarının en önemli kısmını Alman müşterilerle sağladıklarını belirtmişlerdir. Elbette milliyet dağılımı tesisten tesise çok farklılıklar gösteren bir değerlendirme unsurudur. Ancak seçilen konaklama işletmelerindeki dağılımda ikinci sırada son yıllarda sürekli artış gösteren Rus müşteriler yer almaktadır. Diğer sıralamada İtalyan, Türk ve İsrail’li müşteriler gelmektedir. Genel ortalamada diğer ülke müşterilerinin fazla bir sayı teşkil etmedikleri görülmektedir.

### 4. Acentasız Gelen Müşterilerin Oranları

Müşteri Tipi	%
Yerli	3-4
Yabancı	1-2

Konaklama işletmelerinde acentasız gelen müşteriler toplam konaklama sayısı içinde çok küçük bir azınlığı oluşturmaktadır. Yıllık dolulukta yerli müşterilerin acentasız gelme eğilimleri olduğu görülmektedir. Çünkü toplamda % 5-10 arası olan yerli müşterilerin yarısına yakın bir kısmı acentasız gelmeyi tercih etmektedir. Türkiye’de

seyahat acentalarına duyulan güvensizlik ve insanların tatil planı yapma alışkanlıkları olmayışı bu sonucun en önemli etkenleridir. Yabancılarda ise bazı işletmelerde % 1'in altında bir kesim acentasız gelmektedir. Yabancı bir müşteri için acentasız gelmek çok önemli riskleri de kabul etmek anlamına geldiğinden pek tercih edilmemektedir.

#### 5. Sürekli Gelen Müşterilerin Toplam Konaklama İçindeki Oranları

<i>Müşteri Tipi</i>	<i>%</i>
Yerli	2-3
Yabancı	5-8

Anketimize katılan işletmeler sürekli gelen müşterilerin oranlarını tam olarak tespit edemediklerini belirterek tahmini yorumlar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Sürekli gelen müşterileri tam olarak belirlenmesi için ciddi çalışmalar yapmak gerekir. Diğer yandan bu sonuç işletmeden memnun ayrılıp tekrar gelenlerin belirlenmesi ve bunun da işletmenin başarısının bir ölçüsü olması bakımından en önemli çalışmalardan biridir. Konaklama işletmeleri sürekli gelen müşterilerinin oranları ile başarılı olup olmadıklarını test edebilirler. Bir çok ülke ve bir çok konaklama tesisi seçme şansı varken aynı yere tekrar gelen bir müşteri o tesisin başarısının en önemli göstergesidir. Ankete verilen cevaplarda bu oranların ne yazık ki çok düşük olduğunu göstermektedir. Yabancıların yerli müşterilerden daha çok bir oran teşkil etmesi de dikkati çekmektedir.

#### 6. Uygulanan Pansiyon Tipi Dağılımları

$$n = 16$$

<i>Pansiyon Tipi</i>	<i>Cevap Sayısı</i>	<i>%</i>
Herşey Dahil (HD)	7	44
Tam Pansiyon (FB)	7	44
Yarım Pansiyon(HB)	2	12
<i>Toplam</i>	<i>16</i>	<i>100</i>

İşletmelerin çok önemli bir kısmı Her Şey Dahil ve Tam Pansiyon sistemlerini uygulamaktadır. Yarım Pansiyon uygulayan işletmeler daha çok yerleşim birimlerine yakın konaklama işletmeleri olmaktadır. Değişen talebe uyum sağlayarak bu sistemleri uygulayan işletmelerde doluluk oranları da yükselmektedir. Yeni işletmelerin daha kuruluş aşamasında bu uygulamaları benimsedikleri görülmektedir.

#### 7. Kaç Yıldır Bu Pansiyon Tipi Uygulanmaktadır?

n = 16

<i>Yıl</i>	<i>Cevap Sayısı</i>	<i>%</i>
1	0	0
2	3	19
3	4	25
4	6	37
5 ve üstü	3	19
<i>Toplam</i>	<i>16</i>	<i>100</i>

İşletmelerin yaşları dikkate alınarak bir yorum yapıldığında işletmelerin sadece % 19 'u kuruluşundan beri aynı pansiyon tipini uygulamaktadır. Diğer işletmeler değişim süreleri içinde uyguladıkları pansiyon tipini tamamen ya da kısmen değiştirmiş durumdadırlar. Bazı işletmeler kuruluşlarında uyguladıkları pansiyon tipinde devam edip değişik pazarlara yönelik değişik pansiyon tiplerini de uygulamaya başlamışlardır.

## 8. Extra Takip Sistemi Çeşitleri Dağılımları

n= 9

Sistem	Cevap Sayısı	%
Kredi Kartı (Depozitolu / Depozitosuz)	9	100
Boncuk	0	0
Adisyon	0	0
Diğer	0	0
<i>Toplam</i>	<i>9</i>	<i>100</i>

İşletmelerde tercih edilen kontrol sistemi kredi kartı olduğu görülmektedir. Ankete cevap veren işletmelerden 7 tanesi Her Şey Dahil sisteminde çalışmakta ve bunun sonucu olarak bileklik sistemini uygulamaktadır. Bileklik sistemi mevcut HD çalışan işletmelerde uygulanan tek sistemdir. Çünkü tüm hizmetlerin ücretsiz olduğu işletmelerde başka bir kontrol aracı kullanmak kontrol mekanizmasını olumsuz etkilemektedir. Diğer 9 işletmede kredi kartı kullandıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında değişik pansiyon tiplerini aynı anda uygulayan işletmelerde de HD sistemi de bulunmakta ve buna rağmen kredi kartı kullanılmaktadır.

## 9. Kişibaşı Ortalama Gelir Oranları

Pansiyon Tipi	Gelir (DM)
HD (Her Şey Dahil)	1-3
FB (Tam Pansiyon)	6-15
HB (Yarım Pansiyon)	13-18

İşletmelerin kişi başı ortalama extra gelirleri uygulanan pansiyon tipi ile direkt ilgili bir konu olduğundan genel bir ortalama belirlemek oldukça zordur. Ancak pansiyon tipine göre gruplama yaparak tablodaki sonuçlar bulunabilir. Doğal olarak HD çalışan işletmelerde kişi başı extra gelir çok düşük olmakta. Sınırlı yeme içme hizmetinin verildiği HB sisteminde de ortalama yüksek çıkmaktadır.

#### 10. Genel Müdürlerin Görev Süreleri

n = 16

<i>Yıl</i>	<i>Cevap Sayısı</i>	<i>%</i>
1	4	25
2	5	32
3	3	17
4	2	13
5 ve üstü	2	13
<i>Toplam</i>	<i>16</i>	<i>100</i>

İşletmelerdeki en üst düzey yönetici olan genel müdürlerin görev süreleri tabloda da görüldüğü gibi uzun süreli değildir. İşletmelerin yarısından fazlası son 2 yıl içinde genel müdür değişikliği yapmış gözükmektedir. Uzun süreli görev yapabilen yöneticiler oldukça az bir oran teşkil etmektedir.

#### 11. Son İki Yıl İçinde Değişen Orta Kademe Yöneticileri Oranları

<i>Yönetici Adedi</i>	<i>Cevap Sayısı</i>	<i>%</i>
1	3	18
2	3	18
3	6	38
4	4	26
<i>Toplam</i>	<i>16</i>	<i>100</i>



Ankete yanıt veren işletmelerde son 2 yıl içinde orta kademe yöneticilerinde önemli ölçüde değişiklik olduğu görülmektedir. Genel müdür ve orta kademe müdürlerinin sık sık değişmesi işletmenin iç organizasyonunu olumsuz etkileyecektir. Bunun sonucunda müşteri memnuniyeti, denetim sorunlar ve gelir kayıpları ortaya çıkabilir. Konaklama işletmelerinin en önemli sorunlarında biri de çalışanlar için istikrarlı bir ortam olmayışıdır. Sürekli değişim hem işletme için hem de çalışan için olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır.

## 12. Yerli Acentalarla Karşılaşılan Sorunlar

n= 16

<i>Sorun</i>	<i>Cevap Sayısı</i>	<i>%</i>
Ödeme Problemleri	9	56
Rezervasyon Hataları	4	25
Tesis Hakkında Bilgi Eksikliği	3	19
<i>Toplam</i>	<i>16</i>	<i>100</i>

Konaklama işletmeleri yerli acentalarla en çok ödeme konusunda sorunlar yaşamaktadır. Acentalar normal anlaşma koşullarında ödemeleri müşteri çıkış tarihinden 14 gün içinde yapmak zorundadır. Ancak kısa vadeli çıkar peşinde koşan bir çok acenta bu ödemeleri geciktirmekte veya ödememektedir. Bu durum işletmelerin acentalara önyargılı bakmalarına sebep olmakta ve karşılıklı güven ortamı yok olmaktadır. Diğer bir sorun ise rezervasyon hataları olarak karşımıza çıkar. Acentalarda da tıpkı konaklama işletmelerinde olduğu gibi organizasyon hataları olmakta. sürekli personel değişmesi sonucu kalite düşmekte ve denetim zorlaşmaktadır. Bütün bu faktörler de acentanın rezervasyon iletişiminde hatalar yapmasına yol açmaktadır. Rezervasyon hataları müşteri

memnuniyetini zorlaştırmaktadır. Acentaların diğer bir olumsuz etkisi de satış yaptıkları tesisleri tam olarak tanımadıkları konusudur. Tesisler net olarak tanınmadığından müşterilere yanlış bilgiler verilmekte ve müşterilerin konaklama tesislerinde olumsuz şartlara maruz kalmalarına sebep olmaktadır.

### 13. Yabancı Acentalarla Yaşanan En Önemli Sorunlar

n=16

Sorun	Cevap Sayısı	%
Son Dakika Satışları	9	56
Satış Durdurma Bildirimi	7	44
<i>Toplam</i>	<i>16</i>	<i>100</i>

Yabancı acentalar yerli acentalara oranla daha dikkatli çalıştıklarından yaşanan sorunların da boyutu değişmektedir. Yabancı acentalarla yaşanan sorunlar Last Minute denilen son dakika satışları ve satış durdurma talepleri olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bunlar sorun olarak görünse de bunun hatası tek taraflı olarak konaklama işletmesine aittir. Kontenjan anlaşmalarında opsiyon süreleri ve kontenjan toplamları net olarak belirlenirse bu sorunlar asgariye inecektir.

### 14. Müşteri Temas Noktalarındaki Personeliniz Deneyimli ve Eğitimli mi?

n = 16

<i>Cevap Türü</i>	<i>Cevap Sayısı</i>	<i>%</i>
Hayır	15	93
Evet	1	7
<i>Toplam</i>	<i>16</i>	<i>100</i>

Anketimize katılan işletmelerden sadece bir tanesi personelin eğitimli ve deneyimli olduğunu belirtmiş diğer tüm işletmeler bu soruya hayır cevabı vermiştir. Konaklama sektörünün en temel sorunlarından olan eğitimli ve deneyimli personel bütün işletmelerde müşteri memnuniyetini ve dolaylı olarak işletme gelirlerini olumsuz etkilemektedir.

#### 15. Aracı Kişilerce İşletilen Hizmet Birimlerinin Kiralanma Şekilleri

n = 15

<i>Kiralama Şekli</i>	<i>Cevap Sayısı</i>	<i>%</i>
Aylık Kiralama	1	7
Sezonluk/Yıllık Kiralama	14	93
Doluluk Oranlı Kiralama	0	0
Komisyonlu Kiralama	0	0
<i>Toplam</i>	<i>15</i>	<i>100</i>

Konaklama işletmelerindeki aracı kişilerce işletilen hizmet birimlerinin büyük oranda yıllık/sezonluk olarak kiralandığı görülmektedir. Oysa ki hizmet birimlerinin kendine özgü özelliklerinden dolayı değişik kiralama şekilleriyle kiralanmaları gerekmektedir. Bu şekilde sabit bir yöntem tüm hizmet birimleri için doğru olmayabilir. Turizmdeki olası risklerin taraflar arasında eşit olarak paylaşılması gerekir. Aksi takdirde doluluk oranlarına göre taraflardan bir zarar etmek durumunda kalacaktır. İşletmeler kendi menfaatlerini ön planda tutarak bu hizmet birimlerinin müşteri memnuniyetine olan etkisini göz ardı etmektedirler. Oya özellikle geniş alana kurulmuş işletmelerde bu birimler oldukça önem taşımaktadır.

Belek bölgesindeki konaklama işletmelerinin genel bir değerlendirilmesi:

- Belek bölgesindeki tesislerin yönetim kadrolarının sürekli değiştiği, hatta yöneticilerin aynı bölgede bir sezon içinde değişik otellerde çalıştıkları görülmektedir.
- Orta kademe yöneticileri daha sık değişmekte bu da işletmenin organizasyon yapısını olumsuz etkilemektedir.
- Bir çok işletmenin ortak sorunu müşteri temas noktalarındaki personeli istenilen kalitede olmamasıdır.
- Kış sezonu kapalı olan işletmelerin doluluk oranlarının azlığından dolayı personel istihdam sorunu ortaya çıkmakta. açık olanların da personel azaltma mecburiyetleri bulunmaktadır.
- Bir çok işletme değişik pansiyon tipini aynı anda uyguladığından müşteri memnuniyeti ve kontrol konularında sürekli sorunlarla karşılaşmaktadırlar.
- İşletmelerin acentasız gelen ve sürekli gelen müşterilerinin toplam gecelemeğe göre oranları çok düşük olduğu görülmektedir.
- İşletme yöneticileri karar almakta ve uygulamakta sürekli profesyonel olmayan yatırımcılara takıldıklarını açıkça beyan etmektedirler.
- Aynı şekilde yöneticiler uzun vadeli tutarlı politikalar yerine kısa vadeli günü kurtarma tarzında politikalar takip etmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.
- İşletmelerin tamamında yöneticiler bir gelir kaybı olduğunu kabul etmişler ancak yukarıda ki sebeplerden dolayı bunların önlenemediğini belirtmişlerdir.

Turizmin istikrarsız bir sektör olması işletmelerin kısa vadeli politikalar ile yönetildikleri bu bakımdan hem işletmecilik hem de pazarlama açısından bir çok problemle karşı karşıya kaldıkları net olarak görülmektedir. Bu sorunların çözümü kontrol edilemeyen etkenlere bağlı olduğundan işletme yöneticilerin elinde değildir. Bu sorunlar ancak kontrol edilemeyen faktörleri olarak tanımlanan işletme dışı etkenlerin turizme bir istikrar getirmesinin sağlanmasından sonra çözülebileceği kabul edilen bir sonuçtur.

## SONUÇ

Dünyada her yıl ortalama 600 milyon insan çeşitli amaçlarla seyahat etmektedir. Turizmin bir ülke ekonomisine yaptığı olumlu katkıların daha net anlaşılmaya başladığı son dönemlerde bir çok ülke bu seyahat pazarından daha fazla pay kapmanın yollarını aramaktadır. Gelişen teknolojinin getirdiği seyahat kolaylıkları insanların bu yöne doğru çekmektedir. Ülkelerin ekonomilerine daha fazla katkı sağlamak amacı ile tanıdıkları bazı imtiyazlar sonucu sürekli olarak gelişme içinde olan turizm sektörü içinde en önemli aşamalarından biri de konaklama sektörüdür.

Dünya turizminde yaşanan hızlı gelişmeler rekabeti artırırken fiyatları da düşmeye yol açmaktadır. Fiyatların sürekli düşmesi de bütün turizm işletmelerinde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de problemlere sebebiyet vermektedir. Bu bakımdan zaten mevcut yataklarını rantabl olarak doldurmakta zorlanan konaklama işletmeleri bir de planlama, denetleme ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan gelir kayıplarına uğramaktadır. Daha sonraki dönemlerde tamamen sert rekabete sahne olacak turizm piyasasında ayakta kalabilmek için konaklama işletmelerinin gelirlerini çok dikkatli analiz etmeleri ve kayıplara yol açan konuları düzeltmeye çalışmalıdırlar.

Türkiye'ye gelen turist sayısı beş yıl öncesine göre büyük oranda artmış durumdadır. Buna paralel olarak da konaklama sektörü sürekli bir gelişim içindedir. Sürekli artan yatak sayısının getirdiği pazarlama zorluklarının yanında değişik rakip ülke sayılarının da artması da konaklama sektörünün en önemli sorunlarını oluşturduğu bir gerçektir. Turizmin süreklilik bakımından çok zor bir sektör olması ve değişikliğe yönelik çok fazla alternatifleri olması konaklama işletmelerinin pazarlama sorunlarını daha da arttırmaktadır.

Konaklama tesislerinde yöneticilerin planlama ve denetleme konularında ortaya çıkan sorunlara çözmek için uzun vadeli politikalarla hareket etmelidirler. Turizm piyasasının özelliğinden kaynaklanan bazı faktörler işletme yöneticilerinin kontrolünde

olmayacaktır. Bu bakımdan faktörleri kontrol edilemeyen ve kontrol edilebilenler olarak iki kısımda ele almak gerekmektedir. Kontrol edilemeyen faktörler üzerinde işletmelerin yapabilecekleri fazla bir çalışma olmadığında tüm dikkatlerin kontrol edilebilen faktörler üzerinde yoğunlaşması kaçınılmazdır.

Kontrol edilebilen faktörler işletmenin genelde iç organizasyonu ile ilgili noktaları kapsamaktadır. Çalışmamızın temel amacı olan bu noktaların analiz edilip en rasyonel bir şekilde çalışmasını sağlamak işletme yöneticilerinin en temel görevidir. En azından kendi kontrolü altında olan bu faktörlerdeki olumsuzlukları kaldırmak yapılması gereken k en doğru ve en gerekli çalışmadır.

Son beş yıl içindeki gelişmeleri incelediğimizde turizmin bunda sonra da bu şekilde değişmeye ve gelişmeye devam edeceği ortaya çıkmaktadır. Böylesine gün geçtikçe zorlaşan bir pazarlama sorunu içinde olan konaklama işletmeleri için iki alternatif olan bir çıkış yolu bulunmaktadır. Birincisi koşulsuz müşteri memnuniyetidir. Müşterinin alternatifinin çokluğundan dolayı geri dönüş oranı çok düşük olsa da müşteri memnuniyeti işletmenin uzun vadeli varlığını koruması bakımından önemlidir.

İkinci önemli nokta da çalışmamızın konusu olan işletmenin verimli çalışması ve gelir kayıplarının asgariye indirilmesidir. Konaklama işletmeleri kendi içinde bir çok değişik hizmeti aynı anda sunan ve bir çok departmanının 24 aralıksız hizmet verdiği karmaşık bir organizasyon yapısına sahip işletmelerdir. Bu bakımdan gelen müşterilerin memnun edilmesi bu karmaşık organizasyonun başarısına bağlıdır. Bu başarı sadece müşteri memnuniyetini değil aynı zamanda gelirlerin de azami seviyelere çıkarılmasının temel faktörüdür.

Konaklama sektöründeki işletmelerin güç koşullar altında faaliyetlerini sürdürmeleri, gelişmeleri ve yeterli kar sağlama modern işletmecilik ve yönetim kurallarının konaklama alanında da daha geniş ölçüde uygulanmasına bağlıdır. Bu durum böylesine zor ve riskli bir sektörde konaklama işletmelerinin ellerindeki fiziksel, parasal

kaynakların ve zamanın çok verimli kullanılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Bütün bu açıklamaların ışığında konaklama işletmelerinin sorunlarının çözümünde bir noktanın da gözden kaçırıldığı dikkati çekmektedir. Bu konularda yazılmış bir çok eserde sürekli konaklama işletmelerinin zorluklarından eğitimli personel olmayışından yöneticilerin yeterli vasıflara sahip olmadıklarından sıkça söz edilir. Ancak burada küçük ama önemli bir ayrıntıya dikkat çekmek gerekir. Konaklama işletmeleri yatırımcıları yani işletme sahipleri genelde büyük ölçüde turizm sektöründen çok farklı alanlarda faaliyet gösteren alanlarda uzmanlaşmış kişilerden oluşmaktadır. Diğer alanlarda çok başarılı olabilen bu yatırımcılar konaklama sektöründe yeterli düzeyde başarı sağlamakta zorlanmaktadırlar. Turizmin kendine has özelliklerinden dolayı diğer alanlardaki temel işletmecilik kurallarından farklı detayları bulunması yatırımcıların anlamakta zorlandıkları en önemli konudur. Bu farkları anlayamayan yatırımcılar diğer alanlarda yaptıkları uygulamaları konaklama sektöründe de yaptıklarından turizmin mantığıyla sürekli çelişki içine düşmektedirler.

İşletmelerde kaliteli personel, vasıflı yöneticiler ve kaliteli malzeme şartları elbette olmalıdır. Ancak daha önemlisi yatırımcıların bu faktörlerin konaklama sektörü için ne derece hayati önem taşıdığına bilincine varmalarıdır. Bu faktörlerin bir arada olması ve en önemlisi sürekli olması gerektiğinin anlaşılması işletmelerin uzun vadede kalıcı ve başarılı olmalarının temel şartıdır. Az sayıda olsa da bu bilice sahip yatırımcılar olmakla birlikte süreklilik bakımından onlar da oldukça yetersiz durumdadırlar. Konaklama sektörünün bu sorunlarla boğuşması tamamen yatırımcıların bu farklı bakış açısını doğru olarak yakalayamadıklarından kaynaklanan bir sonuçtur.

Araştırmada örnek alınan Türkiye'nin en gözde turizm bölgesi olan Belek bölgesinde bile bu faktörlerin bir araya getirilmediği, getirilse bile bunu uzun süreli olmadığı açıkça görülmektedir. Turizm Bakanlığının sektördeki buna benzer boşluklardan kaynaklanan sorunları daha ciddi ve planlı olarak ele alması ve tüm turizm işletmelerini birlikte hareket etmeleri konusunda özendirilmesi gereklidir.

## Ek. 1 ANKET

Bu anket formu Antalya-Belek bölgesindeki konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama hatalarından kaynaklanan gelir kayıplarının tespitine yönelik olarak hazırlanmıştır. Sorulara içtenlikle ve doğru olarak cevaplandırılması çalışmanın sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır. İlginize teşekkür ederiz.

**Ömer ÇAKIR**

**Balıkesir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi**

1. Tesisinizin mülkiyet yönünden durumunu belirtiniz

- Şahıs/ Kurum İşletmesi  
 Zincir işletme  
 Diğer

2. Tesisinizin doluluk oranları nedir?

- % 50                      % 60                      % 70                      % 80                      % 90

3. Yabancı müşterilerin milliyetlere dağılım yüzdeleri nedir?

Alman	Rus	İtalyan	İsrail	Türk	Diğer
%.....	%.....	%.....	%.....	%.....	%.....

4. Yerli ve yabancı bazında acentasız gelen müşterilerin oranı nedir?

Yerli	Yabancı
%.....	%.....



5. Yerli ve yabancı olarak sürekli gelen müşterilerin oranı nedir?

Yerli  
%.....

Yabancı  
%.....

6. İşletmenizde hangi pansiyon tipi uygulanmaktadır?

HB

FB

Her Şey Dahil.  
Standart/Ultra/Mega

Diğer

7. Kaç yıldır bu pansiyon tipi uygulanmaktadır.

1

2

3

4

Daha Fazla

8. Extra takip yöntemi olarak hangi sistem kullanılmaktadır?

Depozitolu Kredi kartı

Depozitosuz kredi kartı

Boncuk

Adisyon

Bileklik

9. Kişi başı ortalama extra geliriniz ne kadardır? (DM)

Yarım Pansiyon

Tam Pansiyon

Her Şey Dahil

.....

.....

.....

10. Genel müdürünüz kaç yıldır bu görevdedir?

1

2

3

4

Daha Fazla

11. Son iki yıl içinde değişen orta kademe yöneticisi adedi nedir?

- 1                      2                      3                      4                      Daha Fazla

12. Yerli acentalarla karşılaştığınız en önemli sorunlar nelerdir?

- Ödeme Problemleri  
 Rezervasyon Hataları  
 Tesis Hakkında Bilgi Eksikliği

13. Yabancı acentalarla yaşadığınız en önemli sorun nedir.?

- Son Dakika Satışları  
 Satış Durumu Bildirme  
 Rezervasyon Hataları

14. İşletmenizde müşteri temas noktalarındaki personel yeterince deneyimli ve eğitimli mi?

- Evet  
 Hayır

15. İşletmede aracı kişilere kiralanan hizmet birimlerinin kirala şekilleri nasıldır?

- Aylık kira      Yıllık/sezonluk kira      Doluluk oranlı kiralama      Satıştan komisyon

## Ek 2. Yurtiçi Kontenjan Anlaşması

### CLUB ALİ BEY BELEK

Heriş Seramik ve Turizm San. A.Ş.  
P.K. 04 Belek-Antalya/TÜRKİYE  
Tel. : 0-242-715 16 00  
Fax : 0-242-715 14 96

1.Sınıf Tatil Köyü/Tam Pansiyon ( TP + )

Geçerlilik Süresi : 01.04. 1999 – 14.11.1999

### ACENTA

Adı :

Adresi :

Tel. :

Faks :

### ANLAŞMA KOŞULLARI

#### ❖ FİYATLAR

Fiyatlar aylık periodlarda hazırlanacak olup, her ayın başlangıcından 15 gün önce tarafınıza bildirilecektir.

#### ❖ KONTENJAN MİKTARI

Acentaya \_\_\_\_ oda kontenjan tahsis edilecektir.

#### ❖ KOMİSYON TUTARI

Belirlenecek fiyatlardan acentaya “ % 15 ” komisyon verilecektir.

#### ❖ ÖDEME

Ödeme, müşteri çıkışından “ \_\_\_\_ ( \_\_\_\_ ) ” hafta sonra yapılacaktır. Belirtilen dönemde ödenmeyen fatura bedelleri için aylık % 10 gecikme faizi uygulanacaktır.

#### ❖ OPSİYON SÜRESİ

Acentaya tanınan opsiyon süresi “ 3 (üç) ” gündür.

#### ❖ NO – SHOW

Tesisimiz, acentaya opsiyon süresini aşan iptallerde 3 günlük No-Show faturası çıkartacaktır.

#### ❖ REHBER

Acentanın otel rehberine içeceklerde % 50 indirim uygulanacaktır.

#### ❖ GAZETE İLANLARI

Acentanın gazete ilanlarındaki afişe fiyatları, bildirilecek olan fiyatların altında veya üstünde olamaz.

#### ❖ PANSİYON ŞEKLİ

Tam Pansiyon Plus (Açık Büfe). Öğle ve akşam yemeklerinde masa şarabı, bira, su, kola, fanta, kahve ve çay ücretsizdir.

#### ❖ ÖZEL DÖNEMLER

Tesis, özel dönemler için ayrıca kontenjan artırımı yapabilir ve sıkışık olduğu dönemlerde ise stop-sale bildirebilir.

#### ❖ ÇOCUK DURUMLARI

Çocuk indirimleri en az 2 büyükle beraber aynı odada kalmak şartı ile uygulanır.

Buna göre: 0-6 yaş: ücretsiz ve 7-12 yaş: % 50 indirimli.

Club Ali Bey Belek

Acenta

--

### Ek 3. Yurtdışı Kontenjan Anlaşması

#### CLUB ALİ BEY BELEK

Heriş Seramik ve Turizm San. A.Ş.  
P.K. 4. Belek-Antalya / TÜRKİE  
Tel. : 0-242-715 16 00  
Fax : 0-242-715 14 39  
715 14 96

#### VERANSTALTER

Name :  
Adresse :  
Telefon :  
Fax :

**First Class Clubanlage / 1. Sınıf Tatil Köyü**

**Vertragsdauer / Gecerlilik Süresi :**

**28.03 - 31.10.2001**

Agentur :  
Adresse :  
Telefon :  
Fax :

**Die Preise sind in Netto, pro Person, pro Tag und in Deutsche Mark.**

**In den Preisen sind Unterbringung, VP Plus, Service und alle Steuern inbegriffen.**

Fiyatlar net. kişi başı. günlük ve DM bazında olup: konaklama, tam pansiyon plus, servis ve her türlü vergi dahildir.

SAISONSZEITEN / Sezonlar :	A	B	C	D
<b>Zimmerausstattung / Odalarda :</b> Minibar. Sat-TV. Klima. Telefon. Radio Balkon. Mier-Safè. Dusche-WC. Fön	von 28.03.01 bis 28.04.01	von 29.04.01 bis 02.06.01	von 03.06.01 bis 30.06.01	von 01.07.01 bis 25.08.01
<b>Zimmertypen / Oda Tipleri :</b> EZ : Einzelzimmer ( für 1 Erw. ) DZ : Doppelzimmer max. Belegung 2 Erw.+1 Kind FZ : Familienzimmer min. 3 Erw.. max. 2 + 2 oder 3 + 1	von 30.09.01 bis 31.10.01	von 09.09.01 bis 29.09.01	von 26.08.01 bis 08.09.01	
<b>Zimmertyp / Oda Tipi</b>	<b>Preis/Fiyat/p.p</b>	<b>Preis/Fiyat/p.p</b>	<b>Preis/Fiyat/p.p</b>	<b>Preis/Fiyat/p.p</b>
DZ (Doppelzimmer) Zimmer	70.- DM	87.- DM	100.- DM	110.- DM
FZ (Familienzimmer) Zimmer	70.- DM	87.- DM	100.- DM	110.- DM
EZ (Einzelzimmer) Zimmer	70.- DM	87.- DM	130.- DM	140.- DM

#### Kinderzuschlag im DZ / Çift Kişilik Odada Çocuk Farkı :

2 Erw. + 1 Kind	0 - 2 Jahre	free	Free	free	free
2 Erw. + 1 Kind	3 - 12 Jahre	35.- DM	40.- DM	40.- DM	40.- DM

#### Kinderzuschlag im FZ / Aile Odasında Çocuk Farkı :

2 Erw. + 2 Kinder (p.K.)	0 - 12 Jahre	35.- DM	40.- DM	40.- DM	40.- DM
3 Erw. + 1 Kind	0 - 2 Jahre	free	Free	free	free
	3 - 12 Jahre	35.- DM	40.- DM	40.- DM	40.- DM

Optionsdauer / Opsiyon Süresi	0 Tage	3 Tage	7 Tage	14 Tage
Kontingent/Kontenjan * Zimmer				

- FZ Kontingent darf nicht mehr als 25% des Gesamtkontingents betragen.
- EZ Kontingent darf nicht mehr als 10 % des Gesamtkontingents betragen.

Club Ali Bey Belek

Agentur

Veranstalter

Unterschriften:

- ☛ Kontingents - Vertrag zwischen Club Ali Bey Belek und \_\_\_\_\_ für das Jahr 2001.  
**Club Ali Bey Belek ile \_\_\_\_\_ arasındaki 2001 yılı kontenjan anlaşması.**

☛ **BEZAHLUNG / ÖDEME**

Der Rechnungsbetrag wird durch den Veranstalter spätestens " \_\_\_\_ " Tage vor/nach dem Check-in Datum der betreffenden Gäste in " **DM** " an Club Ali Bey Belek ausgezahlt.

**Ödeme, tur operatörü tarafından müşterinin girişinden " \_\_\_\_ " gün önce/sonra belirtilen döviz cinsiyle yapılacaktır.**

Bei Nichteinhaltung der Zahlungsbedingungen durch den Veranstalter (T.O.), ist Club Ali Bey Belek berechtigt, die betreffenden Gäste nicht aufzunehmen. Alle daraus entstehenden Folgen trägt der Veranstalter (T.O.).

**Club Ali Bey Belek, ödeme şartlarına uymayan tur operatörünün müşterilerini kabul etmeme hakkına sahiptir ve bundan doğacak bütün sorumluluklar tur operatörüne aittir.**

- ☛ Der Veranstalter wird für Club Ali Bey Belek 2 Seiten in seinem Katalog einräumen.  
**Tur Operatörü katalogunda en az 2 sayfayı Club Ali Bey Belek için ayıracaktır.**

☛ **STORNIERUNG UND NO-SHOW / İPTALLER VE NO-SHOW :**

Bei Stornierungen zwischen 7 und 2 Tagen vor dem c/in Datum der betreffenden Gäste wird 50 % und bei Stornierungen innerhalb 24 Stunden vor dem c/in Datum wird der Gesamtbetrag zu 100 % dem Veranstalter in Rechnung gestellt.

**Girişten 7-2 gün arasındaki iptallerde 50 %, girişten 24 saat önceki iptallerde ise toplam konaklama bedelinin 100 %' ü tur operatöründen tahsil edilir.**

- ☛ Eintritt ins Aquapark ist für die Agenturgäste ohne Gebühr.  
**Aquapark girişi Acenta müşterisine ücretsizdir.**

☛ **VERPFLEGUNG / PANSİYON SEKLİ :**

Vollpension Plus Frühstück, Mittag- und Abendessen (offenes Büffet). Die Getränke ( Bier, Tischwein, Wasser.

Cola, Fanta, Tee und Kaffee) beim Mittag- und Abendessen sind im Preis inbegriffen.

**Tam Pansiyon Plus : Kahvaltı, öğle ve akşam yemeği (açık büfe). Öğle ve akşam yemeklerinde bira, masa şarabı,**

**su, çay, kahve, Cola ve Fanta fiyata dahildir.**

- ☛ Bei Unstimmigkeiten sind die Gerichte in Kütahya / Türkei zuständig.

**Anlaşmazlıklar halinde mahkeme yeri Kütahya'dır.**

☛ **SPEZIELLE VEREINBARUNGEN / ÖZEL ŞARTLAR :**

Datum \_\_\_\_\_ Club Ali Bey Belek \_\_\_\_\_ Unterschrift Agentur \_\_\_\_\_ Unterschrift Veranstalter \_\_\_\_\_

Unterschriften:

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Alpugan . Oktay. Mete Oktav, (1987), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. İzmir: Can Matbaası

Andaç. Faruk.(2000). **Turizm Hukuku**. Ankara: Seçkin Matbaa.

Akat İter . Nurel Üner.(1987), **İşletme Yönetimi**, İzmir: Aydın Yayınevi.

Akat. Ömer. (1997). **Turizm İşletmeciliği** , Bursa: Ekin Ofset.

Akat. Ömer.(1998). **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**. Bursa:Ekin Kitabevi.

Aker.Avni . Nuray Serter. (1989). **Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar İçin Genel Turizm Bilgisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi

Argun. Doğan.(1998). **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlerinde Muhasebe Organizasyonu**. İstanbul: Alfa Yayınları.

Aktaş. Aktaş. (1989). **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. Antalya: Ofset Matbaa.

Aktaş. Ahmet.(2001). **Yiyecek ve İçecek Yönetimi**. Antalya: Yılmaz Matbaası.

Aşkun. İnal Cem.(1992). **Yönetim**. İzmir: Ege Yayınevi.

Avcıkurt. Cevdet.(1999). **Turizmde Tanıtma Ve Satış Geliştirme** , Balıkesir: Alem Basımevi.

Barutçugil. İsmet.(1982). **Turizm İşletmeciliği**, Bursa: Uludağ Ün. Basımevi.

Batman. Orhan.(1999). **Otel İşletmelerinin Yönetimi** , Adapazarı: Değişim Yayınları.

Can. Halil. Semih Güner.(1992). **Turizm Hukuku ve Mevzuatı**. Ankara: Adım Yayıncılık

Cliffort. T.Richards.(1985), **Ağırlama Hizmet Endüstrileri Yönetim Muhasebesi**  
Çev. Selim Bekçioğlu. Ankara

Çetiner.Ertuğrul. (1995). **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**.  
Ankara:Tutibay Ltd..Sti.

Denizer. Dündar.(1994). **Turizm Pazarlaması** . Ankara: Gazi Ün. Basımevi.

Dereli. Metin. (1991). **Otel İşletmeciliğinde Ön Büro** . Ankara: Sim Matbaası.

Dinçer. Ömer.(1991). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Ankara: Cem Ofset.

Doğan. Muammer. (1992). **İşletme Yönetimi ve Ekonomisi**. Ankara: Asrın Yayıncılık

Ducas. Peter.(1980) **Hotel Front Office Management And Operation**. Dubugue  
William Brown.

Eren. Erol.(1998).**Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınevi.

Göksan. Ergun. (1978). **Turizmoloji** , İzmir: Uğur Ofset.

Hacıoğlu . Necdet.(1987). **Turizm Pazarlaması**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi

Hacıoğlu. Necdet. (2000). **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Hicks. Herbert.(1987). **Örgütlerin Yönetimi**. Çev Osman Tekok. Ankara: Tan Matbaa

İçöz. Orhan. (1996). **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**.  
Ankara: Anatolia Yayıncılık.

İçöz. Orhan. (1996). **Turizm İşletmelerinde Pazarlama** . Ankara: Anatolia Yayıncılık.

Kalkan. Orhan. (1995). **Turizm Mevzuatımız**. Ankara: THK Basımevi.

Kantarıcı. Kemal . M. Altuğ Yörükoğlu.(1998), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi** , Ankara: Detay Yayıncılık.

Koparal. Celil . (1989). **Yönetim Ve Organizasyon**. İstanbul: Akyel Yayıncılık.

Kozak. Sabah .(1995). **Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Kozak. Nazmi ve Diğerleri. (1998). **Otel İşletmeciliği**, Ankara: Turhan Kitabevi.

Massie. J.L..(1984). **İşletme Yönetimi** . Çev. Şan Özalp. İzmir: Gül Yayınevi

Maviş. Fermani. (1994). **Otel İşletmeciliği** . Ankara: Aydın Matbaacılık.



Medlik, S.. (1997). **Otel İşletmeciliği**. Çev. Ömer L. Met , Bursa: Uludağ Ün. Basımevi

Met. Ömer L .. (1989). **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**. Balıkesir: İnci Matbaası.

Mucuk. İsmet.(1997). **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk. İsmet. (1985). **Pazarlama İlkeleri**, Bursa: Uludağ Üniversitesi . Basımevi.

Olalı.Hasan . Meral Korzay .(1993). **Otel İşletmeciliği** . İstanbul: Beta Basımevi

Olalı .Hasan . Alp Timur . (1984). **Turizm Ekonomisi** . İzmir : Ofset Matbaacılık.

Oral. Saime . (2001). **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası

Oral. Saime. Osman A. Kurgun. (1997). **Otel İşletmeciliği**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası

Oral. Saime. (1990). **Turizm İşletmelerinde Karar Verme Planlama Ve Bütçeleme**. İzmir: Bilgehan Basımevi

Özalp. İnan , (1988): **Yönetim ve Organizasyon**.İzmir: Gül Yayınevi.

Sabuncuoğlu. Zeyyat. Tuncer Tokol. (1985). **İşletme Bilimine Giriş**.Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Şahin. Mehmet. (1997). **Genel İşletme**, Eskişehir; Birlik Ofset

Şener.Burhan . (2001) .**Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık

Şener, Burhan. (2001). **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık

Tekeli, Hasan. (2001). **Turizm Pazarlaması ve Planlaması**. Ankara: Detay Yayıncılık

Tosun, Kemal. (1986). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Mega Yayıncılık.

Türksoy, Adnan. (1998). **Otel Yönetim Muhasebesi**. Ankara: Turhan Kitabevi.

Tütüncü, Özkan. (2001). **Konaklama İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi**. Ankara: Turhan Kitabevi.

Uşal, Alparslan, Saimè Oral. (2001). **Turizm Pazarlaması**. İzmir: Kanyılmaz Matbaa

Uşal, Alparslan. (1984). **Turizm**. İzmir: Okan Yayıncılık.

Uşal, Alparslan, O. Avşar Kurgun. (2001). **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.

**Tezler**

Yılmaz. Yılmaz . (1997). **Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi**. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir

Taşkın. Engin . (1997). **Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması**. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir.

Arslan. Yunus. (1992). **Turizm İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi ve Bir Uygulama** Uludağ Üniversitesi . Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa.

Arslan. Yunus . (2000) . **Tur Operatörlerinde Tekelleşme Eğilimleri Karşısında Türk Seyahat Acentaları İçin Alternatif Politikalar** .9 Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir

## **Gazete ve Dergiler**

Koçer. Dilek . Hotel Dergisi. Ekim 1997

Hürriyet Gazetesi . (11 Ocak 2001). **10 Milyon Turistle Rekor Kırdık.**

Çelebi. Erkan. (12 Mayıs 2001) .**Turizm Sektöründe Ultradan Sonra İmperial Dönemi Başladı.** Hürriyet Gazetesi