Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI

OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİMİ

- 4222 -
Azərbaycan Respublikası Prezidentinin
İşlər İdarəsi
PREZİDENT KİTABXANASI

DETAY YAYINCILIK
Ankara, 2016

DETAY YAYINLARI : 684

1. Baskı : Ocak 2016
ISBN : **978-605-9189-34-7**
Yayıncı Sertifika No : 13188
Matbaa Sertifika No : 26649

© Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Her hakkı saklıdır. Yazarından ve yayınevinden yazılı izin alınmaksızın bu kitabın fotokopi veya diğer yollarla kısmen veya tamamen çoğaltılması, basılması ve yayınlanması yasaktır. Aksine davranış, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu gereğince, 5 yıla kadar hapis ve adli para cezaları ile fotokopi ve basım aletlerine el konulmasını gerektirir.

Dizgi : Detay Yayıncılık
Kapak Tasarım : Detay Yayıncılık
Baskı ve Cilt : Bizim Büro Matbaacılık ve Basımevi
1. Sanayi Caddesi Sedef Sokak No: 6/1 İskitler-Ankara

Kütüphane Bilgi Kartı
Akıncı, Zeki
Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, 1. Baskı
ISBN: 978-605-9189-34-7, xx + 434 sayfa, kaynakça var, dizin yok

DETAY YAYINCILIK

GENEL DAĞITIM ve İSTEME ADRESİ
DETAY ANATOLIA AKADEMİK YAYINCILIK LTD. ŞTİ.
Adakale Sokak No: 14/1-5 Kızılay/ANKARA
Tel : (0.312) 434 09 49 • Faks: (0.312) 434 31 42
Web: www.detayyayin.com.tr • e-posta: detayyay@gmail.com

ÖNSÖZ

Otel işletmeleri turizm sektörünün konaklama hizmetleri alanında en önemli alt sistemlerinden biridir. Temel amacı kâr elde etme, sürdürülebilir olma ve sosyal fayda sağlama olan otel işletmeleri bu süreçte sektörel dinamik bir çevre içerisinde kaliteli işletmecilik anlayışı ile çalışan ve müşteri memnuniyetini sağlamak durumundadır. Buna bağlı olarak, otel işletmeleri yöneticileri kırılgan bir zemin üzerinde talepteki hızlı değişimler ve bu bağlamda belirsizlikler içerisinde belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli işletme yöneticiliği bilgi ve tecrübelerine sahip olmak zorundadırlar. Günümüzde otelcilik sektörü, işletmecilik ve işletme yöneticiliği alanında beşeri ilişkileri güçlü, deneyimli, yenilikçi ve yaratıcı anlayışına sahip profesyonel yöneticilere ihtiyaç duymaktadır.

Bu bakış açısıyla hazırlanan kitabın amacı, turizm sektörü içerisinde otel işletmelerinin yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin görevlerini ve ilişkilerini daha etkin, verimli ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olan otel işletmeciliği ve yönetimi alanında bilimsel işletme bilgilerini ve becerilerini kazanmalarına yardımcı olmaktır. Aynı zamanda bu kitabın, turizm işletmeciliği eğitimi alan, otel işletmelerinde kariyer yapmayı ve yönetici olmayı hedefleyen öğrencilerin otel işletmeciliği ve yönetimi konusunda kendilerini yetiştirmesine yardımcı olacak bir kaynak olması amaçlanmıştır.

Bu kitabı yazmamın önemli nedenlerinden biri de, turizm sektöründe ve otel işletmeciliği alanında uzun süre alt, orta ve üst kademelerde yöneticilik yapmış biri olarak sahip olduğum bilgileri ve edindiğim tecrübeleri şimdiki ve geleceğin yöneticileriyle paylaşmaktır.

Kitap on bölümden oluşmaktadır. Kitabın birinci bölümünde turizm endüstrisi, ikinci bölümde konaklama endüstrisi, üçüncü bölümde otel işletmeleri, dördüncü bölümde kuruluş yeri ve seçimi, beşinci bölümde finansal yönetim, altıncı bölümde maliyet ve fiyatlandırma, yedinci bölümde gelir yönetimi, sekizinci bölümde bütçeleme, dokuzuncu bölümde yönetim ve onuncu bölümde organizasyon ve yapıları ele alınmıştır.

Hazırlanışı sırasında göstermiş olduğum özen ve dikkate rağmen kitapta hatalar ve eksiklerle karşılaşılabilir. Bunların sorumluluğu şahsıma aittir. Okuyuculardan bu konuda gelecek olumlu ve olumsuz eleştiriler, bundan sonraki çalışmalarımda daha iyiyi yapma konusunda yol gösterici olacaktır.

Yrd. Doç. Dr. Zeki AKINCI

İÇİNDEKİLER

Önsöz v

BİRİNCİ BÖLÜM
TURİZM ENDÜSTRİSİ

1. Turizm Endüstrisi 1
1.1. Turizm Olayı ve Kavramı 1
1.2. Turizm Endüstrisi Tanımı ve Temel Özellikleri 5
1.3. Turizm Endüstrisinin Dünya'da ve Türkiye'de Yeri ve Önemi 10
1.4. Turizm İşletmeleri 17
1.4.1. Konaklama İşletmeleri 17
1.4.2. Seyahat İşletmeleri 18
1.4.2.1. Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri 18
1.4.2.2. Ulaştırma İşletmeleri 19
1.4.2.2.1. Karayolu Ulaştırma İşletmeleri 21
1.4.2.2.2. Demiryolu Ulaştırma İşletmeleri 22
1.4.2.2.3. Denizyolu Ulaştırma İşletmeleri 24
1.4.2.2.4. Havayolu Ulaştırma İşletmeleri 25
1.4.3. Yeme-İçme İşletmeleri 27
1.4.3.1. Ticari İşletmeler 28
1.4.3.2. Ticari Olmayan İşletmeler 28
1.4.4. Diğer Turizm İşletmeleri 29
1.4.4.1. Turizmle İlgili Özel Malları Üreten İşletmeler 29
1.4.4.2. Turizme Hizmet Eden Ticari İşletmeler 29
1.4.4.3. Turizmle İlgili Özel Hizmet Üreten İşletmeler 30
1.4.4.4. Turizm Tanıtma ve Reklam Yapan İşletmeler 30
1.5. Turizm İşletmelerini Diğer Endüstri İşletmelerinden Ayıran Ekonomik Özellikler 31

İKİNCİ BÖLÜM
KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ

2. Konaklama Endüstrisi 37
2.1. Konaklama Endüstrisinin Yeri ve Önemi 37
2.2. Konaklama İşletmeleri ve Özellikleri 38
2.3. Konaklama İşletmeciliğinin Dünyada ve Türkiye'de Tarihsel Gelişimi 40
2.3.1. Konaklama İşletmeciliğinin Dünyada Gelişimi 40
2.3.2. Konaklama İşletmeciliğinin Türkiye'de Tarihsel Gelişimi 44
2.4. Konaklama İşletmelerinin Genel Nitelikleri 50
2.5. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması 53
2.5.1. Asli Konaklama İşletmeleri 53
2.5.1.1. Oteller 53
2.5.1.2. Moteller 57
2.5.1.3. Tatil Köyleri 58
2.5.1.4. Pansiyonlar 60
2.5.1.5. Kampingler 61
2.5.1.6. Apart Oteller 62
2.5.1.7. Hosteller 63
2.5.2. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri 64
2.5.2.1. Butik Oteller 64
2.5.2.2. Özel Tesisler 65
2.5.2.3. Çiftlik Evleri-Köy Evleri 66
2.5.2.4. Yayla Evleri 67
2.5.2.5. Dağ Evleri 67
2.5.2.6. Golf Tesisleri 68
2.5.2.7. Termal Tesisler 68
2.5.2.8. Turizm Kentleri 69
2.5.2.9. Turizm Kompleksleri 70
2.5.2.10. Tatil Merkezleri 71
2.5.2.11. Zincir Tesisler 73
2.5.2.12. Personel Eğitim Tesisleri 74
2.5.2.13. Tatil Siteleri ve Villaları 75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMESİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

3. Otel İşletmesinin Tanımı, Özellikleri ve Sınıflandırılması 81
3.1. Otel İşletmesinin Tanımı 81
3.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri 84
3.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması 86
3.3.1. Hukuki Bakımdan Otellerin Sınıflandırılması 86
3.3.1.1. Turistik İşletme Belgeli Oteller 87
3.3.1.2. Turistik İşletme Belgesiz Oteller 87
3.3.2.Mülkiyet Bakımından Otellerin Sınıflandırılması 87
3.3.2.1. Özel Otel İşletmeleri 88
3.3.2.2. Kamu Otel İşletmeleri 88
3.3.2.3. Karma Otel İşletmeleri 88
3.3.3. Büyüklük Bakımından Otellerin Sınıflandırılması 88
3.3.3.1. Büyük Otel İşletmeleri 89
3.3.3.1.1. Büyük Otel İşletmelerinin Üstünlükleri 89
3.3.3.1.1.1. Finansal Üstünlükler 90
3.3.3.1.1.2. Satın Alma Bakımından Üstünlükleri 90
3.3.3.1.1.3. Reklam Yapma Bakımından Üstünlükleri 90
3.3.3.1.1.4. Yönetim Bakımından Üstünlükleri 90
3.3.3.1.2. Büyük Otel İşletmelerinin Sakıncaları 91
3.3.3.2. Orta ve Küçük Otel İşletmeleri 92
3.3.3.2.1. Orta ve Küçük Otel İşletmelerinin Üstünlükleri 92
3.3.3.2.1.1. Düşük Sermaye İle Kurulabilme ve İşletilebilme Üstünlükleri 92
3.3.3.2.1.2. Düşük İstihdam İle Çalışabilme Üstünlükleri 93
3.3.3.2.1.3. Devamlı Müşterilere Sahip Olma Üstünlükleri 93
3.3.3.2.1.4. Daha verimli Çalışma Üstünlükleri 93
3.3.3.2.2. Orta ve Küçük Otel İşletmelerinin Sakıncaları 93
3.3.3.2.2.1. Gelişmeleri Yakından Takip Edememe 93
3.3.3.2.2.2. Büyük Otel İşletmeleri İle Rekabet Edememe 93
3.3.3.2.2.3. Orta ve Küçük Otel İşletmelerinin Sayısının Artması 94

3.3.4. Statüleri Bakımından Otel İşletmeleri 94
3.3.4.1. Bağımsız Otel İşletmeleri 94
3.3.4.2. Zincir ve Grup Otel İşletmeleri 94
3.3.4.2.1. Ulusal Zincir ve Grup Otelleri 95
3.3.4.2.2. Uluslar Arası Zincir ve Grup Oteller 95
3.3.5. Faaliyet Süreleri Bakımından Otel İşletmeleri 95
3.3.5.1. Devamlı Oteller 95
3.3.5.2. Mevsimlik Oteller 96
3.3.6. Konaklama İhtiyacı Türü Bakımından Otel İşletmeleri 96
3.3.6.1. Şehir Otelleri 96
3.3.6.2. Kıyı Otelleri 96
3.3.6.3. Dağ Otelleri 96
3.3.6.4. Kaplıca Otelleri 96
3.3.6.5. Havaalanı Otelleri 96
3.3.6.6. Karayolları Kavşak Otelleri 97
3.3.7. Fiyat Düzeyleri Bakımından Otel İşletmeleri 97
3.3.7.1. Ekonomik Oteller 97
3.3.7.2. Orta Düzey Oteller 97
3.3.7.3. Lüks Oteller 97
3.4. Otel İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkı 98
3.4.1. Mali Yapı Açısından Farkı 98
3.4.2. Maliyet Açısından Farkı 99
3.4.3. Pazarlama Açısından Farkı 99
3.4.4. Talep ve Arz Açısından Farkı 100
3.4.5. Üretim Açısından Farkı 101
3.4.6. Çalışanlar Açısından Farkı 101
3.4.7. Muhasebe Açısından Farkı 102
3.4.8. Yatırım Açısından Farkı 102

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

4. Otel İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi 105
4.1. Kuruluş Yeri Kavramı 105
4.2. Kuruluş Çalışmaları ve Aşamaları 106
4.3. Otel İşletmelerinin Kuruluş Yeri Faktörleri 117
4.3.1. Doğal Faktörler 118
4.3.2. Ekonomik ve Sosyal Faktörler 118
4.3.2.1. Ulaştırma ve İletişim Olanakları 118
4.3.2.1.1. Ulaştırma Türleri 119
4.3.2.1.2. Müşteriye ve Tedarik Merkezine Mesafe 119
4.3.2.1.3. Haberleşme Olanakları 119
4.3.2.2. Arazi ve İnşaat Giderleri 119
4.3.2.3. Sosyal Kaynaklar 119
4.3.2.4. Personel Temini ve Ücretler 120
4.3.2.5. Bölgesel Finansal Politika 121
4.3.3. Yasal Faktörler 121
4.3.4. Psikolojik Faktörler 121
4.3.5. Toplanma Koşulları 121
4.4. Otel İşletmelerinin Kuruluş Yeri İle İlgili Spesifik Faktörler 122
4.4.1. Şehir Otellerinde Yer Seçiminde Etki Eden Spesifik Faktörler 122
4.4.2. Kıyı Otellerinde Yer Seçimine Etki Eden Spesifik Faktörler 122
4.4.3. Dağ Otellerinde Yer Seçimine Etki Eden Spesifik Faktörler 123
4.4.4. Termal Otellerin Yer Seçimine Etki Eden Spesifik Faktörler 124
4.5. Otel İşletmelerinde Amaçlara Göre Kuruluş Yeri Seçiminde Maliyet Hesaplamaları 124
4.5.1. Kârı Maksimize Etme Amaçlı Kuruluş Yeri Seçme 124
4.5.2. Sosyal Kârlılık ve Sosyal Fayda Amaçlı Kuruluş Yeri Seçme 128
4.5.3. Büyüme Amaçlı Kuruluş Yeri Seçme 132
4.5.3.1. İşletmelerin Büyüme Yöntemleri 134
4.5.3.1.1. Yatay Büyüme 134
4.5.3.1.2. Dikey Büyüme 136
4.5.3.1.3. Tamamlayıcı Büyüme 138
4.5.3.1.4. Çeşitlendirici Büyüme 138

BEŞİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YÖNETİM

5. Otel İşletmelerinde Finansal Yönetim 143
5.1. Finansal Yönetimin Tanımı 143
5.2. Finansal Yönetimin Fonksiyonları 144
5.2.1. Yatırım Kararları 144
5.2.2. Finansman Kararları 146
5.2.3. Dividant Kararları 147
5.3. Finansal Analiz Teknikleri 148
5.4. Finansman Kaynakları ve Yöntemleri 152
5.4.1. Özkaynaklar 152
5.4.1.1. Özsermaye Finansmanı 153
5.4.1.2. Otofinansman 154
5.4.2. Yabancı Kaynaklar 154
5.4.2.1. İpotek Kredileri 155
5.4.2.2. Banka Kredileri ve Teşvikler 155
5.4.2.3. Kısa Dönemli Ticari Krediler 156
5.4.2.4. Dönen Krediler 156
5.4.2.5. Finansal Kiralama Yöntemi 157
5.4.2.6. İmtiyaz Yöntemi 158
5.4.2.7. Alacak Devri Yöntemi 158
5.4.2.8. Forfaiting Yöntemi 159
5.4.2.9. Barter Yöntemi 160
5.4.2.10. Condominium Yöntemi 161
5.4.2.11. Satma ve Geri Kiralama Yöntemi 161
5.4.2.12. Donanım Kiralama ve Menkul Değerlerin Rehin Verilmesi 162
5.4.2.13. Girişim / Risk Sermayesi 162
5.4.2.14. Melek Finansman 162
5.4.2.15. Sermaye Piyasalarına Açılma 163
5.4.2.16. Tahvil Çıkarılması 163
5.4.2.17. Bütünleşme ve İşbirlikleri 164
5.4.2.18. Forward Yöntemi 164
5.4.2.19. Opsiyon Yöntemi 165
5.4.2.20. Futures Yöntemi 165
5.4.2.21. Swap Yöntemi 166

ALTINCI BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE MALİYET VE FİYATLANDIRMA

6. Otel İşletmelerinde Maliyet ve Fiyatlandırma 169
6.1. Otel İşletmelerinde Maliyet ve Yapısı 169
6.1.1. Varlık, Gelir, Gider, Harcama ve Maliyet Kavramları 169
6.1.2. Maliyetlerin Sınıflandırılması 171
6.1.2.1. Sabit Maliyet 171
6.1.2.2. Değişken Maliyet 172
6.1.2.3. Toplam Maliyet 173
6.1.2.4. Marjinal Maliyet 174
6.1.2.5. Doğrudan ve Dolaylı Maliyetler 175
6.1.2.6. Kontrol Edilebilen ve Kontrol Edilemeyen Maliyetler 175
6.1.2.7. Fırsat Maliyeti 176
6.1.2.8. Otel İşletmelerinde Maliyet Yapısı 176
6.1.3. Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları 178
6.1.3.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme 179
6.1.3.2. Hedef Maliyetleme 179
6.1.3.3. Tam Zamanında Maliyetleme 180
6.1.3.4. Yaşam Boyu Maliyetleme 181
6.1.3.5. Kaizen Maliyetleme 182
6.2. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma 182
6.2.1. Fiyatlama Kavramı 182
6.2.2. Fiyatlandırmaya Etki Eden Faktörler 183
6.2.3. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Politikaları 184
6.2.3.1. Maliyete Dayalı Fiyatlama 185
6.2.3.1.1. Maliyet Artı Fiyatlama 185
6.2.3.1.2. Marjinal Maliyet Bazlı Fiyatlama 186
6.2.3.1.3. Talebe Dayalı Fiyatlama 186
6.2.3.1.4. Rekabete Dayalı Fiyatlama 186
6.2.3.1.5. Kâra Dayalı Fiyatlama 187
6.2.4. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Yöntemleri 187
6.2.4.1. Oda Fiyatları Hesaplama Yöntemleri 188

6.2.4.1.1. Yatırım Maliyeti Yöntemi 188
6.2.4.1.2. Gelir-Gider Tahmini Fiyatlama Yöntemi 189
6.2.4.1.3. Odaların Niteliklerine Göre Fiyatlama Yöntemi 192
6.2.4.1.4. Hubbart Yöntemi 195
6.2.4.1.5. Kişi Sayısına Göre Fiyatlama Yöntemi 200
6.2.4.1.6. Oda Büyüklüğüne Göre Fiyatlama 202
6.2.4.1.7. Başabaş Analizi Yöntemiyle Fiyatlama 202
6.2.4.2. Yiyecek-İçecek Fiyatları Hesaplama Yöntemleri 207
6.2.4.2.1. Sübjektif Fiyatlama Yöntemleri 207
6.2.4.2.2. Objektif Fiyatlama Yöntemleri 208
6.2.4.2.2.1. Çarpan Yoluyla Fiyatlama Yöntemi 208
6.2.4.2.2.2. Porsiyon Maliyet Yöntemi 209
6.2.4.2.2.3. Temel Maliyet İle Fiyatlama 210
6.2.4.2.2.4. Başabaş Analizi Yöntemiyle Yiyecek-İçecek Fiyatlama 211

YEDİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ

7. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi 215
7.1. Gelir Yönetimi 215
7.2. Gelir Yönetiminin Gelişim Süreci 218
7.3. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi 220
7.4. Gelir Yönetiminin Amaçları 223
7.5. Gelir Yönetimi İçin Gerekli Koşullar 224
7.5.1. Kapasitenin Sınırlı Olması 224
7.5.2. Sabit Maliyetlerin Yüksek Olması 225
7.5.3. Değişken Maliyetlerin Düşük Olması 226
7.5.4. Marjinal Maliyetin Düşük Olması 226
7.5.5. Talebin Zamana Duyarlı ve Dalgalı Olması 227
7.5.6. Ürünlerin Benzer Olması 228
7.5.7. Ürünlerin Stoklanamaz Olması 229

7.5.8. Ürünlerin Önceden Satılabilir Olması 229
7.6. Gelir Yönetiminin Unsurları 230
7.6.1. Pazar Bölümleme 230
7.6.2. Talep ve Rezervasyon Özellikleri 230
7.6.3. Fiyat Değişiminin Etkilerinin İzlenmesi 231
7.6.4. Kapasite Üstü Rezervasyon Politikası 231
7.6.5. Erken Bilgi Sistemi 231
7.7. Gelir Yönetiminin Otel İşletmelerinde Uygulanmasında Yaşanan Güçlükler 232
7.7.1. Bir Geceden Fazla Geceleme 232
7.7.2. Oda Dışı Gelirler 232
7.7.3. Tutarlı ve İlkeli Fiyat Politikası Eksikliği 233
7.7.4. Bilginin Merkezileşmemesi 233
7.7.5. Rezervasyon Oluşturma Süreci 233
7.7.6. Doluluk Yığılımı 233
7.8. Gelir Yönetiminde Otel İşletmeleri Açısından Olası Sorunlar 234
7.8.1. Kısa Vadeli Düşünmek 234
7.8.2. Müşteriden Gelen Tepkiler 234
7.8.3. Çalışanların Direnç Göstermesi 235
7.8.4. Teşvik ve Ödül Sisteminin Yetersiz Kalması 235
7.8.5. Çalışanların Eğitimi 235
7.8.6. Örgütsel Yapıdaki Yetersizlikler ve Üst Yönetimin İlgisizliği 236
7.9. İdeal Bir Gelir Yönetimi Sisteminde Olması Gereken Özellikler 236
7.10. Gelir Yönetiminin Otel İşletmelerine Sağladığı Faydalar 237
7.11. Gelir Yönetiminde Fiyatlama 239
7.12. Gelir Yönetiminde Stratejik Kararlar ve Uygulamalar 249
7.12.1. Talep Tahminlerinin Yapılması 249
7.12.2. Alt Sistem ve Süreçlerin Bulunması 250
7.12.3. Amaç, Strateji ve Taktiklerin Saptanması 251
7.12.4. Geri Bildirimin Sağlanması 252
7.13. Yüksek ve Düşük Talebin Yönetilmesi 252
7.14. Rezervasyon Sistemleri, Dağıtım Sistemleri ve Gelir Yönetimi 253

SEKİZİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE BÜTÇELEME

8. Otel İşletmelerinde Bütçeleme 257
8.1. Bütçenin Tanımı ve Amaçları 259
8.2. Bütçenin Yararları, Sakıncaları ve Sınırları 261
8.2.1. Bütçenin Yararları 261
8.2.2. Bütçenin Sakıncaları 262
8.2.3. Bütçenin Sınırları 263
8.3. İşletme Bütçelerinin Çeşitleri 264
8.4. Bütçe Düzenlemesi ve Dönemleri 265
8.5. Bütçe Düzenleme Aşamaları 266
8.6. Genel Bütçenin Unsurları 268
8.6.1. Faaliyet Bütçeleri 269
8.6.2. Mali Bütçeler 275
8.7. Bütçe Kontrolü 277

DOKUZUNCU BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

9. Otel İşletmelerinde Yönetim 281
9.1. Yönetimin Tanımı 281
9.2. Yönetimin Amacı 282
9.3. Yönetimin Özellikleri 282
9.4. Yönetimin İşlevleri 286
9.4.1. Otel İşletmelerinde Planlama 287
9.4.2. Otel İşletmelerinde Örgütleme 293
9.4.3. Otel İşletmelerinde Yöneltme 294
9.4.4. Otel İşletmelerinde Koordinasyon 297
9.4.5. Denetim 298
9.5. Yönetici ve Özellikleri 300
9.6. Yönetim Kademeleri ve Özellikleri 303
9.7. Yönetsel Beceriler 304
9.8. Yöneticilik Rolleri 306

9.9. Yönetim Tarihi ve Yaklaşımları 308
9.9.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı 309
9.9.2. Neo-Klasik Yönetim (Davranışsal) Yaklaşımı 312
9.9.3. Modern Yönetim Yaklaşımı 314
9.9.3.1. Sistem Yaklaşımı 315
9.9.3.2. Durumsallık Yaklaşımı 320
9.9.4. Post-Modern Yönetim Yaklaşımları 321

ONUNCU BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON VE YAPILARI

10. Otel İşletmelerinde Organizasyon ve Yapıları 327
10.1. Organizasyonun Tanımı 327
10.2. Organizasyon Yapılarını Belirleyen Unsurlar 329
10.3. Organizasyon Sürecinin Aşamaları 330
10.4. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı 331
10.5. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişim Süreci 332
10.6. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Temel İlkeleri 333
10.7. Organizasyon Yapısının Şekillendirilmesi 339
10.7.1. Otel İşletmelerinde Organizasyon Modelleri 340
10.7.1.1. Fonksiyonel Organizasyon Modeli 340
10.7.1.2. Doğrusal Organizasyon Modeli 341
10.7.1.3. Karma Organizasyon Modeli 342
10.8. Otel Organizasyonunda Temel Bölümler 345
10.8.1. Yönetim Bölümü 345
10.8.2. Odalar Bölümü 347
10.8.2.1. Önbüro Bölümü 347
10.8.2.2. Kat Hizmetleri Bölümü 352
10.8.3. Yiyecek ve İçecek Bölümü 354
10.8.4. Teknik Hizmetler Bölümü 355
10.8.5. Güvenlik Bölümü 357
10.8.6. Pazarlama ve Satış Bölümü 358
10.8.7. İnsan Kaynakları Bölümü 361
10.8.8. Muhasebe Bölümü 362

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Turizm Endüstrisi ve Alt Sistemleri 16
Şekil 1.2. Turizmde Dağıtım Sistemi 19
Şekil 1.3. Ağırlama ve Turizm Endüstrisi İlişkisi 34
Şekil 2.1. Türkiye'nin Yıllara Göre Belgeli Yatak Kapasite Sayıları 49
Şekil 4.1. Otel İşletmesi Kuruluş Yeri 106
Şekil 4.2. İşletme Kurma Süreci ve Aşamaları 108
Şekil 4.3. Başabaş Analiz Noktası Grafiği 116
Şekil 4.4. Turizm Sektöründe Büyüme Biçimleri 140
Şekil 6.1. Toplam Sabit Maliyet 172
Şekil 6.2. Toplam Değişken Maliyet 173
Şekil 6.3. Toplam Maliyet 174
Şekil 6.4. Marjinal Maliyet Grafiği 175
Şekil 6.5. Toplam Maliyet ve Toplam Gelir 178
Şekil 6.6. Fiyatlama Kararını Etkileyen Faktörler 184
Şekil 6.7. Otel İşletmelerinde Başabaş Noktası Grafiği 207
Şekil 9.1. Yönetimin İşlevleri 287
Şekil 9.2. Planlamanın Boyutları 292
Şekil 9.3. İşletme Hiyerarşisinde Yönetim Kademeleri 303
Şekil 9.4. Hiyerarşik Kademe ve Yönetsel Beceri İlişkisi 305
Şekil 9.5. Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonu 318
Şekil 9.6. Üst ve Alt Sistem İlişkisi 319
Şekil 9.7. İşletme Organizasyon Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler 321
Şekil 10.1. Fonksiyonel Organizasyon Tipi 340
Şekil 10.2. Doğrusal Organizasyon Tipi 342
Şekil 10.3. Karma Organizasyon Tipi 344
Şekil 10.4. Üst Kademe Yönetim 346
Şekil 10.5. Odalar Bölümü Organizasyon Şeması 347
Şekil 10.6. Önbüro Bölümü Organizasyon Şeması 352
Şekil 10.7. Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması 354
Şekil 10.8. Yiyecek-İçecek Bölümü Organizasyon Şeması 355
Şekil 10.9. Teknik Hizmetler Bölümü Organizasyon Şeması 356

Şekil 10.10. Güvenlik Bölümü Organizasyon Şeması 358
Şekil 10.11. Pazarlama ve Satış Bölümü Organizasyon Şeması 360
Şekil 10.12. İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması 362
Şekil 10.13. Muhasebe Bölümü Organizasyon Şeması 363

TABLOLAR

Tablo 2.1. Dünyada En Fazla Oda Sayısına Sahip Zincir Otellerin Büyüme Trendleri 43

Tablo 2.2. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama İşletmelerinin Sayısı 48

Tablo 2.3. Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı 78

Tablo 2.4. Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Geliş, Geceleme, Doluluk ve Kalış Sayısı 79

Tablo 6.1. Otel İşletmelerinde Maliyet Oranları 177

Tablo 7.1. Oda Fiyatları ve Doluluk Birleşimleri 241

Tablo 7.2. Oda Türüne Göre Tek Kişi Fiyatı 242

Tablo 7.3. Oda Türüne Göre Çift Kişi Fiyatı 243

Tablo 7.4. Örnek İndirim Çizelgesi 247

Tablo 7.5. Gelir ve Eşdeğer Doluluk Formüllerinin Uygulanması 248

BİRİNCİ BÖLÜM
TURİZM ENDÜSTRİSİ

1. TURİZM ENDÜSTRİSİ

1.1. Turizm Olayı ve Kavramı

Turizm kavramının kökenini, Latincede kelime anlamıyla dönme hareketini ifade eden "tournus" sözcüğü oluşturmaktadır. İngilizcedeki "Touring" deyimi ile "tour" deyimleri de bu sözcükten türemiştir. "Tour" dairesel bir hareketi, bazı şehir, yöre ve ülkelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yer değiştirme hareketini ifade eder[1].

İnsanların, tarihin her çağında değişik nedenlerden dolayı seyahat ettikleri bilinmektedir. Ancak, günümüzde sanayinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, refah düzeyinin yükselmesi, insanların kullanabilecekleri boş zamanın çoğalması, turizmi sosyal ve ekonomik bir olay haline getirmiştir[2].

Turizm, olumlu ve sürdürülebilir bir ekonomik, çevresel, sosyal ve kültürel güç olarak tam potansiyelini gerçekleştirmek için gelişmiş bir yönetimi gerekli kılan karmaşık ve gittikçe yaygınlaşan bir faaliyettir[3].

Birçok insan turizm olgusunu sezgisel ve çoğu zaman basit bir algıyla tanımlar ve onlara göre turizm, evlerinden uzakta seyahat eden insanların eğlence amaçlı yapmış olduğu faaliyetlerdir. Fakat insanlar henüz turist olmaya karar vermeden, evlerinden ne kadar uzakta ve ne kadar süre seyahat ederlerse turist sayılacaklarının bir anlamı var mıdır? Ayrıca, hangi tip seyahat turizm olarak nitelendirilecektir?

Herhangi bir turizm eğitimi olmayan kişiler bile, askeri bir istila ya da bir göçmen akını söz konusu olmadığı takdirde, bir aile tatil gezisinin bir turizm şekli olduğu konusunda bilgi sahibidir. Fakat iş amaçlı gezilerde, müslümanların hacca gitmesinde, bir spor takımının müsabakalar için başka bir ülkeden gelmesinde, bir grup öğrencinin başka bir ülkeden veya aynı ülkenin başka bir şehrinden eğitim amaçlı gelmesi ve eğitimini sürdürmesi sürecinde kişiler turist midir yoksa değil midir? Turist sayılmaları ya da sayılmamaları için kriterler nelerdir? Özellikle iş amaçlı gezilerde kimler turist, kimler turist değildir? Yurt dışından gelen ve turistik hizmet sunan işletmelerden yararlanan bir kişi, mal ve hizmet

satın almak için geldiği zaman mı, mal ve hizmet satmak için geldiği zaman mı ya da her iki koşulda da mı turist olarak kabul edilebilir?

Turizm olayını veya kavramını belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar, 19. yüzyılın sonlarına değin gitmektedir. Olaya değişik yönlerden değinen uzmanlar, değişik tanımlar ortaya atmışlardır. Çok boyutlu bir faaliyet alanı olan turizm; tarih, coğrafya, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, sağlık, işletme ve ekonomi başta olmak üzere çok sayıda bilim dalının ilgi alanına girdiği için hatları kesinleştirilmiş bir çerçeve çizmek mümkün görünmemektedir. Bu durum özellikle kavramsal düzeyde bir takım karışıklıkları beraberinde getirmektedir[4]. Aşağıda açıklanan turizme ait tanım ve ifadeler, tanımsal karmaşıklıklar hakkında bilgi vermektedir.

- Guyer-Feuler tarafından 1905 yılında ortaya atılan turizmin ilk tanımına göre turizm; gittikçe artan hava değişimi ve dinlenme gereksinmeleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren 'modern' çağa özgü bir olaydır[5].
- 1981 yılında AIEST (Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği) tarafından yeniden düzenlenen tanıma göre turizm; insanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünü şeklinde tanımlanmıştır[6].
- Turizmin doğasını anlayabilmek için birçok yaklaşımdan hareket edilebilir. Bunlardan ilki turizmin ekonomik bir aktivite ve endüstri olduğunun kabul edilmesidir[7].
- Turizm bir yer ya da alanda sürekli ikamet ederek gelir elde amacı taşımayan seyahatlerin meydana getirdiği olgu ve ilişkiler topluğudur[8].
- Turizm, kişilerin kendi isteklerine bağlı olarak gelişen, maddi olmayan gereksinimlerin giderilmesini amaçlayan geçici yer değiştirmelerin yarattığı sosyal ve ekonomik olaydır[9].
- Turizm, konukseverlik içerisinde çeşitli iş olanakları ve cazibe unsurlarıyla kişileri etkileyerek gerçekleştirilen ilişki ve faaliyetler toplamıdır[10].
- Paydaş bağlamında turizm, turistleri ve diğer ziyaretçileri cezbe etme, ulaştırma, barındırma ve yönetme süreçlerinde turistler, turizm ürünü arz edicileri, turistleri ağırlayan yönetimler ve toplumlar, yerel yönetimler, üniversiteler, halk eğitim merkezleri ve sivil toplum örgütleri arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan süreçler, faaliyetler ve çıktıların özeti olarak tanımlanabilir[11].
- Turizm, boş zamana sahip olan kişilerin bir yerden başka bir yere zamanı değerlendirmek, eğlenmek ve değişik deneyimler elde etmek amacıyla giriştiği çabalar toplamıdır[12].
- Turizm, insanların sürekli yaşadıkları yer dışında yaptıkları seyahat ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçların karşılanması ile ilgili faaliyetler olarak ifade edilebilir[13].
- Dünya Turizm Örgütü'nün tanımına göre ise turizm, kişisel veya iş/mesleki amaçlar için genel çevresinin dışındaki ülkelere ve yerlere seyahatini gerektiren sosyal, kültürel ve ekonomik bir olgudur[14].

Bu örnekler, turizmle ilgili tanımsal sınırların belirlenmesi gerektiğini göstermektedir. Turizm kavramı üzerindeki tartışmalar özellikle akademik çevrelerde uzun süredir yürütülmektedir. Bazı araştırmacılar, turizmi endüstri olarak kabul ederken, bazıları da endüstriden çok sistem olarak kabul etmektedirler. Turizm kavramının birçok disiplin ve sektörle ilişkisi bulunmaktadır. Turizm kavramının tek bir tanımının yapılamamasının nedeni, farklı disiplinlerde çalışan araştırmacıların, turizmi kendi disiplinlerine özgü niteliklerini dikkate alarak tanımlamalarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, ekonomistler turizmi, bir "endüstri" olarak görürken, pazarlamacılar "pazar" olarak görmekte, çevre bilimciler turizmin çevresel etkileri üzerinde durmakta, toplumbilimciler ise turizmin insan davranışları yönünü ana unsur olarak ele almaktadırlar[15].

Turizmin tanımı konusunda herkesin hemfikir olduğu bir tanım yoktur ve olmak zorunda da değildir. Aynı zamanda bu tanımlar, turizm konusunda yapılan tanımların eksik veya yanlış olduğunu da göstermez. Kısaca, turizm olgusu çok yönlü bir disiplin olduğu için farklı disiplinlerin kendi ilgi alanları doğrultusunda yapmış oldukları birçok turizm tanımı söz konusu olmaktadır.

Turizm olgusuna ait yapılan tanım ve ifadeler kapsamında belirleyici özellikleri ana hatlarıyla aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

I. Turizm tesadüfen oluşmaz. Turizm, sürekli değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal faktörlerin bir ürünüdür. Ayrıca, iklim, tarih, kültür ve doğal güzellikler, turizmin oluşumunda belirleyici rol oynar.

II. Turizm birbirinin tamamlayıcısı olarak değerlendirilmesi gereken çeşitli ilişkiler toplamıdır.

III. Turizm, sürekli yaşanılan, çalışılan ve doğal ihtiyaçların karşılandığı yerlerin dışına yapılan seyahatlerdir.

IV. Turizmde konaklama geçici bir süre içindir. Seyahat eden ve konaklayan kişi bir süre sonra sürekli yaşadığı yere geri dönme isteğindedir.

V. Turizm faaliyeti içerisinde kişiler, genellikle turizm işletmeleri tarafından üretilen turistik mal ve hizmetleri talep ederler ve tüketirler.

VI. Turizm kişisel, işle ilgili veya mesleki amaçları da kapsayan sosyal, kültürel ve ekonomik bir olgudur.

VII. Turizm faaliyeti sürecinde kişilerin mal ve/veya hizmet satarak ticari kazanç elde etmeme, aksine turistik mal ve hizmetleri satın alma yoluyla tüketme niyetinde olmaları gerekmektedir.

Yukarıda olgular çerçevesinde insanların turizm eğilimlerini özetle şu şekilde ifade edebiliriz[16]:

- İnsanlar, yeni yerleri ve yeni turizm ürünlerini keşfetmeye yönelten destinasyonların seçiminde çok dikkatli ve deneyimli davranmaktadırlar.
- İnsanlar, yeni yolların yapılması, havayollarının eskiye göre daha kaliteli ve uygun fiyat sunması sayesinde daha gezgin olmuşlardır.
- İnsanlar yıl boyunca kısa ama daha fazla tatil yapabiliyorlar.
- İnsanlar, farklı aktiviteler aramakta ve tatilde daha aktif olmaktadırlar.
- İnsan nüfusu dünyada gittikçe yaşlanmakta, fakat uzun süre aktif kalmaktadır.
- Ve nihayetinde insanlar, giderek çevre konusunda daha fazla hassaslaşmakta ve endişe duymaktadırlar.

Bu bağlamda turizm olgusunun temel öznesi olan turisti, belirli bir gelire ve boş zamana sahip, konaklama, yeme-içme gibi somut dinlenme, eğlenme, merak, kültür ve eğitim vb. soyut amaçlarla sürekli yaşadığı yerden başka bir yere seyahat eden ve gittiği yerde en az bir gece konaklayan, ekonomik anlamda tüketici olan kişi veya kişiler topluluğu olarak tanımlayabiliriz[17]. Bu bağlamda turistin temel özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz[18]:

- Turist, turizme yön veren kişi ve turizm hareketlerinin belirleyicisidir.
- Turist, sürekli yerleşme amacı olmaksızın din, ailevi ilişki, sağlık, eğlenme ve dinlenme veya boş zamanlarını değerlendirme gibi nedenlerle seyahat eden insandır.

- Bilimsel, idari, diplomatik, sportif nedenlerle veya toplantılara katılmak amacıyla seyahat edenler de turist olarak kabul edilir.
- Turist, temel amacı psikolojik tatmin sağlamak olan, seyahati süresince ekonomik anlamda tüketici sayılan, belirli düzeyde mali güce sahip ve zamanı sınırlı olan insandır.

1.2. Turizm Endüstrisi Tanımı ve Temel Özellikleri

Genel anlamıyla endüstri, bir ekonomi içerisinde emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci gibi üretim faktörlerinden yararlanarak ekonomik mal ve/veya hizmet üreten, bunların dolaşımı ile ilgili faaliyetlerin tümüdür.

Tanım olarak ekonomide bir endüstri dalı, aynı ya da benzer türde mal ve hizmet üreten ve rekabet durumundaki işletmelerin oluşturduğu bir bütün olarak kabul edilir. Bu endüstri dalı tanımı turizm endüstrisi tanımına bazen tam uymayabilir. Çünkü turizm endüstrisindeki işletmeler birbirleriyle rekabet içinde olmayabilir, tam tersine birbirinden bağımsız olarak varlıklarını sürdüremeyebilir ve birbirleriyle tamamlayıcı konumda olabilirler.

Turizm sektörü olarak da adlandırılan turizm endüstrisinin en fazla kabul görmüş tanımı kısaca şöyle yapılabilir; turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşıladıkları faaliyet alanlarının tümüdür[19].

Bu tanımlar kapsamında turizm endüstrisi, kâr amacı gütmeyen turizm organizasyonları, pazarlama ve dağıtım hizmetleri, konaklama, ulaştırma hizmetleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ve diğer çeşit etkinlikler gibi birbirinden farklı hizmet ve faaliyetleri ile bir çatı altında toplanan, koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstridir (Şekil 1). Bütün bu faaliyetlerin ve hizmetlerin amacı bir yandan yerli ve yabancı turistin, diğer yandan bulundukları yerdeki halkın gereksinimlerini karşılamaktır. Turizm endüstrisinin bu özelliği, başardığı çok yönlü fonksiyonlardan ve ekonomiye yaptığı katkılardan kaynaklanmaktadır. Şöyle ki[20]:

- Turizm, ekonominin tarım, sanayi gibi diğer endüstrilerinden girdi alan ve bu sektörlere girdi veren bir endüstridir. Bu özelliği ile turizm, yatırım ve gelir çoğaltanları vasıtasıyla ekonominin diğer sektörlerini uyaran ve sürükleyen bir endüstri olarak kabul edilmektedir. Turizm endüstrisinin diğer sektörlerle olan girdi-çıktı ilişkisi yanı sıra bir de hizmet bağımlılığı ilişkisi vardır.

- Turizm, gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri için ödemeler dengesinin önemli gelir ve döviz kaynaklarından birisi konumuna gelen bir endüstridir.
- Turizm, istihdam imkânları yeterli düzeyde gelişmeyen ülkeler için işalanı sağlayan, böylece işsizliğin daha büyük boyutlara ulaşmasını engelleyen bir endüstridir. Turizmin gerek döviz kaynağı, gerekse iş alanı olarak sağladığı imkânlar kriz dönemlerinde koruyucu özelliğini vurgulamaktadır.
- Turizm, ülkeler ve bölgeler arası ekonomik ve kültürel değişime aracılık yapan bir hizmet ve konukseverlik endüstrisidir. Bu endüstride ev sahipliği görevini üstlenerek, turizm piyasasına girmek konumunda olan bir bölge veya yöre insanları, sadece para kazanma amacına öncelik veren bir tutum ve davranışa girmemek, konukseverliğin asil davranışlarını göstermek durumundadırlar.
- Nihayet turizm endüstrisi, kendi yatırımcı kaynaklarını koruyan, aynı zamanda bu kaynakları tahrip edebilecek bir endüstri karakterini bünyesinde taşımaktadır. Kesin olarak amaç, turizmin doğal ve sosyal kaynaklarını tahrip etmek değil, bu kaynakları doğru politikalarla geliştirmektir.

Endüstri kavramı turizmle birlikte kullanıldığında otomotiv, inşaat ve tekstil endüstrisindeki homojenliğin (benzeşliğin) turizmde tartışmalı bir görünüm sergilediğine tanık olunmaktadır. Bu nedenle, tek ürüne dayalı bir üretim sürecini içermemesi ve heterojen (farklı) bir yapıya sahip olması gibi nedenlerle turizm bazı yazarlar tarafından endüstri olarak kabul edilmemektedir[21]. Diğer yandan turizm çok sayıda iş kollarını (ekonomi, sosyoloji, psikoloji, ulaşım, işletme, hukuk, pazarlama, ekoloji vs.) içermesinden dolayı basit bir seyahat ve konaklama faaliyeti olmadığı ve bu nedenle endüstri olarak kabul edilmesi gerektiği düşüncesi giderek daha fazla taraftar toplamaktadır. Turizmi endüstri olarak değerlendiren yazarların savları özetle beş noktada toplanabilir[22].

- Turizm tek başına konaklama veya seyahat faaliyeti değildir. Turistlerin faydalanacağı donanımın oluşturulması alt ve üst yapıya ait yatırımları gerektirir. Bu durum turizmin "**ağır endüstri**" niteliği taşıdığının en önemli göstergesidir.
- Turizm faaliyetleri kapsamında, emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci gibi üretim faktörlerinin bir araya getirilerek turistik ürün oluşturulması, turizmi "**endüstriyel bir faaliyet alanı**" haline getirmektedir.

- Turizm kapsamındaki ulaşım, konaklama, eğlence ve diğer iş kollarının ortak faaliyetler göstermesi zorunluluğu, bunlar arasındaki sıkı işbirliğine ait gereklilikler, turizme "**entegre (bütünleşmiş) endüstri**" özelliği kazandırmaktadır.
- Turizmde üretime, pazarlamaya ve satışa konu olan hizmettir. Yapısı gereği turizm bir "**hizmet endüstrisi**"dir.
- Turizm, ulusal ekonomilerin gelişmesinde ve kalkınmasında sağlam esaslara dayandırıldığı ölçüde "**endüstrileşmeyi sağlayan endüstri**" özelliklerine sahiptir.

Ulusal ve uluslararası düzeyde yarattığı ekonomik katkılar, sağladığı istihdam olanaklarıyla turizm bir endüstri olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Turizm endüstrisinin belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralanabilir.[23/24]

- Turizm endüstrisi yüksek yatırım gerektirir. Turizmde başlangıç sabit sermaye yatırımlarına ait tutar yüksektir. Bir konaklama işletmesinin tamamlanarak hizmete başlaması için belirli bir dönem gerekmekle birlikte sabit üretim faktörleri için de yüksek miktarda harcama yapılması gerekmektedir.
- Turizm endüstrisinde hizmet sunan işletmeler yılın 365 günü ve günün 24 saati hizmet veren bir özellik gösterir. Turizme dönük hizmet üreten işletmelerde tatil günü yoktur. Buna karşılık mevsimlik özellikle gösteren turizm işletmeleri, turizm mevsimi dışına kayan dönemlerde hizmet sunmazlar.
- Turizm endüstrisinde sunulan ürün, bileşik ürün niteliğindedir. Birden fazla turizm işletmesinin sunduğu ürünlerden (ulaştırma, seyahat, konaklama, eğlence vb.) oluşmaktadır.
- Turizm endüstrisinde genellikle hizmet üretilir ve sunulur. Hizmet satışı, üretimi, sunumu ve tüketimi içeriğinde soyut özellik gösterir. Dolayısıyla, bu sektörde müşteri tatmini genel olarak soyut bir içerikte gerçekleşir.
- Turizm endüstrisinde kalite kontrol sorunu vardır. Hizmetlerin kalite ve içerikleri, hizmeti üreten bir birimden diğerine ya da hizmet talep eden bir tüketiciden diğerine veya bir günden diğerine değişerek farklı ürünlere sahip olabilir. Hizmetlerin bu özelliğine bağlı olarak ortaya çıkan pazarlama sorunu ise, hizmetlerin standardizasyon ve kalite kontrol konularında önemli sorunlarla karşılaşılmasından kaynaklanır.

- Turizm endüstrisinde üretilen ürünler soyut ve hizmet ağırlıklıdır. Turizm endüstrisinin bazı alanlarında (mutfak ve bar) somut ürünlerin üretimi gerçekleştirilse de, genellikle hizmet üretimi esastır. Hizmetlerin elle tutulamaz olması bu ürüne soyut özellik katar. Bu soyut özellik, ürünün standartlaştırılmasında, sunumunda, pazarlanmasında ve müşteri tatmininde önemli farklılıklar yaratır.
- Turizm endüstrisinde emek yoğundur. Diğer bir deyişle, üretilen ve sunulan hizmetler büyük ölçüde insan emeğine dayandığı için emek-yoğun bir özellik gösterir. Özellikle, konaklama ve yeme-içme işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel unsur, insandır. Bu özelliği nedeniyle turizm işletmelerinde üretim ve pazarlama etkinliklerinde mekanizasyon ve otomasyona belirli düzeye kadar izin verilebilir. Teknoloji ve otomasyondaki büyük gelişmelere rağmen üretim soyut ve hizmet içerikli olduğu için emek-yoğundur.
- Turizm endüstrisinde arz çok değişkenlik gösterir. Turizm arzı, diğer turizm merkezlerindeki fiyatların etkisi ve tüketici eğilimleri ve gereksinimlerindeki farklılıklar gibi dış unsurların etkisi ile ayrılıklar gösterir. Diğer bir deyişle, turizm sektörü, her turist tipinin sosyo-ekonomik, sosyo-demografik ve sosyo-psikolojik özelliklerine uygun olarak mal ve hizmetlerin sunumunu gerektirir.
- Turizm endüstrisinde arz kısa dönemde inelastik (esnek olmayan) bir özelliğe sahiptir. Turizm endüstrisinde arz kısa dönemde ekonomik değişkenler karşısında inelastik (esnek olmayan) bir özellik gösterir. Örneğin, ikincil arz kaynakları olarak konaklama işletmelerinde oda sayısının arttırılması için kapasite artırımına gidilmesi gibi. Öte yandan, birincil arz kaynaklarının (Aspendos Antik Tiyatrosu, Pamukkale, Efes Harabeleri ve Topkapı Sarayı vb. tarihe öneme sahip değerlerde olduğu gibi) miktarlarının azaltılıp çoğaltılması hiçbir zaman mümkün olmaz.
- Turizm endüstrisinde talep, esnek bir özelliğe sahiptir. Tüketici tercihleri sürekli değişim gösterir. Turizm pazarında yer alan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürelerde değişmesi turizm işletmelerini, sahip oldukları varlıkları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır.
- Turizm endüstrisi, siyasal, sosyal ve ekonomik gelişmelere duyarlı bir endüstridir. Turizm endüstrisi bir ülkenin duyarlılık barometresidir. Turizm endüstrisi, olumsuz koşullardan ilk olumsuz etkilenen ve olumlu koşullardan en son yararlanan bir endüstridir.

- Turizm endüstrisinde üretilen ürünlerinin pazarlanması diğer endüstrilerde üretilen fiziksel ürünlerden farklıdır. Hizmetlerin görünme, hissedilme, dokunma ve benzeri şekillerde değerlendirilememesi nedeniyle turizm ürünlerinin pazarlaması fiziksel ürün pazarlamasından ayrılmaktadır. Bu nedenle hizmetlerin kitlesel üretimi ve dağıtımı, patentlerle ve hukuki yaptırımlarla korunması olanağı yoktur. Ayrıca üretilen ve sunulan ürünlerin fiyatlandırılması oldukça zor ve karmaşık bir süreci gerektirmektedir. Bununla birlikte turizm ürünü üretildiği yerde tüketilmesi zorunludur. Dağıtım kanalı diğer endüstrilerin aksine, üretim yerinden tüketiciye doğru değil, tüketiciden ürünün üretildiği yere doğrudur.
- Turizm endüstrisinde ürün stok edilemez. Ürün üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı olması, yani, üretilen ürünün zamanında satılması gereklidir. Aksi takdirde diğer endüstrilerde olduğu gibi satılamayan ürünün telafi edilmesi mümkün değildir.
- Turizm endüstrisi ürünü ile ilgili sübjektif değerlendirme daha fazladır. Hizmet ağırlıklı, soyut ve heterojen özellikler taşıması nedeniyle kişiden kişiye göre değişen bir değerlendirme özelliğine sahiptir. Aynı otelde sunulan hizmetler (örn. Animasyon faaliyetleri vb.) genç turistler tarafından beğenilirken, aynı hizmetler yaşlı turistler tarafından beğenilmeyebilir.
- Turizm endüstrisi ürününde çekicilik, yararlılık ve kolay elde edilebilirlik özelliklerinin olması gerekir. Bu üç özellik aynı zamanda olduğu ve turist tarafından kabul gördüğü takdirde ürünün beğenilmesi ve satın alınması söz konusu olmaktadır.
- Turizm endüstrisi ürününde markaya bağımlılık çok azdır. Birçok insan belirli bir marka elbise, mobilya, cep telefonu veya araba markasını tercih ederken, söz konusu bir turizm ürünü (örn. Konaklama veya seyahat vb.) olduğunda turist o anda hangi işletme sunduğu hizmet ve fiyatıyla cazip ise onu tercih etmektedir.
- Turizm endüstrisinde üretilen ürün, heterojen bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle, standartlaştırma yapılması çok zordur. Benzer kategorideki turizm işletmeleri (örn. beş yıldızlı konaklama işletmeleri veya A grubu seyahat acentaları) arasında, hatta aynı işletmeye ait iki farklı benzer kategorideki işletmeler arasında dahi üretilen ve sunulan ürünler arasında homojen (benzeş) özelliklerden daha çok heterojen (farklı) özellikler söz konusu olmaktadır. Bu farklılaşmada insan unsuru önemli bir rol oynamaktadır.

- Turizm endüstrisi ürünü lüks bir ürün niteliğinde, ikamesi fazla olan ve ilk vazgeçilen ve son tercih edilen bir ürün özelliği taşımaktadır. Yani, bir zincirin en zayıf halkasını oluşturmaktadır.

1.3. Turizm Endüstrisinin Dünya'da ve Türkiye'de Yeri ve Önemi

Günümüz anlamında turizm endüstrisi 1950'ler sonrasında ekonomik ve sosyo-kültürel önemi giderek artan ve gelişen bir sektör olmasına karşın seyahatler; insanlığın ilkçağlarından itibaren gezip-görmek, şifa bulmak, dini ve toplumsal etkinliklere katılmak için devamlı olagelmiştir. Turizm; bireylerin politik ve ticari amaç gözetmeksizin dinlenme, eğlence, öğrenim, sağlık, zevk, merak, spor, din, kültürel vb. sebeplerle bireysel veya toplu olarak belli bir süre içerisinde turizm endüstrisi unsurlarından yararlanarak yapmış oldukları faaliyetleri kapsamaktadır[25].

Tarihi süreçte seyahat etme eyleminin insanlığın tarihiyle birlikte ortaya çıktığı bilinmektedir. Zaman içerisinde medeniyetlerin gelişmesi, toplumların zenginleşmesi, yoğun iş temposunun neden olduğu insanların tatil yapma gereksinimi, ulaşım araçlarının çeşitlenmesi, çoğalması ve sistemlerinin gelişmesi, insanların boş zamanlarının gün geçtikçe artış göstermesi, teknolojik gelişme ile dünyanın çeşitli coğrafyalardaki doğal ve tarihi değerlerin, güzelliklerin tanıtılması sonucu turizm sektörü hızla gelişme göstermiştir. 20.yüzyıla gelindiğinde iktisadi ve sosyokültürel yönden ülkelerin gelişmesine en büyük katkıyı turizm endüstrisi sağlayabilmiştir[26].

1950 yılında turizm faaliyetlerine dünyada 25 milyon kişi katılırken bu sayı 2013 yılında 1 milyar 87 milyon kişiye ulaşmıştır. Aynı zamanda dünyada uluslararası turizmden elde edilen toplam ihraç kazancı 1 trilyon 400 milyon Dolar'a ulaşmış ve dünya turist başına harcama 1.300 Dolar'a yükselmiştir. 218 milyar dolarlık uluslararası yolcu taşıma gelirlerine ilave olarak, destinasyonlar içerisinde uluslararası ziyaretçilerden elde edilen kazanç (konaklama, yeme-içme, alışveriş vs.) 1 milyar 159 milyon dolar olmuştur[27].

Öte yandan Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren hızla gelişmeye başlayan turizm endüstrisi; ülkenin sahip olduğu doğal, tarihi ve coğrafi değerlerin de katkısıyla özellikle son yıllardaki büyük hacimli yatırımlar sayesinde hem ekonomiye hem de istihdama en önemli katkı veren endüstrilerin başında gelmektedir. Türkiye'de ihracattan sonra en büyük döviz kaynağı olan turizm, etkilediği ve etkilendiği sektörler açısından son derece hayati önemdedir. Dünya turizminde

300 milyona yakın insana iş sağlayan turizm endüstrisi, Türkiye'de 1.2 milyondan fazla insana iş sağlamakta, aileleri ile birlikte ortalama 5 milyon insanın gelir kaynağı olmaktadır.

Uluslararası turizmin sürekli ve kesintisiz artısı, gelişen birçok ülkenin devamlı büyüyen bu sektöre ilgi duymasına neden olmuştur. Türkiye gibi gelişen bir ülkenin pazar payı almak üzere uluslararası turizm sektörüne ilgi duymasının nedenleri[28]:

- Turizm talebinin her geçen gün hızla artması,
- Turizmin döviz darboğazı sorunlarına çözüm getirebilmesi,
- Turizm sektörünün gelişme maliyetleri düşük olması,
- Turizm kavramı, turizm işletmeleri tarafından maliyetleri düşürdüğü ölçüde benimsenmesi ve çoğunlukla bir pazarlama unsuru olarak kullanılması[29]
- Turizmin ekonomik kısıtlamalardan, tarife ve kotalardan daha az etkilenmesi, seklinde sıralanabilir[30].

Dünya Turizm Örgütü verilerine göre 2013 yılında Türkiye'ye gelen turist sayısı 34 milyonu açmış olup Türkiye ekonomisine 32 milyar dolar düzeyinde katkı sağlamıştır. Yıllık bazda 2013 yılında Türkiye'de turist başına harcama 824 Dolar olmuştur. Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) 2013 verilerine göre Türkiye dünya ülkeleri sıralamasında turist sayısı bakımından 6. sırada yer almıştır.

Turizmin özellikle gelişmekte olan ülke ekonomileri üzerindeki olumlu etkileri, bu sektörün ekonomik yönünü daha da ön plana çıkarmaktadır. Ülke ekonomilerinin karşılaştığı ulusal ve uluslararası ekonomik sorunların çözümünde ve darboğazların asılmasında turizm, dinamik ve ekonomik olma özelliği ile adeta bir çıkış noktasını oluşturmaktadır. Turizmin olumlu ekonomik etkileri su şekilde sıralanabilir. Bu etkileri kısaca açıklamak gerekirse[31];

- *Ödemeler Dengesi Üzerindeki Etkisi*

Turizmin neden olduğu döviz hareketlerinin ülke ekonomisi açısından önemi, ödemeler dengesi içindeki yeriyle ölçülmektedir. Döviz hareketleri, turist gönderen ülkenin döviz talebini, turist kabul eden ülkenin de döviz arzını arttırıcı bir rol oynadığından, ülkelerin ödemeler dengesini etkilemektedir. Bu özelliği ile turizm gelirleri, döviz sıkıntısı çeken ve ödemeler dengesi açık veren ülkeler için oldukça önemli bir döviz kaynağıdır. Turistik döviz kazançları, turistik döviz kayıplarından fazla olduğu sürece ödemeler dengesine olumlu katkısından söz etmek olasıdır. Bugün dünyada hem ödemeler dengesi fazla veren hem de ödemeler dengesi açık veren ülkelerin, turizmi ulusal seviyede teşvik etmelerinin temel

nedeni, turizmin ödemeler dengesine katkıda bulunmasıdır. Ödemeler dengesi fazla veren ülkeler, bu fazlalığın enflasyona neden olmaması ve eritilmesi için vatandaşlarının uluslararası turizme katılmalarını teşvik etmektedirler. Ödemeler dengesi açık veren ülkeler ise, bu açığı kapatmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan turizm, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ödemeler bilânçosunu dengeleyici rol oynamaktadır.

- *Gelir Etkisi*

Gelişmekte olan ülkelerin turizmi ekonomik kalkınma aracı olarak kullanmak isteme nedenlerinden birisi, turizmin görünmeyen ihracat olarak söz konusu ülkeler için önemli miktarda gelir yaratması olduğu söylenebilir. Turizm sektörü diğer birçok sektörle yakın ilişki içerisinde olduğundan, turizm gelirleri diğer birçok mal ve hizmetlerin tüketimine ve ihracatına olanak sağlamaktadır. Yani turist bir ülkeye geldiğinde, o ülkede yaptığı her harcama sadece turizmle uğraşan kişilere değil, turistin harcama yaptığı diğer sektörlere de gelir sağlamaktadır. Ayrıca artan turizm talebini karşılamak amacıyla yapılan turistik yatırımlar, gerek turizm sektörünün gerekse sektörü besleyen diğer sektörlerdeki üretim faaliyetlerinin gelirlerinin artmasına katkıda bulunur. Dolayısıyla turizm harcamaları, çarpan mekanizması ile kendisinden daha fazla gelir yaratılmasına neden olmaktadır.

- *Yurt İçinde İhracat Etkisi*

Ev sahibi ülkede üretilen bazı tarım ve sanayi ürünleri, tatillerini ülkede geçiren turistlere ihraç edilme fiyatlarından daha yüksek bir fiyat ile satılabilmektedir. Özellikle yiyecek-içecek ve hediyelik eşya türünden ürünler kalite üstünlüğüne sahipse, tatil yörelerinde turistlerden önemli sayıda alıcı bulmaktadır.

- *İşgücü Çarpanı Etkisi*

Turist harcamalarındaki artış, turizm alanındaki kapasitenin artmasına ve dolayısıyla istihdamın artmasına yol açmaktadır. Bu da turizm sektöründe ve bu sektörle bağlantılı diğer sektörlerde işgücüne olan gereksinimin artmasına neden olmaktadır. Böylece turizmin gelişmesi, çarpan mekanizması olarak adlandırılan bu mekanizmanın islemesiyle ülkede işsizliğin azaltılmasına yardımcı olur.

- *İhracat ve Gelir Dağılımını Düzenleyici Etkisi*

Turizm dengeleyici ve eşitlik sağlayıcı bir fonksiyon olarak, hem farklı gelişmişlik düzeylerine sahip ülkeler arasındaki ekonomik dengesizliklerin giderilmesinde hem de bir ülkenin farklı gelişmişlik düzeylerine sahip bölgeleri arasındaki gelir dağılımının düzenlenmesinde önemli bir rol üstlenmiştir.

- *İstihdam Artısı ve Yeni İş Olanakları Yaratması*

Emek yoğun üretim tekniğine dayanan bir sektör olarak kabul edilen turizm sektörü, geniş istihdam olanakları yaratabilmesi açısından önemli bir alan oluşturmaktadır. Turizm sektörü, sadece turistik tüketim harcamalarının yapılması ve bu yolla gelir yaratılmasından oluşmamaktadır. Bununla beraber turizm talebini karşılamak için işletmelerin yeni yatırımlar gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Diğer taraftan, turizm, yatırımın başlaması ile istihdam artışı sağlamaya baslarken, tamamlanmasıyla da o sektördeki nitelikli işgücünün istihdamı için yeni is imkânları sunmaktadır. Konaklama, yiyecek-içecek, seyahat-ulaştırma ve rekreasyon alanlarında doğrudan, eğitim, bankacılar, tarım, inşaat ve sanayi gibi diğer sektörlerde ve yan sektörlerde ise dolaylı olarak is olanakları yaratmaktadır. Böylece turizm sektörünün gelişimi istihdamı arttırarak, ülke ekonomisine katkılar sağlamaktadır.

- *Ekonomik Gelişme ve Döviz Geliri Yaratması*

Turizm, o ülkenin döviz gelirlerini arttırıcı bir etki yaratmakta ve ödemeler dengesini olumlu etkilemektedir. Ülkeler genellikle pozitif bir ödemeler dengesine ulaşmayı amaçlarlar. Bu yüzden bir ihracat çeşidi olarak algılanan turizm, birçok ülke tarafından teşvik edilmektedir.

- *Küçük Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesi*

Turizmle ilgili birçok is küçük çapta bir işletmecilikle sınırlı kalmaktadır. Turizmin yerel işletmelerle kurduğu ilişki ekonomide oluşan sızıntının azalması, potansiyel gelirin ve is sahalarının değerlendirilmesi açısından önemlidir.

- *Hayat Standardının ve Kalitesinin Yükseltilmesi*

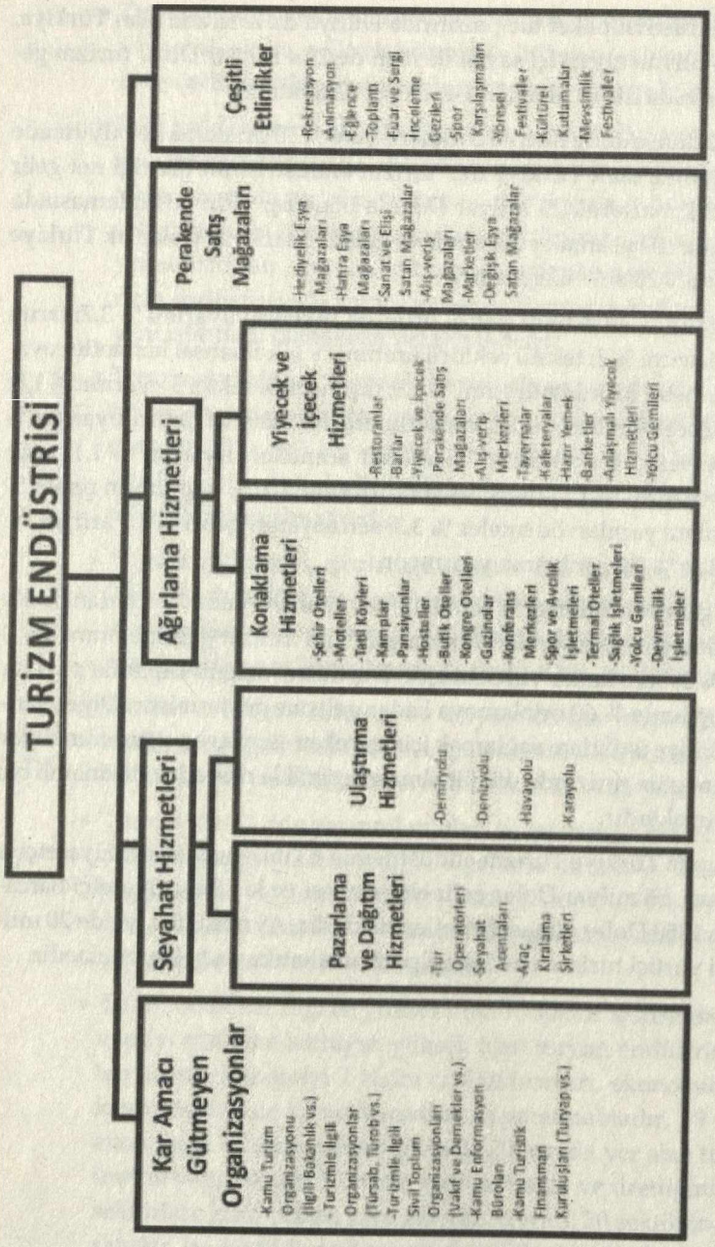
Turizm sektörü özellikle gençlere ve kadınlara is olanakları yaratmaktadır. Bu da ailelere ek gelir olarak yansımakta ve hayat standardını yükseltmektedir. Ayrıca turizmin geliştiği bölgelerde, ulaşım olanakları ile altyapı hizmetlerinin artması ve yeni is sahalarının açılması bölgedeki hayat standartlarının seviyesini olumlu olarak etkilemektedir.

Şubat 2014 yılında yayınlanan "Turizm Sektörünün Yapısı, Büyüklüğü ve Ekonomiye katkısı" adlı AKTOB (Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği) raporuna göre Türkiye'de 2013 yılı itibarıyla turizm endüstrisinin yeri ve önemi ile ilgili ana başlıklarıyla şu bulgular saptanmıştır.

- Ekonomide en fazla girdi alan ilk 15 sektör içerisinde yer alan ve 54 ana sektörden yılda 26 milyar dolarlık mal ve hizmet satın alımı yapan turizm endüstrisi; hizmet sunumunda, ithalata bağımlılığı en düşük olan sektörlerin başında gelmekte, ülkemize her yıl net gelir bırakmaktadır.

- Turizm endüstrisi aynı zamanda, düşük yoğunluklu teknoloji ile üretim yapan ülkelerin, yüksek teknolojik ürünlere sahip olanlarla yaptığı ticarette verilen açıkların kapatılmasında en dinamik endüstrisidir.
- Türkiye'de işletmelerin % 9'unu bünyesinde bulunduran, çalışanların % 6-7'sini istihdam eden, istihdam başına sabit yatırımları en düşük sektörler arasında yer alan turizm endüstrisinde, yıl içinde 1,2 milyon insan çalışmakta ve Avrupa'da turizm sektöründe çalışan sayısı ile 5. sırada yer almaktadır. Ayrıca, en fazla gelir üreten sektörler içinde yer alan turizm endüstrisinde yaratılan her canlanma, kendisi kadar ilave gelir ve yeni istihdam olanakları yaratmaktadır.
- Turizm endüstrisi, 32 sektör içerisinde en az yatırımla en fazla iş yaratan 18. ve en fazla istihdam sağlayan 2. sektör olmanın yanı sıra(100 istihdamdan 15'i); yol, su, arıtma, çevre düzenleme ve koruma, okullar, hastaneler gibi yatırımlarla, halkın yaşam kalitesini ve gelecekten beklentilerini de iyileştirmektedir.
- Turizm endüstrisi, ağırladığı, hizmet verdiği yerli ve yabancı ziyaretçilerle, yurdun dört bir yanından gelen çalışanlarını, aynı ortamlarda bir araya getiren sektör; sosyal ve kültürel diyalog ile ortak paydaların kurulmasında ve iyileştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.
- Turizm endüstrisi, altyapı ve üstyapı olarak yeşerdiği bölgelerde; kaynakların dengeli kullanımına, gelişmenin sürdürülebilir kılınmasına ve bu paralelde yeniliklerin yaratılmasına da katkı yapmaktadır.
- Türkiye'de 67 ilde yatırımları olan ve en yaygın sektör olan Turizm endüstrisi, yaygınlık kazandığı bölgelerde; ticaret ve üretim kapasitesinin büyümesine yardımcı olurken, yeni iş ve uzmanlık sahalarının açılmasına, bölgesel ürünlerin ve insan kaynaklarının, daha verimli değerlendirilmesine de öncülük etmektedir.
- Ekonomide karlılığı en yüksek olan 10 sektör içerisinde yer alan ve ekonomiyi etkileme katsayısı yüksek olan turizm endüstrisinde 1 birim talep artışı, ekonomiyi 2 birim canlandırırken, ekonomideki 1birim canlanma, turizmde 1,3 birim canlanma yaratmaktadır. 59 sektör içerisinde ekonomiyi en fazla canlandırmada 20. sırada yer alan turizm, 100 birim üretim yapmak için 53 birim girdi almakta ve ürettiğinin % 15'ini diğer sektörlere girdi olarak vermektedir. Ayrıca, 20 sektörün turizme yaptığı satışlar, bu sektörlerin ihracatından daha büyüktür.

- Turizm endüstrisi paket tur pazarında Dünya'da 2. sırada olan Türkiye, hem 35,6 milyon ziyaretçi sayısı ile hem de 29,4 milyar Dolar turizm geliri ile dünyada ilk 10 ülke içerisinde yer almaktadır.
- 1990-2012 döneminde turizm endüstrisinde % 10 ortalama ile büyümede lider konumda olan Türkiye'de, turizm endüstrisinin ürettiği net gelir 10 yılda 2 kat artarak 25 milyar Dolar'a ulaşmış, dünya sıralamasında son 10 yılda 10 basamak yükselmiş ve geliri 150 milyar Dolar'lık Türkiye ihracatının % 20'sine ulaşmıştır.
- Turizm geliri % 10 artınca petrol ürünleri tüketimi uyarımı % 3,7; tarım sektörü üretimi % 3; tekstil sektörü üretimi % 1,3; finansal hizmetler uyarımı % 2; metal ürünleri üretimi % 2,3; taşımacılık sektörü uyarımı % 1,8; gıda ve içecek üretimi % 1,1; motorlu araçlar satış ve tamiri uyarımı % 1,7; tarım sektörü üretimi % 3; seyahat acenteleri uyarımı % 1,1; ağaç ürünleri üretimi % 1,2; enerji sektörü üretimi % 0,8; toplumun refahı % 9; çalışanlara yapılan ödemeler % 3,3; sermayenin geliri % 6,3 artıyor ve ekonomide % 2,5 canlanma yaşanıyor.
- Turizm gelirinin milli gelir içindeki payı son 30 yılda % 0.6'dan % 4'e kadar çıkmıştır. Öte yandan turizm gelirinin ihracat gelirine oranı da % 10'dan % 20'lere kadar yükselmiştir. Dış ticaret açığını kapatma payı da benzer eğilimle % 60 ortalamaya kadar gelişme göstermiştir. Diğer yandan bir kişiye istihdam sağlamak için gereken sermaye yatırımının diğer sektörlere göre turizmde düşük olması, işsizlikle mücadelede önemli bir unsur olmaktadır.
- 2023 yılında Türkiye Turizm endüstrisinin 63 milyon yabancı ziyaretçiyi ağırlaması, 86 milyar Dolar gelir elde etmesi ve kişi başı ziyaretçi harcamasının 1350 Dolar olması hedeflenmektedir. Ayrıca, Türkiye'de 20 milyon kişi yurtiçi turizm endüstrisi pazarına katılması beklenmektedir.



Şekil 1.1. Turizm Endüstrisi ve Alt Sistemleri

Kaynak: Bu şekil, Olalı ve Korzay (1993:6) ile Kasanava ve Brooks (2001:4)'a ait kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur.

1.4. Turizm İşletmeleri

Turizm işletmeleri, geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama ihtiyaçlarının ve buna bağlı diğer ihtiyaçların tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler olarak tanımlanır[32].

Turizm olayının karmaşık yapısı, çok sayıda ve değişik özellikte işletmenin ortaya çıkışının temel sebebini oluşturmaktadır. Değişik ihtiyaçlardan oluşan turizm talebinin karşılanmasında etkili olan işletmelerin sayılarının fazlalığı, niteliklerinin birbirinden değişik olması nedeniyle sınıflandırma yapılması güçleşmektedir. Bununla birlikte, turizm işletmelerinin çeşitli açılardan sınıflandırılması yapılabilmektedir.

I. Turizm işletmeleri, turizme doğrudan ve dolaylı hizmet eden işletmeler,

II. Turizm işletmeleri, yapılan faaliyetin üretim ve pazarlamaya yönelik olmasına bakılarak, turizm mal ve hizmetleri üreten ve bunları pazarlayan işletmeler,

III. Turizm işletmeleri, kuruluş amacına bakılarak, kâr amacı taşıyan ya da taşımayan işletmeler,

IV. Turizm işletmeleri, faaliyet gösterdikleri alan dikkate alınarak, ulusal ve uluslar arası işletmeler,

V. Turizm işletmeleri, mülkiyetleri bakımından özel, kamu ve karma turizm işletmeleri

VI. Turizm işletmeleri, varlıkları tamamen turizme bağlı olan (birincil) ve olmayan (ikincil) işletmeler ve

VII. Turizm işletmeleri, turistlerin temel gereksinimlerinin karşılanması bakımından konaklama, seyahat, yeme-içme ve diğer işletmeleri olmak üzere sınıflandırılabilir.

1.4.1. Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir[33]. Diğer bir ifadeyle, birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan ve turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denir[34]. Bu konuyu bir sonraki bölümde ayrıntılı bir şekilde ele alacağız.

4222

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin
İşlər İdarəsi
PREZİDENT KİTABXANASI

1.4.2. Seyahat İşletmeleri

Turizm endüstrisinin önemli bir alt sistemi olan seyahat işletmelerinin niceliği ve niteliği turizm olayının ve faaliyetlerinin etkinliğini ve etkililiğini belirleyen temel faktörlerdir. Seyahat işletmeleri kapsamına giren işletmeleri pazarlama ve taşıma amacına göre ikiye ayırmak mümkündür[35].

1.4.2.1. Tur Operatörleri ve Seyahat Acentaları

Tur operatörleri ve seyahat acentaları, ulaştırma ve konaklama hizmetlerinin pazarlanmasına aracılık eden ve çeşitli turizm hizmetlerini bir araya getirerek yeni bir ürünü tasarlayan ve bunu satışa sunan toptancı ve perakendeci seyahat işletmeleridir. Bu işletmeler, turistik mal ve hizmet üreten ve sunan işletmeler ile son tüketici olan turistler arasında ilişki kurulmasında, turizm olayının değişmesi ve gelişmesinde önemli katkıda bulunurlar.

Turizm pazarının en önemli özelliklerinden birisi talep ile arz arasında belirli bir uzaklığın olmasıdır. Tur operatörleri ve seyahat acentalarının en önemli özelliği potansiyel turistlere gereksinimlerine uygun turistik mal ve hizmetleri pazarlamak ve sunmaktır. Söz konusu bu seyahat işletmeleri, turistlerin seyahat hedefi seçimlerinden başlayıp, konaklamanın biçimini, konaklama yerindeki faaliyetleri, sunulacak hizmetleri ve seyahatin şeklini belirleme çalışmalarını yapmaktadır[36].

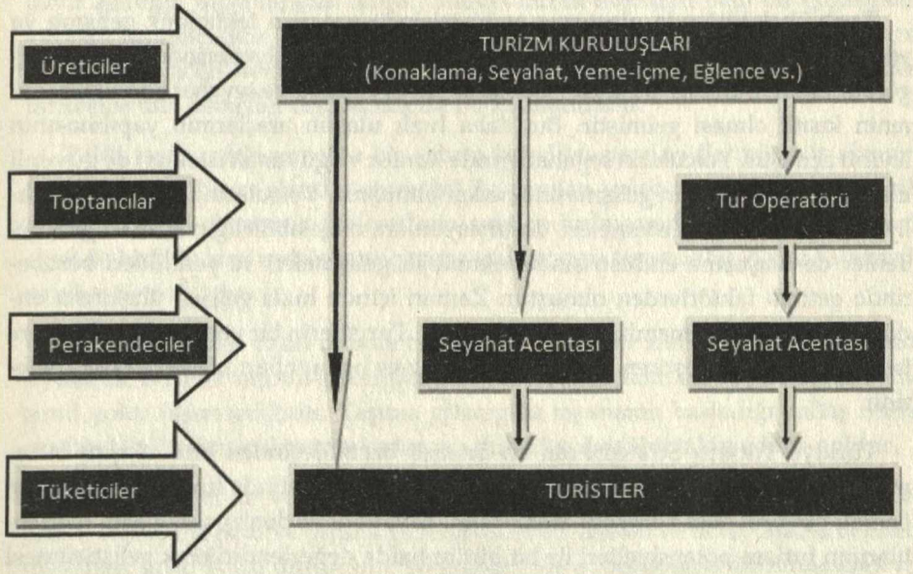
Toptancı seyahat işletmeleri veya diğer bir ifadeyle tur operatörleri, riski üstlenen talep ortaya çıkmadan önce ulaşım, konaklama ve varış yerlerindeki diğer hizmetleri bir araya getirerek tur düzenleyen bir dağıtım aracısıdır[37]. Diğer bir ifadeyle, tur operatörleri birbirinden farklı turistik mal ve hizmetleri bir araya getirerek bir turizm ürünü yaratan ve pazarlayan toptancı ve üretici rolünü üstlenmiş seyahat işletmeleridir. Tur operatörleri turizmin hızla geniş kitlelere yaygınlaşmasında, özellikle ülke dışına yapılan seyahatlerin artmasında etkili olmuştur. Paket tur adı verilen ve tur operatörü tarafından meydana getirilen bu turizm ürünü perakendeci seyahat acentalarına devredilerek de satılmaktadır[38]. Tur operatörlerinin hazırlamış oldukları paket tur tek bir fiyatla, ulaştırma, konaklama ve diğer hizmetleri de kapsayan bir ürün olmaktadır.

Seyahat acentaları ise, turizm endüstrisinin tüm faaliyetlerini programlar halinde tüketiciye sunan, toptancı (tur operatörü) ile son tüketici arasındaki bağlantıyı sağlayan seyahat işletmeleridir[39]. Başka bir deyişle, seyahat acentası, ticari bir amaçla kurulmuş, kişilerin turistik ihtiyaçlarının ve yer değiştirmelerinin sağlanmasında aracılık yapan perakendeci seyahat işletmeleridir[40].

Seyahat acentaları; oteller, havayolu şirketleri, tur düzenleyicileri, demiryolları ve denizyolları işletmeleri gibi kuruluşların ürünlerini belirli bir komisyon

karşılığında turiste sunan ve hizmetleri yürüten aracı kuruluşlardır. Seyahat acentaları zaman zaman seyahatleri de organize etmektedir. Bu işletmeler turizm ürünü stoklamadıklarından dolayı risk taşımazlar ve sattıkları hizmetlerden dolayı sorumlu tutulmazlar. Sorumluluğu ve riski malı ve hizmeti üreten kuruluşlar taşır.

Diğer yandan seyahat acentaları, tur operatörlerinin hazırlamış olduğu ürünleri de satmaktadır. Genellikle çoğu tur operatörlerinin kendi satış örgütleri bulunmadığından ya da yeterli olmadığından seyahat acentaları ile çalışmak durumunda kalmakta ve seyahat acentaları da bu hizmet karşılığında komisyon almaktadır. Ayrıca seyahat acentaları yukarıda belirtilen hizmetlerin dışında sigorta hizmetleri, şehir turları, konaklama hizmetleri, günübirlik veya uzun seyahat turları ve rehberlik hizmetleri satışı da yaparlar. Turizmde endüstrisinde dağıtım sistemi içerisinde tur operatörlerinin ve seyahat acentalarının konumu Şekil 1.1.'de görülmektedir.



Şekil 1.2. Turizmde Dağıtım Sistemi

1.4.2.2. Ulaştırma İşletmeleri

Ulaşım, bir ülkenin siyasi, sosyal, kültürel ve özellikle ekonomik yaşamını etkileyen önemli bir unsurdur. Ekonomik kaynakların işletilmesi, tarım, ticaret, sanayi ve turizmin gelişmesi düzenli bir ulaşım ağı ile mümkündür. Ayrıca sosyal

ve kültürel bütünlüğün sağlanması bakımından da ulaşımın rolü önemlidir. Ulaşım imkânları ülkelerin erişmiş oldukları gelişmişlik seviyesinin de göstergesidir.

Yolcu ve yük taşımacılığında; ekonomi, hız, güvenlik ve konfor her ulaşım türünde aranması gereken özelliklerdir. Bunların yanında çevreyi en az kirletmesi, ülkede mevcut enerji kaynaklarını kullanması ve bu sırada yolcu taşımacılığında veya yük taşımacılığında tükettiği enerjinin az olması, ilk tesis ve bakım onarım kolaylığı ulaştırma türlerinin tercihinde göz önünde tutulması gereken diğer unsurlardır. Dünyada yolcu ve yük taşınmasında ulaşım türlerinden yalnız birinden yararlanan ülke yoktur. Hemen her ülkede demiryolu, karayolu, havayolu ulaştırmasının yanında ülkenin coğrafi konumuna göre denizyolu ulaştırması ile sıvı yük taşımacılığında boru hatlarından yararlanılmaktadır. Burada önemli olan ülkenin sosyal durumuna, ekonomik imkânlarına, sahip olduğu enerji kaynakları ile arazisinin özelliklerine, teknolojik yapısına uygun düşen ulaştırma türlerinin seçilip her birine gerekli olan ağırlığın verilmesidir.

Tarihe bakıldığında ulaştırma endüstrisinde yaşanan teknolojik gelişme ve yeniliklerin doğrudan doğruya turizm ve boş zaman faaliyetlerinden etkilendiği görülmüştür. Bunların başında insanların kısıtlı zamanı ve seyahat edecekleri sürenin kısıtlı olması gelmiştir. Bu, daha hızlı ulaşım araçlarının yapılmasının önünü açmıştır. Yolcuların seyahatlerinde konfor ve güvenlik istekleri de güvenli ulaşım teknolojilerinin gelişmesine neden olmuştur. Yolcuların daha düşük maliyetle seyahat etmek istemeleri, destinasyonlara ulaşılabilirliğin artması gibi nedenler de ulaştırma endüstrisinde teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri beraberinde getiren faktörlerden olmuştur. Zaman içinde hızla gelişen ulaştırma endüstrisi bugün çok önemli bir yere sahiptir[41]. Turistlerin bir yerden diğer bir yere taşınmasını gerçekleştiren kara, demir, deniz ve havayolları ulaştırma işletmeleridir.

Türkiye Turizm Stratejisi'nin en önemli özelliklerinden biri, ulaşım sisteminde yapılacak düzenlemeleri içermektedir. Bu doğrultuda turizm sektörü için önemli bir girdi olan karayolu, demiryolu, havayolu ve denizyolu ulaşım bağlantılarının turizm potansiyelleri ile bir bütün halde değerlendirilerek geliştirilmesi hedeflenmektedir. Türkiye'nin doğal, tarihi ve turistik değerlerini daha iyi tanıtmak amacıyla, turizm ulaştırma sisteminde ana ekseni olabilecek demiryolları kamu ve özel sektör işbirliği ile yenilenecek ve geliştirilecektir. Ülkemizde ulaşımın çeşitlendirilmesinde kamunun yatırım payının en aza indirilerek ulaştırma yatırımlarına özel sektörün teşvik edilmesi, turizm sektörüne dinamizm kazandırılması açısından önemlidir[42].

Dünya Turizm Örgütü (World Tourism Organization – UNWTO)'ya göre 2011 yılında uluslararası seyahat eden turistlerin kullandıkları ulaşım modları %51 havayolu, %41 karayolu, %6 denizyolu ve %2 demiryoludur[43].

1.4.2.2.1. Karayolu Ulaştırma İşletmeleri

Karayolları, kervanlarla malların taşındığı ilk çağlardan beri önemini koruyan ve insanlar tarafından en çok yararlanılan bir ulaştırma türlerinden biridir. Türkiye'de yurtiçi yolcu taşımacılığında karayolu taşımacılığına düşen pay %96'dır[44] (TÜBİTAK, 2003: 11). Karayolu ulaştırması faaliyetleri taşınanın niteliğine göre yolcu ve eşya taşımacılığı olmak üzere iki ana gruba ayrılır. Karayolu yolcu taşımacılığı faaliyetleri şehir içi veya banliyö, taksi, otobüsle tarifeli uzun mesafe taşımacılığı, charter, paket tur ve diğer geçici servisler, havaalanı mekikleri, okul ve personel servisleri başlıca karayolu taşımacılığı faaliyetleridir

Şehir içi veya banliyö taşımacılığı genelde bir şehrin belediye sınırları ile mücavir alanının toplamından oluşan alanda durak noktaları belli bir güzergâhta yapılan taşımacılıktır. Belediye veya halk otobüsleri ile yapılan zaman ve ücret tarifeli taşımacılık ile dolmuşlarla yapılan ücret tarifesine tabi olan, ancak zaman tarifesine tabi olmayan taşımacılık da bu kapsamdadır.

Taksi taşımacılığı genelde bir şehrin belediye sınırları ile mücavir alanının toplamından oluşan alanda, otomobil ile yapılan yolcu taşımacılığıdır. Ancak, Avrupa Birliği ekonomik faaliyetlerin sınıflandırılmasında, otomobillerin sürücüsü ile birlikte kiralandığı yurtiçi veya uluslararası taşımacılığı da bu kapsamda sınıflandırmaktadır.

Otobüsle tarifeli uzun mesafe taşımacılığı, belli bir zaman ve ücret tarifesine uyularak, belli bir taşıma güzergâhında yapılan uluslararası ve şehirlerarası düzenli yolcu taşımacılığıdır. Taşıma güzergâhı taşımanın başladığı kalkış noktasından bittiği varış noktasına kadar ara duraklar da dâhil takip edilen yoldur.

Charter, paket tur ve diğer geçici servisler, tarifesiz yolcu taşımacılığıdır. Önceden bir taşıma hattı ve taşıma güzergâhı ile bir zaman ve ücret tarifesi belirlenmeksizin; grup yolcu durumuna göre geçici veya mekik sefer düzenlenerek yapılan düzensiz yolcu taşımaları tarifesiz taşımacılıktır. Mekik servis önceden oluşturulmuş yolcu gruplarının, dışarı ve gidiş dönüş seyahatlerinde tek bir hareket noktasından alınıp tek bir varış noktasına taşınmasıdır. Tur programlarındaki yerel ulaşımda tercih edilen otobüsler çoğunlukla seyahat acenteleri tarafından özel turist taşımacılığı yapan turistik otobüs işletmelerinden kiralanır. Geliş transferi (havaalanı/liman/gar gibi varış noktalarından konaklama tesislerine) ile

başlayan turlar, dönüş transferi (konaklama tesislerinden geliş yaptıkları merkezlere) ile sona erer. Eğer günübirlik bir gezi yapılıyorsa, örneğin bir kurvaziyer yolcularına tam gün şehir turu gibi, o zaman tur hizmeti geliş ve gidiş transferleri arasında verilir. Turlar ve transferler sırasında ulaştırma aracının, otobüsün turistin olduğu noktada önceden bulunması gerekir.

Turistik otobüs işletmeleri, seyahat işletmelerine her yılın başında o yıl uygulayacakları ücretleri yazılı olarak teklif şeklinde gönderirler. Seyahat işletmelerinin çok az bir bölümü turlarda kendi sahip olduğu otobüsleri kullanmaktadır. Tura çıkacak grup büyüklüğüne göre otobüs işletmesinden minibüs, midibüs veya büyük otobüs kiralanabilir. Otobüs firmaları seyahat işletmesi tarafından istenilen vasıta türü ve büyüklüğüne göre fiyat uygulamaktadırlar[45].

1.4.2.2.2. Demiryolu Ulaştırma İşletmeleri

Ekonomik etkinlik açısından, alternatif ulaştırma sistemleri arasında en uygun maliyete sahip sistemin tercih edilmesi gereklidir. Ulaştırma sistemlerinin dar anlamda taşıyıcı kuruluş kârı ölçütü ile değil; enerji savurganlığı ve dışa bağımlılığı, trafik kazaları, çevre kirliliği, gürültü vb. etkilerinin ülkeye maliyetini de içeren sosyal maliyet ölçütü ile değerlendirilmesi gereğini vurgulamaktadır. Ulaştırma sistemlerinden karayolu ulaşımı ve demiryolu ulaşımı, yapım, bakım ve işletme maliyetleri açısından karşılaştırıldığında demiryollarının yolcu taşımacılığında % 40–50 oranında, yük taşımacılığında ise yaklaşık % 70 oranında daha ucuz olduğu tespit edilmiştir.

Demiryolu ile ulaşım yapılması buharlı lokomotifin icat edilmesiyle başlamıştır. İlk buharlı tren 6 Ekim 1829 tarihinde deneme treni olarak işletilmiştir. Yaklaşık bir yıl sonra 15 Eylül 1830 tarihinden itibaren de demiryolu ile yolcu ve yük taşımacılığına ticari olarak İngiltere'de başlanmıştır.

Turizm amaçlı kitle seyahatlerinin ilk taşıma araçları ise trenlerdir. Trenler, 19. yüzyıl boyunca turizm hareketlerinin gelişiminde en önemli paya sahip olmuşlardır. Demiryolları yerini her ne kadar, kara, hava ve denizyollarına bırakmış gibi gözükse de gelişmiş ülkelerde demiryolları, hız, konfor ve güvenlik gibi nedenlerle en çok tercih edilen ulaşım türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde de, halk ya da bireyler bazında genel ulaşım alanında en büyük taşımacılık payı yine demiryollarına aittir. Demiryolları toplu ulaşım sağladığı için maliyet giderleri de düşüktür. Bu yüzden geliri yüksek olmayan kişilerin tercih ettikleri bir ulaşım türüdür.

Bugün taşımacılık sektöründeki hızlı gelişimler demiryolu ulaşımının da gelişimine, güvenli ve rahat bir konuma ulaşmasına neden olmuştur. Artan çevresel

duyarlılık sonucu demiryolu taşımacılığının karayolu taşımacılığına oranla önümüzdeki yıllarda öneminin artması beklenmektedir. Bu doğrultuda mevcut demiryolu bağlantılarını birbirleriyle birleştirilerek ülke genelinde ana turizm bölgelerini birbirine bağlayacak hızlı tren hatları ve bölgesel bağlantılar geliştirilmektedir. Demiryolu, bugün için saatte 250 km'ye ulaşan hızların elde edilebildiği teknolojik bir yapıya kavuşturulmuştur. Yeni projeler 450 km/saat hız üzerinden yapılmaktadır. Hiçbir karayolu ve denizyolu taşıtı (yarış pistleri hariç) sürekli olarak bu yüksek hızda gidebilir durumda değildir. Demiryolunun taşıma kapasitesi ile birlikte bu yüksek hız değerlendirildiğinde, rekabet koşulları acısından şebekenin öbürlerine kıyasla bir üstünlüğe sahip olduğu sonucuna varılabilir. Turizmin gelişiminde demiryolunun büyük payı vardır. Bunları demiryollarının sahip olduğu aşağıdaki özelliklerle açıklamak mümkündür[46]:

- Taşıma Kapasitesinin Elverişliliği
- Rahatlık Sağlayıcı Gereçlerle Donatılma
- Uluslararası Taşımayı Bütünleştirmesi
- Demiryolunun Coğrafik Engelleri Aşması ve Kötü Hava Koşullarında Taşımaya Elverişliliği
- Sosyal Politika Aracı Olarak Kullanılabilirliği.

Ulaşım teknolojisi bakımından demiryolunun turizme olumlu etkilerine bakarsak[47];

- Bir seferde 1200-1500 yolcu taşınabilmektedir. Böylece yer değiştirim, bireysel olmaktan cıkmış toplumsal nitelik kazanmıştır. Turizm amaçlı yer değiştirimin, kitleselliğe dönüşmesi, yolcu treninin bir anlamda turist akımını somutlaştırmasıdır.
- Yolculuk giderleri azalmıştır. Bir yandan yüksek hacimdeki taşıma kapasitesi, öbür yandan demiryolu teknolojisinin enerjiden maksimum düzeyde yararlanma olanağı veren özelliği, yolculuk ücretini orta ve az gelir düzeyindeki toplulukların ödeme gücü içine sokmuştur. Böylece halkın büyük bir kesimi seyahate katılabilme olanağına kavuşarak turizm, toplumsal bir olguya dönüşmüştür.
- Gidilen mekânın turizm merkezine dönüşmesi süreci başlatılmaktadır. Bu varış noktasına tren seferlerinin sürekli ve düzenli biçimde ulaşması, farklı ihtiyaçları da talep ettiği için, turizme kazandırılan bu mekânda turizme dönük konaklama tesislerinin, diğer yeni uğraşıların, iş dallarının, uzmanlık alanlarının, mesleklerin oluşumuna da yol açılmıştır.

1.4.2.2.3. Denizyolu Ulaştırma İşletmeleri

Denizyolu ulaşımı, taşımacılığı ve ticareti, tarihin en eski dönemlerinden beri var olmuş ve denizcilik dünyada Akdeniz'de başlamıştır. İlk deniz aracı M.Ö. 3000 yıllarında Mısırlılar tarafından yapılmıştır. Nil ve Mezopotamya'yı besleyen Dicle ve Fırat nehirlerinde sırıklarla hareket ettirilen sazlar sonrasında kütükten oyma kürekli kayıklarla ulaşıma başlanmıştır. Nehirlerden denize ulaşıldığında yelken kullanımı başlamış ve deniz ulaşımı hızlanmıştır[48].

Dünya yüzeyinin yaklaşık dörtte üçü deniz ve okyanuslar ile kaplıdır. Bu kadar büyük bir alana sahip olan suyun, insanlar, ülkeler ve kıtalar arası ulaşımda ne denli önemli olduğu aşikârdır. Küreselleşme ve ekonomik gelişmeler dünyada ulaşımın önemini son derece artırmıştır. Hızla gelişen teknolojilere paralel olarak günümüz dünyasında deniz ve denizcilik; yük ve yolcu taşımacılığı başta olmak üzere, gemi inşa sanayi, liman hizmetleri, deniz turizmi ve yatçılık, balıkçılık gibi geniş bir alanı kapsamaktadır. Denizyolu ulaştırması ve ticaretinin faaliyet alanının uluslararası özellik taşımasından dolayı uluslararası siyasi, ekonomik gelişme ve koşullar deniz ulaştırmasının kural ve yöntemlerini de belirlemektedir.

Deniz yollarının turizm faaliyetlerinde kullanılması 19. yüzyılın ikinci yarısıyla başlamıştır. İngiltere'de bir turizm işletmecisi olan Thomas Cook 1866 yılında bir turist grubu oluşturarak, turistik amaçla ilk olarak İngiltere'den Amerika'ya yandan çarklı bir gemiyle seyahat düzenlemiştir[49]. Dünya ticaretinin büyümesine paralel olarak deniz taşıma araçlarının çeşitliliği ve kapasiteleri artmış, diğer taşıma türleriyle entegre sistemler gelişmiştir. Denizde yolcu taşımacılığı ise günümüzde kruvaziyer adı verilen lüks gemiler ile yapılmakta olup, kruvaziyer dışında denizyolu ile yapılan diğer yolcu taşımacılığı yatlar, yolcu motorları, feribotlar ve yolcu gemileri ile yapılmaktadır.

Turizm açısından tarifeli deniz seferlerin turizm olayı bakımından değerlendirilmesi değişik olabilmekle birlikte denizlerde çeşitli limanların dolaşılması şeklinde düzenlenen gezilerin tipik bir turizm olayı olduğu kesindir. Uluslararası seyahatlerin % 10'unun denizyoluyla yapılmakta olup gelişme seyrinin düşüklüğü nedeniyle özel teşvik tedbirlerine başvurmaktadırlar. Bu arada denizde, göllerde ve nehirlerde yapılan turlar ve seyahatler yardımıyla iç bölgelerdeki ve iç sulardaki tarihi ve turistik yerler turizme açılmış olmaktadır. Günümüzde deniz ulaştırmasına ilgiyi ve gelişmeyi sağlayan diğer faktörleri de düzenli deniz otobüsü turlar ile yat ve teknelerle düzenlenen gezilerdir[50].

Ülkemiz 8333 km'lik kıyı şeridine sahiptir ve birçok medeniyete ev sahipliği yapmıştır. Ülkemiz, sağlık, inanç, kültür turizmi gibi turizm türleri bakımından

oldukça zengindir. Ülkemizi tercih eden turistlere denizin yanında birçok alternatif sunmakta ve gezilerini renklendirme imkânı vermektedir. Uygun ulaşım ve bağlantı olanaklarıyla sadece kıyı şeridindeki yerler değil aynı zamanda ülkemizin iç ve doğu bölgelerindeki tarihi ve doğal güzellikler turistlerin ilgisine sunulabilmektedir.

1.4.2.2.4. Havayolu Ulaştırma İşletmeleri

Havayolu ulaşımının gelişimi konusunda çeşitli kaynaklar farklı bilgiler vermektedir. Bazı kaynaklara göre ilk uçuş olan 17 Aralık 1903'te kuzey Carolina'da Kitty Hawk yakınlarında 47 saniyelik havadan ağır ilk uçakla uçuşunu yaptıktan sadece 16 sene sonra 1919'da İngiltere ve Fransa arasında ilk düzenli yolcu uçakları uçmaya başlamıştır. Bu uçuşlar dört koltuklu ve üstü açık uçaklarla yapılmaktaydı. Bazı kaynaklara göre de ilk ticari amaçla uçuşlara aynı yılın ekim ayında başlayan KLM'dir[51]. Diğer bir kaynağa göre, tarifeli ilk havayolu taşımacılığı ABD'de 1914 yılında yaklaşık 20 dakikalık uçuşun tek yön bilet ücreti 5 dolar olarak Tampa- St Petersburg arasında başlamıştır. I. Dünya savaşında uçakların yeterliliklerini gören ABD Kongresinin posta taşımacılığı için 100 bin dolarlık fonu havadan posta taşımacılığı için ayırması hava ulaştırma sektörünün başlangıcı sayılmaktadır[52].

Günümüz modern dünyasında herkesin sorunu olan "zaman" kavramına, şu an için en hızlı şekilde çözüm bulan havayolu ulaştırması, bunun yanında yolcularına dünyadaki en güvenli ulaşım olanağını sunmaktadır. Havayolu ulaştırması ülkeleri, kıtaları, toplumları birbirine bir ağ gibi saran havayolu ağıyla bağlamakta, ticaretin ve ekonominin gelişmesi için gerekli olan fırsatları sunmakta, hizmet verdiği yerlerde beraberinde refah ve gelişmişliği getirmektedir. Havayolu ulaştırması toplumun her kesiminden insana hizmet vermektedir. Havayolu ulaştırması sektörünün başlıca unsurları havaalanları, havayolu işletmeleri, hava trafik kontrol hizmetleri, yer hizmeti işletmeleri, bakım ve onarım işletmeleri ve eğitim kuruluşlarıdır[53].

Havayolu ulaştırması ve havayolu taşımacılığı kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Havayolu ulaştırması sektörü yolcu ve yük taşımaya yönelik olarak birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu bir sistemdir. Havayolu ulaştırması sektörü havaalanı yapımı, havaalanı işletmeciliği, havayolu işletmeciliği, hava seyrüsefer hizmetleri, yer hizmetleri, ikram hizmetleri, eğitim, bakım, ilgili alt ve üst yapılar ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimini kapsar[54].

Hava taşımacılığı, havayolu taşımacılığı ve genel havacılık faaliyetlerini kapsamaktadır. Havayolu taşımacılığı ticari bir amaçla, hava araçlarıyla tarifeli veya tarifesiz olarak yolcu, yük ve postanın taşınmasıdır. Havayolu taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinin büyüklükleri; yüzlerce uçaktan oluşan filolarıyla günde binlerce sefer yapan çok büyük havayolu işletmelerinden, küçük tek bir uçakla yılın sadece belirli aylarında operasyon yapan havayolu işletmelerine kadar geniş yelpazede yer alır. Havayolu taşımacılığı sektörü sahip olduğu çok büyük uçuş ağı sayesinde şehirleri, ülkeleri ve kıtaları birbirine bağlar[55].

Uluslararası havayolu taşımacılığındaki liberalleşmeler, havayolu bilet fiyatlarının düşmesi, uluslararası ticaretin büyümesi, seyahat kısıtlamalarının kalkması, insanların gelir ve boş zamanlarının artması, vb. nedenlerle beraber büyüyen turizm ve havayolu ulaştırması sektörleri karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Bunlardan başka düşük maliyetli ve charter havayolu işletmelerinin gelişimleri de turizm sektörünü geliştiren başlıca unsurlardandır. Turizm ve havayolu ulaşımı sektörü birbirlerini tamamlamaktadırlar. Turizm ulaşım bakımından getirdiği turistler için, havayolu ulaşımı da verdiği hizmete talep olması için turizm hizmetlerine bağımlıdır. Turizmdeki bir büyüme doğrudan havayolu ulaşımını da etkiler.

Turizmde ulaşılabilirlik çok önemlidir. Havayolu ulaşımı özellikle uluslararası turizm için ana ulaşım modudur. Özellikle uzun mesafeli seyahatlerde havayolu ulaşımı en çok kullanılan ulaşım modudur. Uluslararası trafik ve uluslararası arasındaki yakın ilişki vardır. Ucuz paket turlar, rekabetçi havayolu bilet fiyatları nedeniyle her iki sektörde büyümelerini hızlı bir şekilde beraber sürdürmektedirler. Türk turizminin en büyük avantajlarından birisi güçlü ulusal charter havayolu işletmelerine, hizmet standartları ve kalitesiyle kendisini kanıtlamış yüzlerce noktaya sefer düzenleyen bayrak taşıyıcısı havayolu şirketine ve rekabetçi fiyatlarla yurtiçi ve yurtdışı birçok noktaya sefer düzenleyerek iç ve dış turizmin gelişmesine neden olan düşük maliyetli havayolu işletmelerine sahip olmasıdır[56].

Ayrıca, kuruluş amacı doğrudan doğruya turizme hizmet etmek olmadığı halde tarifeli sefer yapan havayolu işletmeleri yılın belirli dönemlerinde turizm nedeniyle bazı hatlarda turizme yönelik ulaşım hizmetleri sunmaktadır. Diğer yandan, turizm amacı ile seyahat etmek isteyenlere hizmet eden tarifesiz sefer düzenleyen charter şirketleri turizmin gelişmesine neden olmuşlardır[57].

Havayolu ulaştırmacılığı turizmi gelişmesini tetikleyerek fakirliğin önlenmesinde ve yaşam standartlarının arttırılmasını sağlar. Turizm sektörü gelişmekte

olan ve az gelişmiş ülkeler için ekonomik büyüme, yabancı para birimi girişi, gelir ve işgücü açısından çok önemlidir. Havayolu ulaştırmacılığı iç ve dış hat bağlantılar sağlayarak turizmi ve ekonominin gelişmesine katkıda bulunur. Türkiye İstatistik Kurumunca yayınlanan 2011 yılı verilerine göre, Türkiye'ye giriş yapan yabancıların yaklaşık %69,3'ü havayolu ile gelmiştir[58].

1.4.3. Yeme-İçme İşletmeleri

Turizm endüstrisinin önemli bir alt sistemi de yeme-içme işletmeleridir. Yiyecek içecek işletmeleri; yeme içme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla mal ve hizmet üreten işletmelerden oluşmaktadır[59]. Genellikle konaklama tesisi içersinde hizmet veren yiyecek içecek işletmeleri, çalışma alanı dışında bağımsız ticari kuruluşlar olarak hizmet vermektedirler. Türkiye'de üç yıldızlı otel statüsünden itibaren konaklama tesisleri içersinde zorunlu olarak bulunması gerekmektedir. Ancak konaklama tesislerinin çoğunluğu en azından kahvaltı sunabilecek bir yeme içme mekânı barındırmaya özen göstermektedir. Bağımsız olarak hizmet veren farklı sınıflardaki restoranlar ve son yıllarda hızla sayıları artan "Fast Food" işletmeleri de bu sektörde önemli bir yer tutmaya başlamıştır[60].

Ülkemizde turizm tesislerinin dolayısıyla yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması, belgelendirilmesi ve denetlenmesi resmiyet altındadır. 2005 yılında Resmi Gazete'de yayınlanan *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine ilişkin Yönetmelik*'in (Resmi Gazete, 2005) "Tesis Türleri" kısmının "Yeme içme ve Eğlence Tesisleri" bölümünde sınıflandırmalar ve ilgili bilgiler bulunmaktadır. Bu yönetmeliğe göre işletmeler şu şekilde tanımlanmaktadır[61].

Lokantalar: Tabldot, alakart ya da özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir.

Kafeteryalar: Süratli, temiz ve kaliteli yeme içme hizmetinin elemanlar tarafınca servisi olmadan müşteriye sunulduğu, müstakilen belgelendirilemeyen, en az elli kişilik tesislerdir.

Eğlence Yerleri: En az seksen odalı asli konaklama tesisleri, dört ve beş yıldızlı oteller, tatil merkezleri ile turizm kentleri bünyesinde faaliyet gösterebilen, müşterinin öncelikle eğlence ihtiyacını karşılamak yanında yiyecek içecek servisi de yapılabilen ve müstakilen belgelendirilemeyen işletmelerdir. Turizm kentleri bünyesinde yer alan eğlence yerleri kişi başına asgari 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik salona sahip olmak kaydıyla müstakilen belgelendirilebilir. Yukarı da belirtilen resmî sınıflama haricinde yiyecek içecek işletmeleri, ticari ve ticari olmayan işletmeler olarak da iki sınıfa ayrılabilir[62].

1.4.3.1. Ticari işletmeler

Ticari işletmeler, bağımsız olarak ya da konaklama işletmeleri bünyesinde müşterilerinin yeme-içme gereksinimlerini gelir elde amacıyla karşılayan işletmelerdir.

Müstakil yiyecek içecek alanları, bağımsız birer işletme olabileceği gibi bir zincir işletmesi de olabilir. Sadece bir öğün hizmet eden ya da 24 saat işleyen; iç ve dış servisleri olan, menülerinde geniş veya sınırlı çeşit bulanan işletmelerdir.

Ticari amaçla kurulmuş, yiyecek hizmeti sunan bu işletmeler değişkenlik göstermesine ve zaman içerisinde sürekli değişmesine karşılık, onları iki kategori içinde değerlendirmek mümkündür. Birincisi "tam hizmet sunan restoranlar" dır. Bu tür restoranlar, geniş menü çeşidine sahip, yiyeceklerin çoğu önceden hazırlanmış ve servise önem verilen işletmelerdir. İkincisini, bu restoranların tersi kabul edilebilecek diğer bir kategori olarak "özellikli restoranlar" başlığı altında toplamak mümkündür. Bunlar, genellikle sınırlı bir menüye sahip ve daha çok self-servis özellikleri taşımaktadır. Özellikli restoran kategorisi içine, çabuk yiyecek sunan (fast food) sunan, hamburger, pizza, lahmacun vs. gibi salonlar, aile lokantaları ve ızgara salonları girmektedir[63].

Konaklama işletmelerinde bulanan yemek servisi imkânları, düşük sayı da odası bulanan otellerden devasa büyüklükteki konaklama tesislerine kadar birçok işletmede bulanabilir. Bu işletmenin konseptine ve büyüklüğüne göre değişkenlik gösterir; örneğin bazılarında alakart, tematik restoranlar, ziyafet salonları bulunurken kimisinde de sadece bir kahvaltı salonu yer alabilir.

Diğer ticari tesisler ise kafeler, barlar, meyhaneler, dondurma satıcıları, toplu yemek üreticileri ve benzerleridir.

1.4.3.2. Ticari Olmayan işletmeler

Asıl hedefi yeme içme sunma olmayan işletmelerdir. Ticari yeme içme işletmeleri dışında kalan işletmelerin, çalışanlarının ve/veya işletmelerin asıl hizmetlerinden (sağlık, eğitim, eğlence vb.) yararlanan kişilerin yeme içme ihtiyaçlarını karşılayan hizmetleridir.

İş /endüstri işletmeleri: Bankalar, sigorta şirketleri, fabrikalar ve şantiyeler, vb.

Sağlık kurumları: Özel hastaneler ya da kamu hastaneleri ve bakımevleri vb.

Eğitim kurumları: Kreşler, anaokulları, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim okulları, vb.

Özel kulüpler: Sadece üyelerine hizmet sunan yerlerdir. Golf, tenis, yat ve şehir kulüpleri, vb.

Eğlence ve rekreasyon işletmeleri: Eğlence ve tematik parklar, spor alanları, stadyumlar ve yarış alanları, vb.

Taşıma şirketleri: Otobüsler, trenler, uçaklar ve gemiler, vb.

Diğerleri: Hapishaneler, askerîye ve dinî merkezler, vb.

1.4.4. Diğer Turizm İşletmeleri

İnsanların turizm olayına katılmaları ile ortaya çıkan konaklama, yeme-içme ve seyahat ihtiyaçlarını doğrudan karşılayan işletmelerin yanı sıra, turizmle ilgili çeşitli faaliyetleri yürüten, özel turizm mal ve hizmetlerini üreten ve varlıkları kısmen veya tamamen turizme bağlı bulunan bir dizi işletme daha bulunmaktadır Bunlar, dört ana başlık altında toplanıp incelenebilir[64].

1.4.4.1. Turizmle İlgili Özel Malları Üreten İşletmeler

Zamanımızda turizm ve seyahat etmek sosyolojik ve kültürel bir olay olarak belli davranış biçimlerini de beraberinde getirmiştir. Seyahate çıkan kişiler seyahat amacına uygun özel gezi ve eşyaları yanında bulundurmak durumundadır. Bu mallar arasında şapka, ayakkabı, gözlük ve benzeri ile boncuk, çanta ve cilt yağı ve bunun gibi birçok mallar sayılabilir. Bu malları üreten işletmelerde turizm işletmeleri arasında sayılır.

Diğer yandan, tatilde spor yapmak isteyen insanların yapmak istedikleri sporlara uygun kayak malzemesi, su sporları teçhizat lastik botları, dağcılık malzemesi ve teçhizat, golf, av malzeme ve kıyafetleri ve bunlarla ilgili bir dizi malları üreten ve pazarlayan işletmelerin varlıkları da büyük ölçüde turizm olayına bağlı işletmeler olmaktadır.

Ayrıca, seyahat eden insanların seyahatleri sırasında gereksinim duyacakları bilgileri kendisine sağlayacak kitap, broşür, plan ve haritaları pazarlayan işletmeler ile hatıra ve hediyelik eşya üreten işletmelerde turizm işletmeleri arasında sayılmaktadır.

1.4.4.2. Turizme Hizmet Eden Ticari İşletmeler

Sattıkları mallar yalnızca turistlerin gereksinimleri olmadığı halde varlıkları büyük ölçüde turizme bağlı olan perakendeci ticaret işletmelerini de turizm işletmeleri arasında kabul etmek gerekir. Hava alanları, limanlar, istasyonlardaki perakendeci dükkânlar ile dövizle işlem yapan gümrüksüz satış mağazaları bu

gruba girerler. Bir diğer grup işletme de varlıkları tamamen turizme bağlı olmadığı halde turizmin sezon dalgalanmalarından etkilenen turistik bölge ve yerdeki perakendeci ticaret işletmeleri ve yemekli vagon işletmeleridir.

1.4.4.3. Turizmle İlgili Özel Hizmet Üreten İşletmeler

Turizm olayının karmaşıklığı oranında onunla ilgili özel hizmetlerin de son derece çeşitli olduğu görülür. Bu nedenle turistlerin psikolojik tatminlerini sağlayacak çeşitli hizmetleri üretecek kişi ve kurumlara gereksinim doğmaktadır. Böylece, turistlerin çevreyi tanımalarına hizmet eden veya belli bir faaliyeti en iyi bir şekilde yapmalarına yardım eden rehberler, öğretmenler, kayak, tenis, binicilik spor dallarında öğretmenlik hizmetleri, turistlere yönelik eğlence ve şenlikler, oto ve deniz aracı kiralayan işletmeler ile bankacılık ve sigortacılık hizmetleri sunan kişi ve kuruluşlar da turizm işletmeleri arasında değerlendirilir. Verilen bu örneklere hava, deniz, kara ve demiryolları terminallerinde döviz bozma büroları, kredi kartı, seyahat çekleri ve seyahat sigortası, sigorta satış ve hizmetleri faaliyetlerini yürüten işletmeleri de ilave edebiliriz.

1.4.4.4. Turizm Tanıtma ve Reklam Yapan İşletmeler

Turizmin öznesi olan insanın davranışlarını arzu edilen yönde etkileme amacını taşıyan kar amaçlı kâr amaçlı özel reklamcılık işletmeleri ile resmi kurumları da turizm işletmeleri grubunda ele alınabilir.

Kâr amacı ile tanıtma ve reklam yapan işletmeler olabileceği gibi otel, havayolu ve tur operatörü gibi işletmelerin ürünlerini ve hizmetlerini sözleşme ile yürüten işletmeler de olabilir. Çoğunlukla, turist ihraç eden gelişmiş ülkelerin pazarlarını hedef olarak alan bu işletmelerin temel amacı, mevcut ve potansiyel turistlerin tercihlerini reklamı yapılan ülke, işletme veya ürün lehine etkileyerek talebi uyandırmak ve yönlendirmektir. Konuya ait tanıtma ve reklam kuruluşları bütün ülkelerde yaygın olarak faaliyet göstermekte olup yönetim biçimleri ve dağılımları ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilir.

Kamu tanıtma kuruluşları turistik yer, bölge ve milli organizasyonlar olarak örgütlenmektedir. Bu organizasyonların alt kuruluşları yine ülkelere göre farklılaşmaktadır. Ülke kamu tanıtma kuruluşları çalışma alanı ile ilgili turizm tanıtması ve reklamı yaparlar. Milli turizm kuruluşları bütçeleri ölçüsünde yabancı ülkelerde ülkenin tanıtılması ve ülkeye daha fazla ziyaretçi gelmesi için uğraşırlar.

Diğer yandan konaklama işletmeleri, seyahat acentaları ve ulaştırma işletmeleri birleşerek meslek kuruluşları meydana getiriler. Yine bu kuruluşlar, uluslararası meslek kuruluşlarıyla da birleşerek turizm tanıtması alanında önemli hizmetler yaparlar.

1.5. Turizm İşletmelerini Diğer Endüstri işletmelerinden Ayıran Ekonomik Özellikler

Hizmet endüstrisinin en ümit verici ve hareketli alt sistemlerinden birisi ağırlama hizmet endüstrisidir. Hizmet endüstrisi içerisinde yer alan ağırlama ve turizm endüstrisi kapsamında değerlendirilecek işletmeler olduğu gibi, sadece ağırlama endüstrisine veya sadece turizm endüstrisine ait işletmeler söz konusu olabilir (Şekil 1.3.).

Turizm olayına doğrudan veya dolaylı olarak bağımlılığı bulunan turistlerin gereksinim duydukları mal ve hizmetleri üreten ve pazarlayan, başta konaklama, seyahat ve yeme-içme işletmeleri olmak üzere tüm turizm işletmelerinin kurulması, geliştirilmesi ve faaliyetlerinin sürdürülmesi ile ilgili karar ve eylemlerin tümü turizm işletmeciliği kapsamı içerisinde düşünülebilir.

Turizm endüstrisi içerisinde kazançlar, yiyecek, içecek, içki, yatak, eğlence, spor faaliyetleri, sağlık hizmetleri ve değişik zaman, yer, davranış ve fiyatlarda sunulan pek çok çeşitli hizmet satışından elde edilmektedir. Hizmetlerin tamamı özellikle yatak, yiyecek, rekreasyon ve eğlence hizmetleri, seyahat eden turiste dengeli bir program içinde sunulmak için üretilmektedir. Diğer yandan, eğitim kurumları ve hastanelerde bulunan kişilere sunulan yeme-içme ve yatma hizmetleri de ağırlama endüstrisi içerisinde kâr amacı gütmeyen yani ticari olmayan kurumlar tarafından sunulan hizmetler olarak değerlendirilmektedir.

Turizm olayının karmaşıklılığı ve çok yönlülüğü turizm işletmeciliğini aynı şekilde karmaşıklaştırmaktadır. Bununla birlikte, yönetim olayının evrenselliği nedeniyle yönetim fonksiyonlarını turizm işletmesiyle endüstri işletmesini birbirinden ayıran temel ekonomik farklılıkları pazarlama, maliyet yapısı ve finansal yapı konularında özetlemek mümkündür[65].

I. Pazarlama Yapısı

Bir endüstri işletmesi elle dokunulabilir, müşterilerin görüp satın aldığı bir ürünü üretmektedir. Hâlbuki bir turizm işletmesinin üretmiş olduğu hizmette elle dokunulma olanağı yoktur. Çünkü bir hizmetin yerine getirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Turizm sektöründeki değişik işletmelerde sunulan hizmetin bir parçası olarak yiyecek ve içki gibi somut ürünlerin üretilmesi gerekli olabilir. Yeme-içme işletmelerinde üretilen ve satılan ürün işletme faaliyetlerinin çok önemli bir kısmını oluşturmakla birlikte, müşterilerin belirli bir yeme-içme işletmesini tercih etmelerinin ve işletmenin bulunduğu yere gelmelerinin tek sebebi o işletmenin sunmuş olduğu yiyecek-içecek ürünleri olmamaktadır.

Bir endüstri işletmesi üretimini planlayabilir, ürünlerini istediği süreyle depolayıp mevcut dağıtım kanallarıyla ülkenin ve dünyanın her tarafına gönderebildiği halde turizm işletmelerini kullanan turistin hizmeti sunan işletmenin bulunduğu yere gitmek zorunda kalmasıdır.

Başka bir farklılık ise, endüstri işletmeleri endüstri içindeki fiyatlandırma örneklerini yerleştirme eğiliminde olduklarından fiyatlandırma çabaları işletme içinde ve dışında oldukça kapsamlı istatistiksel ve ekonomik verilere dayandırılmaktadır. Hâlbuki turizm işletmelerinde müşterinin işletmenin bulunduğu yere gelmesinin zorunlu olması nedeniyle satışlarını genişletme olanağı daralmaktadır. Bir diğer ifadeyle, turizm işletmeleri insanların zevkine hitap etmek zorunda olduklarından müşterilerin aralarından bir seçim yapabileceği pek çok turizm işletmesi kurulmuştur. Çeşitli tip ve fiyatlarda yüzlerce, hatta binlerce turizm işletmesinin bulunması nedeniyle fiyatlandırma yapısı oldukça esnek olma eğilimindedir ve bazı durumlarda gerçekçi bir fiyatlandırma yapmaya olanak verecek temel finansal ve ekonomik veriler yoktur.

Turizm işletmelerinin müşterilerini etkileyen güdüler oldukça değişik olup, bazı durumlarda çok hassas olduğundan herhangi bir reklam ya da talep yaratan çabalara gerek kalmayabilir.

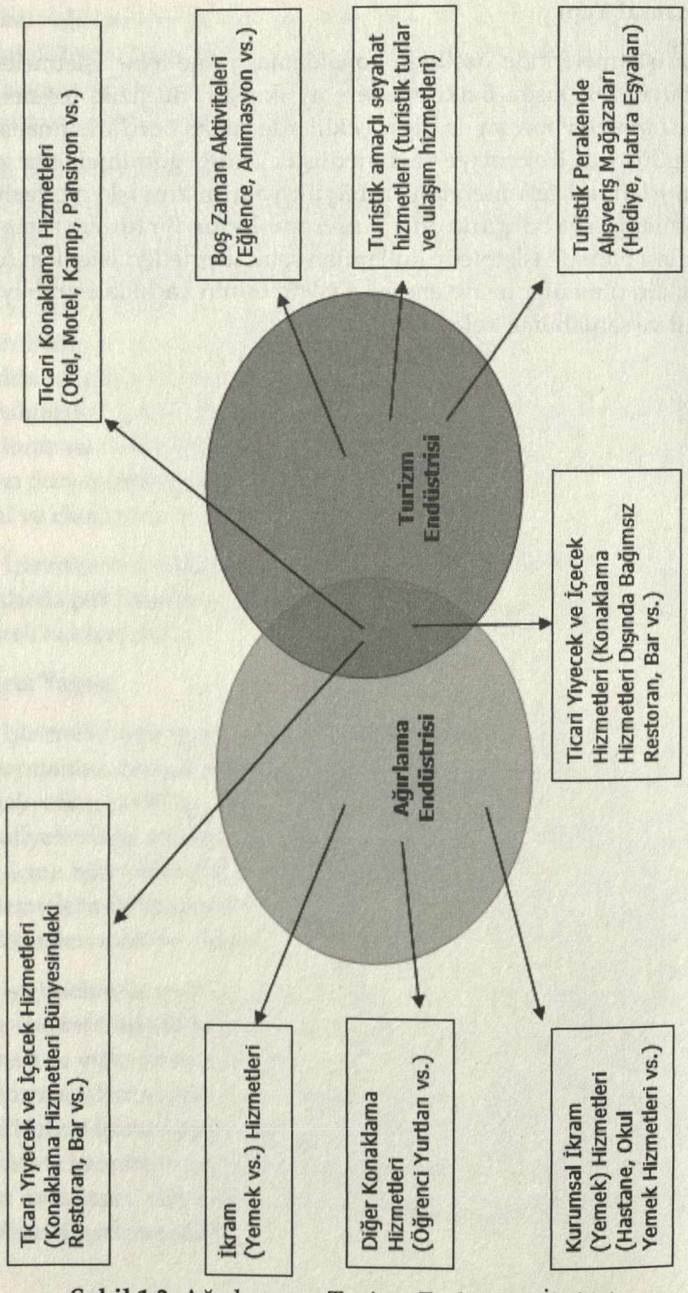
II. Maliyet Yapısı

Turizm işletmelerinde çeşitli faaliyetlerin vasıflı ve profesyonel personele gereksinim duymaması nedeniyle, personele ödenen ücretler düşük olabilmekte ve personel maliyetleri de buna göre hesaplanmaktadır. Ancak günümüzde sendikalaşma faaliyetlerinin artması ve asgari ücretin yükselmesi nedeniyle konaklama yeme-içme işletmelerinde personel maliyetleri artış göstermiştir. Hâlbuki endüstri işletmelerinde malzeme ve dağıtım maliyetleri işçilik maliyetlerine göre endüstri işletmeleri maliyet yapısının büyük bir kısmını meydana getirmektedir.

Turizm işletmeleri ile endüstri işletmeleri maliyet yapısı bakımından karşılaştırıldığında endüstri işletmesine ait optimum kapasite hakkında ayrıntılı bilgi mevcut olması ve yığın üretim teknikleri ve otomasyondan daha fazla yararlanıldığı halde turizm işletmelerinde bu olanak sınırlıdır. Yığın üretim ve otomasyon tekniklerini turizm işletmelerine uygulayabilmek için büyük zaman ve para harcanmış olmasına karşılık bu konuda çok az gelişme kaydedilmiştir. Günümüzde makinelerin insanların yerini hissedilebilir ölçüde alamadığı alanların birisi de turizm endüstrisi işletmeleridir.

III. Finansal Yapı

Turizm işletmelerinde özellikle konaklama, yeme-içme işletmelerinde yatırımların büyük bir kısmı fiziki tesislere ayrılmıştır. Bu fiziki tesisler genellikle uzun vadeli ipotekli borç ya da diğer şeklilerde alınan borçlarla finanse edilmektedir. Bu endüstride özsermaye payının düşük kaldığı görülmektedir ve herhangi bir turizm işletmesi tesisine yapılan büyük yatırımların işletme faaliyetleri sonucu geri alınması ve borçların ödenmesi zorunludur. Bir turizm işletmesinin tasfiyesi ve iflası halinde işletmede kullanılan sabit kıymetleri istenilen fiyattan satmak mümkün olmadığı halde endüstri işletmesinin varlıklarının büyük bir kısmında likit ve satılabilme kolaylığı olmaktadır.



Şekil 1.3. Ağırlama ve Turizm Endüstrisi İlişkisi

BÖLÜM SONU DİPNOTLARI

[1] İçöz vd. (2007), age, s.1.
[2] Olalı (1984), age, s.8.
[3] Weaver ve Lawton (2006), age, s.2.
[4] Yağcı (2003), age, s.11.
[5] Çoruh (1979), age, s.8
[6] McIntosh ve Goeldner (1990), age, s.6.
[7] Ryan (1991), age, s.5.
[8] Przeclawski (1993), age, s. 17.
[9] Przeclawski (1993), age, s.10.
[10] McIntosh ve Goeldner (1986), age,s.5.
[11] Goeldner ve Ritchie (2006), age, s.4.
[12] Smith (1989), age, s.14.
[13] Batman (2008), age, s.13.
[14] UNWTO, 2014. S.1.
[15] Kozak ve Kozak (2012), s.7.
[16] Avrupa Komisyonu Raporu (2002)
[17] Kozak (1997), age, 4.
[18] Usta (2001), age, s.11.
[19] Barutçugil (1989)
[20] Olalı ve Korzay (1993), age, s.5.
[21] Smith (1994), age, s. 583
[22] Usta (2001), age, s.10.
[23] Yağcı (2003), age, s.15
[24] Kozak (2012), age,s.51-53
[25] Başol (2012), age, s.351
[26] Önen (2008), age,s.2
[27] UNWTO (2013),Annual Report s.10
[28] Dilber (2007), age, s. 209
[29] Roney, (2002), age, s.3
[30] Manisalı ve Yarcan (1987), age, s.9
[31] Kar vd. (2004), age,s. 89; Tavmergen (1998), age,s.54
[32] Barutçugil (1989), age, s.62
[33] Batman (2008), age, s.20
[34] Toskay (1978), age, s.215
[35] Batman (2008), age, s.17

[36] Barutçugil (1982), age, s.41
[37] Tuncer (1986), age,s.16
[38] Barutçugil (1982), age, s.42
[39] Oral (1988), age, s.46
[40] Hacıoğlu (1989), age, s.26
[41] Cavcar vd. (2012), age, s.7
[42] Rota (2012), age, s.52
[43] UNWTO (2012)
[44] TÜBİTAK (2003), age, s.11
[45] Yüksel ve Cavcar (2012), age, s.43
[46] Rota (2012), age, s. 74
[47] Rota (2013)
[48] Çubuk ve Koçak (2012), age, s.
[49] Tunçsiper (1993)
[50] Barutcugil (1989), age, s.43
[51] Jones (2004)
[52] Wensveen (2007)
[53] Sarılgan (2012), age, s.113
[54] Özenen (2003), age, s.1
[55] Wells (1999)
[56] Sarılgan (2012), age, s.129
[57] Toskay (1978), age, s. 237
[58] TUİK (2012)
[59] Koçak (2009), age, s.1
[60] Kozak vd. (2011), age, s.55
[61] Güldemir (2012), age, s.6
[62] Ninemeier (2010), age,s.3-8
[63] Batman (2008), age, s.20
[64] Toskay (1978), age,s.238-241
[65] Clifford vd. (1985), age, s.3-5

İKİNCİ BÖLÜM
KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ

2. KONAKLAMA ENDÜSTRİSİ

Konaklama endüstrisi; insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir. Bu faaliyetlerin amacı, insanların sadece ekonomik bir varlık olmasından kaynaklanan maddi ihtiyaçların değil, aynı zamanda sosyal bir varlık olarak entelektüel ve moral yapısından meydana gelen manevi ihtiyaçların da karşılanmasıdır.

2.1. Konaklama Endüstrisinin Yeri ve Önemi

Konaklama endüstrisinin, yarattığı istihdam, ekonomiye ve diğer sektörlere yaptığı uyarma/uyarılma ve alım/satım katkısı göz önüne alındığında, konaklama endüstrisinin turizm endüstrisinin lokomotifi olduğu ve en önemli alt sistemlerinden birini temsil ettiği şüphe götürmez bir biçimde görülmektedir.

1980'li yıllardan bu yana, yeni ve çeşitlenen yatırımlarla, toplam yatırımı değeri 70 milyar Doları aşan ve çok hızlı bir sayısal büyüme gösteren konaklama endüstrisi 600 bin dolayında istihdam, 2885 dolayında bakanlık belgeli konaklama işletmesi ve toplam 1,3 milyon dolayında yatak kapasitesi ile 2013 verilerine göre 30 milyon turist ağırlama ve 11 milyar Dolar işlem hacmine ulaşmıştır.

Konaklama endüstrisi, ağırladığı misafirleri için en az ithal girdi kullanarak iç pazardan her yıl 9 milyar Dolarlık mal ve hizmet alımı yapmakta, ekonomiye yıllık net 11 milyar Dolar katkı sağlamakta, yatırım ve yenilemeler için de 2-2,5 milyar Dolarlık kaynak ayırmaktadır. Ayrıca konaklama endüstrisi, girdide 54, çıktıda 57 sektörü etkilemekte, girdilerinin % 97'sini turizm endüstrisi dışından alırken ve çıktılarının % 66'sını diğer sektörlere sunmaktadır.

2.2. Konaklama İşletmeleri ve Özellikleri

Turizm endüstrisinin önemli bir alt sistemi olan konaklama işletmeleri; emek-yoğun mal ve hizmet üretimi yapan, değişik bileşenlerle turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için çok çeşitli üretilen mal ve hizmeti satan, üretim ve satışı aynı çatı altında, eşzamanlı yapan ve satış noktasında müşteriyle yüz yüze yakın temas içerisinde olan işletmelerdir.

Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerde konaklamaktan bekledikleri fayda, gelir düzeyleri, zevkleri birbirinden son derece farklı olduğu gibi, turizm şekilleri ve işletmelerin kurulacakları yerlerin farklılıkları, konaklama işletmelerinin farklı olmasını zorunlu kılmaktadır. Değişik konaklama işletmelerinin oluşturduğu sektör sürekli olarak gelişme göstermektedir. Bununla birlikte, konaklama endüstrisinde gelişme hızını frenleyen bazı olumsuz faktörler de söz konusudur. Bu faktörler aşağıda kısaca belirtilmiştir[1]:

- Konaklama işletmelerinin ortalama doluluk oranı yeterli bir seviyede değildir. Bunun anlamı, işletmenin satışa çıkardıkları odaların belirli bir miktarının müşteri bulması, bir kısmının boş kalması ve böylece işletmenin var olan kapasitesinden tam yararlanamamasıdır. Bunun başlıca nedeni, turizmin mevsimsellik özelliği, yetersiz pazarlama çalışmaları, yeni konaklama türlerinin yayılması ve ikinci konut sisteminin gelişmesidir.
- Yetersiz rantabilite (kârlılık) ve risklerin büyüklüğü sebebiyle konaklama endüstrisine yatırım yapma isteği ve eğilimi azalmaktadır.
- Konaklama işletmelerinin müşteri zevklerinde meydana gelen hızlı değişmelere uymak, böylece yöneticilerin işletmenin donatımını ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yenilemek mecburiyeti, bazı finansal güçlükler ortaya çıkarmakta, bu durum yatırım yapacak kişiler bakımından konaklama endüstrisinin çekiciliğini kaybettirmektedir.
- Konaklama endüstrisinin gereksinim duyduğu nitelikli personeli bulmakta karşılaşılan güçlükler bu endüstriye yatırım yapma isteğini azaltmakta ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde yüksek personel ücretleri, işletme giderlerinin sürekli olarak artmasına sebep olmakta, sendikalarla ilişkilerden doğan sorunlar yatırım için bu endüstriyi çekici olmaktan çıkarmaktadır.
- Turistlerin özellikle dost ve akraba nezdinde tatil geçirme alışkanlıklarının yayılması, oteller için haksız bir rekabet konusu ortaya çıkmakta, önemli bir müşteri kitlesinin konaklama işletmelerinde kalmasına fırsat vermemektedir.

Konaklama işletmelerinin ortak özelliklerini toplu olarak şu şekilde gösterilebilir[2]:

I. Konaklama işletmeleri kuruluşta ve faaliyetlerin devamında büyük sermayeye ihtiyaç gösterir.

II. Bina donatım, makineler, aletler gibi sürekli kullanma maddeleri işletmelerin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin sürekliliğini ifade eden süreçlerde önemli yer tutar.

III. Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilmesi güç olan ekonomik ve politik faktörlere bağlı olduğundan konaklama işletmelerinde risk ihtimallerinin yüksek olduğu kabul edilir.

IV. Konaklama işletmelerinin endüstriyel özelliği hizmet üretiminden doğar. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen çok sayıda personel arasında geniş bir işbölümüne ihtiyaç duyulur.

V. Bu işletmeler, ulusal turizm pazarının dışına taşan uluslar arası turizm piyasasının ihtiyaçlarını da karşılamaya zorunlu olduklarından, hizmetlerin satışı büyük önem taşır.

VI. Konaklama işletmelerinin doluş oranı arttıkça, maliyet giderlerinin belirli bir sınıra kadar indirilmesi ve işletme için optimum kapasiteden faydalanma olanağı vardır.

VII. Mal ve hizmet üretiminde tipleştirme, normlaştırma ve özgünlüğe belirli ölçüde yer verilebilir.

VIII. İşletmenin yönetiminde çalıştırılacak nitelikli personelle yönetim işinin dağıtımına, organizasyon tekniğine, finansman ve kontrol faaliyetlerine daha geniş yer verilebilir.

IX. Konaklama işletmelerinde ağırlama hizmetleri insan emeği ile yapıldığından dolayı istihdam edilen personelin çok olması, sosyal sorunların ön planda yer alması zorunluluğunu doğurur.

X. Konaklama işletmelerinde çalışan personel, maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması için hizmet bekleyen çeşitli karaktere sahip (sinirli, uysak, içe kapanık, dışa dönük vb.) insanlara yüz yüze hizmet sunduğundan dolayı toleranslı bir karaktere sahip olması gerekir.

XI. Konaklama işletmelerinde çalışan personel arasındaki işbirliği ve dayanışma diğer endüstri işletmelerinden daha fazladır ve olmak zorundadır.

2.3. Konaklama İşletmeciliğinin Dünyada ve Türkiye'de Tarihsel Gelişimi

İlk çağlardan bu yana çeşitli nedenlerden dolayı seyahat eden insanlar seyahatleri boyunca konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını ilkel şartlarla da olsa bir şekilde karşılamaya çalışmışlardır. Bununla birlikte en basit şekilde konaklama işletmeleri, ancak ortak değişim aracı olan paranın kullanılmaya başlanmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir. İnsanların bulundukları yerin dışındaki seyahatlerinin yayılma alanı genişledikçe geçici konaklama yeri bulmak ihtiyacı doğmuş ve bu ihtiyacı karşılamak için ilk hanlar ortaya çıkmaya başlamıştır[3].

Günümüz otellerinin öncüsü olan bu hanlar, sahibinin ailesiyle oturduğu kendi evi durumundaydı. Misafirler, dinlemek ve temel yiyecek gereksinimlerini karşılamak için buralarda konaklıyor ve hiç tanımadıkları diğer yolcularla aynı odayı paylaşıyorlardı. Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlenen konaklama işletmeleri ticaret, seyahat ve endüstrileşmenin gelişimine paralel olarak gelişme göstermiştir[4].

2.3.1. Konaklama İşletmeciliğinin Dünyada Gelişimi

Eski Yunan'da (yaklaşık M.Ö.4000-100) insanlar din etkisiyle ve batıl itikatlar nedeniyle yabancıların konaklama ihtiyacını karşılamaktaydılar. Yabancılara konaklama hizmeti sunmadaki temel felsefeye "verme-alma" diğer bir deyişle " bir yabancıya bugün yemek ve yatacak verirseniz, belki de o yabancı başka bir zaman size de aynı şekilde davranacaktır" düşüncesi hakimdi[5].

İlk çağlarda (yaklaşık M.Ö. 500 - M.S. 500) han ve tavernalar insanların seyahat etme gereksiniminden doğmuştur. Eski Yunan ve Eski Roma yazılı belgeleri ve İncil'de rastlanan bilgilere göre bu hanlar yolcuların ve hayvanlarının yemeiçme ve barınma gereksinimlerini karşıladığı belirtilmektedir[6].

Tarihte ilk hanın ne zaman açıldığı bilinmemekle birlikte, Antik Yunan'da yolculara yatak ve yiyecek sağlayan evlerin olduğu bilinmektedir. Yolcuların konaklama ihtiyacını karşılayan hanlara benzer diğer yapılar arasında Antik Roma'da *"hospitia"* ve *"stabula"* sayılabilir. Bunlardan hospitia'da müşterilere oda hizmetinin yanı sıra, arzu edilirse akşam yemeği de sunulmuştur. Stabula ise hospitia'dan daha küçük olup, müşterilerine oda hizmeti sunmanın yanı sıra, akşam yemeği, hayvanlarına koyacakları yer de sağlayan tesislerdi[7].

Günümüz otel ve motellerinin ilk örneği sayılabilecek "Posting House"ların Eski Roma imparatorluğu döneminde (yaklaşık M.Ö. 200- M.S 500) geliştiği ve seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarının karşılandığı bilinmektedir. Öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı bunların bazılarında

yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu ve ahırların olmadığı, bazılarında ise tam tersine sadece ahırların bulunduğu görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, seyahat edenlere konaklama, yiyecek-içecek imkânlarının sağlandığı ve Romalı rahiplerinin yönelttiği " Roma Hospice" ler gelişmiştir[8].

Ortaçağ döneminde İngiltere'de seyahatlerin artmasıyla İngiliz hancılığı gelişme gösterdi ve Avrupa hanlarının aksine aristokratlar yerine sıradan seyyahlara hizmet verebilecek halde geldiler. İngiliz hanları geleneksel birahanelerin devamıydı. Londra'dan Edinburgh'a kadar süren seyahatlerde yaylı arabaların mola verdikleri han ve tavernalar inşa edildi[9]. Ortaçağ döneminde (yaklaşık M.S. 500-1300) yine din ile konaklamanın iç içe olduğu görülmektedir. Söz gelişi, Charlemagne, hükümdarlığı sırasında, seyahat edenleri konuk etmenin Hıristiyanlarca bir görev olduğunu belirten kanunlar hazırlatmıştır. Bu dönemlerde, manastırlar ve kiliseler han görevini üstlenmişlerdi. Daha sonra manastır ve kilise yakınlarında Yunanca "Xencdocheions" denilen han ve dinlenme yerleri inşa edilmişti[10].

Bu dönemde, Hıristiyanların yolcuları ağırlamalarını düzenleyen bazı yazılar çıkarılmıştır. Bunların en çarpıcısı, yolcunun aynı yerde 3 günden fazla kalmaması şartıyla ücretsiz yemek yemelerini gösterebiliriz. Ancak, ücretsiz konaklama sunma düşüncesi 1282 yılına kadar devam etti. İtalya'nın Florance şehrindeki hancılar birleşerek bir lonca oluşturdular. Bu düşünce kısa bir sürede İtalya'nın diğer şehirlerine de yayıldı. Bu tarihten sonra İngiltere ve Fransa'nın ileri gelenleri toplanarak bunun bir ticaret haline getirilmesine karar vermişlerdir. Daha sonrada hanlara lisans vererek, şarap satılmasına izin verilmiştir. Lisanslarını ise içinde bulundukları toprağın sahibi Lord veya Şövalyeler veriyordu. Avrupa'da ki bu gelişmeler, 1700 yıllarının sonlarına doğru otel işletmelerinin başlangıcı olarak görülmektedir. 1750 ve 1790 yılları arasında İngiltere'de ticaretin ve seyahatin itici gücü olan sanayi devriminin başlamasıyla ev ekonomisi devrinden çıkılarak büyük ölçekli imalat ekonomisine geçilmiştir. Böylece ticaretle birlikte hancılık ve özellikle de Avrupa'da ilk otel terimi kullanılmıştır. "Hotel de Henry N" 1788'de Nontes'de o zaman için çok yüksek olan bir maliyetle (17.500 sterlin) inşa edilen, 60 yataklı Avrupa'nın en iyi otelidir[11].

Bu dönemde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İnsanların değişen ihtiyaçları doğrultusunda hanların gerek nitelik gerekse nicelik olarak seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalması üzerine özel otel işletmeleri açılmaya başlamıştır. Dünyada ilk özel otel işletmesi İngiltere'de 1760 yılında açılan *Anne's Otel* ve *The Grand Hotel* işletmeleridir[12]. İngiltere'de "otel" teriminin kullanılması 1760 yılından sonradır. 1887'de Londra'nın

Trafalgar Meydanı'nda "Hotel Victoria", 1889'da "Savoy Oteli ve 1896'da "Hotel Cecil" hizmete açıldı. 1903 yılında kurulan Turst Houses Ltd. eski hanları restore ederek hizmete açmıştır[13].

Amerika'da ise ilk hanlar 16. ve 18. yüzyıllar arasında, İngiltere'dekine benzer şekilde inşa edilmişti. Ancak İngiltere'de hanlar, yaylı arabaların izlediği yol üzerinde kurulurken, Amerika'da hanlar liman şehirlerinde kurulmaktaydı[14]. Amerika'da ilk otel 1794 yılında New York'ta "City Hotel" olarak inşa edildi. Bu otel aslında 73 odası ile hanların kapasite olarak büyütülmesinden ibaretti[15]. Amerika'da otel teriminin kullanılması 1796 yıllarından sonradır. Endüstri devriminden sonra trenin, buharlı geminin, otomobilin ve daha sonra jet uçaklarının ulaşıma büyük kolaylıklar getirmesi Amerika'da otelcilik sektörünün hızlı bir şekilde gelişmesini sağlamıştır[16].

Gerçek anlamda günümüz otelciliğinin başlangıcını temsil eden ve 1829 yılında Boston' da inşa edilen "Tremont House" oteli olmuştur. Bu otelde, tek ve iki kişilik oda, kilitlenen kapılar, odalarda su tasları ve sürahiler, sabun, yolcuların eşyalarını taşıyan personel ve oda-resepsiyon arasında haberleşme gibi özellikler bulunuyordu. Tremont House otelinin hizmete girmesinden sonra Amerikan otelciliği hızlı bir şekilde gelişti[17]. 1893 yılında hizmete giren tüm oteller arasında en mükemmeli "Wadorf Astoria" oteliydi[18].

19. yüzyıl sonlarında ve 20. yüzyıl başlarında, otelcilik sektöründe otel sayısının artışının yanı sıra, müşterilere sunulan hizmetin niteliğinde de önemli gelişmeler oldu. Otel müşterilerine sunulan hizmetlerden bazıları şunlardır: Odalar tek ve çift yataklı olarak ayrıldı; her oda kapısına kilit takıldı; müşterilerin bavullarını taşıyacak personel istihdam edildi; her odaya ısıtma cihazı kondu; müşterilerin odalarına çıkmaları için buharla çalışan asansörler yapıldı[19].

19. ve 20. yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlandı. Modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan Ellsworth Milton Statler, otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan "otel zinciri" kavramının ilk başarılı müteşebbüslerinden biridir. Statler, otelcilik sektörüne otel zinciri kavramını sokan kişi olma özelliğini de taşımaktadır. Amerika'nın ekonomik yapısındaki süratli değişiklik karşısında Elsworth M. Statler otel endüstrisini dikkatli bir biçimde inceleyerek o zamana kadar işitilmemiş yenilikleri bulunduran oteli 1908 yılında Buffalo şehrinde "Buffalo Statler" otelini hizmete soktu. 1930'lardan sonra otel zincirlerine Hilton, Sheraton ve diğerleri eklendi. Son yıllarda büyük otel işletmelerine sahip işletmeler uluslararası otel işletmeciliğine büyük ilgi göstermeye başlamışlardır[20].

Tablo 2.1. Dünyada En Fazla Oda Sayısına Sahip Zincir Otellerin Büyüme Trendleri

Sıralama 2013	Sıralama 2012	Sıralama 2005	Sıralama 1995	Otel Grubu	Ülke	Otel Sayısı 2013	Otel Sayısı 2012	Otel Sayısı 2005	Otel Sayısı 1995	Oda Sayısı 2013	Oda Sayısı 2012	Oda Sayısı 2005	Oda Sayısı 1995	Büyüme Oranı 1995-2005 (%)	Büyüme Oranı 2005-2012 (%)	Büyüme Oranı 2012-2013 (%)
1	1	1	2	IHG	İngiltere	4602	4480	3532	1925	675982	658348	532701	356800	49,3	23,6	2,7
2	2	5	7	Hilton	ABD	3992	3861	2621	388	652378	631131	453569	147457	207,6	39,1	3,4
3	3	3	6	Marriott	ABD	3672	3595	2564	874	638793	622279	469218	184995	153,6	32,6	2,7
4	4	2	1	Wyndham	ABD	7342	7205	6396	4208	627437	613126	520860	413891	25,8	17,7	2,3
5	6	6	3	Choice	ABD	6198	6203	4987	3358	497023	502460	403806	293706	37,5	24,4	-1,1
6	5	4	5	Accor	Fransa	3515	4426	3973	2265	450199	531714	463427	256607	80,6	14,7	-15,3
7	7	8	8	Starwood	ABD	1121	1076	733	425	328055	315346	230667	132477	74,1	36,7	4
8	8	7	4	Best Western	ABD	4024	4018	4097	3409	311611	295254	308131	280144	10	-4,2	5,5
9	9	10	Veri yok	Home Inns	Çin	1772	1426	134	2002'de kuruldu	214070	176562	16000	2002'de kuruldu	Veri Yok	1003	21,2
10	10	9	9	Carlson Rezidor	ABD	1077	1077	890	349	166245	165802	147093	79482	85,1	12,7	0,3
ZİNCİR OTELLERİN ORTALAMA BÜYÜME ORANLARI												% 112,6 18 yıllık			% 65,2 10 yıllık	% 27,3 7 yıllık	% 1,1 1 yıllık

Kaynak: MKG-Hospitality 2013 Dünya Zincir Otel Raporu sonuçlarından derlenmiştir.

Dünyada en fazla oda sayısına sahip zincir otellerin büyüme trendleri bakıldığı zaman uluslar arası zincir otellerin toplam oda sayılarını ve pazar paylarını her yıl arttırdıkları görülmektedir (Tablo 2.1.). MKG Hospitality (2013) raporuna göre 2013 yılında oda kapasitesi olarak ilk 10 listesinde bulunan zincir otellerin 1995'den 2013 yılına kadar süreç dikkate alındığında bu zincir otellere ait oda sayısı kapasitesinin 18 yıllık süreçte % 112, 6 oranında arttığı anlaşılmaktadır. Bu zincir oteller arasında belirli süreçlerde oda kapasitesini Fransız menşeli Accor gibi azaltan (2012-2013 % 15oranında) zincir otel grupları olduğu gibi, kapasitesini Çin menşeli Home Inns gibi (2005-2013 sürecinde kapasitesini % 1003 ve 2012-2013 sürecinde bir yıl içerisinde % 21,2) hızlı bir şekilde arttıran zincir otel grupları söz konusudur.

Hızla değişen, gelişen ve belirsizleşen ekonomi ve rekabet koşulları bağımsız konaklama işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmelerini güçleştirmektedir. Bu süreçte zincir otellerin kapasite büyüklüklerinin sağladığı satın alma, uygun finansman temin etme ve rekabet edebilme gibi üstünlükleri karşısında bağımsız konaklama işletmelerinin rekabet edebilmesi zorlaşmaktadır. Bu bağlamda bir çok bağımsız konaklama işletmelerinin iflas etmesi, zincir otel gruplarına satılması ya da işletmelerin yönetimini zincir otel gruplarına devretmeleri söz konusu olmaktadır.

2.3.2. Konaklama İşletmeciliğinin Türkiye'de Tarihsel Gelişimi

Türk konaklama işletmeciliğinin tarihinin han ve kervansaraylarla başladığını söylenebilir. Ribatlar, han ve kervansarayların ilk örnekleri olarak kabul edilebilir. Ribatlar askeri amaçlarla kurulmaktaydı. İlk ribatların izleri, bazı tarihçi ve seyyahların notlarına göre VII. yüzyıla rastlamaktadır. VII. yüzyıldan sonra, zamanımıza kadar gelen en eski ribat harabesi ise 795'de Abbasiler devrinde yaptırılmış olanıdır[21].

11. yüzyıldan önceki dönemlerde, Maveraünnehir bölgesinde bulunan Arap ribatları askeri özeliklerini kaybederek, yolculara hizmet sunan kervansaraylara dönüştü. Kervansaraylar, İslam dünyasında kurulan ribatların bir devamıydı. Gazneliler ve Karahanlılar ribat olarak tanımladıkları kervansaraylar inşa etmişlerdir. Selçululara ait kronik, kitabe ve vakfiye gibi kaynaklarda kervansaray, han ve ribatların eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Kervansarayların en eski örneği olarak bilinen Ribat-ı Mahi 1019-1020 yıllarında Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmıştır. Yine 11. yüzyılda Gazneliler tarafından yaptırılmış Sergbest Ribat-ı da en eski örneklerden biridir[22].

Seyahat eden insanların konaklama ihtiyaçlarını karşılamak üzere tahsisi edilmiş konaklama işletmeleri ancak 13. Yüzyılda Batıda müstakil hanların, Doğuda kervansarayların inşasıyla başladı. Kervansarayların ilk ve mükemmel örnekleri, Anadolu Selçuklu İmparatorluğunda görülür[23]. Bu tip kervansaraylara örnek olarak Konya-Aksaray yolu üzerinde 1229 yılında kurulmuş olan Sultan Hanı, Ürgüp civarında 1249 yılında kurulmuş olan Sarıhan Kervansarayı, Kayseri-Sivas yolu üzerinde 1236 yılında kurulmuş olan Sultanhanı Kervansarayı ve Antalya–Korkuteli yolu üzerinde 1219 yılında kurulmuş olan Evdir han gösterilebilir[24].

Kervansaraylar, ticaret yollarını işler durumda tutan en önemli yapılardı. Kervansarayları askeri önemleri dışında iki temel fonksiyonu yerine getirmek amacıyla inşa edilmişlerdir[25]:

- Kıymetli ticari mal taşıyan kervanları, sınır yakınlarındaki düşmanlardan, yağmacılardan, göçebe ve eşkıya baskınlarından korumak,
- Yolcuların her türlü ihtiyaçlarını temin etmek.

İnsanların kendi ikamet ettikleri yerlerin dışında çeşitli amaçlarla yapmış oldukları seyahatlerde konaklama ihtiyaçlarını karşılamak üzere Batı'da han, Doğu'da kervansaray olarak ortaya çıkan konaklama işletmeleri arasında; işletilme amacı bakımından önemli bir fark vardır. Batı'da hanlar, ticari bir amaçla açılıyor, işletiliyor, böylece gelişme olanağına sahip olabiliyordu. Doğu'da ise kervansaraylar yabancıları ücretsiz ağırlıyor, hepsi bir vakıf işletmesi olarak hizmet sunuyor ve ticari bir nitelik taşımıyordu. Ticari bir nitelik taşımayan Doğu kervansarayları, bunları tesis eden vakıf sahibinin mali durumu elverişli olduğu sürece fonksiyonlarını yerine getirebilmiş, fakat vakfı yapan kişinin mali durumu elverişli olmadığı tarihten sonra bakımsız ve fonksiyonları yerine getiremeyen ilkel işletmeler olarak yıkılmaya terk edilmişlerdir.

Bir çok gezgin tarafından Osmanlı Devleti'nde 16. yy. ortalarında hanlarda yatakları yolcunun eyerinin üzerinde taşıdığı kilimin üzerine bir cübbe sererek hazırladıkları, eyeri de yastık olarak kullandıkları, aynı bilgilere dayanılarak 1764-1765 yıllarında hana bir yolcu geldiğinde bir uşağın yerin tozunu alarak döşeği yere serdiği; 1836-1839 yıllarında ise odada sadece hasır olduğu, hizmet eden kimse olmadığı ve yolcunun gerekli eşyaları yanında getirdiği ifade edilmektedir[26].

Osmanlılar devrinde de pek çok han ve kervansaray inşa edilmiştir. Devlet büyükleri ve zenginler tarafından önemli yollar üzerinde hanlar ve kervansaraylar yapıldığı gibi yerleşim merkezlerindeki hanlar esas itibarıyla gelir getirme amacına dayalıydı. Osmanlılar devrinde yapılan hanlar iki veya dört katlı olarak

inşa edilmiş ve katlar fonksiyonlarına göre ayrılmıştı. Bodrum ahırlara, zemin kat idari işlere ve katlar yolculara ayrılmıştı[27].

18. yüzyılda yeni kervansarayların yapımı azalmış ve sosyal nitelikli kervansaray yapımı geleneği 19. yüzyılda özellikle Tanzimat'tan sonra terk edilmesiyle gelir sağlama amacına yönelik şehir hanlarının yapımına başlanmıştır[28].

Türkiye'de modern anlamda ilk otel 1892 yılında İstanbul Beyoğlu'nda hizmete giren Pera Palas Otelidir. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem için en lüks otelleri arasında sayılmaktaydı.

1931 yılında İstanbul'da Park Oteli hizmete girmişti. Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel 1955 yılında açılan İstanbul Hilton Oteli ile birlikte 1956 yılında İstanbul'da Divan Oteli, 1957 yılında İzmir'de Kilim Oteli ülkemize gelen turistlerin konaklama, dinlenme, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmışlardır[29].

1955 yılında hizmete açılan İstanbul Hilton oteli binasını inşa eden ve sahibi olan resmi sosyal güvenlik kuruluşu Emekli Sandığı döneminin modern teknolojisi ile turistik tesisler kurmak suretiyle Türkiye'de modern turizmin başlamasına, turizm imkânlarının gelişmesine katkı sağlamıştır.

Türkiye Turizm Bankası, birincisi turizm sektöründe öncü ve örnek turistik tesisler kurmak ve bunları işletmek ve ikincisi turizm endüstrisine konaklama ve yan hizmet dallarında yatırım yapma ve turizm alanında yapılacak yatırımlara kredi verme amacıyla 1954 yılında T.C. Ziraat Bankası'nın himayesinde 10 milyon lira sermaye ile kurulmuştur. Türkiye Turizm Bankası, konaklama endüstrisinde Turban ismi altında İstanbul Kilyos'ta Kilyos turistik tesislerinin kurulması ve işletilmesi, İstanbul Dilson Oteli'nin kiralanarak işletilmesi, Marmaris tatil köyünün inşa edilmesi ve işletilmesi, İzmir Çeşme'de örnek otel inşaatı ve işletilmesi, Edremit Akçay'da modern tatil köyü inşası ve işletilmesi, Bolu'da Abant Oteli'nin kurulması gibi faaliyetlerle önemli bir katkı sunmuştur. Türkiye Turizm Bankası,1989 yılında Türkiye Kalkınma Bankası'na devredilmiştir.

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte Evkaf Nezaretinin yerini Vakıflar Genel Müdürlüğü almış, bu teşkilât Cumhuriyet İdaresinin ortaya koyduğu dinamik çalışmalara paralel olarak memleket ihtiyaçlarına cevap verecek yeni yapıların yapılması, daha sonra günün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde han ve kervansarayların konaklama ihtiyacına tahsis edilebilmesi için onarılarak otel haline getirilmesi görevini de üstlenmiştir[30].

Vakıflar Genel Müdürlüğü, yeni ve modern büyük otellerin yapımını gerçekleştirirken gerek Selçuklu Kervansarayları, gerekse Osmanlı Kervansarayları ve Hanlarının özgün mimari yapısına uygun onarılarak bugünün ihtiyaçlarına göre konaklama endüstrisine tahsis edilebilme imkanıyla konaklama işletmesi olarak hizmet sunması sağlanmıştır. İlk olarak Osmanlı devri kervansaraylarından Aydın-Kuşadası Mehmet Paşa Kervansarayı ile Edirne Rüstem Paşa Kervansarayı yapıldıkları devirdeki kullanım amacı olan konaklama tesisi olarak restore edilmiş, turizme katkıda bulunmak üzere konaklama işletmesi olarak kiraya verilmiştir. Kültür ve turizm Bakanlığı ile yapılan protokolle Vakıflar Genel Müdürlüğü mülkiyetinde bulunan bazı kervansaraylar ve hanların konaklama işletmesi olarak restorasyonu planlanmış ve yapılmıştır. Bu protokole göre 1982 yılında; İzmir-Çeşme kanuni Kervansarayı, Niğde-Aksaray Sultan Hanı, Antalya-Alanya Kale Bedesteni (Hanı), Antalya-Alanya Şarapsa Hanı, 1983 yılında; Antalya-Kırkgöz Hanı, Diyarbakır-Deliler Hanı, Denizli-Akhan Hanı, 1984 yılında; Antalya-Alanya Alara Han, Nevşehir-Avanos Sarı Han, Konya-Zazadin Han, 1985 yılında, Kayseri-Bünyan Sultan Han, Kayseri-Bünyan Karatay Han, Denizli-Çardak Han, Bursa-Ulubat Issız Han, 1986 yılında; Antalya-Evdir Han, Konya- Horozlu Han ve Niğde-Aksaray Ağzıkara Han restore edilerek turizmin ve konaklama endüstrisinin hizmetine sunulmuştur.

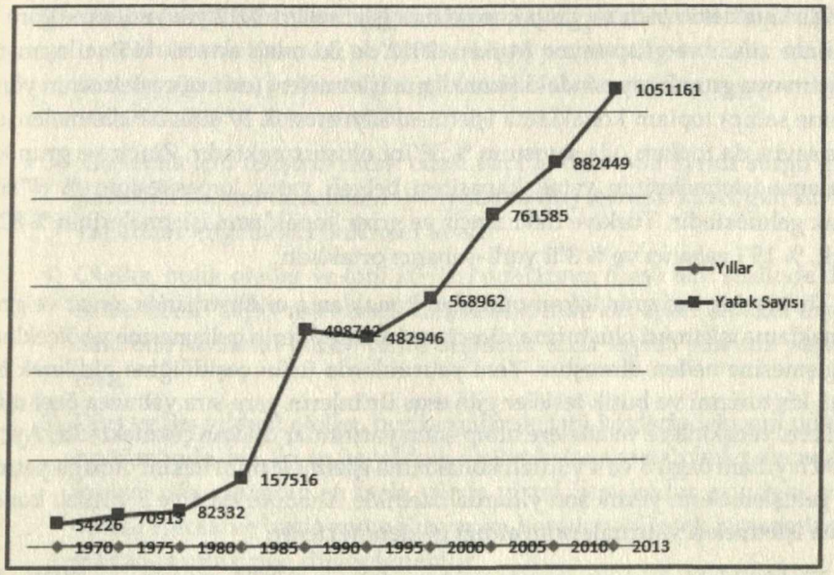
Vakıflar genel Müdürlüğü vakıf menşeli han ve kervansarayların konaklama işletmesi olarak restorasyonu yanında modern otellerin yapımında da öncülük yapmıştır. Örneğin, Antalya Büyük Otel, Balıkesir Kervansaray Oteli, Edirne Kervan Oteli, Didim Turistik Oteli, Rize Turistik Oteli ve Çanakkale Truva Oteli gibi konaklama işletmeleri yapılıp işletmeye açılmıştır. Ayrıca Vakıflar Genel Müdürlüğü, 1966 yılında kurmuş olduğu "Taksim Otelcilik Anonim Şirketi" aracılığıyla gelişen turizm potansiyelinden yararlanmak için İstanbul Taksim'de 24 katlı, 459 odalı ve 918 yataklı bir otel inşa etmiş ve işletmesini Sheraton firmasına vermiştir.

Tablo 2.2'de Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre yıllar itibarıyla Türkiye'nin belgeli konaklama işletmelerinin sayısının artarak 2013 yılı sonu itibarıyla 4.038'e, oda sayısının 497.368'e ve yatak sayısının 1.051.161'e yükseldiği görülmektedir[31]. Ayrıca mahalli idarecilerle (belediyeler tarafından) belgelendirilen konaklama işletmeleri sayısı 2013 yılı sonu itibarıyla 9.196, oda sayısı 224.469 ve yatak sayısı 497.728 âdete ulaşmıştır[32]. 2013 yılı sonu KTB (Kültür ve Turizm Bakanlığı) verilerine göre Türkiye'nin toplam yatak kapasitesinin 1.548.889'a ulaştığı görülmektedir. Şekil 2.1'de Türkiye'nin yıllara göre yatak kapasite sayıları görülmektedir. 1994 kriz yılı hariç Türkiye'nin artan bir hızla yatak kapasitesini artırmaya ve dünya turizm pastasından önemli bir pay almaya devam ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 2.2. Yıllara Göre Turizm Belgeli Konaklama İşletmelerinin Sayısı (1970–2013)

YILLAR	TURİZM YATIRIM BELGELİ KONAKLAMA İŞLETMESİ SAYISI			TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ KONAKLAMA İŞLETMESİ SAYISI			TOPLAM TURİZM YATIRIM VE İŞLETME BELGELİ KONAKLAMA İŞLETMESİ SAYISI		
	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
1970	301	13372	25872	292	15243	28354	593	28615	54226
1971	259	13116	25619	337	17282	32114	596	30398	57733
1972	157	10400	19874	363	18578	34628	520	28978	54502
1973	180	12564	24605	388	20517	38528	568	33081	63133
1974	185	13232	25739	400	21699	40895	585	34931	66634
1975	202	12846	25956	421	23860	44957	623	36706	70913
1976	227	12802	26068	439	24983	47307	666	37785	73375
1977	261	14359	28230	446	26496	50379	707	40855	78609
1978	261	13127	26190	473	27233	52385	734	40360	78575
1979	265	12803	25727	494	28013	53956	759	40816	79683
1980	267	13019	26288	511	28992	56044	778	42011	82332
1981	278	15159	30291	529	30050	58242	807	45209	88533
1982	339	18172	36332	569	32011	62372	908	50183	98704
1983	376	21410	43425	611	33694	65934	987	55104	109359
1984	412	26372	53615	642	34666	68266	1054	61038	121881
1985	501	34251	71521	689	41351	85995	1190	75602	157516
1986	638	48615	101383	731	44342	92129	1369	92957	193512
1987	892	73537	153786	834	51040	106214	1726	124577	260000
1988	1268	105736	218445	957	58914	122306	2225	164650	340751
1989	1662	139497	288896	1102	70603	146086	2764	210100	434982
1990	1921	156702	325515	1260	83953	173227	3181	240655	498742
1991	1987	158379	331711	1404	97260	200678	3391	255639	532389
1992	1938	148017	309139	1498	105476	219940	3436	253493	529079
1993	1788	132395	276037	1581	113995	235238	3369	246390	511275
1994	1578	114913	240932	1729	128065	265136	3307	242978	506068
1995	1334	96517	202483	1793	135436	280463	3127	231953	482946
1996	1309	96592	202631	1866	145493	301524	3175	242085	504155
1997	1402	110866	236632	1933	151055	313298	3335	261921	549930
1998	1365	116286	249125	1954	151397	314215	3319	267683	563340
1999	1311	114840	245543	1907	153749	319313	3218	268589	564856
2000	1300	113452	243794	1824	156367	325168	3124	269819	568962
2001	1237	106683	229047	1998	177371	368819	3235	284054	597866
2002	1138	102972	222876	2124	190327	396148	3262	293299	619024
2003	1130	111894	242603	2240	202339	420697	3370	314233	663300
2004	1151	118883	259424	2357	217664	454290	3508	336547	713714
2005	1039	128005	278255	2412	231123	483330	3451	359128	761585
2006	869	123326	274687	2475	241702	508632	3344	365028	783319
2007	776	112541	254191	2514	251987	532262	3290	364528	786453
2008	772	113487	258287	2566	268633	567470	3338	382120	825757
2009	754	103119	231456	2625	289383	608765	3379	392502	840221
2010	877	114771	252984	2647	299621	629465	3524	414392	882449
2011	922	122364	267900	2783	319319	668829	3705	441683	936729
2012	960	126592	273877	2870	336447	706019	3830	463039	979896
2013	**1056**	**139928**	**301862**	**2982**	**357440**	**749299**	**4038**	**497368**	**1051161**

Kaynak: http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html (Erişim 01.08.2014).



Şekil 2.1. Türkiye'nin Yıllara Göre Belgeli Yatak Kapasite Sayıları

Dünyadaki konaklama endüstrisindeki hızlı değişime ve gelişime paralel olarak Türkiye'de de konaklama endüstrisinde zincir ve grup otellerinin sayıları ve konaklama pazarındaki payları artmaktadır. Resort Dergisi'nin 2012 yılında yapmış olduğu "Türkiye'de Zincir ve Grup Oteller Araştırması" sonucunda elde edilen verilere bakıldığında zincirleşme ve gruplaşma eğiliminin arttığı görülmektedir. Konaklama işletmeciliğinde belirli bir kalite ve standart getirmenin yanı sıra satın almada, finansman sağlamada, kalifiye personel temin ve istihdam etmede, rakip işletmelerle rekabet etmede üstünlükler sağlayan zincirleşme durumu Türkiye'nin başta İstanbul, Antalya, Ankara, İzmir illeri ile tüm bölgelerine yayılmaktadır.

Konaklamada zincir ve gruplarda, yerli yatırımcılar ağırlığını korumakta, uluslararası zincirler ise son yıllarda ciddi bir atak göstermektedir. Uluslararası zincirler, İstanbul'un ardından Ankara başta olmak üzere büyük Anadolu şehirlerine yayılmakta, özellikle uluslararası zincirlerde Hilton ve Accor'un ağırlığı dikkat çekmektedir. Konaklamada zincir ve gruplarda dikkat çeken bir diğer nokta ise tur operatörlerinin otelcilik işine girmesi olmaktadır. Özellikle Antalya'ya ve Ege'ye turist getiren TUI ve Thomas Cook gibi tur operatörleri, işlettikleri otel sayılarını da artırmaktadır. Bununla birlikte Türk kökenli tur operatörleri de otel markası yaratmaya çalışmaktadır.

Türkiye'deki zincir ve grup konaklama işletmeleri 2012 yılı verilerine göre 11 yıl önce zincir ve grup sayısı 84 iken, 2012'de iki misli artarak 165'e ulaşmıştır. Zincir veya grup bünyesindeki konaklama işletmeleri (en az üç işletmenin yönetimine sahip) toplam konaklama işletmesi sayısının % 37'sini, bu işletmelerdeki oda sayısı da toplam oda sayısının % 58'ini oluşturmaktadır. Zincir ve grup konaklama işletmelerinin yatak kapasitesi belgeli yatak kapasitesinin % 67'sine denk gelmektedir. Türkiye'deki zincir ve grup konaklama işletmelerinin % 82'si yerli, % 15'i yabancı ve % 3'ü yerli-yabancı ortaklıdır.

Türkiye'de turizmin lokomotifi olan konaklama endüstrisinde zincir ve grup konaklama işletmesi oluşturma süreci yeni konseptlerin gelişmesine ve ölçeklerin değişmesine neden olmuştur. Yeni yatırımlarda ürün çeşitliliğine gidilerek termal, kış turizmi ve butik tesisler gibi esas ürünlerin yanı sıra yalnızca özel müşterilere, yetişkinlere ve ailelere hitap eden yatırımlar dikkati çekmektedir. Ayrıca 1990'lı yıllara özgü 5 ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin hakim olduğu yatırım ve genişlemelerin yerini son yıllarda özellikle Anadolu'da 4 ve 3 yıldızlı konaklama işletmeleri yatırımlarının aldığı gözlenmektedir.

Türkiye'deki zincir ve grup konaklama işletmesi 2012 araştırma verilerine bakıldığında, Türkiye'deki en büyük yabancı zincir, bünyesindeki 11 markadan 5'ini getiren 22 konaklama işletmesi ve toplam 5519 odası bulunan Hilton Grubu iken, ikinci sırada 11 konaklama işletmesinde 5.519 odası ile yerli Cyristal grubu ve üçüncü sırada yurtdışındaki işletmeleri hariç yalnız Türkiye'de 10 tesisinde 4.533 oda sayısı ile Rixos grubu yer almaktadır[33].

2.4. Konaklama İşletmelerinin Genel Nitelikleri

Konaklama işletmelerinin genel nitelikleri ve sınıflandırılması, 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. Maddesinin (A) bendine dayandırılarak 21.06.2005 tarihinde 25852 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan ve 05.03.2011 tarihinde 27865 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan değişiklikleri kapsayan "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik[34]" ile belirlenmiştir. Bu yönetmelikle aynı zamanda1 konaklama işletmelerinin standartlarının geliştirilmesi, asgari niteliklerinin belirlenmesi, konaklama işletmeleri arasında standart birliğinin sağlanması ve kalitenin yükseltilmesi amaçlanmıştır.

a) Konaklama İşletmelerinde Yatak Odaları

1) Yatak odaları, tefriş ve dekorasyonu sağlandıktan sonra, rahat kullanım imkânı verebilecek şekilde ve banyolu olarak düzenlenir. Tek veya iki kişilik olarak düzenlenebilen odalara sadece müşterilerin talebi halinde ilave yatak konulabilir.

2) Odalar teknik normlara uygun olarak; yatak, genel aydınlatma ve gece lambası, tuvalet masası ve aynası, bagaj yeri ve elbise dolabı, oturma yeri veya grubu, perde ve halı gibi tesisin tür ve sınıfına uygun malzemelerle tefriş ve dekore edilir.

3) Güvenlik için müşteri yatak odası kapı arkalarında ayrıca sürgü gibi ilave kilit sistemi düzenlenir. Banyolarda duş teknesi, küvet gibi suyun yayılımını engelleyici önlemler alınır.

4) Oteller, butik oteller ve tatil köyleri odalarının tümü suit şeklinde düzenlenebilir. Diğer asli konaklama tesislerinde ise; apart üniteler dışındaki oda sayısının yüzde yirmi beşinden fazla sayıda suit oda yapılamaz.

5) Dört ve beş yıldızlı oteller, butik oteller ile tatil köylerindeki suit odaların tümünde, bir, iki ve üç yıldızlı otellerde ise apart üniteler dışındaki toplam oda sayısının en fazla yüzde yirmi beşi kadar sayıdaki suit odada içecek ve basit yeme ihtiyacını karşılayabilecek kapsamlı olmayan mutfak nişi düzenlenebilir.

6) Suit odalar, bir adedi oturma bölümü olmak üzere doğal aydınlatmaları bulunan en az iki bölümden oluşur. Süit odaların yatak kapasitelerinin hesabında, banyo alanı dahil altmış metrekareye kadar olanlar iki yataklı, banyo alanı dahil altmış metrekare üzerinde ve birden fazla yatak odası bulunanlar dört yataklı olarak kabul edilir.

7) Oturma bölümlerinin yatak odası şeklinde düzenlenmesi halinde; suit odalar, aile odası olarak adlandırılır ve belge kapasitesinde belirtilir, bu durumda mutfak nişi düzenlemesi yapılamaz. Aile odalarında banyo hariç; on metrekareye kadar olan odalar tek, daha büyük olanlar ise iki yataklı olarak düzenlenir.

8) Bodrum katlarda yatak odası yapılamaz. Ancak, eğim dolayısıyla taban döşemesi mevcut arazi seviyesinden aşağı olmayan ve yeterli doğal ışık alan katlar bu hükmün dışındadır.

9) Yatak odalarının pencereleri, mutfak, tuvalet gibi müşteriyi rahatsız edebilecek mahallerin bulunduğu aydınlığa açılamaz. Aydınlığın dar kenarı iki metreden, alanı ise altı metrekareden az olmamak kaydı ile toplam oda kapasitesinin yüzde yirmisini aşmayacak sayıda aydınlığa bakan oda yapılabilir.

b) Personel ve Alanları

1) Turizm tesislerinde eğitimli personel ile hizmet verilmesine özen gösterilir. Yetkili kurum ve kuruluşlardan alınmış sertifikaları haiz personel de eğitimli personel kapsamında değerlendirilir.

2) Tesislerde sağlık, güzellik ve bakım, masaj, su sporları, okçuluk, atıcılık, binicilik gibi üniteler bulunması durumunda bu birimlerde sertifikalı personel çalıştırılır.

3) Asli konaklama tesislerinde kadın ve erkek personel için ayrı soyunma yerleri, dolapları, duş, tuvalet ve ortak oturma, dinlenme ve yemek ihtiyaçlarını karşılayan bir mahal bulunur.

4) Tesis bünyesinde yatakhane bulunması halinde yeterli doğal havalandırma ve aydınlatma imkânı, doğal havalandırmanın yeterli olmaması durumunda ise mekanik havalandırma desteği bulunur. Yatakhanelerin düzenlenmesinde kişi başına dört metrekare alan esas alınır. Pansiyon ve müstakil apart otellerde personel ünitesi yapılması zorunlu değildir.

c) Bedensel Özürlüler (Engelliler) İçin Düzenlemeler

1) Toplam kapasitesi seksen oda ve üzerinde olan oteller ile tatil köylerinde en az bir oda olmak üzere toplam oda kapasitesinin yüzde biri oranında odada bedensel özürlülerin kullanımına uygun düzenlemeler yapılır.

2) Tesis girişi, genel tuvaletler ile en az bir adet yeme-içme ünitesinde bedensel özürlülerin kullanımına uygun düzenlemeler yapılır.

3) Mola noktaları, temalı parklar ile eğlence merkezlerinde kendi türlerinin asgari niteliklerinde belirtilen şekilde bedensel özürlülerin kullanımına uygun düzenlemeler yapılır.

4) Bu düzenlemeler, özel işaretlerle belirtilir.

d) Asansör Düzenlemeleri

1) Asansör kullanımı zorunlu olan tesislerde, asansörün ulaştığı kattan aşağı veya yukarı doğru müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısı; bir, iki ve üç yıldızlı oteller için en fazla üç, dört yıldızlı oteller için en fazla iki, beş yıldızlı oteller için ise en fazla bir olması durumunda bu katlar için asansör aranmaksızın müşteri merdiveni kullanımı işlev ve yöre özellikleri göz önünde bulundurularak kabul edilebilir.

2) Asansörlerde alarm tertibatı ile havalandırma düzeneği bulundurulur.

e) Kış Sporları Yapılan Tesislerde Gerekli Düzenlemeler

1) Kış sporları yapılan tesislerde kayak pisti kayak sporuna hizmet verecek şekilde hazırlanır ve pistin güvenliği için gerekli önlemler alınır.

2) Tesislerde acil durumlarda hizmet vermek üzere gerekli yardım ekibi ve donanımı bulundurulur.

2.5. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turistlerin değişik mekânlarda başta konaklama olmak üzere çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasında çeşitli yazarlarca kesin olarak belirlenmiş bir görüş olmamakla birlikte kitabımızda Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik" kapsamında ele alınan konaklama işletmeleri; "Asli konaklama İşletmeleri" ve "Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri" olarak sınıflandırılmıştır.

2.5.1. Asli Konaklama İşletmeleri

Asli konaklama işletmelerini; Başta oteller olmak üzere, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller olarak sayabiliriz. Bu bölümde asli konaklama işletmeleri hakkında ilgili yönetmelikte belirtilen hususlara değinilecektir. Otel ve otel işletmeciliği hakkında detaylı bilgiler sonraki bölümlerde ayrıca ele alınacaktır.

2.5.1.1. Oteller

Oteller, aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Konaklama işletmelerinin yatak kapasitesinin % 85'inden fazlasını (bkz. Tablo 2.4) bünyesinde bulunduran oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılır.

I. Bir yıldızlı oteller, aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) En az on oda,

b) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,

c) Resepsiyon ve kapasiteye yeterli lobiden oluşan, rahat oturma imkânının sağlandığı kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.),

d) Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu (Yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir.),

e) Yönetim odası,

f) Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması hâlinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,

g) 06:00 - 24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,

h) İlkyardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,

i) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon,

j) Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda resepsiyonda emanet kasası veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası,

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

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

a) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima,

b) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,

c) Odalarda saç kurutma makinesi,

d) Odalara içecek hizmeti.

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

a) İklim koşullarına göre odalarda klima,

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

c) İlave bir yönetim odası,

d) Odalarda televizyon,

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

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

g) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,

h) Rezervasyon işlemlerinin elektronik ortamda yapılması,

i) Yirmi dört saat büfe hizmeti.

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

a) Kabul holünde telefon hizmeti,

b) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,

c) Odalarda ve genel mahallerde klima,

d) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,

e) 06:00 - 24:00 saatleri arasında oda servisi,

f) Kuru temizleme ile terzi hizmeti,

g) Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),

h) Satış ünitesi,

i) Çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,

j) Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde ellisine hizmet veren asgarî ikinci sınıf lokanta,

k) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,

l) Servis merdiveni veya asansörü (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.),

m) Toplam personelin en az yüzde on beşinin konusunda eğitim almış olması,

n) İdarî personelin konusunda eğitimli veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,

o) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro araçlarıyla donatılmış çalışma ofisi,

p) Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi,

r) Ayrıca; aşağıda belirtilen ünitelerden üç adeti;

1) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,

2) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik donanımı ve oturma düzeni bulunan toplantı salonu,

3) En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

4) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az iki yüz kişilik konferans salonu, salon ile bağlantılı simültane tercüme hizmetleri mahalli ve fuaye, sekreterlik hizmeti, fuaye veya salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası,

5) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü veya diskotek,

6) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik bar salonu,

7) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik pasta salonu,

8) Türk mutfağı mönüsü olan, servisi ve tefrişi geleneksel Türk kültürünü yansıtan, alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,

9) Diğer kültürlerin mutfaklarından birine ait mönüsü olan, servisi ve tefrişi ait olduğu kültürü yansıtan, alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,

10) En az 40 metrekare büyüklükte jimnastik salonu; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri gibi ünitelerden en az dört adedi,

11) Bowling-bilardo salonu, duvar tenisi salonu; uzman personel eşliğinde, çocuklara yönelik oynama, dinlenme alanları ve tuvaletleri bulunan çocuk bakım ve oyun odası ile bahçesi; golf sahası, tenis kortu, spor salonu, açık spor sahası, go-kart pisti, kayak pisti veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az dört adedi,

12) Açık yüzme havuzu,

13) Kapalı yüzme havuzu.

V. Beş yıldızlı oteller: Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde yirmi beşi konusunda eğitim almış personelden oluşan en az **yüz yirmi odalı** otellerdir. Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,

b) Odalarda, yatak başucunda merkezî aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,

c) Odalarda, bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme,

d) Banyolarda, resepsiyonla bağlantılı telefon,

e) Altı odadan az olmamak üzere, oda kapasitesinin asgarî yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,

f) Dört yıldızlı oteller ile ilgili (r) bendinde belirtilen ünitelerden en az altı adedi

g) Yirmi dört saat oda servisi,

h) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,

i) Odalarda, uydu erişimli televizyon, video oynatıcı ve ücretsiz internet imkânı,

j) Bay ve bayan kuaförü,

k) Satış üniteleri,

l) Alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,

m) Müşteri ilişkileri ve danışmanlık gibi hizmetlerin, resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitimli ve deneyimli personel tarafından verilmesi,

n) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon

2.5.1.2. Moteller

Moteller, yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yemeiçme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan **en az on odalı** tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

a) Tesisin kolayca bulunmasını ve görülmesini sağlayan yol ve yön işaretleri, otopark ile diğer hizmet tesislerini gösteren işaretler, yeterli aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,

b) Trafik gürültüsüne karşı gerekli önlemler,

c) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,

d) Resepsiyon ve bekleme yeri,

e) Yönetim odası,

f) Telefon, faks ve internet hizmetleri,

g) Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,

h) Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,

i) Yirmi dört saat büfe hizmeti,

j) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,

k) Yirmi dört saat hizmet veren satış ünitesi,

l) Oda sayısının yüzde sekseni oranında otopark.

2.5.1.3. Tatil Köyleri

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir. Tatil köylerinde, doğal varlıklar ile yöresel değerlerin korunmasına da özen gösterilerek nitelikli çevre düzenlemesi yapılır. Tatil köyü hudutları emniyet altına alınır, girişte kontrol ünitesi ile tesis bünyesinde otopark düzenlenir.

a) Yönetim tesisleri:

1) Resepsiyon, danışma, telefon kabini ve bekleme yerinden oluşan bir kabul alanı,

2) Yeterli büyüklükte bagaj odası ile emanet hizmeti,

3) En az iki adet yönetim odası,

4) Bagaj taşıma hizmeti,

5) Müşterilere tesisin bütününü tanıtıcı ve tüm birimlere ulaşımını kolaylaştırıcı görsel doküman gibi hizmet sunumu.

b) Geceleme birimleri:

1) Tatil köyünün diğer ünitelerinin gürültü gibi rahatsız edici etkilerinden korunacak biçimde düzenlenmesi,

2) Müşterilerin oda ve diğer ünitelere rahatça ulaşımını sağlayacak ve karanlıkta da görülebilecek nitelikte yönlendirme işaretleri,

3) İklim koşullarına göre klima,

4) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti, mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi,

5) Oda banyolarında saç kurutma makinesi,

6) Odalarda kıymetli eşya kasası ve mini bar,

7) Kat hizmetinin verilmesini sağlayacak sayıda kat ofisleri.

c) Spor, eğlence, yeme-içme, dinlenme tesisleri ve çevre düzenlemesi:

1) Jimnastik, bilardo, bowling, golf, tenis, voleybol, badminton, trambolin, duvar tenisi, su oyunları, kayak ve deniz sporları gibi tesisin kuruluş yerine uygun nitelikteki çeşitli spor imkânlarından en az dört adedi,

2) Kapalı ya da açık yüzme havuzu.

3) Serbest zamanların değerlendirilmesi amacıyla dinlenme terasları, açık veya kapalı bar, açık hava tiyatrosu, açık dans yeri gibi yardımcı tesislerden en az üç adedi,

4) En az iki adet çok amaçlı salon,

5) Çocuk oyun parkı ve bu yerlerde çocuklar için özel tuvaletler,

6) Tatil köyünün yapı ve işletme nitelikleri ile uyumlu asgarî ikinci sınıf lokanta, lokantanın kapalı kısmında iklim koşullarına göre klima, açık kısımlarında güneş ve yağmurdan koruyucu gerekli önlemler,

7) Kabul alanından ayrı oturma salonu veya mahalli,

8) Satış üniteleri,

9) İklim koşullarına göre klima,

10) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.

d) Personel: Toplam personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel bulunması ve idarî personelin konusunda eğitimli veya en az beş yıl deneyim sahibi olması gereklidir. Yukarıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesisler dört yıldızlı tatil köyü; yerleşme özellikleri, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve servis yönünden üstün özellikler gösteren, toplam personelinin en az yüzde yirmi beşi konusunda eğitim almış personelden oluşan ve dört yıldızlı tatil

köyü için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesisler beş yıldızlı tatil köyü olarak sınıflandırılır:

1) Odalarda uydu erişimli televizyon ve video oynatıcı; banyolarda bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil gibi en az beş adet amblemli malzeme,
2) Odaların balkon, teras gibi bölümlerinde ayrı oturma grubu ve nitelikli açık alan düzenlemesi,
3) Dört odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgarî yüzde beşi oranında tütün ve tütün mamulleri içilmeyen oda düzenlemesi,
4) Lokantanın kapasitesinin en az yüz kişilik olması, kapalı kısmında klima, açık kısımlarında ise güneş ve yağmurdan koruyucu gerekli önlemler bulunması,
5) Diskotek veya gece kulübü veya benzeri eğlence imkânı sunan ayrı bir salon,
6) Uzman personel refakatinde çocuklara bakım ve oyun imkânları sağlanan çocuk bakım odası ve bahçesi,
7) Türk hamamı veya sauna,
8) Bay ve bayan kuaförü,
9) Kuru temizleme hizmeti,
10) Özel geceler, yarışma, parti gibi ek eğlence imkânları ile müşterilerin bunlara katılımının sağlanması,
11) Oda sayısının yüzde beşi oranına yeterli olabilecek düzeyde internet hizmeti verilen mahal,
12) Müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitimli ve deneyimli personel tarafından sağlanması.

2.5.1.4. Pansiyonlar

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

a) Giriş holü, emanet hizmeti,
b) Oturma, yemek ve kahvaltı ihtiyacını karşılayabilecek, yazlık tesislerde kısmen açık da olabilen, yeterli kapasitede bir salon,

c) Yemek ihtiyacının işletme tarafından verilmemesi durumunda pansiyon mutfaklarında ihtiyaca göre yeterli sayıda buzdolabı, pişirme ve ızgara donanımı, bulaşık yıkama, hazırlık ve malzeme istif yerleri, servis malzemesi dolapları,
d) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.

2.5.1.5. Kampingler

Kampingler; karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları **en az on ünitelik** tesislerdir.

a) Çevre düzenlemesi: Kamping alanı, kamping iç ve dış güvenliklerinin sağlanabileceği biçimde çevre özelliklerine göre çit, duvar, yeşillik gibi düzenlemeler ile çevreden tecrit edilerek aydınlatılır. Kamping alanı drene edilerek ağaçlandırılır. Boş alanlar çimlendirilir. Geceleme birimlerini rahatsız etmeyecek şekilde okuma, dinlenme, spor, eğlence, yeme, içme gibi amaçlar için gerekli düzenlemeler yapılır. Araç yolları, arazi ve iklim şartlarına uygun olarak toz kaldırmayacak şekilde düzenlenir.
b) Kapasite ve kampçı birimleri: Kampinglerde, kampçı ünitesi başına hesaplanacak alan seksen metrekaredir. Kampçı ünitesi; çadır veya çadır-araba veya oto karavan veya bungalovdan oluşur, her ünite ortalama üçer kişiliktir. Yerli ve yabancılara ait karavan veya oto karavanların bakım, onarım ve kışlaması için gerekli düzenlemeler yapılabilir. Bungalov üniteleri; en fazla üç yatak kapasiteli düzenlenir, toplam kampçı ünitesi sayısının yüzde yirmisini aşamaz, ayrıca bu ünitelerde mutfak düzenlemesi yapılamaz.
c) Giriş tesisleri: Girişte otopark, resepsiyon, emanet ve telefon hizmeti verilen düzenleme yapılır.
d) Müşterek kullanım tesisleri: Kampinglerde müşterek kullanım tesisleri aşağıda belirtilen şekilde düzenlenir:
   1) Konaklamaya ayrılan alanın zemininin kullanım amacına uygun biçimde düzenlenmesi,
   2) Her on kampçı için en az bir kadın ve bir erkek tuvaleti, duş ve lavabosu, lavaboların yanında priz,

3) Her on kampçı için en az bir adet çamaşır yıkama makinesi ve ütüleme yeri,

4) Her beş ünite için içerisinde en az bir yemek hazırlama, pişirme, bulaşık yıkama imkanı ile kilitli soğutucu dolaplar bulunan üstü kapalı bir mahal.

e) Kampçılara sağlanan hizmetler: Kampinglerde aşağıda belirtilen hizmetler verilir:

1) Satış yeri,

2) İlk yardım malzemeleri,

3) Karavanların tuvalet ve atık su tanklarının boşaltılacağı uygun mahaller,

4) Kampçı ünitelerine elektrik hizmeti,

5) Kampçılara sıcak-soğuk kullanma suyu ve sağlıklı içme suyu hizmeti.

2.5.1.6. Apart Oteller

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

Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi en az on üniteden oluşacak şekilde, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan "müstakil apart otel" adı altında müstakilen de düzenlenebilir.

Apart otellerin asgari nitelikleri aşağıdaki şekildedir:

a) Resepsiyon, bekleme ve idare birimi,

b) Apart ünitelerde;

1) Tefriş elemanlarında standart beraberliği,

2) Yatak odalarında; yatak, komodin, gece lambası, elbise dolabı ile yataklarda; çarşaf ve kılıflı yastıklar, iklim şartlarına göre pike ve battaniye,

3) Yaşam odasında; kapasiteye uygun koltuk, yemek masası, sandalyeler ve sehpalar,

4) Mutfakta; ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi dolaplar ve kapalı metal çöp kutusu,

5) Banyo, çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti verilmemesi halinde otomatik çamaşır makinesi,

6) İlk yardım dolabı,

c) Yerleşim merkezleri dışındaki apart otellerde, satış ünitesi.

Tesis bünyesindeki apart otellerde yukarıda (a) ve (c) bentlerinde belirtilen nitelikler, apart ünitelere de hizmet verecek şekilde düzenlenmişse ayrıca aranmaz.

Apart ünitelerin toplam yatak kapasitesi, içinde yer aldıkları ve beraber işletildikleri konaklama tesislerinin toplam yatak kapasitesinin yüzde yirmi beşini, dört ve beş yıldızlı otellerde yüzde kırkını aşamaz.

Apart otellerin kapasitesinin hesabında oturma alanı dışındaki yatak odaları dikkate alınır. Yatak odalarından on metrekareye kadar olan odalar tek yataklı, on metrekarenin üzerinde olanlar iki yataklı olarak düzenlenir. İki yatak odasına ilave her iki yatak odası için ayrı banyo-tuvalet düzenlemesi yapılır.

2.5.1.7. Hosteller

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

a) Resepsiyon, vestiyer, emanet kasa, bagaj yeri ve bekleme yerinden oluşan giriş holü,

b) Kapasiteye uygun oturma salonu,

c) Yatak odaları ile bağlantılı sorumlu kişi odası,

d) Yönetici odası,

e) Lokanta veya kafeterya hizmeti verilmesi veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan yeterli teçhizatlı mutfak, yemek salonu,

f) Müşterilerin kendi imkanlarıyla eğlenmelerini sağlayabilecek düzenleme,

g) Kız ve erkekler için ayrı bölümler halinde kişi başına en az dört metrekare alan sağlanmış en fazla sekiz kişilik odalar ve en fazla sekiz yatağa bir banyo,

h) İlkyardım, emanet ve telefon hizmetleri,

i) Çamaşır yıkama, ütüleme ve kurutma imkanı sağlayan mahaller,

l) Genel depo ve spor malzemeleri odası,

k) İşletme aşamasında ulusal federasyonca belirlenen kurallara uygun olarak işletme faaliyeti göstermek.

2.5.2. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

İlgili yönetmelikte asli konaklama işletmeleri dışında sınıflandırılan, bununla birlikte konaklama hizmeti de sunan veya sunabilen; butik oteller, özel tesisler, çiftlik evleri-köy evleri, yayla evleri, dağ evleri, golf tesisleri, termal tesisler, turizm kentleri, turizm kompleksleri, tatil merkezleri, zincir tesisler, personel eğitim tesisleri ve tatil siteleri ve villaları tamamlayıcı konaklama işletmeleri olarak adlandırabiliriz.

2.5.2.1. Butik Oteller

Butik oteller, her ne kadar asli konaklama işletmesi olarak kabul edilse de yönetmelikte özel tesisler kategorisinde yer almaktadır. Butik oteller yapısal özelliği, mimarî tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen ve en az on, en fazla altmış odalı otellerdir. Butik oteller aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) Modern, röprodüksiyon, antika gibi özelliği olan mobilya ve malzemeler ile tefriş ve dekorasyon,

b) Beş yıldızlı otel odaları için belirlenen nitelikleri taşıyan konforlu odalar,

c) Kapasiteye yeterli kabul holünü de kapsayan lobi, lobi alanının yeterli olması hâlinde lobinin bir bölümünde düzenlenmiş oturma mahalli veya ayrı bir oturma salonu,

d) Yönetim odası,

e) Kapasitesi elli kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde yetmiş beşine alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,

f) Genel mahallerde klima sistemi,

g) Yirmi dört saat oda servisi,

h) Çamaşır yıkama ve kuru temizleme hizmeti,

i) Otopark hizmeti,

j) Odalara, müşteri tarafından seçilen en az bir adet günlük gazete servisi ile müşteri yatak odasının gece kullanımına hazırlama hizmeti,

k) Birden fazla katta düzenlenmiş tesisler için müşteri asansörü ve merdiveni,

l) Tesis müşteri yatak kapasitesinin en az yüzde ellisi oranında eğitimli personel ile hizmet verilmesi,

m) Kadın ve erkek personel için ayrı soyunma yerleri, dolapları, duş ve tuvalet yerleri.

n) Aşağıda yer alan ünitelerden en az birinin bulunması:

1) Kişi başına 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik pasta salonu; elli kişilik kabare, sinema, tiyatro etkinliklerinin yapılabileceği salon; en az 60 metrekare büyüklükte kütüphane ünitelerinden en az bir adedi,

2) Açık veya kapalı yüzme havuzu,

3) Jimnastik salonu, bowling-bilardo salonu, kütüphane; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri, spor sahası, tenis kortu, kayak pisti, duvar tenisi salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi.

2.5.2.2. Özel Tesisler

Özel tesisler, yönetmelikte özel tesisler statüsünde yer alan, ülke turizmine katkı sağlayan ve Bakanlıkça desteklenmeleri uygun görülen tesislerdir. Tesisin yer aldığı yapı veya bulunduğu bölgenin aşağıda belirtilen özelliklerden en az birini taşıması gerekir:

a) Mimarî özgünlük,

b) Tarihî değer,

c) Doğaya ait özellik

d) Sanatsal değer,

e) Yerel, ulusal veya başka uluslara ait kültürleri yansıtan yapı, tefriş veya dekorasyon,

f) Üstün kaliteli veya özellikli malzeme ile yapım ve dekorasyon.

Tesisin işletmeciliğinin aşağıda belirtilen özelliklerden en az birini taşıması gerekir:

a) Faaliyet gösterdiği alanda, ulusal veya uluslararası, en az beş yıllık marka veya ün sahibi olması,

b) Faaliyet gösterdiği alanda yerel, ulusal veya başka uluslara ait kültürleri yansıtması.

Özel tesislerde, deneyimli veya konusunda eğitimli, toplam yatak/kuver kapasitesinin en az yüzde yirmisine hizmet verebilecek sayıda personel ile nitelikli hizmet sunulması gerekir. Özel tesisler tebliğ ile belirlenen hizmet artırıcı nitelikleri taşırlar. Özel tesis turizm işletmesi belgesi taleplerinde, tesis özelliğine ilişkin ayrıntılı görsel ve yazılı doküman ile Bakanlığa başvurulur.

2.5.2.3. Çiftlik Evleri-Köy evleri

Çiftlik evleri-köy evleri ilgili yönetmelikte kırsal turizm tesisleri kategorisinde yer almaktadır. Tarım faaliyetlerinin, kırsal alanların doğal ve kültürel mirasının korunmasına önemli katkıları olduğu göz önünde bulundurularak, mevcut yapıların iyileştirmesi veya yeni yapıların mevcut dokunun iç düzenlemesi esas alınarak yapılmasını, bu sayede yatak kapasitesi oluşturulmasını ve turizmin gelişip genişleyebileceği ortamların çevresel açıdan güvence altına alınmasını hedefleyen; kırsal bölgelerde çiftlik organizasyonu amacıyla kurulmuş ve çiftlik üretimi ile birlikte turizm konaklama olanağı sağlayan, gelen müşterilerin de isterlerse çalışma programlarına katılabilecekleri, kırsal yaşantının sahnelenmesine olanak sağlayan en az beş odalı konaklama tesisleridir.

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

a) Müşterilere yöreye özgü ve ev yapımı yiyecek ve içecek türlerinin sunulması,

b) Doğal ortamlardan görsel olarak da yararlanmayı sağlayan balkon, veranda ve teras gibi düzenlemeler,

c) Oturma salonunda şömine,

d) Kitap okuma ve dinlenme imkanı veren mahal düzenlemesi,

e) Tesis çevresindeki doğal ve kültürel değerler ile çevre korumasına yönelik genel bilgilendirme,

f) Her beş oda için bir adet ortak müşteri duş, tuvalet ve lavabo mahalli,

g) Personel için soyunma yeri, duş, tuvalet mahalli.

2.5.2.4. Yayla Evleri

Yayla evleri, ilgili yönetmelikte kırsal turizm kategorisinde yer almaktadır. Bakanlıkça geliştirilmeleri uygun görülen yerlerde bulunan, mevcut yayla evlerinin iyileştirilmesiyle turizme kazandırılan veya mevcut yayla evlerinin iç düzenlemesi esas alınarak yapılan veya Bakanlıkça belirlenecek örnek yayla evi yapı tiplerine göre inşa edilecek ünitelerde, müstakil veya toplu olarak hizmet verecek en az beş odalı konaklama tesisleridir. Bu tesislerde ortak yeme-içme ve dinlenme alanı, her beş oda için bir adet ortak müşteri duş, tuvalet ve lavabo mahalli, mutfak düzenlemesi ile personel için soyunma yeri, duş, tuvalet mahalli yapılır.

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

2.5.2.5. Dağ Evleri

Kırsal turizm tesisleri kategorisinde yer alan dağ evleri; kış sporları veya çim sporları yapmak ve doğa güzelliklerinden faydalanmak amacıyla çevresel açıdan sorumlu bir anlayışla işletilen asgari bir yıldızlı otel nitelikleri ile birlikte aşağıdaki nitelikleri taşıyan konaklama tesisleridir.

a) Girişte saçak düzenlemesi gibi doğa koşullarının getirdiği fiziksel güçlüklere karşı gerekli tedbirlerin alınması,

b) Kış veya çim sporlarına yönelik gerekli malzeme ve teçhizatın kiralanabilmesi imkanı ve bunların muhafazasına için depo ile bu sporların öğretilmesine yönelik en az bir adet sertifikalı eğitici personel,

c) Spor yaralanmalarına da yönelik ilk yardım araç ve gereçleri ile ilk yardım konusunda sertifikalı personel,

d) İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,

e) Ranza sistemi olmaksızın odaların en fazla altı kişilik düzenlenebilmesi imkanı,

f) Oturma salonunda şömine,

g) Sauna veya hamam veya kapalı yüzme havuzu,

h) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,

i) Yeterli çevre aydınlatması,

j) Bakı terası gibi manzara seyri amaçlı düzenleme,

k) Jeneratör.

2.5.2.6. Golf Tesisleri

İlgili yönetmelikte sağlık ve spor tesisleri kategorisinde yer alan golf tesisleri; golf sporunun uluslararası normlarına uygun alanlarda, golf sporuna yönelik parkur, ısınma ve pratik yapma alanıyla birlikte, kulüp binası ve bu aktiviteyi destekleyici diğer bölümlerden oluşan tesislerdir. Golf tesisleri aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşır.

a) Çevre özelliğine göre doğal veya yapay çit, duvar, yeşillik gibi tecrit elemanlarıyla emniyet altına alınmış golf sahası,

b) En az bir adet ons ekiz delikli golf parkuru,

c) Golf oyuncularının eğitimi ve ısınması için kullanılmak üzere ayrı bir ısınma ve pratik yapma alanı,

d) Kulüp binasında aşağıdaki üniteler yer alır:

1) Resepsiyon, haberleşme olanağı, emanet hizmetleri ve bekleme yerini kapsayan giriş bölümü,

2) Birinci sınıf lokanta,

3) Kadın ve erkek müşteriler için ayrı tuvaletler,

4) Golf oyuncuları için elbise değiştirme yerleri, kilitli elbise dolapları, duş, tuvalet, bekleme yeri ile gerekli malzeme ve teçhizatın muhafaza edileceği depoların da bulunduğu salon,

5) Satış yerleri,

6) İlkyardım odası,

7) Yönetim odaları,

8) Personel için soyunma yeri, duş ve tuvaletler,

e) Arazi bakım üniteleri ve depolar,

f) Golf arabaları ve diğer araçlar için otopark.

Golf tesislerinde; konaklama, yeme-içme, spor ve eğlence tesislerine golf alanlarını daraltmamak ve golf oyuncusu kapasitesiyle uyumlu olmak koşullarıyla yer verilebilir.

2.5.2.7. Termal Tesisler

İlgili yönetmelikte sağlık ve spor tesisleri kategorisinde yer alan termal tesisler; toprak, yer altı, deniz ve iklim kaynaklı doğal tedavi unsurlarının tedavi edici faktör olarak kullanıldığı kaplıcalar, içmece ve iklim kür merkezleri ile buralarda

kurulan tedavi ve rekreasyon amaçlı üniteleri içeren, bu maddenin (a) ve (b) bentlerinde yer alan tanımlardan birine giren tesislerdir. Bu tesislerdeki tedavi edici unsurların özellikleri, bu unsurların tıbbi yönden değerlendirilmeleri ile doğal özelliklerinin ve çevrelerinin korunmalarına ilişkin esaslar, tedavi sırasındaki tıbbi ve teknik koşullar, tıbbi personelin nitelik ve nicelikleri gibi konular Sağlık Bakanlığınca belirlenir. Turizm yatırımı ve işletmesi belgesi taleplerinde bu Bakanlıktan alınacak izin yazısı ile Bakanlığa başvurulur.

a) Termal konaklama tesisleri; Bu Yönetmelikte tanımlanan asli konaklama tesisleri ile birlikte işletilip belgelendirilen ve bünyesinde yer aldıkları konaklama tesislerinin tür ve sınıfı da belirtilerek isimlendirilen termal tesislerdir. Bu tesisler ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

1) Tesis bünyesinde bulunmaması halinde ikinci sınıf lokanta,

2) Çeşitli spor aktivitelerine imkan verecek düzenlemeler,

3) Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi.

b) Termal kür tesisleri: Bünyesinde konaklama yapılmadan kür programı çerçevesinde işletilip belgelendirilen termal tesislerdir. Bu tesisler aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

1) Giriş tesisleri ve satış ünitesi,

2) Birinci sınıf lokanta veya ikinci sınıf lokanta ile kafeterya,

3) Çeşitli spor aktivitelerine imkan verecek düzenlemeler,

4) Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi.

2.5.2.8. Turizm Kentleri

İlgili yönetmelikte bileşik tesisler kategorisinde yer alan turizm kentleri; kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgesi olarak ilan edilmiş yerlerde, plan kararlarıyla sınırları belirlenmiş, bu Yönetmelikte tanımlanan ve müstakilen belgelendirilebilen türlerin bir veya birkaçıyla birlikte kültür, eğitim, eğlence, ticaret, konut ve her türlü teknik ve sosyal alt yapı alanlarından bir veya daha fazlasını kapsayan, tek bir ana yatırımcıya tahsis edilen yerleşimlerdir.

Turizm kentleri ile ilgili olarak;

a) Ana yatırımcı; turizm kentinde yer alan turizm yatırımını, plan kararıyla belirlenen tüm sosyal ve teknik alt yapılarıyla birlikte ve tahsis koşullarına uygun olarak gerçekleştirecek veya gerçekleştirilmesini sağlayacak gerçek veya tüzel kişilerdir.

b) Turizm kenti ana turizm yatırımı belgesi; turizm kentinde, plan kararıyla ve tahsis koşullarıyla belirlenen tüm yatırımı içeren, ana yatırımcı adına düzenlenen belgedir.

Turizm kenti ana turizm yatırımı belgesi kapsamında belirtilen yatırımlardan, müstakilen belgelendirilebilecek türlerdeki tesisler için ana yatırım belgesinin altında ayrı ayrı turizm yatırımı belgesi düzenlenir.

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

Yukarıda belirtilen koşulun sağlanması kaydıyla, işletme belgesi alabilecek duruma getirilmiş yatırım belgeli her bir tesis için ayrı ayrı turizm işletmesi belgesi düzenlenir.

Turizm kenti ana turizm yatırımı belgesi kapsamında belirtilen yatırımların tamamlanıp işletme belgesine dönüşmesinden sonra ana turizm yatırımı belgesi ve tahsis koşullarında belirlenecek esaslar çerçevesinde Bakanlıkça sonlandırılır.

2.5.2.9. Turizm Kompleksleri

Turizm kompleksleri, bileşik tesisler kategorisinde yer alan ve bu fıkranın (a) ve (b) bentlerinde yer alan tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirilen tesislerdir.

a) Kongre ve sergi merkezi ile buna ilave olarak bu Yönetmelikte tanımlanmış olan golf tesisleri, eğlence merkezleri, temalı parklar, termal tesisler, apart otel, en az yüz adet yatın barınabileceği yat limanı, sağlıklı yaşam tesislerinden en az üç adedini bünyesinde bulunduran tesislerdir. Kongre ve sergi merkezi ile seçenekli türlerden en az ikisinin tamamlanarak işletmeye hazır hale getirilmesi durumunda tesise kısmi turizm işletmesi belgesi verilebilir.

b) Bünyesinde konaklama tesisi olarak en az beş yüz yatak kapasiteli olmak kaydıyla beş yıldızlı otel veya beş yıldızlı tatil köyü ile yine bünyesinde kongre ve sergi merkezi veya eğlence merkezi bulunan tesislerdir. Tesiste en az iki yüz elli adet yatın barınabileceği yat limanı yapılması durumunda ilave olarak apart otel yapılabilir. Komplekste bulunması zorunlu olan ünitelerden birinin tamamlanarak işletmeye hazır hale getirilmesi durumunda tesise kısmi turizm işletmesi belgesi verilebilir.

Turizm kompleksleri, bu fıkranın (a) ve (b) bentlerinde belirtilen şekilde belgelendirilir:

a) Turizm kompleksi ana turizm yatırımı belgesi; yukarıdaki tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirilen turizm kompleksinin, yatırım aşamasındaki bütününe ilişkin düzenlenen belgedir.

b) Turizm kompleksi ana turizm işletmesi belgesi; turizm kompleksini oluşturan tesislerin yatırımının tamamlanarak işletme belgesi alabilecek duruma gelmesinden sonra tesisin bütününe ilişkin düzenlenen belgedir.

Turizm komplekslerinde, farklı ayni veya şahsi haklar ile izin veya tahsis veya farklı yatırım veya işletme ortaklıkları olması durumunda kompleksi oluşturan tesis türlerinin her biri için yatırımcı veya işletmeci adına ana belgenin altında ayrı ayrı belge düzenlenebilir.

2.5.2.10. Tatil Merkezleri

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

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

a) Müşteri yatak odalarında; iklim şartlarına göre klima, mini bar, kıymetli eşya kasası,

b) Banyolarda; saç kurutma makinesi, telefon, resepsiyon ile bağlantılı alarm düzeni.

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

Tatil merkezleri bünyesinde yer alan bu tesisler; müşteriye yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor imkanları veren mahalleri içeren ortak kullanım alanları ile tüm konaklama tesislerine hizmet veren yönetim tesisleri ile personel, tesisat, çamaşırhane gibi servis birimlerinden oluşur. Ortak olarak işletilen bu tesisler aşağıdaki nitelikleri taşırlar:

a) Kongre, balo, toplantı gibi amaçlar için kullanılabilecek kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri ile fuayesi olan, en az beşyüz kişilik çok amaçlı salon,

b) Çok amaçlı salon ile bağlantılı kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az dört adet ellişer kişilik çalışma-toplantı salonları,

c) Kapalı veya açık yüzme havuzu,

d) Kafeterya,

e) Birinci sınıf lokanta,

f) Toplam, en az iki yüz elli kişilik diskotek veya gece kulübü veya benzeri eğlence imkanı veren salon veya salonlar,

g) Türk hamamı, alarm sistemi bulunan sauna, aletli jimnastik salonu, bowling, bilardo, squash, sinema, spor veya benzer imkanlar sağlayan ünitelerden en az altı adedi,

h) Pastane,

i) Turizm amaçlı satış üniteleri,

j) Kuaför,

k) Kreş,

l) İçki servisi verilen ayrı bir salon,

m) Genel mahallerde klima sistemi,

n) Yirmi dört saat doktor, hemşire ve ambulans hizmetinin verildiği, ilkyardım malzemeleri ile tam donanımlı, dinlenme odaları bulunan sağlık ünitesi,

o) Müşterinin inip çıkacağı kat merdiveni sayısının birden fazla olması halinde tesisin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,

p) İdari üniteler,

r) Tesis bünyesinde uygun yer ya da yakın çevresinde arsa temin edilebildiği takdirde helikopter pisti,

s) Konaklama üniteleri ile ortak kullanım tesisleri arasında araçlar ile taşıma hizmeti,

t) Garaj veya üzeri kapalı otopark,

u) Tesis sınırları ile girişlerde güvenlik önlemleri ile danışma ünitesi,

v) Personel yatakhanesi ve yapılması halinde, oda kapasitesinin en fazla yüzde beşi oranında personel lojmanı,

y) Tesiste yapılan aktivitelere yönelik kurtarma ekip ve donanımı ile tüm mahallerde otomatik duman detektörü ve yağmurlama sistemi,

z) Çamaşır yıkama, ütüleme ve terzi ünitesi ile kuru temizleme mahalli.

Tatil merkezi bütününe ana belge düzenlenir. Ancak ayrı mülkiyet, irtifak veya intifa hakları söz konusu olması durumunda, oteller ve ortak kullanım tesisinin her biri için yatırımcı veya işletmeci adına ayrı ayrı belge düzenlenebilir. Bu tesisler farklı isimlerle tanıtım yapabilir.

Tatil merkezi ana turizm yatırımı belgesi kapsamındaki oteller için ayrı ayrı turizm yatırımı belgesi düzenlenebilir. Bu durumda; turizm işletmesi belgesi alabilecek duruma getirilmiş yatırım belgeli her bir tesis için ayrı ayrı turizm işletmesi belgesi düzenlenir, tatil merkezinin asgari nitelikleri tamamlanıp işletme belgelerine dönüşmesinden sonra ana turizm yatırımı belgesi ana turizm işletmesi belgesine çevrilir.

Ortak kullanım ve hizmet alanları ayrı parsellerde oluşturulabilir. Bu durumda bu Yönetmeliğin 52'nci maddesinin dördüncü fıkrasında yer alan fonksiyonel bağlantı zorunluluğu ile tatil merkezi bünyesinde sağlık ve termal turizm ünitesi bulunması halinde konaklama üniteleriyle doğrudan bağlantı aranmaz.

Tesisin kurulacağı alanda yol, su, elektrik, atık su arıtma tesisi, iletişim gibi alt yapı sistemleri tamamlanmadan tatil merkezi, ortak kullanım ve servis üniteleri tamamlanmadan konaklama tesisi işletmeye açılamaz. Ortak kullanım tesislerinde bulunan ve bu Yönetmelikte yer alan türler, belirlenmiş olan asgari nitelikleri bünyelerinde taşırlar.

2.5.2.11.Zincir Tesisler

İlgili yönetmelikte bileşik tesisler kategorisinde yer alan zincir tesisler; aynı yatırımcıya veya işletmeye ait veya aynı işletmenin markasını kullanan ve Bakanlıkça belgelendirilebilen turizm türlerinin veya pazarlama ve satış işletmelerinin bu fıkranın (a), (b) ve (c) bentlerinde yer alan tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirildiği tesislerdir:

a) Bakanlıkça uygun görülecek belirli bir tur güzergâhı üzerinde, inanç, tarih, kültür gibi alternatif turizm hareketlerine hizmet verecek ve esas olarak tur müşterilerinin konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarına yönelik, asgari üç ayrı noktada bu Yönetmelikte yer alan türlerin zincir olarak işletildiği tesislerdir.

b) Bu Yönetmelikte yer alan ve müstakil olarak belgelendirilen türlerden birinin veya pazarlama ve satış işletmelerinin aynı işletmecilik anlayışıyla asgari üç ayrı yerde zincir olarak işletildiği tesislerdir.

c) Birden fazla tahsisli arazi üzerinde yer alan ve zincir olarak işletilen tesislerdir. Bu tesisler bu Yönetmelikle müstakilen belgelendirilebilen türler arasında olmak zorundadır.

Pazarlama ve satış işletmelerinde Ülkemizin çeşitli yörelerinin el sanatları ürünleri ile endüstriyel nitelik taşıyan ürünleri sergilenir ve pazarlanır. Bu tesislerde pazarlaması yapılan ürünlerin niteliklerine uygun teşhir ve satış salonları ile haberleşme, döviz bozdurma, paketleme ve postalama hizmetleri bulunur. Satış elemanları yabancı dil ve ürün konusunda yeterli bilgiye sahip kişilerden oluşur.

Zincir tesisler, bu fıkranın (a) ve (b) bentlerinde belirtilen şekilde belgelendirilir:

a) Zincir tesis ana turizm yatırımı belgesi; Yukarıdaki tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirilecek olan zincir tesisin yatırım aşamasındaki bütününe ilişkin düzenlenen belgedir.

b) Zincir tesis ana turizm işletmesi belgesi; Zinciri oluşturan tesislerin işletme belgesi alabilecek duruma gelmesinden sonra tesisin bütününe ilişkin düzenlenen belgedir.

Zincir tesislerde, farklı ayni veya şahsi haklar ile izin veya tahsis veya farklı yatırım veya işletme ortaklıkları olması durumunda zincir tesisin bütününe ana turizm yatırım veya işletme belgesi, zinciri oluşturan tesislerin her biri için ana belgenin altında ayrı ayrı belge düzenlenebilir. Zinciri oluşturan tesisler ana belgede yer alan isim ile tanıtım yaparlar.

2.5.2.12. Personel Eğitim Tesisleri

Personel eğitim tesisleri; ilgili yönetmelikte bileşik tesisler kategorisinde yer alan, turizm sektörünün eğitilmiş personel ihtiyacını karşılamak üzere, her seviyedeki personelin eğitiminin çeşitli eğitim programları çerçevesinde teorik ve uygulamalı olarak, birlikte veya ayrı ayrı yaptırıldığı en az yüzyirmi öğrenci kapasiteli eğitim ve uygulama tesisleridir.

Bu tesislerde uluslararası normlara uygun olarak bir tanesi ön büro, yiyecek ve içecek servisi, kat hizmetleri ve yiyecek üretimi dalları arasından seçilmek üzere turizm ile ilgili en az üç konuda teorik ve uygulamalı eğitim yapılır.

Personel eğitimi tesisleri bünyesinde en az iki yıldızlı otel ve ikinci sınıf lokanta, yönetici personel eğitimi için ise en az ikinci sınıf lokantalı üç yıldızlı otel niteliklerini taşıyan uygulama oteli bulunur.

Eğitim bölümünde; teorik eğitimin yapılacağı yeterli sayı ve büyüklükte derslıaneler, buna bağlı mutfak, yemek salonu, yatak odası ve banyosu gibi örnek pratik yapma yerleri ile eğitim görenler için ortak oturma, dinlenme ve yemek yeme ile kadın ve erkekler için ayrı soyunma, duş, tuvalet mahalleri düzenlenir.

Eğitim bölümü ve uygulama oteli ayrı binalarda gerçekleştirilir. Ancak, girişleri ve kullanımı ayrı olmak kaydıyla, aynı binalardaki tesislere de belge verilebilir. Eğitim görenlerin konaklamaları uygulama oteli dışında bulunur.

Bu tesislerdeki eğitim, ilgili idarenin hazırladığı programlar çerçevesinde yürütülür. İşletme belgesi talebi aşamasında, tesisin ilgili kısımlarının bu idarece belirlendiği şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin belge ile Bakanlığa başvurulur.

2.5.2.13. Tatil Siteleri ve Villaları

İlgili yönetmelikte diğer tesisler kategorisinde yer alan tatil siteleri ve villaları, bu fıkranın (a), (b) ve (c) bentlerinde yer alan tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirilen, her birinde nitelikli elemanlar ile tefriş edilmiş en az bir yatak odası, oturma bölümü ve banyo, mutfak ile balkon veya teras gibi özel açık alan kullanımları bulunan konaklama birimlerinden oluşan işletme bütünlüğü arz eden ve belge sahibinin tüzel kişilik olduğu tesislerdir.

a) B tipi tatil siteleri; Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde veya Turizm Merkezlerinde yer alan veya bu bölgeler dışında olup desteklenmeleri Bakanlıkça uygun görülen, en az on birim ile ortak kullanım alanlarından oluşan ve aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesislerdir.

1. Ortak kullanım alanları; resepsiyon, lobi, yönetim odası, satış ünitesi, tenis, basketbol, voleybol gibi sporlara yönelik açık spor alanı, ilk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap ve otopark ile büfe, kafe, lokanta, snack bar, kafeterya gibi yemek ihtiyaçlarına yönelik düzenleme,
2. Hizmetler; tesis bütününe hizmet veren güvenlik önlemleri ve nitelikli çevre düzenlemesi,
3. Konaklama biriminin; yatak odalarında, yatak, komodin, gece lambası, elbise dolabı ile yataklarda çarşaf ve kılıflı yastıklar, iklim şartlarına göre pike ve battaniye bulunur. Yaşam odasında; kapasiteye

uygun koltuk, yemek masası, televizyon, sandalyeler ve sehpalar yer alır. Mutfakta; ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi, dolaplar ve kapalı metal çöp kutusu bulunur. Ayrıca, konaklama biriminde, açık alan oturma grubu, otomatik çamaşır makinesi, bulundurulur.

b) A tipi tatil siteleri; Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde veya turizm merkezleri içinde yer almayan tatil sitelerinin imar planlarında ikinci konutlar için ayrılan alanlarda yapılmış olması şartı aranır. Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde veya turizm merkezleri içinde yer almayan tatil sitelerine turizm yatırımı belgesi verilemez. Malikleri tarafından yıl boyu sürekli olarak ikamet edilmeyen yazlık konutların üçüncü kişilere tatil amaçlı kullandırıldığı, eğimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dahil olmak üzere en fazla üç katlı yapılardan ve en az on üniteden oluşan, konaklama tesisleridir. Bu tesisler bu fıkranın (a) bendinde yer alan şartlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar.

1. Hizmetler; çamaşır yıkama ve kuru temizleme,

2. Ortak kullanım alanları; yüzme havuzu.

c) Butik tatil villaları; villa tipinde inşa edilmiş en az yirmi konaklama birimi ile ortak kullanım alanlarından oluşan, yapısal özellikleri, çevre düzenlemesi ve mimari tasarımı yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve kalitede hizmet verilen, ayrıca bu fıkranın (a) bendinin (1) ve (2) numaralı alt bentlerinde belirtilen niteliklerle birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesislerdir. Bu bentte tanımlanan butik tatil villalarının, dört ve beş yıldızlı oteller, tatil köyleri, turizm kompleksleri, turizm kentleri, termal tesisler, sağlıklı yaşam tesisleri, golf tesisleri, butik oteller ile birlikte belgelendirilmesi durumunda; bu tesislere ait ortak kullanım alanları villaların da kullanımına uygun ve fonksiyonel biçimde tesis bünyesinde düzenlenmişse (2) numaralı alt bentte belirtilen ortak kullanım alanları butik tatil villaları için ayrıca aranmaz.

1. Her bir konaklama birimi asgari bir dönüm arazi üzerinde kurulur, bu birimlerde bu fıkranın (a) bendinin (3) numaralı alt bendinde bulunanların yanı sıra, yüzme havuzu ile garaj bulunur.

2. Ortak kullanım alanlarında; konaklama birimlerinde özel yüzme havuzu bulunmaması durumunda açık veya kapalı yüzme havuzu,

yemek ihtiyaçlarına yönelik olarak lokanta veya kafeterya, koşu parkuru, bisiklet yolu, kreş, açık ve kapalı oyun alanları bulunan çocuk kulübü, televizyon-DVD salonu ve çok amaçlı salonu bulunan kulüp binası bulunur. Ayrıca, yapay tırmanma duvarı, mini golf, tenis kortu, fitness salonu, squash, sauna, masaj odası, buhar odası gibi kullanıcılara çeşitlilik sunan düzenlemelerden en az dört adedi ile güzellik merkezi, iletişim merkezi, sinema, gazete-dergi satış yeri, lostra, posta, kurye gibi kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik düzenlemelerden en az dört adedi bulunur.

3. Hizmetler; yirmi dört saat doktor ve hemşire hizmeti, havaalanı, marina, gar, terminal gibi alanlar ile tesis arasında refakat hizmeti, oto kiralama ve yıkama hizmeti ile konaklama biriminde; çocuk, bebek, yaşlı bakım ve gündelik temizleme hizmeti verilir.

Bu Yönetmelikte yer alan diğer tesis türleri ile birlikte belgelendirilen A ve B tipi tatil sitelerinin ortak kullanım alanları, tatil sitesinin birimlerinin de kullanımına uygun ve fonksiyonel biçimde tesis bünyesinde düzenlenmişse bu maddede belirtilen ortak kullanım alanları bu tesisler için ayrıca aranmaz.

2013 yılı itibarıyla konaklama işletmelerinin türlerine ve sınıflarına göre turizm yatırım ve işletme belgeli konaklama işletmeleri ile ilgili detaylı ve toplam sayılar Tablo 2.3 ve Tablo 24[35]'.de görülmektedir.

Tablo 2.3. Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı: (31.12.2013)

	TURİZM YATIRIMI BELGELİ			TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ			TOPLAM TURİZM BELGELİ		
KONAKLAMA TESİS TÜRÜ	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
OTELLER	839	115484	243777	2341	300929	625878	3180	416413	869655
MOTELLER	0	0	0	11	325	653	11	325	653
TATİL KÖYLERİ	37	9519	21713	81	27587	60747	118	37106	82460
TERMAL OTELLER	29	4315	9988	59	8793	18751	88	13108	28739
TERMAL TATİL KÖYLERİ	2	329	948	0	0	0	2	329	948
TERMAL MÜSTAKİL APART OTEL	0	0	0	1	48	96	1	48	96
PANSİYONLAR	6	173	298	41	563	1135	47	736	1433
KAMPİNGLER	5	408	914	5	251	705	10	659	1619
OBERJLER	0	0	0	3	442	942	3	442	942
APART OTELLER	9	1783	5266	102	5094	12138	111	6877	17404
ÖZEL TESİS	14	464	952	256	7983	16719	270	8447	17671
GOLF TESİSLERİ	1	60	228	2	201	424	3	261	652
EĞİTİM VE UYG. TESİSLERİ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TURİZM KOMPLEKSİ	7	3362	7930	3	2130	4564	10	5492	12494
BUTİK OTEL	95	3303	6848	67	2537	5138	162	5840	11986
B TİPİ TATİL SİTESİ	3	583	2702	1	224	748	4	807	3450
BUTİK TATİL VİLLALARI	0	0	0	1	68	136	1	68	136
DAĞ EVİ	2	26	61	2	98	272	4	124	333
ÇİFTLİK EVİ / KÖY EVİ	6	79	157	4	30	59	10	109	216
YAYLA EVİ	1	40	80	1	14	28	2	54	108
HOSTEL	0	0	0	1	123	166	1	123	166
TOPLAM	1056	139928	301862	2982	357440	749299	4038	497368	1051161

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı (2013).

Tablo 2.4. Türlerine ve Sınıflarına Göre Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Geliş, Geceleme, Doluluk ve Kalış Sayısı: (31.12.2013)

KONAKLAMA TESİS TÜRÜ	TESİS YATAK SAYISI	TESİSE GELİŞ SAYISI	GECELEME SAYISI	YATAK ORANI %	DOLULUK ORANI %	ORTALAMA KALIŞ SÜRESİ
OTELLER (Termal Oteller Dahil)	898394	34184045	106575235	% 85,5	52,51	3,2
MOTELLER	653	32311	54227	% 0,06	23,19	1,7
TATİL KÖYLERİ (Termal Tatil Köyleri Dahil)	83408	1815514	10391661	% 7,9	64,87	5,7
PANSİYONLAR	1433	31009	77613	% 0,14	25,37	2,5
KAMPİNGLER	1619	29731	56865	% 0,15	48,57	1,9
APART OTELLER (Termal Apart Oteller Dahil)	17500	317446	1285749	%, 1,7	41,94	4,1
HOSTEL	166	6470	28984	% 0,016	47,84	4,5
OBERJLER	942	45842	85752	% 0,09	41,07	1,9
ÖZEL TESİS	17671	1216484	2731590	% 1,7	44,36	2,2
GOLF TESİSLERİ	652	152231	278294	% 0,06	83,25	1,8
TURİZM KOMPLEKSİ	12494	70275	324256	% 1,2	59,55	4,6
BUTİK OTEL	11986	344038	709825	% 1,14	40,47	2,1
B TİPİ TATİL SİTESİ	3586	23555	59627	% 0,34	21,84	2,5
DAĞ EVİ	333	10058	19373	% 0,03	25,38	1,9
ÇİFTLİK EVİ / KÖY EVİ	216	3164	5099	% 0,02	31	1,6
YAYLA EVİ	108	260	1034	% 0,01	10,12	4
TOPLAM	1051161	38282433	122685184			

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı (2013).

BÖLÜM SONU DİPNOTLARI

[1] Olalı ve Korzay (1993), age, s.16-17
[2] Olalı ve Korzay, (1993), age, s.10
[3] Olalı ve Korzay (1993), age, s.7-8
[4] Aktaş (2002), age, s.27
[5] Gray ve Liguori (1980), age, s. 4
[6] Maviş (2006), age,s.3
[7] Genç (2009)
[8] Şener (2010), age,s.6
[9] Lundberg (1979), age, s.14
[10] Gray ve Liguori (1980), age, s.5
[11] Şener (2010), age, s.7
[12] Akoğlan (1998)
[13] Medlik (1972), age, s.33
[14] Maviş (2006), age, s.5
[15] Keiser (1979), age, s.21
[16] Lundberg (1979), age, s.24
[17] Stein (1971), age, s.20
[18] Tucker ve Schneider (1982), age, s.2
[19] Maviş (2006), age, s.6
[20] Kalt (1971), age,s.3; Lattin (1968), age,s.9
[21] Güran (1976), age, s.2
[22] Maviş (2006), age, s.8
[23] Olalı ve Korzay (1993), age, s.7
[24] Gülersoy (1970), age, s.28
[25] Usal (1983), age, s.8
[26] Nergiz (2013), age, s.3
[27] Toskay (1973), age, s.12
[28] Cezar (1981), age, s. 940
[29] Maviş (2006), age, s.10
[30] Bilecen (1982)
[31] KTB (2014a)
[32] KTB (2014b)
[33] Resort Dergisi (2012), age, s.12-13
[34] Resmi Gazete (2005)
[35] KTB (2013)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTEL İŞLETMESİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

3. OTEL İŞLETMESİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

3.1. Otel İşletmesinin Tanımı

Otel işletmesinin tanımı konusunda; turizm sektörünün özelliğinden, sunulan turistik ürünlerin çeşitliliğinden, bu alanda araştırma yapan uzmanların çalışma alanlarına özgü yaklaşım farklılıklarından, hızlı gelişim ve değişim nedenlerinden ve yasal sınıflandırma gibi birçok faktörden dolayı bir fikir ve anlayış birliğine varılamadığı görülmektedir. Değişik zamanlarda ve farklı yazar ve kuruluşlar tarafından yapılan tanımların bazılarını şöyledir:

- Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, "otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve devamlı olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir işletmedir[1].
- 26.01.2011 tarihinde güncellenen Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin 21.06.2005 tarihinde yayınlanan 25852 sayılı Yönetmeliğe göre, "otel, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesis" olarak tanımlanmaktadır.
- Otel işletmeleri, birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen[2], insanların sürekli olarak yaşadığı yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları gezilerde onların konaklama, yeme-içme ve kısmen de eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan işletmelerdir[3].

- Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış personeli, mimarisi ve müşteri ile olan bütün ilişkileri belirli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir[4].
- Otel, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir[5].
- Otel, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir[6].
- Otel, geçici bir süre için yer değiştirme ve konaklama amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesistir[7].
- Otel işletmeleri, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, özellikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir[8].

Yukarda verilen otel tanımlarına birçok tanım daha eklenebilir. Görüldüğü gibi, insanların ilk seyahatleri kadar eski olan turizm olayında en büyük rolü oynayan otelin tanımı konusunda esasta birbirine yakın, detayda ise birbirinden biraz farklılaşan yaklaşımlar söz konusudur. Yukarıda yapılan tanımlar doğrultusunda özetle otel kavramını şöyle tanımlayabiliriz.

Otel; çeşitli nedenlerle sürekli yaşadıkları yerin dışına seyahat eden insanların belirli bir ücret karşılığında başta konaklama olmak üzere yeme-içme, eğlenme ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mimari ve teknik olarak yapılandırılmış, belirli kurallara ve standartlara göre turistik mal ve hizmet üreten ticari işletmedir.

Otel işletmesi hakkında yukarıdaki ve diğer tanımlar dikkate alındığında otel işletmesi ile ilgili ortak noktaları özetle şu şekilde ifade edebiliriz:

- Otel işletmesi, statüsüne göre müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaya uygun mimari yapıya, teknik donanıma ve fiziki koşullara sahip olmalıdır.

- Otel işletmesi, belirli bir süre arasında (sezonluk) veya tüm yıl devamlı olarak hizmet sunmalıdır.
- Otel işletmesi, ürettiği ve sunduğu mal ve hizmetlerin karşılığında belirli bir ücret almalıdır.
- Otel işletmesi, öncelikle müşterilerin konaklama ihtiyacını karşılamaya yönelik olmalıdır.
- Otel işletmesi, konaklama ihtiyacının yanı sıra müşterilerin yeme-içme, dinlenme, eğlenme ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmalıdır.
- Otel işletmesi müşterilerine ürettiği ve sunduğu mal ve hizmetler konusunda yeterli nicelikte ve nitelikte personeli istihdam etmelidir.
- Otel işletmesi, kanunlarla belirlenen mevzuata uygun kurallara ve standartlara göre mal ve hizmet üretmeli ve sunmalıdır.
- Otel işletmesi, faaliyetini sürdürdüğü çevreye karşı (ekolojik, ekonomik, sosyal vb.) sorumluluklarını yerine getirmelidir.
- Otel işletmesi, hem iç müşterilerinin (çalışanlar) hem de dış müşterilerinin (konukların) beklentilerini, ihtiyaçlarını ve tatminlerini sağlamaya yönelik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.
- Otel işletmesi, ürettiği ve sunduğu mal ve hizmetlerin karşılığında kâr elde etmeyi, varlığını sürdürmeyi ve sosyal fayda sağlamayı amaçlayan ticari bir işletme olmalıdır.

1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği tarafından, "otel" teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılması kabul edilmiştir. Otel[9]:

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna uymaya kendisini zorunlu saymalıdır.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda ifade edilen özellikler, bir kuruluşun "otel işletmesi" olarak adlandırılabilmesi, faaliyette bulunabilmesi ve hizmet sunabilmesi için asgari şartlardır. Günümüz turizm sektöründe hızlı bir şekilde değişen ve gelişen koşullar (ekonomik, teknolojik, talebe ve arza özgü vs.) nedeniyle yoğun rekabetin yaşandığı, koşulsuz müşteri memnuniyetinin otel işletmelerinin temel misyonu olduğu süreçte otel işletmeleri, müşterilerin tüm beklenti ve gereksinimlerini karşılamak için daha fazla özelliklere sahiptir ve sahip olmak durumundadır.

3.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Bilindiği gibi turizm endüstrisini diğer endüstrilerden ayıran özelliklerin temel nedeni turistik ürününün karakteristik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Turizm endüstrisinin önemli bir alt sistemi (dalı) olan konaklama endüstrisi çatısı altında hizmet sunan otel işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz[10/11].

I. Otel işletmeleri zamana duyarlı olan işletmelerdir.

Otel işletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkânlar, talebin olması ile ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak, talep olduğunda satılması söz konusu değildir. Aynı şekilde, otelde bir oda günlük olarak satışa sunulur. Yani her defasında satışa sunulduğu zaman süresi bir gündür, yani 24 saattir. Otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Zamanında satılamayan kayıp olan ürünün (odanın veya yemeğin) telafisi mümkün değildir. Başka bir ifadeyle, sunulan ürünler zamana karşı duyarlıdır ve stoklama imkânı bulunmadığından, üretildiği ve hazırlandığı anda satılması gerekmektedir.

II. Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir.

Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Bu işletmeler ücretleri karşılığında mal ve hizmet sunmalarının yanında kültürel ve sanatsal olaylara de geniş ölçüde yer vermek durumundadırlar. Bir otelin büyüklüğü, odaların tefrişi, yiyecek ve içecek imkânlarının çokluğunun yanı sıra; konuğun otele karşı tutumunu gösteren en önemli unsur kendisine verilen hizmetin, otelciliğin esası insana dayanır. Günümüzde birçok sektör insan unsurunu minimize etme çabası içindedir ve muhasebe, rezervasyon işlemlerinde bilgisayardan yararlanılmaktadır. Otel işletmelerinde ise otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Çünkü yüz yüze insanın insana sunduğu hizmetler ne makineleştirilebilir ne de

otomatikleştirilebilir. Dolayısıyla ana unsur insan gücüdür. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, konukların karşılanması gibi hizmetler bizzat insan tarafından yapılmaktadır. Hizmetlerin hazırlanmasında ve sunulmasında, müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Bu nedenle otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir.

III. Otel işletmeleri dinamik işletmelerdir.

Otel işletmeciliği, sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen teknolojisiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Bu nedenle müşteri tatminini sağlamak için hizmet anlayışını ve kullandığı teknolojiyi sürekli geliştirmek durumundadır. Otel işletmeleri aynı zamanda iç ve dış çevre faktörleri nedeniyle ortaya çıkabilecek fırsat ve tehlikelere karşı hazırlıklı olmak için sürekli dinamik olmak zorundadır.

IV. Otel işletmeleri sürekli hizmet sunan işletmelerdir.

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, dinlenmesini ve eğlenmesini sağlamak için, otel personelinin günün 24 saati hizmet sunması gerekmektedir. Konukların değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak memnuniyetini sağlamak için otel işletmeleri 24 saat içerisinde aynı ve farklı bölümlerde çalışan farklı personellerin sundukları hizmetleri eksiksiz ve en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Bunun için de otel işletmelerinde iyi bir iş gücü planlamasının yapılması gereklidir.

V. Otel işletmelerinde sunulan hizmetler, bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir.

Otel işletmeleri birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelen ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bütünleşiktir. Yani devamlılığı ve birbirine bağımlılığı olan hizmetlerdir. Bu yönüyle bakıldığında, misafirlerin karşılanması, ağırlanması ve uğurlanması sürecinde otelin fonksiyonlarını yerine getiren bölümler ve bu bölümlerde çalışan personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik, otelin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

VI. Otel işletmelerinde sermayenin büyük kısmı sabit değerlere bağlanmıştır.

Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçirmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir. İşletme

belgeli bir otel işletmesinin varlıklarının dağılımı; duran varlıklar %85-90 ve dönen varlıklar %10-15 şeklindedir. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmelerde amortisman (yıpranma payı) giderlerini arttırır ve likidite imkanlarını azaltır. Bu durum ise, işletmenin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olur.

VII. Otel İşletmelerinde Risk Faktörü Oldukça Yüksektir.

Turizm endüstrisinde talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve pratik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.

Bununla birlikte otel işletmeleri arasındaki yoğun rekabet koşulları, mevzuat uygulamaları ve değişiklikleri, değişen ve belirsizleşen piyasa koşulları ve artan işletme maliyetleri gibi unsurlar otel işletmeleri açısından önemli risk faktörleridir. Ayrıca otel işletmeleri mevsimsel faktörler nedeniyle talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlemek durumunda kalmaktadır.

Diğer yandan, otel işletmeleri sabit sermaye varlıklarının yüksekliği ve kâr marjının düşüklüğü gibi nedenlerle doluluğun düşük olduğu zamanlarda kullandıkları yatırım veya işletme kredilerini geri ödeyememe riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

3.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Asli konaklama işletmeleri arasında en önemli konuma sahip olan otelin tanımında olduğu gibi, otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da kesin bir yargı birliği yoktur. Otel işletmeleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı kriterlere göre sınıflandırılmıştır. Ayrıca her ülke kendi konaklama endüstrisinin özelliklerine göre otel işletmelerini sınıflandırmış veya sınıflandırmada değişik kriterler kullanmıştır[12]. Otel işletmeleri turizmdeki gelişmeye, insanların zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmeye paralel olarak şekillenmiştir. Bu şekillenmelere göre otel işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir[13/14/15/16/17]:

3.3.1. Hukuki Bakımdan Otellerin Sınıflandırılması

Ülkemizdeki otellerin sınıflandırılması bazı şekilsel farklar bir tarafa bırakıldığı takdirde hemen hemen Fransız sınıflama sisteminin esas yapısına benzemektedir. Hukuki bakımdan oteller; turistik işletme belgeli oteller ve işletme belgesiz (belediye belgeli) oteller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.3.1.1. Turistik İşletme Belgeli Oteller

Bunlar, 21.06.2005 tarihinde yayınlanan 25852 sayılı "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik" in 19. Maddesinde belirlenen normlara göre sınıflandırılmış otellerdir. Yönetmelikte oteller:

- Beş yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Bir yıldızlı oteller

olarak sınıflandırılmış, ortak özellikleri ile sınıflandırmada yer alan her grup otelin nitelikleri ayrı ayrı belirtilmiştir. Yıldızlama sisteminde bir, iki, üç ve dört yıldızlı oteller için en az 10 oda ve beş yıldızlı otel için en az 120 oda zorunluluğu getirilmiştir.

07.08.2009 tarihli ve 27312 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Sınıflandırma Çalışmalarına İlişkin Değerlendirme Formlarının Hazırlanmasına ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"in 3. maddesine göre; değerlendirme formlarında yer alan kriterlerin belirlenmesinde, Bakanlıkça belgelendirilen tesislerin tür ve sınıflarının gerektirdiği asgari nitelikleri ile tesiste kullanılan malzemenin niteliği, can ve mal güvenliği, işletme ve hizmet kalitesi, personelin nitelikleri, eğitim düzeyi, hizmet artırıcı unsurlar, temizlik, bakım ve uluslararası turizm sektöründeki gelişmeler göz önünde bulundurulmaktadır.

3.3.1.2. Turistik İşletme Belgesiz (Belediye Belgeli) Oteller

Turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri bu sınıflandırma grubuna girmektedir. Bu grupta yer alan oteller bağlı bulundukları belediyelerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılır ve denetimleri ilgili belediyeler tarafından yapılır. Sunulan hizmetlerin ve odaların fiyatları belediyeler tarafından belirlenir. Bu otellerin sınıflandırması genellikle;

- Birinci sınıf oteller
- İkinci sınıf oteller
- Üçüncü sınıf oteller şeklinde olmaktadır.

3.3.2. Mülkiyet Bakımından Otellerin Sınıflandırılması

Mülkiyet bakımından otel işletmelerini; özel otel işletmeleri, kamu otel işletmeleri ve karma otel işletmeleri olmak üzere üç grupta toplanabilir.

3.3.2.1. Özel Otel İşletmeleri

Özel otel işletmeleri, bütün varlıkları ile özel kişilere ait olan ve kâr elde etmek için kurulmuş olan işletmelerdir. Bu tür işletmelerin tüm kârı ve zararı işletme sahiplerine aittir. Özel otel işletmeleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen kriterlere göre işletilir ve denetlenir.

3.3.2.2. Kamu Otel İşletmeleri

Kamu otel işletmeleri, tüm varlıklarının çoğunluğuyla kamu idarelerine ait olan işletmelerdir. Örneğin; Devlet, İl Özel İdaresi, Belediye, Emekli Sandığı ve TURBAN gibi kamu kuruluşlarına ait otel işletmeleri bu gruba girmektedir. Yüksek kâr sağlamayan, yeteri kadar gelişmemiş ve riski yüksek olan bölgelerde özel sektör otelcilik yatırımına girmediğinden dolayı kamu kuruluşları, turizmin gelişmesini sağlamak amacıyla bölge ve millî ekonomi bakımından gerekli olan otelcilik yatırımlarını kamu idareleri gerçekleştirmiştir.

Özelikle, sosyal turizm anlayışının gelişmesi doğrultusunda, turizm faaliyetinin herkes için bir hak olarak kabul edilmesinden sonra kamu yöneticileri bu haktan yararlanmayı gerçekleştirecek ve konaklama gereksinimlerini karşılayacak kamu otel işletmelerini kurmak ve işletmek zorunluluğunu duymuşlardır. Fakat günümüzde gelişen ve değişen ekonomik koşullar nedeniyle, diğer kamu işletmeleri gibi kamu otel işletmeleri de özelleştirilmekte ya da işletmesi özel sektöre devredilmektedir.

3.3.2.3. Karma Otel İşletmeleri

Karma otel işletmeleri, bir kısmı kamu idareleri ve bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan otellerdir. Karma otel işletmelerinde genellikle kamu otel işletmesinin alt yapı yatırımını yapar, diğer bir deyişle otel işletmesini kurar, sonra bunu donatmak üzere bedelle veya bedelsiz olarak özel sektöre devreder. Örneğin, Türkiye'de Emekli Sandığının kurduğu otellerin bir kısmı belirli bir süre için belirli bir bedelle ya da donanım karşılığı belirli süre bedelsiz olarak işletilmek üzere özel sektöre devredilmiştir.

3.3.3. Büyüklük Bakımından Otellerin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında, otel işletmesinin büyüklüğünü belirlemeye olanak sağlayan kriterler şunlardır:

- Otel işletmesine yatırılan sermayenin büyüklüğü,
- Otel işletmesinin sahip olduğu oda sayısı,
- Otel işletmesinin sunduğu hizmetin fiyatı,

- Otel işletmesinin elde ettiği gelirin miktarı,
- Otel işletmesi bünyesinde bulunan ve kiraya verilen kısımların hacmi,
- Otel işletmesinde istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir süre içerisinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı,
- Sosyal ve kültürel çalışmalara ayrılan kısımlarla, eğlence, konferans, ziyafet salonlarının tüm alanları.
- Yüzme havuzu, otopark veya mağazalar gibi yan tesislerin varlığı ve benzerleri.

3.3.3.1. Büyük Otel İşletmeleri

Ticaretin gelişmesi, sanayileşme ile birlikte insanların satın alma gücünün artması, yeni yerleri, kültürleri ve insanları tanıma isteği ile turizm faaliyetlerine katılma isteğinin ortaya çıkması sonucunda şehir merkezlerinde büyük otel işletmelerinin sayılarında ve gelişimlerinde müşteri isteklerini karşılama doğrultusunda artışlar görülmeye başlanmıştır.

Büyük otel işletmeleri, Bakanlıkça belgelendirilen 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi sınıfının gerektirdiği asgari nitelikleri taşıyan ve tesiste kullanılan malzemenin niteliği, can ve mal güvenliği, işletme ve hizmet kalitesi, personelin nitelikleri, eğitim düzeyi, hizmet artırıcı unsurlar, temizlik, bakım ve uluslararası turizm sektöründeki gelişmeleri göz önünde bulunduran işletmelerdir. Büyük otel işletmeleri;

- Ortalama oda sayısının 120 ve 120'den fazla olması,
- Uluslararası standartlara göre bir oda başına bir personel sayısı üzerinden istihdam edilmesi,
- Tesise teknik donatım ile birlikte müşterilere kaliteli hizmet sunmak için yüksek yatırım yapılmış olması,
- Ortak kullanım alanları için çok amaçlı salonlar hariç rahat bir ortam sağlayacak kadar geniş yer ayrılması gibi kriterleri sağlaması gerekmektedir.

3.3.3.1.1. Büyük Otel İşletmelerinin Üstünlükleri

Büyük otel işletmelerinin birçok bakımdan üstünlükleri vardır. Bunları; finansal, satın alma gücü, tüketici piyasasına girmek ve reklam yapmak ve yönetim üstünlükleri olarak sayabiliriz.

3.3.3.1.1.1. Finansal Üstünlükler

Büyük otel işletmeleri daha kolay ve uygun kredi bulabilmekte ve elverişli finansal olanaklara sahip bulunmaktadır. Aynı zamanda büyük otel işletmeleri, menkul kıymetler borsasında hisse senedi vasıtasıyla sermaye piyasasından fon elde etme bakımından da üstündür. Çünkü toplum içerisinde büyük işletmelere karşı güven düzeyi yüksektir. Bu nedenle büyük otel işletmelerinin üçüncü şahıslara hisse senedi ve tahvil ihraç ederek uygun fon sağlaması ve büyük yatırımları finanse etmesi mümkün olmaktadır. Örneğin, Divan Marmaris Altınyunus Oteli buna örnek olarak gösterilebilir.

3.3.3.1.1.2. Satın Alma Bakımından Üstünlükleri

Büyük otel işletmeleri, donanım cihazlarını, demirbaş ve mobilyaları, yiyecek ve içecek maddelerini büyük miktarda toptan satın aldıkları için bu ayrıcalıklı fiyatlardan ve indirimlerden yararlanmaktadır. Bu satın alma faaliyeti, büyük otel işletmeleri için gider azaltıcı bir rol oynamaktadır. Böylece satın almalar, büyük miktarlarda yapıldığı için tedarik giderleri azalmaktadır. Merkezi bir sistemle satın alma faaliyetleri yürütüldüğü için satın alma faaliyetlerinin daha rasyonel yapılması mümkün olmaktadır.

3.3.3.1.1.3.Reklam Yapma Bakımından Üstünlükleri

Büyük otel işletmeleri, küçük işletmelerin başaramayacağı biçimde reklam kampanyasının daha etkin biçimde yapılabilmektedir. Çünkü büyük otel işletmeleri reklam giderleri için kaynak ayırabilecek bir bütçe gücüne sahiptirler. Büyük otel işletmeleri, çeşitli sanatsal, toplumsal ve kültürel faaliyetlere sponsor olarak reklamlarını yapma gücüne sahiptirler. Aynı zamanda büyük otel işletmeleri, medya ve reklam kuruluşlarıyla Barter anlaşmaları (satın alınan mal veya hizmetin bedelinin üretilen mal ve hizmet ile ödendiği bir finans/ticaret sistemi) yaparak, kamuoyu üzerinde bilinirliğini artırarak daha uygun ve etkili bir reklam yapma imkânını elde etmektedir.

3.3.3.1.1.4. Yönetim Bakımından Üstünlükleri

Büyük otel işletmelerinin nitelikli personel istihdam etme imkânı daha fazladır. Çünkü nitelikli personel büyük otel işletmelerinde çalışmayı tercih etmektedir. Büyük otel işletmeleri personeline yükselme olanağı sağlamada ve prestij kazandırmada daha büyük bir avantaja sahiptir. Aynı zamanda bu tür otel işletmeleri, personeline mesleki eğitim verme ve personelini nitelikli hale getirme konusunda daha fazla imkâna sahiptirler. Büyük otel işletmeleri, personeli için uzmanlaşma ve kariyer planlama faaliyetleri konusunda imkânlar sunmakta, görevler ve sorumlulukların dengeli bir biçimde dağıtılması ve personelin daha başarılı olması sağlanmaktadır.

3.3.3.1.2. Büyük Otel İşletmelerinin Sakıncaları

Büyük otel işletmelerinin üstünlükleri olduğu gibi, sakıncaları da söz konusudur. Bunları kısaca aşağıda açıklanmıştır.

- Büyük otel işletmelerinde sabit maliyet giderlerinin yüksek oluşu işletmenin esnekliğini ortadan kaldırmaktadır.
- İstihdam edilen teknik ve uzman personel sayısı fazla olduğundan dolayı ücret giderleri işletme faaliyet hacminin daraldığı zamanlarda ağır bir mali yük teşkil etmektedir.
- Personelin görev ve yetkilerini sınıflandırmak, aralarında yetki ve sorumluluk yönünden kademeler meydana getirmek işletmede bürokrasiyi artırmaktadır. Bu da kontrol olanaklarını zayıflatmakta ve onun sonucu olarak da kârın kısmen ya da tamamen ortadan kalkması söz konusu olmaktadır.
- Büyük otel işletmelerinde belirli bir alanda uzmanlaşma eğilimi artmaktadır. Başka bölümlerde faaliyetler artığında, diğer bölümlerde çalışanları faaliyetlerin artığı bölümlerde çalıştırmak imkânsızlaşmaktadır.
- Büyük otel işletmeleri yeteri derecede rantabilite sağlamak amacıyla mümkün olduğu kadar kalabalık ve merkezi yerleri seçmektedir. Dinlenmek için gelecek olan müşterilere dinlendirici imkânlar sunamadıklarından dolayı bir kısım müşteriler şehir dışındaki küçük işletmeleri tercih etmektedirler.
- Büyük işletmelerde çok fazla personel çalıştığından dolayı üstler ve astlar arasında biçimsel ilişki yani sadece yukarıdan aşağıya emir-komuta sistemi içerisinde bir ilişkisi söz konusu olmaktadır.
- Büyük otel işlemeleri, turizm piyasasında talep yetersizliği doğuran ekonomik ve politik faktörlerden hızlı bir şekilde etkilenir. Bu otellere gelen müşteriler, özellikle yurtdışından gelen yabancı turistler olduğu için, küresel ekonomik ve siyasal krizlerden önemli derecede etkilenmekte ve işletmeler iflasla karşı karşıya kalabilmektedir. Diğer taraftan da yerli turistler büyük otel işletmelerini lüks ve pahalı bulmakta, gelir seviyelerine uygun görmemekte ve bu nedenle daha küçük otel işletmelerini tercih etmektedirler.

- Büyük otel işletmeleri, sahip olduğu yüksek yatak kapasitesi ve imkânlarıyla, bölgede bulunan küçük işletmeler için bir tehdit oluşturmaktadır. Özellikle, talebin düşük olduğu dönemlerde yüksek düzeyde fiyat kırarak, küçük otel işletmelerinin boş kalmasına ve zarar etmesine neden olabilmektedir. Aynı zamanda, yüksek sezonda eleman ihtiyacını küçük otel işletmelerinde çalışan kalifiye elemanları transfer ederek, işgücü piyasasını yükseltebilmektedir.

3.3.3.2. Orta ve Küçük Otel İşletmeleri

Otel işletmeciliğinde orta ve küçük otel işletmeleri arasında özellikleri itibarıyla kesin bir ayırım yapılmamakla birlikte 50-100 işçi çalıştıran, 60-100 odayı ihtiva eden otelleri orta işletme, 30-50 işçi çalıştıran, 10-50 odayı ihtiva eden otelleri de küçük işletme olarak kabul etmek mümkündür.

Orta ve küçük otel işletmeleri, Bakanlıkça belgelendirilen bir, iki yıldızlı otel işletmelerinin küçük, üç yıldızlı otel işletmelerinin orta sınıf işletmeler olarak sınıflandırılmalarının genel kabul gördüğü işletmelerdir. Bu tür otel işletmeleri, sınıflarının gerektirdiği asgari nitelikleri taşıyan ve tesiste kullanılan malzemenin niteliği, can ve mal güvenliği, işletme ve hizmet kalitesi, personelin nitelikleri, eğitim düzeyi, hizmet artırıcı unsurlar, temizlik, bakım ve uluslararası turizm sektöründeki gelişmeleri göz önünde bulunduran işletmelerdir.

Bu tür işletmeler, büyük şehirlerin konaklama potansiyelinin artırılması ve ihtiyacının karşılanmasında ve bunun yanı sıra, turistik hizmetlerin küçük ve az gelişmiş yerlere götürülmesini sağlamaları yönünde önemli bir rol oynamaktadır.

3.3.3.2.1. Orta ve Küçük Otel İşletmelerinin Üstünlükleri

Bu tür otel işletmelerinin üstünlüklerini; düşük sermaye ile kurulabilme, daha düşük istihdam ile çalışabilme, devamlı müşterilere sahip olma daha verimli çalışabilme olarak sayabiliriz.

3.3.3.2.1.1. Düşük Sermaye ile Kurulabilme ve İşletilebilme Üstünlükleri

Orta ve küçük otel işletmelerinin sermaye ihtiyaçları büyük otel işletmelerine nispeten daha az olduğu için, istekli girişimciler bu tür otelleri kurmaya ve işletmeye daha fazla ilgi duyarlar. Özellikle, yoğun rekabetin yaşandığı şartlarda ve belirsizliğin etkin olduğu kriz ortamlarında bu tür işletmeleri yönetmek ve ayakta tutmak imkânı daha fazladır.

3.3.3.2.1.2. Düşük İstihdam İle Çalışabilme Üstünlükleri

İstihdam edilen personel sayısının büyük işletmelere oranla az olduğundan etkili bir kontrol sistemi uygulanabilmektedir. Aynı zamanda, bir personelin birden fazla iş konusunda bilgi sahibi olması, işgücü maliyetini düşüren önemli bir unsur olmaktadır. Bununla birlikte, az sayıda personelin çalışması nedeniyle, basit bir hiyerarşik sistem ile kararların hızlı ve etkin bir şekilde alınması sağlanabilmektedir.

3.3.3.2.1.3. Devamlı Müşterilere Sahip Olma Üstünlükleri

Orta ve küçük oteller, bulundukları bölgenin ve/veya kendi işletmelerinin sahip olduğu özellikler nedeniyle yılın belirli zamanlarında sürekli olarak işletmeye gelen müşterilere sahip olurlar. Bu tür işletmeler, büyük işletmelere nispeten daha az müşteri ağırladıkları için samimi ve zevkli bir atmosfer yaratır. Müşteriler, kendilerini evlerindeki gibi hissedirler. Bu tür işletmelerde sunulan kaliteli ve samimi hizmet, gelir düzeyi yüksek ve sakin bir ortam arayan müşteriler tarafından tercih edilmektedir.

3.3.3.2.1.4. Daha Verimli Çalışma Üstünlükleri

Bu tür otellerin personel ihtiyacı azdır. Çoğunlukla bir aile tarafından veya işletme sahibinin tanıdığı bir yönetici tarafından yönetilir. Çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği, paylaşım ve yardımlaşma söz konusudur. Yönetim sürecinin tüm aşamalarından otelin sahibi veya yöneticisi haberdardır. Bazı orta ve küçük işletmelerde, ihtiyaç duyulan ürünü işletme sahibi satın almakta ve kontrol etmektedir. Aynı zamanda, bu tür işletmelerde kalan müşteriler, küçük aksaklıklardan şikâyetçi olmaz ve işletmeye katkı sağlamaya çalışır.

3.3.3.2.2. Orta ve Küçük Otel İşletmelerinin Sakıncaları

Bu tür otel işletmeleri açısından; gelişmeleri yakından takip edememe, büyük otel işletmeleri ile rekabet edememe ve aynı kategoride otel işletme sayılarının artması önemli bir sakınca oluşturmaktadır.

3.3.3.2.2.1. Gelişmeleri Yakından Takip Edememe

Orta ve küçük işletmeler, sahip oldukları geleneksel anlayış ve sermaye yetersizliğinden dolayı müşteri beklentilerindeki gelişmeleri, değişmeleri ve özellikle de teknolojik gelişmeleri yakından takip edememektedir.

3.3.3.2.2.2. Büyük Otel İşletmeleri İle Rekabet Edememe

Sahip oldukları az ve yetersiz sermaye birikimi ile bu tür işletmelerin büyük otel işletmeleri ile rekabet edebilmeleri mümkün değildir. Büyük işletmelerin yaptığı sürekli reklamlar karşısında orta ve küçük otel işletmelerinin reklam

yapma olanakları kısıtlıdır. Aynı zamanda, düşük sezon dönemlerinde büyük otel işletmelerinin yüksek düzeyde fiyat kırması ve daha fazla hizmeti ücretsiz sunması karşısında bu tür işletmelerin rekabet etme şansı kalmamaktadır.

3.3.3.2.2.3. Orta ve Küçük Otel İşletmelerinin Sayısının Artması

Turizm faaliyetine katılan insan sayısı artıkça, bu insanları ağırlamak için de daha çok orta ve küçük otel işletmeler inşa edilmekte ve işletmeye açılmaktadır. Aynı özelliklere sahip olan işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet ortamı, bu tür işletmelerde kalmayı tercih eden kişilerin de en uygun fiyatı ve hizmeti sunan işletmeye yönelmelerine neden olmaktadır. Özellikle de, orta ve küçük otel işletmelerinde markalaşma oranının düşük olması, aynı sınıftaki otellerin sayısının artmasıyla bu tür işletmeler için sakınca doğurmaktadır.

3.3.4. Statüleri Bakımından Otel İşletmeleri

Statüleri bakımından otel işletmeleri bağımsız otel işletmeleri ve zincir otel işletmeleri olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

3.3.4.1.Bağımsız Otel İşletmeleri

Bağımsız otel işletmeleri, başka otellerle herhangi bir yönetim fonksiyonu ilişkisi ve işbirliği olmayan, tüm kararların sadece kendi yöneticileri tarafından alındığı ve uygulandığı işletmelerdir. Çoğunlukla bir gerçek kişinin ya da tüzel kişiliğin bir oteli söz konusudur. Fakat bir gerçek kişinin ya da tüzel kişiliğin birden fazla otel işletmesi olsa da, her bir otelin aldığı kararlar (planlama, yürütme vs.) diğer otel yönetimlerinden bağımsız ise, bu işletmeler de bağımsız otel statüsündedir. Bağımsız oteller, büyüklük bakımından, küçük, orta ya da büyük otel şeklinde olabilir.

3.3.4.2. Zincir ve Grup Otel İşletmeleri

Dünya'da ve Türkiye'de konaklama sektörü geliştikçe otel işletmeciliğinde zincir ve grup otel olma eğilimi de artmaktadır. Otel işletmeciliğine belirli bir kalite ve standart getirmenin yanı sıra bir marka olarak satın almada ve pazarlamada büyük kolaylıklar sağlayan zincir otel oluşumunun ön plana çıktığı görülmektedir.

Bir grup, bir veya birden fazla zincir otel markasına sahip olabilir. Örneğin, Intercontinental gruba (IHG) Crowne Plaza, Holiday Inn vb. gibi zincir oteller, Accor grubuna Pullman, Mercure, Novotel, Ibis Hotel vb. gibi zincir oteller markalarıyla faaliyette bulunmaktadır. Bunun yanı sıra Best Western grubu sadece Best Western zincir otel ve Hyatt grubu da sadece Hyatt zincir otel markasıyla sektörde faaliyet göstermektedir. Belirli yönetsel politikalar ve planlamalar çerçevesinde merkezden yönetilen, kısa vadeli ve rutin karar alma ve uygulama aşamalarında otel yönetiminin, orta ve uzun vadeli stratejik karar alma ve uygulama aşamalarında merkezi yönetimin yetkili olduğu oteller zincir oteller olarak tanımlanabilir. Zincir otel işletmelerinde yönetim kriterlerinin tümü, merkezi yönetim tarafından belirlenmiş politikalara göre belirlenir ve uygulanır. Bu tür otellerde yöneticiler fazla risk almazlar ve sadece kendilerinden istenilen politika ve kriterlere göre davranmaları beklenir. Otel yöneticilerinin performans değerlendirmeleri, yönetsel politikalara ve kriterlere uyumluluğu ile ölçülmektedir. Otel yöneticisinin, merkezi yönetim tarafından kabul edilmemiş hiçbir kararı işletmede hayata geçirme şansı yoktur. Zincir ve grup oteller, ulusal ve uluslar arası zincir ve grup otel işletmeleri olarak ikiye ayrılabilir.

3.3.4.2.1. Ulusal Zincir ve Grup Oteller

Bu tür oteller, belirli bir ülke sınırları içerisinde kurulmuş ve işletilen işletmelerdir. Ulusal zincir otellerin aynı zincire bağlı yurt dışında herhangi bir otel işletmesi yoktur. 2013 yılı verilerine göre Türkiye'de faaliyet gösteren ulusal zincir ve grup otellerine, 14 otel işletmesi ve 7147 oda ile faaliyet gösteren Crystal zincir ve grup oteli ve 9 otel işletmesi ve 3375 oda ile faaliyet gösteren Kaya zincir ve grup oteli örnek olarak verilebilir.

3.3.4.2.2. Uluslararası Zincir ve Grup Oteller

Merkezi yönetimi belirli bir ülkede bulunan ve dünyanın birçok ülkesinde aynı zincire bağlı aynı isim altında hizmet sunan otel işletmeleridir. 2013 verilerine göre dünyada en büyük üç uluslararası zincir ve grup otel işletmelerine; 4.602 otel işletmesi, 675.982 oda ile Intercontinental (IHG), 3.992 otel işletmesi ve 652.378 oda ile Hilton Worldwide ve 3.672 otel işletmesi ve 638.793 oda ile faaliyette bulunan Marriott International örnek olarak verilebilir.

3.3.5. Faaliyet Süreleri Bakımından Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin bazıları bütün yıl hizmet sunarken, bazıları da bulundukları bölgeye ve hizmet sundukları turizm türüne bağlı olarak (örn, kış turizmi, yaz turizmi vs.) belirli mevsimlerde hizmet sunmaktadır. Bu bağlamda otelleri devamlı hizmet sunan ve belirli bir dönem hizmet sunan mevsimlik oteller olarak ikiye ayırmak mümkün olabilir.

3.3.5.1. Devamlı Oteller

Devamlı oteller, faaliyetlerini yıl boyunca sürdüren otellerdir. Şehir otelleri ile hava şartlarının ve iş koşullarının bütün yıl boyunca faaliyetlerini sürdürmesine imkân verdiği diğer otel işletmeleri bu gruba dâhil olabilir. Devamlı otellere, kışın kar sporları için, yazın futbol gibi spor türleri için bir kamp ve faaliyet hizmeti sunabilen işletmeler de devamlı otelleri de ekleyebiliriz.

3.3.5.2. Mevsimlik Oteller

Bu oteller yılın belirli mevsimlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı olan işletmelerdir. Deniz kıyısında sadece yaz turizmine (deniz vs.) hizmet eden resort oteller ile kışın sadece kış turizmine (kayak vs.) hizmet sunan işletmeler örnek olarak verilebilir. Bu tür işletmelerin çoğu 6 ay açık ve 6 ay kapalı olmaktadır.

3.3.6. Konaklama İhtiyacı Türü Bakımından Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri sundukları ve karşıladıkları konaklama ihtiyacı türüne göre farklılık göstermektedir. Konaklama ihtiyacı türüne göre otelleri; şehir otelleri, kıyı otelleri, dağ otelleri, kaplıca otelleri, havaalanı otelleri ve karayolları kavşak otelleri, olarak altıya ayırmak mümkündür.

3.3.6.1. Şehir Otelleri

Şehir otelleri, şehir merkezlerinde bulunan, genellikle iş amaçlı seyahatler için bölgeye gelen yerli ve yabancı konuklara başta konaklama hizmeti olmak üzere tüm ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet sunan işletmelerdir. Bu tür işletmelerde kalan konuklar, sık sık ve kısa süreli olarak kalırlar.

3.3.6.3. Kıyı (Resort) Otelleri

Kıyı otelleri, dinlenmek, eğlenmek, denize girmek, kumdan ve güneşten faydalanmak ve doğa ile iç içe olmak amacıyla uzun süreli tatil yapmak isteyenlerin konaklama ihtiyacını karşılayan işletmelerdir.

3.3.6.3. Dağ Otelleri

Kayak ve dağcılık sporları yapmak, dinlenmek ve doğa ile baş başa kalarak tatil geçirmek isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir.

3.3.6.4. Kaplıca Otelleri

Kaplıca otelleri, kaplıca kaynaklarının bulunduğu bölgelerde kurulmuş olan, kaplıca ve şifalı sulardan yararlanmak ve tedavi olmak amacıyla gelen konukların ihtiyacını karşılayan işletmelerdir.

3.3.6.5. Havaalanı Otelleri

Uluslararası havaalanları içerisinde veya yakınında kurulan bu oteller, kısa süreli veya birkaç saatlik uyku ihtiyacı olan yolcuların ve uçuş ekiplerinin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan işletmelerdir. Bu otellere yönelik talepler, hava durumundan, hava yolları firmalarında yaşanan durumlardan (rötar, uçak arızası, grev vs.) ve şehir merkezine olan mesafeden etkilenir. Bu tür oteller,

şehir merkezinde hizmet sunan şehir otellerinin sunduğu tüm hizmetleri müşterilerine sunmaktadır.

3.3.6.6. Karayolları Kavşak Otelleri

Günümüzde kara yolu ağının modernleşmesi ve genişlemesiyle birlikte motorlu araçlarla yapılan seyahatler, turizm faaliyetleri kapsamında önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Özellikle, kara yolu ağı üzerinde kavşak noktalarında hizmet sunan bu oteller, özel araçlarıyla veya grup halinde otobüslerle seyahat eden yolcular için cazip hale gelmiştir. Bu tür otellerde müşterilerin konaklama süreleri kısadır. Şehir otellerine nazaran sunulan hizmetler kısıtlıdır.

3.3.7. Fiyat Düzeyleri Bakımından Otel İşletmeleri

Günümüzde otel işletmeleri, farklı fiyatlarla farklı ürünler sunarak farklı pazar gruplarındaki müşterilere hizmet sunmaktadır. Bulunduğu mekân ve sunduğu hizmet konseptine göre otel işletmelerini ekonomik, orta düzey ve lüks oteller olarak üçe ayırmak mümkündür.

3.3.7.1. Ekonomik Oteller

Bu otellerin amacı sadece müşterilerin konaklama ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Restoran, yüzme havuzu, konferans salonları gibi ek hizmetleri yoktur. Çoğunlukla sadece yatak fiyatı ile veya kısmen oda + kahvaltı şeklinde oda satarlar. Bir yıldızlı oteller, bu işletmelere örnek olarak verilebilir.

3.3.7.2. Orta Düzey Oteller

Bu tür oteller, genellikle şehirlerarasında işletmelerin satış ve pazarlama temsilcisi olarak çalışanlara hizmet sunan ve oda fiyatlarına yatak ve kahvaltı dâhil olan, bunun yanı sıra çamaşırhane, havuz, restoran, lobi ve odada WC-Banyo, telefon, televizyon vs. hizmetleri sunan işletmelerdir. Ayrıca, bu oteller küçük toplantı salonlarıyla, yerel işadamlarının misafirlerini ağırlama ve toplantı ihtiyaçlarını karşılama hizmetini de sunmaktadır. Bu tür otellere iki, üç ve dört yıldızlı oteller örnek olarak verilebilir.

3.3.7.3. Lüks Oteller

Bu tip oteller, itibarlı olan ve prestiji ön planda tutan zengin müşterilere ve misafirlerine en yüksek kalitede ve fiyatta hizmet sunan işletmelerdir. Bu tür otellerde oda sayısından ziyade otel işletmesinin bulunduğu mekân ve hizmet konsepti daha önemli bir rol oynamaktadır. Bu otel tipine, Hilton, Sheraton, Swiss Otel ve Çırağan Oteli örnek olarak verilebilir. Lüks butik oteller ve beş yıldızlı oteller bu gruba girer.

3.4. Otel İşletmelerinin Diğer İşletmelerden Farkı

Turizm endüstrisinin önemli bir alt dalı olan konaklama endüstrisine bağlı otel işletmeleri, ürettikleri ve sundukları ürünün genel karakteristik özellikleri nedeniyle diğer endüstri işletmelerinden farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkları şu başlıklar altında ele almak mümkündür.

3.4.1. Mali Yapı Açısından Farkı

Mali yapı açısından diğer endüstri işletmeleri ile turizm endüstrisi bünyesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri arasında farklılıklar söz konusudur. Varlıklara yapılan yatırım oranlarına bakıldığında otel işletmelerinde sabit varlıklara yapılan yatırımlar, diğer sanayi ve hizmet endüstrisine bağlı işletmelerinde yapılanlara nazaran daha yüksektir. Otel işletmelerinde sabit varlıklara yapılan yatırımın oranı, toplam varlıklara yapılan yatırımın % 80-90'ını oluşturmaktadır. Diğer endüstri işletmelerinde sabit varlıklara yatırım oranı endüstri türlerine göre farklılık göstermekle birlikte otel işletmelerine göre daha düşüktür.

Otel işletmelerinin sahipleri tarafından işletilmesi halinde, sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmede amortisman (yıpranma payı) giderleri artırırken, likidite imkanlarını azaltmaktadır. Bu durum ise, ödemelerde riski arttırıcı bir etken olmaktadır[18]. Özellikle sabit değerlere yapılan yüksek yatırımlar, otel işletmesinin sahibi olan bağımsız otel işletmelerinde likidite sıkışıklığına ve ödemelerde zorluklarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Birçok otel işletmesi sahibi firmaların veya şahısların, bu nedenle ödeme güçlüğü çekmesi, mali durumlarının bozulması, otel işletmesini satması veya iflas etmesi söz konusu olmaktadır.

Diğer çoğu endüstri işletmelerinde işletme sahibi, işletici firma ve işletme şekli benzer özellikler gösterirken, otel işletme grupları ve hatta bir otel işletmesi grubuna ait otellerin mali yapıları bile birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Aynı gruba ait birçok otelin bir kısmı kendi mülkleri iken bir kısmının mülkü başka işletmelere veya şahıslara ait olabilmektedir. Mülkü başka firmalara ya da şahıslara ait otel işletmesi kiralama, gelir payı ya da kâr payı yöntemiyle işletilmesi söz konusu olmaktadır. Özellikle ulusal ve uluslararası zincir otel işletmeleri tarafından işletme politikaları doğrultusunda işletme sahibi olmaktan ziyade kiralama, gelir payı ya da kâr payı yöntemi tercih edilmektedir.

Özellikle ulusal ve uluslararası zincir otel işletmeleri, kiralama, gelir ya da kâr payı yöntemiyle otelleri işletmeyi tercih ettiklerinden dolayı işletme sermayesi yeterli olmakta ve olağanüstü durumlar haricinde likidite güçlüğü ile karşılaşmamaktadır. Bu durum ise, ulusal ve uluslararası zincir otellerin mali açıdan riske girme olasılığının azalmasını, rekabet edebilme ve pazarlama imkânlarının artırmasını sağlamaktadır.

3.4.2. Maliyet Açısından Farkı

Otel işletmelerinde üretilen ve sunulan ürünlerin maliyetlerinin tespit edilmesi, ürünlerin üretildiği zaman satılması gerekliliği ve stoklanamaması durumu nedeniyle diğer endüstri işletmelerinden farklılık göstermektedir.

Otel işletmelerinin statülerine (büyük, orta veya küçük) sundukları hizmetlerin türlerine (pansiyon, açık büfe veya her şey dâhil) göre özellikle yiyecek-içecek maliyetlerinin tek tek tespit edilmesi çok güçtür. Standart maliyet sistemi uygulanarak yiyecek ve içeceğin toplam maliyeti hesaplanabilse de elde edilen verilerin sapma oranlarının yüksek olabileceği düşüncesiyle güvenirliğinin düşük olması söz konudur. Bu nedenle otel işletmelerinde diğer endüstri işletmelerinden farklı olarak yiyeceğin toplam maliyeti değil, sadece malzeme maliyeti hesap edilir[19].

Otel işletmelerinde insanın insana sunduğu yüz yüze hizmet nedeniyle istihdam edilen işgören sayısı diğer endüstrilerdeki işgörenlere nazaran daha fazladır. Bu nedenle işgören giderlerinin toplam giderler içerisindeki (% 30-35) payı da diğer endüstri işletmelerine göre daha fazladır. Ayrıca üretilen ve sunulan turistik ürünün bileşik ürün olma özelliği nedeniyle otel işletmelerinde pazarlama ve yönetim giderlerini içeren genel giderlerin de toplam giderler içerisindeki payı da diğer endüstri işletmelerine kıyasla daha fazladır.

3.4.3. Pazarlama Açısından Farkı

Otel işletmeleri ürettikleri ve sundukları ürünün etkinliğini arttırmak ve satış kolaylığı sağlamak amacıyla pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar. Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri dinamik bir süreci gerektirmektedir. Pazarlama faaliyetlerine konu olan ürün otel işletmelerinde bileşik ürün özelliğine sahiptir. Otel işletmelerinde üretilen ve sunulan ürünlerin stoklanma olanağının bulunmaması, pazarlama faaliyetlerinin diğer endüstri işletmelerine oranla daha dinamik bir yapıda gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri diğer endüstri işletmelerine göre daha soyut biçimlerde gerçekleştirilir. Müşterinin pazarlaması yapılan ürünü daha önceden satın alması veya kullanan bir kimsede görme olanağı bulunmamaktadır. Ancak daha önceden o tel işletmesinde konaklayan bir kişinin görüşleri öğrenilebilir. Benzer şekilde ürünün satın alınmadan denenmesi mümkün değildir.

Otel işletmeciliğinde pazarlama dağıtım kanalları tersine işlemekte ve müşterinin ürünü satın almak için ürünün üretildiği yere gitmesi gerekmektedir. Diğer endüstri işletmelerinde dağıtım kanalları, üretici, toptancı ve perakendeci biçiminde bir yol izleyerek tüketiciye ulaşırken, otel işletmeciliğinin ürününde yine aynı şekilde üretici, toptancı ve perakendeci yolu izleniyor olsa bile, tüketimin yapıldığı, diğer bir anlatımla, ürünün satın alındığı ve tüketildiği yer (üretimin yapıldığı yer) oteldir. Hiçbir kimse kendi evinde iken otelin bir hizmetinden yararlanması mümkün değildir[20].

Otel işletmelerinin sundukları ürünlerin pazarlanması faaliyetinde diğer endüstri işletmelerinde olduğu gibi sadece ürünün satışı olmayıp, aynı zamanda bir bölgesel, ulusal ve uluslararası imaj yaratma faaliyetidir. Ayrıca, diğer endüstri işletmeleri fiyatlandırma politikalarını işletme içi ve dışı ekonomik ve istatiksel verilere göre gerçekleştirirken, otel işletmeleri mevsimsel, çevresel (müşteriler, rakipler vs.) faktörlere ve ekonomik konjonktürdeki dalgalanmalara bağlı olarak belirlemek durumunda kalmaktadır[21].

3.4.4. Talep ve Arz Açısından Farkı

Otel işletmelerinde üretilen ve sunulan turistik ürün lüks ürün kategorisindedir. İlk önce vazgeçilebilecek ve en son tercih edilebilecek bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle otel işletmelerinde üretilen ve sunulan ürünlere olan talep, müşteri beklentilerindeki değişmelere, ekonomik, sosyal ve politik konjonktürdeki dalgalanmalara ve mevsimsel değişmelere karşı yüksek düzeyde hassasiyet göstermektedir. Bu nedenle diğer endüstri işletmelerine kıyasla otel işletmeleri, kendi bünyelerinde üretilen ve sunulan ürünlere karşı talebin esnek olması nedeniyle yüksek risk altındadır.

Ayrıca yüksek düzeyde talep esnekliğine sahip olan otel işletmelerinin arzı diğer endüstriyel işletmelere göre daha katıdır. Bu nedenle otel işletmeleri, ürettikleri zaman satmaları gereken ve stoklanamayan ürünlerini maksimum doluluk kapasitesi ve maksimum gelir ile satmaları gerekmektedir.

Diğer endüstri işletmeleri ise, arz ve talep açısından otel işletmeleri gibi olumsuz etkilenmezler. Ekonomik, sosyal, politik ve çevresel faktörlerden ürettikleri ürünlerin özelliklerinden dolayı çok fazla etkilenmezler. Talep düşük ise, üretilen ve elde kalan ürünler stoklanabilir ve vardiya sayısı azaltılabilir. Talep artışı söz konusu ise, vardiya sayıları arttırılabilir, stoklardaki ürünler kullanılabilir. Ayrıca diğer endüstri işletmelerinin mevcut veya potansiyel riski dağıtmaları mümkün olduğu için otel işletmelerine göre diğer endüstri işletmeleri daha az riskli bir konuma sahiptirler.

3.4.5. Üretim Açısından Farkı

Otel işletmelerinde üretim, diğer endüstri işletmelerine göre bir takım önemli farklılıklar göstermektedir. Bunlar arasında en önemli farklardan biri, üretimin günün farklı zaman dilimlerine yayılmasıdır. Örneğin, odanın temizlenmesi müşterinin odayı terk etmesinden sonra yapılırken, bir içeceğin veya bir yemeğin hazırlanması yine farklı zamanlarda yapılmaktadır.

Otel işletmelerinde üretim ve tüketim eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Otel işletmelerinde üretilen ürünlerin birçoğunun stoklanması mümkün değilken, üretilen ürünlerin çok az bir bölümünün çok kısa süreli stoklanabilme özelliği bulunmaktadır.

Otel işletmelerinde üretim üretilen ürünün niteliğinden dolayı büyük oranda emek gücüne bağımlıdır. Bununla birlikte emek-yoğun ağırlıklı üretimin yanı sıra otel işletmelerinde tekno-yoğun üretim de söz konusudur. Tekno-yoğun üretimin en önemli özelliği, üretimin emek unsuru ile birlikte teknolojik araç ve gereçlerin kullanılarak yapılmakta oluşundan kaynaklanmaktadır. Önbüroda bilgisayar otomasyon sistemlerinin kullanılması ve restoranlarda sipariş ve hesap işlemlerinin hızlı ve güvenli bir şekilde yapılmasını sağlayan teknolojik araç ve gereçler örnek olarak verilebilir.

Otel işletmelerinde üretilen ve sunulan ürünün özelliğine bakıldığında, her ne kadar somut "mal" (yiyecekler, içecekler vs.) üretiliyor olsa bile, yoğun olarak insanın insana yüz yüze hizmet ağırlıklı üretimde bulundukları görülmektedir.

Otel işletmelerinde üretim ve üretilen ürünün sunumu müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını istedikleri zaman karşılayabilmeleri için 24 saat boyunca aralıksız olarak devam etmektedir[22]. Bu nedenle otel işletmelerinde dinamik bir üretim ve hizmet süreci söz konusudur.

3.4.6. Çalışanlar Açısından Farkı

Otel işletmelerini diğer endüstri işletmelerinden ayıran başka bir farklılık da, otel işletmelerinde çalışanların işlevi açısından ortaya çıkmaktadır. Diğer endüstri işletmelerine oranla otel işletmelerinde çalışanların üretim sırasında olduğu gibi üretilen ürünün (mal ve hizmetin) sunumu aşamasında da önemli bir konuma sahip oldukları gözlenmektedir.

Otel işletmelerinde ürünün hazırlanmasını ve sunulmasını sağlayan çalışanlar arasında uyum üretim ve sunum eş zamanlı olduğundan dolayı büyük önem taşımaktadır. Mutfak çalışanlarının sipariş özelliklerine göre ürünü hazırlayıp za-

manında servise hazırlamaları ve servis elemanlarının müşteri istekleri doğrultusunda hazırlanan ürünü en iyi şekilde ve zamanında servis etmeleri uyumu ve yardımlaşmayı zorunlu kılmaktadır. Çünkü müşteri yapılan bir hatayı, hatayı yapan bölüme ve o bölümde çalışana değil otel işletmesine mal edecektir.

Çalışanlar ile müşteriler arasında aynı mekânda sınırları hizmet odaklı olan yoğun bir ilişki ve etkileşim vardır. Otel işletmelerinde destek hizmetleri sunan bölümler (muhasebe, teknik servis, satın alma vs.) dışında diğer bölümlerin çoğu (önbüro, servis, kat hizmetleri, animasyon vs.) her an müşteriyle karşı karşıyadır. Bu nedenle çalışanların tatmin düzeyi ile müşteri memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur.

Diğer endüstri işletmelerinde çalışanların fiziksel durumu, kişilik yapısı ve diksiyonu etkili olmazken, otel işletmelerinde doğrudan etkili bir unsur olmaktadır. Restoranda çok uzun veya kısa boylu birinin garson olması, sinirli bir çalışanın hizmet sunması, resepsiyonda veya telefon santralinde konuşma özürlü birinin hizmet sunması işletmenin sunduğu hizmeti olumsuz yönde etkilemektedir[23].

3.4.7. Muhasebe Açısından Farkı

Otel işletmelerinde üretilen ürünlerin (mal ve hizmetlerin) eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesinin bir sonucu olarak otel işletmelerinde amortisman ve personel giderleri vb., sabit giderlerin çok yüksek tutarlara ulaşmasına neden olmaktadır. Bu durum sabit giderlerin kontrolünü güçleştirmektedir.

Otel işletmelerini diğer endüstri işletmelerinden ayıran diğer bir özellik de, uygulanmakta olan ücret sistemlerinden kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinde birden fazla ücret sistemi yürürlüktedir. Sabit ücret sistemi, yüzdeli ücret sistemi veya her iki sistemin bir arada kullanıldığı uygulamalara da rastlanmaktadır[24].

3.4.8. Yatırım Açısından Farkı

Otel işletmeleri yatırım bakımından diğer endüstri işletmelerinden ayrılmaktadır. Öncelikle otel işletmelerinin yatırımları genellikle büyük sermayeye gereksinme duyarlar. Otel işletmeleri, emek-yoğun olduğu kadar sermaye-yoğun yatırımlardır.

Otel yatırımlarının yapılması için karar verilen kuruluş yerinde alt ve üst yapı yatırımlarının olmasına son derece bağımlılık gösterir. Ulaşım, iletişim ve diğer olanakların olmadığı bir yerde otel işletmesi yatırımlarının yapılması pratik olarak mümkün değildir.

Otel işletmeleri, sosyal ve ekonomik fayda sağlama bağlamında büyük oranda istihdam alanı yaratma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte diğer endüstri işletmeleri ile girdi ve çıktı ilişkileri nedeniyle sağladığı ekonomik fayda diğer endüstri işletmelerine oranla daha yüksektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM SON NOTLARI

[1] Olalı ve Korzay (1993), age, s.22
[2] Usta (2001), age, s.164
[3] Aras (1993), age, s.4
[4] Kozak vd. (2002), age, s.2
[5] Medlik (1972), age, s. 71
[6] Olalı ve Korzay (1993), s. 25
[7] Barutçugil (1989), age, s.38
[8] Şener (2010), age, s.6
[9] Guatier (1954), age, s.79
[10] Şener (2010), age, s.17-19
[11] Batman (2008), age, s.26-27
[12] Maviş (2006), age, s.14
[13] Olalı ve Korzay (1993), age, s.31-58
[14] Barutcugil (1989), age, s.92
[15] Kozak vd. (2002), age, s.6
[16] Şener (2010), age, s.22
[17] Oral (2005), age, s.38
[18] Çetiner (1989), age, s.9
[19] Şener (2007), age, s.19
[20] Kozak vd. (1998), age, s.10
[21] Şener (2007), age, s.19
[22] Kozak vd. (1998), age, s.7
[23] Kozak vd. (1998), age, s.9
[24] Kozak vd. (1998), age, s.9

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

4. OTEL İŞLETMELERİNDE KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

4.1. Kuruluş Yeri kavramı

Kuruluş yeri, genel anlamda bir işletmenin ana faaliyetlerini sürdürdüğü coğrafi yer ve bölge anlamına gelmektedir[1]. İşletmeler için kuruluş yeri, işletmenin amaçlarına en hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmasına olanak sağlayacak ve faaliyetlerini verimli bir şekilde yürütebilecek yerlerdir. Seçilecek iyi bir kuruluş yeri, üretim faktörlerinin istenilen nitelikte, uygun fiyatla ve sürekli olarak tedarik edebileceği; kaliteli ve ekonomik olarak üretim yapabileceği, ürünleri pazara ekonomik olarak ulaştırabileceği ve nihayet gerek üretim ve gerekse tüketim açısından olanakların bulunabileceği bir yer olmalıdır[2].

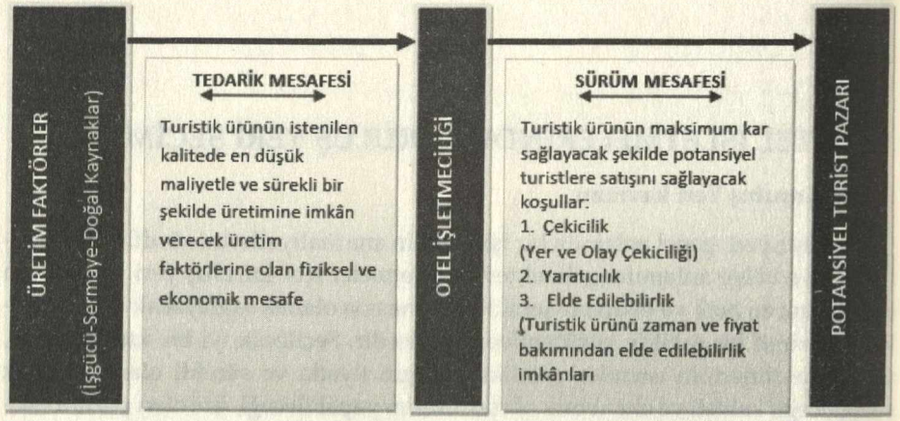
Genel anlamda kuruluş yerini; "bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için zorunlu olan, faaliyette bulunulacak alanın gerektirdiği bütün özelliklere sahip, en düşük maliyetle en yüksek kârı sağlayabilecek yaşam alanı" olarak tanımlayabiliriz.

Girişimciler açısından, bir işletmenin kuruluş aşaması sürecinde faaliyet konusu ile düşünülen büyüklükte ve nitelikte yatırım için doğru zamanda, doğru nitelikte yatırım yapmanın yanı sıra ekonomik açıdan en uygun ve doğru kuruluş yeri seçimi yapmak işletmenin yaşamını sürdürmesinde ve belirlenen amaçlarını gerçekleştirmesinde yaşamsal bir önem arz etmektedir.

Kuruluş yeri sorunları üzerine yapılan araştırmalar, önce genel ekonomi, sonra ekonomik coğrafya anlamında yapılmış, son 80 yıldan beri de işletme ekonomisinde yer almaya başlamıştır. Bu araştırmalar; yeni işletmeler, mevcut işletmelerin yerlerinin değiştirilmesi, işletmeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, özellikle kuruluş yerlerinin belirlenmesinde hissi görüşlerin, tesadüflerin ve politik etkenlerin etkinliğini ortadan kaldırmak bakımından yararlı olmuştur.

Otel işletmelerinin kuruluş yeri ile ilgili araştırmaların ise 20-25 yıllık bir geçmişi vardır. Ülkemizde, sorun henüz bilimsel bir açıdan ciddi bir şeklide ele alın-

mamıştır. Bu durum kârlı (rantabl) olmayan yerlerde bir çok otel işletmesinin kurulmasına neden olmuştur. Bunun telafisi de mümkün değildir. Çünkü otel işletmeleri büyük sermaye ile kurulduğundan, kuruluştan sonra koşulların elverişsizliği anlaşıldığında başka yerlere nakil olanağı yoktur. Bu nedenle otel işletmelerinin kuruluş yerini tayin ederken çok dikkatli olmak gerekir[3].



Şekil 4.1. Otel İşletmesi Kuruluş Yeri

Bir otel işletmesi için ise en uygun kuruluş yeri, konaklama, yeme-içme veya eğlence gibi temel fonksiyonlarını ve bunlara bağlı ekonomik amaçlarını gerçekleştirebileceği en uygun yer olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin yaşaması ve gelişmesi için zorunlu bir hayat alanı olan kuruluş yeri, işletme kurulduktan sonra en düşük maliyetlerle en yüksek kârı sağlayabileceği bölge olmaktadır[4].

Hayat alanı, işletmenin kullanacağı ve yararlanacağı ekonomik tüm mal ve hizmet kaynaklarına olan uzaklığı, yani tedarik mesafesini, sunulan turistik ürünleri talep edecek turistlerin turistik ürünleri arz eden turizm merkezlerine olan uzaklığı yani sürüm mesafesini ifade etmektedir. İlk bakışta, otel işletmelerinin arz ettiği mal ve hizmetleri talep edecekler işletmeye geldiği için bir sürüm mesafesi düşünülemeyeceği akla gelebilir. Oysa; bütün teknik gelişmelere rağmen, turizmde kesin rol oynayan faktörlerden biri, turizm arzı ile turizm potansiyel talebi arasındaki uzaklık ve ulaştırma koşullarıdır[5] (Şekil 4.1).

4.2. Kuruluş Çalışmaları ve Aşamaları

İşletmelerin kurulması oldukça karmaşık ve çok yönlü faaliyetleri içerir. Konunun ekonomik, teknik, finansal, hukuki ve örgütsel yönleri vardır. İşletme

kurma fikriyle birlikte kuruluş çalışmaları başlar. İşletme fikrinin gerçekleştirilebilir olup olmadığını irdelemek için bir dizi çalışmaların yapılması gerekir. Bu çalışmalara kuruluş çalışmaları denir.

Yeni bir işletme kurmak aslında yatırım yapmak anlamına gelir. Yatırım kararı bir işletmenin gelecek yıllardaki durumunu belirleyici nitelikte bir karar olduğundan, işletmeler açısından hayati önem taşıyan bir karardır. Doğru kuruluş yeri ve zamanlaması uygun bir yatırım kararı işletmenin geliri ve piyasa değerini yükseltirken, yanlış bir yatırım kararı işletmeyi zarara hatta iflasa bile sürükleyebilir[6].

Kuruluş çalışmalarına başlayan işletmeler önce bir proje fikri ortaya koyarlar. Daha sonra bu proje fikrine dayanarak bir proje üretir ve yatırım projesi için çalışmaya başlarlar. Kuruluş çalışmalarında yapılan fizibilite çalışmalarına geçmeden önce yatırım, proje ve yatırım projesi kavramlarını kısaca açıklamak yararlı olacaktır.

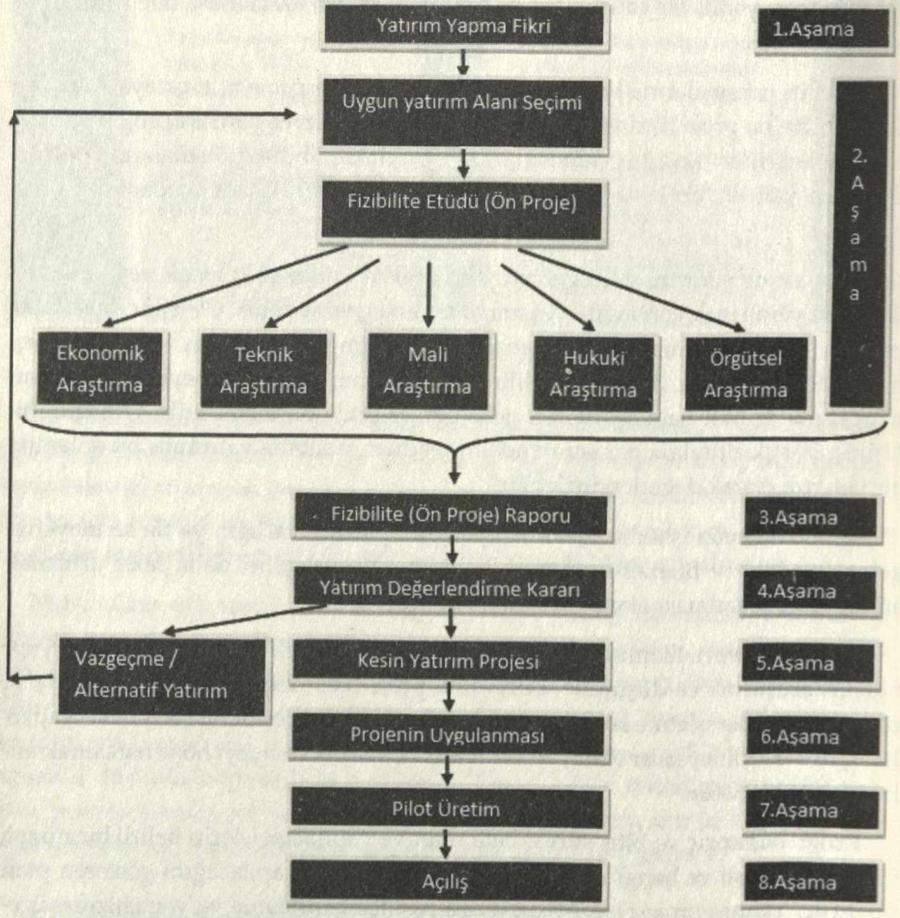
Ekonomide yatırım, milli gelirin yeni üretim üniteleri kurmak veya eskiyen üniteleri yenilemek için ayrılan kısmı anlamına gelmektedir. Girişimci açısından yatırım, parasal sermayenin ve olanakların, üretim yapacak bina, makine ve teçhizata dönüşmesidir. Finansman dilinde ise yatırım, gelir getirmeyen parasal varlığın daha az likit hale çevrilerek gelir getirir şekle dönüşmesidir. Örneğin, bir kişinin yastık altındaki parasını vadeli mevduat hesabına yatırması bu anlamda bir yatırım olarak değerlendirilebilir[7].

Genel anlamda işletme açısından yatırım, parasal varlığın ya da sermayenin gelecekte mal ve hizmet üretimini, kaliteyi ve/veya geliri daha fazla artırmak amacıyla kullanılması olarak tanımlayabiliriz.

Bir mal ve/veya hizmetin üretilmesi için girişimcilerin bu konuya ilişkin yaptığı ilk araştırma ve düşünme aşamasına proje fikri denir. Belirli bir sermayesi olan girişimciler işletme kurma kararı verdikten sonra çeşitli ön çalışmalar yaparlar. Çünkü satılma şansı olmayan bir malı üretmek sermayeyi boşa harcamak anlamına gelmektedir[8].

Proje, başlangıç ve bitiş süresi belli olan ve yapılacak işlerin belirli bir düzen içerisinde, nasıl ve hangi zaman aralıkları içerisinde yapılacağını gösteren plan türüdür. Yatırım projesi ise, belirli bir zaman içerisinde mal ve/veya hizmet üretimini artırmak için yeni olanaklar yaratma, mevcutları genişletme ve/veya geliştirmeye yönelik hazırlanmış planlardır[9].

Yatırım projesi iki ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ön proje araştırması yer almaktadır. Yatırımcı yatırım yapma düşüncesine sahip olduktan sonra, birinci aşamada yatırımı hangi alanda, sektörde, ikinci aşamada ise belirlemiş olduğu sektörde hangi konuda faaliyet göstereceğine karar vermesidir. Örneğin, birinci aşamada yapmış olduğu araştırmada turizm sektörünü belirlemiş ise, ikinci aşamada turizm sektörünün konaklama, seyahat, yiyecek ve içecek vs. hangi faaliyet alanına yatırım yapacağına karar vermesidir.



Şekil. 4.2. İşletme Kurma Süreci ve Aşamaları

Kaynak: Bayer ve Tüfekçi, 2007:62.

Yatırım projelerinin aşamalarını kuruluş fikrinden başlayarak açılış aşamasına kadar yapılan çalışmaları bir süreç halinde Şekil 4.2'de gösterebiliriz.

Bir yatırım projesi iki ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ön-proje çalışmaları yer almakta, ikinci kısımda ise kesin proje ve uygulamaları sürece dahil olmaktadır. Bu iki kısımda dikkate alınarak bir işletmenin kuruluş fikrinden başlamak üzere kesin olarak faaliyetlerine başlayacağı son sürece kadar ortaya konması gerekli tüm yatırım projesi çalışmalarını 8 aşamada ele almak mümkündür[10].

I. **Aşama: Yatırım yapma fikri:** Bir yatırım projesi her şeyden önce bir fikir olarak doğacaktır. Bu ilk aşamada, ilgili kişilerde araştırmaya dayanmaksızın, bir faaliyet biçimi ve işletmecilik şekli, kârlılık açısından yeterlilik ve teknik bakımdan uygunluk fikri oluşması demektir.

II. **Aşama: Proje öncesi çalışmaları:** Yatırım yapma fikrinin kârlılık beklentileriyle ne denli uyuştuğu konusunda, bazı araştırmalar yapılarak bilgi toplanması gerekmektedir. Hazırlanacak ön proje (fizibilite etüdü) çalışmalarına temel oluşturacak bu araştırmalar, ekonomik, teknik, mali, hukuki ve örgütsel araştırmalardan oluşurlar. Bu aşamada yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bilgilerin değerlendirilip düzenlenmesi sonucu ortaya, daha önce değinilen yatırım projesinin birinci kısmı çıkar.

III. **Aşama: Ön proje çalışmaları:** Ön proje esas itibarıyla, girişimci ve yatırım yapma fikrine sahip diğer kişilere, beklentilerine ulaşabilme konusunda, projenin neler sağlayabileceği hususunda bilgiler verir. Genellikle bir uzman grup tarafından hazırlanır.

IV. **Aşama: Değerlendirme çalışmaları:** Ön proje olarak sunulan belgedeki bilgiler, yatırım yapma fikriyle ilgili tüm kişilerin bir kez daha yatırım yapma fikirlerini gözden geçirmelerine olanak sağlar. Bu görüşmeler ve değerlendirmeler sonucu, değerlendirmeler olumsuz yönde ise yatırım yapma fikrinden vazgeçilebilir ya da alternatif yatırımlara yönelinebilir. Değerlendirme sonuçları olumlu ise, yatırım kararı verilecektir.

V. **Aşama: Kesin proje hazırlama çalışmaları:** Yatırım kararının verilmesi sonucu, kurulması düşünülen işletmenin kesin projeleri hazırlanmaya başlanılır. Bu aşamada, ön proje aşamasında yapılan bazı araştırmaların daha geniş ve ayrıntılı ele alınması söz konusudur. Kesin proje ortaya çıktığında, işletmenin alacağı yasal biçim, teknik nitelikleri, kapasitesi, üreteceği ürün ve miktarları vb. gibi konularda kesin

planlar yapılır. Kesin proje aşamasında da önceden öngörülmeyen bazı gelişmelerin olması halinde yatırım fikrinden vazgeçilmesi mümkündür.

VI. **Aşama: Kesin projenin uygulanması:** İşletmenin kurulması ve faaliyete geçmesi ile ilgili tüm planlanan çalışmalar artık başlamıştır. Yatırım fiziksel olarak gerçekleştirilmektedir.

VII. **Aşama: Deneme faaliyeti (mal ve hizmet üretimi):** projede belirlenen tüm çalışmaların bitirilmesi sonucu, işletme faaliyete geçebilecek hale gelmiştir. Bu aşamada işletme yetkililerinin kuruluş aşamasından kaynaklanabilecek bazı aksamaları ortadan kaldırıcı ve mevcut sistemin aksamadan işleyip işlemediğini kontrol etmelerine olanak sağlayan deneme faaliyetleri yapılır. Bu deneme çalışmalarının olumlu sonuçlanmasıyla artık işletme kesin faaliyete geçecek duruma gelmiştir.

VIII. **Aşama: Açılış ve yatırım projesinin sona ermesi:** Deneme faaliyetini başarı ile tamamlayan işletme, resmi açılış töreni ile birlikte daha önce amaçlanan ve planlanan faaliyetlerine başlar. Böylece işletmenin kurulması ile ilgili yatırım projesi sona ermiş olmaktadır.

Yatırım maliyeti yüksek olan otel işletmeleri için büyük önem taşıyan kuruluş yeri seçimi sürecinde ekonomik, teknik, finansal, hukuki ve örgütsel araştırmaları kapsayan fizibilite çalışmalarının yapılması, işletmenin amaçlanan etkinliğini, verimliliğini, kârlılığını ve etkililiğini sağlamasında temel belirleyici etken olacaktır. Fizibilite çalışmalarında yapılan araştırmaları kısaca tanımlarsak;

- **Ekonomik araştırmalar:** Ekonomik araştırmada, yapılacak yatırımın verimli, kârlı ve rasyonel olup olmayacağı ekonomik açıdan incelenir. Bu amaçla işletmenin kuruluş yerinin seçimi, faaliyet konusu ve kapasitesi talep tahminlerinden yararlanılarak öğrenilmeye çalışılır. Bununla birlikte işletmenin neyi, ne kadar üreteceği ve kime hangi kanallarla satacağı belirlenmeye çalışılır. Yine pazardaki rakiplerin durumu, yönelimi ve güçleri hakkında bilgi toplanılır. Ekonomik araştırmalarda, piyasa etüdü ve talep tahmini (tüketici özellikleri, dağıtım kanalları, rakip mal ve hizmetler, ürünlerin satış fiyatı ve maliyetleri vs.), kuruluş yeri ve konumluk yer seçimi (kamusal, ekonomik, psikolojik ve politik, beşeri ve sosyal ve doğal faktörler vs.) ve kurulacak işletmenin kapasitesi (üretim miktarı-yatak sayısı vs.) araştırılır[11].

Bir işletme kurarken yapılan piyasa araştırmasının (etüdünün) amacı, işletmenin üreteceği ve pazarlayacağı mal ve hizmetlerin miktar ve niteliklerini saptamak, bunları ortaya koyan öğeler olarak, tüketicilerin üretilecek mal ve hizmetlerde aradıkları nitelikleri, satın alma güç ve isteklerini belirlemektir. Bu amaçla, piyasa etüdü ve talep tahmini araştırmaları yapılırken işletmelerin üretecekleri mal ve/veya hizmetlerle ilgili çeşitli bilgiler toplanır. Bu bilgiler özetle aşağıdaki bilgilerdir[12];

- ✓ Araştırmanın yapıldığı yıldan geriye doğru 10 yıllık süreyi kapsayacak şekilde inceleme konusu olan üretilecek malın yıllara göre fiyatı, tüketim miktarı,
- ✓ Faaliyette bulunan diğer işletmelerin (rakiplerin) bu pazardaki fiyat ve pazar payları,
- ✓ Mal ve hizmetlerin kullanım yerleri ve özellikleri ile ikame (alternatif) mal ve hizmetlerin bulunup bulunmadığı,
- ✓ Üretilecek mal ve/veya hizmetlerin piyasadaki mevcut satış fiyatları ve maliyetleri,
- ✓ Tüketicilerin demografik özellikleri,
- ✓ Mevsimsel değişmeler,
- ✓ Ülkenin genel ekonomik durumu,
- ✓ Dağıtım kanallarının yapısı ve
- ✓ Merkezi ve yerel idarelerin izlediği ve izleyeceği ekonomi politikaları, sınırlandırıcı, teşvik edici tavırları ile buna benzer pazarın yapısını ortaya çıkaracak bilgiler elde edilmeye çalışılır.

Bu bilgilerin toplanması ve mevcut durumun bir ölçüde belirlenmesi, aslında kısa dönemli bir talep tahmini olanağı verecektir. Daha gerçekçi bir yatırım kararı verebilmek için piyasa araştırma verilerinin en az 10-15 yıl ileriye yönelik talep tahminleri yapabilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir[13]. Özellikle otel işletmelerinin yatırım için harcanan sermayesinin geri dönüşümü için en az 10 yıla ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, işletmeler kısa bir süre için değil, çok daha uzun süre faaliyet göstermek için kurulmaktadır.

Otel işletmeleri belirlenen amaçlara uygun faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için her şeyden önce faaliyetlerini sürdürecekleri kuruluş yerini seçmeleri gerekmektedir. Otel işletmeleri en etkin, en verimli ve en etkili bir şekilde amaçlarına ulaşmak için seçtikleri kuruluş yerini dikkate alarak konumluk yerin nerede olması gerektiğini belirlemelidir. Konumluk yer seçiminde, belirlenen arsa zemininin inşaata uygun olup olmadığını, arsanın maliyetinin yüksek olup olmadığının,

alt yapı hizmetlerine sahip olup olmadığının, ulaşım imkânlarının yeterli düzeyde olup olmadığının araştırılması gerekir. Kıyı turizmi alanında faaliyet göstermeyi hedefleyen bir otel işletmesinin kuruluş yeri olarak deniz kenarını seçmesi, amaçlarına ulaşmada önemli bir katkı sağlayacaktır. Fakat tüm deniz kenarları kıyı turizmi faaliyeti yapmaya uygun olmayabilir. Bu bağlamda otel işletmesi için konumluk yer belirlemede başta doğal faktörler olmak üzere tüm faktörlerin göz önünde tutulması bir zorunluluktur.

Ayrıca, kurulması planlanan otel işletmesinin kapasite büyüklüğü de ekonomik araştırmalar kapsamında ele alınmak durumundadır. Otel işletmesinin planlanan mimari yapısı, oda sayısı, sunacağı mal ve hizmet faaliyetlerinin kapasitesi ve niteliği de kuruluş çalışmalarında yatırım projesinin olumlu ya da olumsuz yönde sonuçlanmasında belirleyici bir rol oynayacaktır.

- **Teknik araştırmalar:** Otel işletmeleri aynı anda hem mal hem de hizmet üretimini eş zamanlı gerçekleştiren teknik birimlerdir. Çeşitli kaynaklardan sağlanan üretim faktörleri işletmede çeşitli bileşimlerden geçirilerek sonuçta bir mal veya hizmet üretimine dönüşür. İşletme kurulmasına karar verilirken hangi üretim teknolojisinin kullanılacağı, iş akış şeması, makinelerin yerleşim planları ve işletme organizasyonu, işletme binasının inşaatı, yönetim ve sosyal tesisler, alt yapı tesisleri ve atıklar olacaksa bunların nasıl değerlendirileceği gibi konular teknik araştırmalar kapsamında teknik elemanlarca incelenir[14]. Bu bağlamda mühendis, mimar ve diğer teknisyenler projenin niteliğine göre aşağıdaki araştırmaları yaparlar[15]:
  - ✓ Kuruluş ve konumluk yerin durumu, inşaata uygunluğu, sismik ve doğal afetlere karşı koyabilme ve dayanma özellikleri,
  - ✓ Ürün nitelikleri,
  - ✓ Üretim ve faaliyet alanları, makine ve teçhizat nitelikleri ve fiziksel yerleşim,
  - ✓ Üretim yönetimi ve diğer fonksiyonlarına uygunluk araştırmaları ve yerleşim planı,
  - ✓ Çalışan sayısı ve nitelikleri araştırması, çalışanlara yönelik eğitimler,
  - ✓ İş, can ve mal güvenliği açısından güvenlik araştırmaları,
  - ✓ Çevre düzenleme, çevre kirliliğini önleme araştırmaları,
  - ✓ Lisans, patent ve teknik yardım ihtiyacı ve araştırmaları yapılır.

Tüm bu çalışmalar yapılırken teknik olmayan diğer elemanların da görüş ve bilgilerinden yararlanılır.

- **Finansal araştırmalar:** Otel işletmesi kuruluş ve faaliyetlerini sürdürürken iki tür sermayeye ihtiyaç duyar. Birincisi kuruluş ve sabit sermaye ihtiyacıdır. Otel işletmelerinde sabit sermaye ihtiyacı turizm endüstrisindeki ve diğer endüstri alanlarında faaliyet gösteren işletmelerden daha fazladır. Otel işletmelerinde sabit sermayenin yüksekliği, yatırım riskini artırdığı için ön proje çerçevesinde yapılan finansal araştırmalar riski azaltma bağlamında büyük önem arz etmektedir. İkincisi ise, faaliyet sürecinde gerekli olan işletme sermayesidir.

Söz konusu yatırım giderleri, işletmenin kuruluş faaliyetleri süresince ortaya çıkabilecek tüm giderlerden oluşur. Ayrıca işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gelir elde etmeye başlayıncaya kadar işletme sermayesine de ihtiyaç duyacaktır. Bu sermaye ile hammadde, yarı hammadde ve nihai madde satın alınacak, işgören ücretleri ödenecek ve tüm diğer doğrudan veya dolaylı işletme giderleri ödenecektir.

Finansal araştırmaların yatırım ve işletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesi kadar, bu ihtiyacın hangi kaynaklardan sağlanacağını gösteren bilgileri de içermesi söz konusudur. Finansal ihtiyacı karşılayacak kaynakları üç grupta toplayabiliriz;

I. Öz kaynaklar (işletmeyi kurmak isteyen girişimci ve ortaklar tarafından kendi özvarlıkların tahsis edecekleri maddi ve maddi olmayan ekonomik değerlerdir.)

II. Dış kaynaklar (yabancı kaynaklardan borçlanma)

III. Oto finansman (faaliyet halindeki bir işletmede dağıtılmayıp işletmede bırakılan faaliyet kârlarıdır.)

Finansal araştırmalar kapsamında işletmenin ihtiyaç duyduğu sabit ve döner sermayenin ne kadar olacağı ve bunun nereden temin edileceği, yani finansal sorunlara işletmelerin nasıl çözüm bulacaklarının saptanmasıdır. Finansal araştırmalar, ilk planda yatırım giderlerinin saptanmasına yönelik rol oynarlar. Bu açıdan ele alınan özellikle[16];

- ✓ Tüm etüt ve proje giderleri,
- ✓ Arsa bedelleri,
- ✓ İnşaat ve kira giderleri,
- ✓ Makine ve teçhizat giderleri,
- ✓ Taşıt ve diğer araç giderleri,
- ✓ Genel giderler,

- ✓ Patent ve lisans haklarını satın alma,
- ✓ Teknik bilgi transferleri giderleri,
- ✓ Yatırım mallarının yurt dışından getirilmesi için yapılacak giderler,
- ✓ Yabancı kaynaklardan finansman giderleri,

gibi gider kalemlerinin hesaplanması önemlidir.

Finansal araştırmalarda, yapılacak olan yatırımlar ile ilgili olarak;

- ✓ Kârlılık,
- ✓ İşletmenin borç ödeme yeteneği,
- ✓ Yatırımın ülkeye döviz sağlama yönü,
- ✓ Yatırımın ulusal ekonomiye sağlayacağı katma değer,
- ✓ İnsan gücü verimliliği açısından yatırımın değerlendirilmesi,
- ✓ Sermaye-verim oranı açısından yatırımın durumu,

gibi yatırım kararı ölçütleri bilgilerine yer verilir.

Burada önemli olan işletmelerin yatırım tutarı hesaplamaları ve kâra geçiş analizi yapmalarıdır[17]. Gerekli sermayelerini tamamlayarak işe başlayan işletmeler, daha sonra kâra geçiş durumlarını analiz ederler. Kâra geçiş analizinde işletmenin tahmini olarak elde edeceği gelir ve yapacağı giderler tahmin edilmeye çalışılır. Burada söz konusu olan giderler, sabit ve değişken giderler olmak üzere ikiye ayrılır. Sabit giderler, işletmede sabit olarak ödenen giderlerdir. Bunların başında kira, makine araç-gereçler, amortisman, genel yönetim giderleri vb. üretim miktarına göre değişmeyen giderlerdir. Değişken giderler ise, işletmenin üretim miktarı ve kapasitesine göre değişen giderlerdir. Bunların başında da vergi, satış giderleri ve üretimde kullanılan girdiler gelmektedir.

Bu işlemler içinde kuşkusuz öncelikle yapılan çalışma kâra geçiş (başabaş) analizidir. Bu analizle işletmede elde edilen toplam gelirlerin toplam giderlere eşit olduğu noktanın bulunması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, işletme kapasitesi dikkate alınarak işletmenin hangi kapasite oranında başabaş noktasına ulaşılabileceğinin saptanması önem arz etmektedir. Otel işletmelerinde oda veya yatak bazında başabaş noktasının % 35'i geçmesi durumunda (yıl bazında otel işletmelerinin genel doluluk oranının % 60 dolayında olduğu dikkate alındığında) işletmenin belirlenen amaçları gerçekleştirmesi zorlaşmakta ve risk oranı artmaktadır. Bu bağlamda ya işletme maliyetlerinin düşürülmesi, ya da satış fiyatının yükseltilmesi gerekmektedir. Bu seçeneklerden birinin gerçekleştirilmesi

mümkün olmadığı takdirde yatırım projesinin tekrar gözden geçirilmesi ya da iptal edilmesi söz konusu olacaktır.

Bir örnek ile açıklamak gerekirse;

150 odalı tüm yıl açık olan dört yıldızlı bir otelin bir yıllık toplam sabit giderlerinin 1.500.000 TL ve oda başına değişken giderin 20 TL olacağı tahmin edilmektedir. Yıllık planlama çalışmasında ortalama oda satış fiyatının 100 TL olması öngörülmektedir. Otel işletmesinin başa baş noktasını sağlayan oda sayısını bulalım.

Başabaş nokta analizi formülünü yazalım.
Başabaş nokta analizi formülü => SBS x BSF = TSG + (SBS x BDG)

Kısaltmaları açıklayalım. **SBS**: Satılan Birim Sayısı **BDG**: Birim Değişken Gider
TSG: Toplam Sabit Gider **BSF**: Birim Satış Fiyatı

Önce satılan birim sayısını, yani satılan oda sayısını bulalım:

Başabaş noktasını sağlayan, yani toplam gelirler ile toplam giderlerin denk olduğu noktayı sağlayan satılan oda sayısını bulmamız gerekmektedir. Şimdi eldeki verileri formülde yerine koyarsak;

SBS x BSF = TSG + (SBS x BDG)

SBS x 100 = 1.500.000 + (SBS x 20)

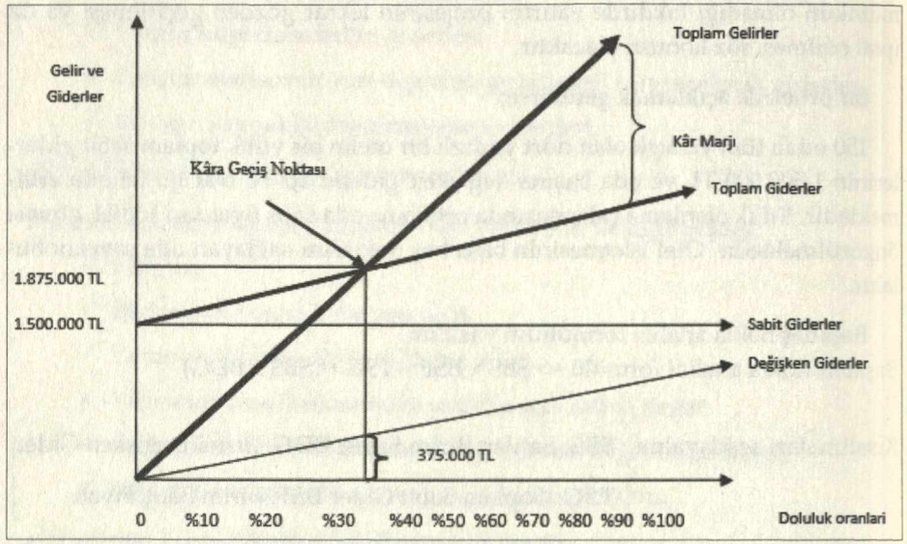
100SBS = 1.500.000 + 30xSBS

100SBS-20SBS=1.500.000 =>80SBS=1.500.000 =>SBS=1.500.000/80=18.750 oda geceleme

Maksimum oda geceleme sayısı 150 x 365 = 54.750 olduğuna göre;

18.750 / 54.750 x 100 = % 34,24 dolulukta işletme başabaş noktasını elde edebilmektedir. Bu kâra geçiş analizine göre başabaş nokta oranı otel işletmesinin yatırım projesinin kabul edilebilir oran açısından uygun olduğunu göstermektedir.

% 34,24 oda dolulukta 18.750 oda geceleme x 100 TL = 1.875.000 TL elde edilen gelir ile toplam giderler 1.875.000 TL karşılanabilmektedir. Şekil 4.3'de görüldüğü gibi işletme 1.875.000 TL satıştan sonra kâr elde etmeye başlayacaktır. Günlük 52 (18.750 / 365) odadan sonra satılacak her odadan elde edilen katkı değeri (sabit maliyet + kâr miktarı=> 100-20= 80 TL) otel işletmesi için kâr sağlayacaktır.



Şekil 4.3. Başabaş Analiz Noktası Grafiği

Otel işletmesi başabaş analiz yöntemiyle; belirlediği kriterlere göre oda fiyatlama, başabaş noktasını sağlayan üretim ve/veya satış miktarını belirleme imkânına sahiptir. Ayrıca, sabit maliyetler ve değişken maliyetler de dikkate alınarak işletme yatırımı için karar alınmasında başabaş analizi, finansal araştırma aşamasında önemli bir katkı sağlamaktadır.

- **Hukuki araştırmalar:** Finansal kararlarla işletmelerin hukuki yapıları arasında yakın bir ilişki vardır. Sermaye artırımı, kârın dağıtımı, vergi tahakkuku, alacaklılara karşı sorumluluk, faaliyet sonuçlarının açıklanması, fon sağlama miktarı ve şekli gibi konularda alınacak kararlar işletmelerin hukuki yapılarıyla doğrudan ilgilidir. İşletmeler kuruluş aşamasında istedikleri yasal türü seçerek kuruluşlarına başlayabilirler[18].

Aynı zamanda işletmeler çalışmalara başlamadan önce hukuki yönden yasal bir kuruluş modeli seçerler. Daha sonra, gerekli kuruluş faaliyetlerine başlayabilmek için yasal işlemleri tamamlarlar[19].

- **Örgütsel araştırmalar:** İşletmelerin örgütsel yapısı, işletmenin kuruluşunda açıkça belirlenip yapı çalışmaları başlatılır. Örgütsel yapı belirlenirken iş analizi, iş bölümü, uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk dağılımı, iletişim kanalları, çalışacak kişilerin saptanması, örgüt şemasının çıkarılması gibi işlemler gerçekleştirilir[20].

İşletmeler araştırmaları bitirdikten sonra, ön proje uygulamasına geçerler. Daha sonra projeyi değerlendirerek yatırım kararını verirler. Kesin yatırım kararından sonra mal ve/veya hizmet üretim aşamasına geçerek faaliyetlerine başlarlar. Bu faaliyetler süresince tam kapasite ile üretime geçmeden önce çeşitli ön deneme mal ve/veya hizmet üretimi çalışmaları yapılarak ürünlerin tüketiciye nihai olarak sunulmadan önce gözden geçirme ve ortaya çıkan aksaklıkları giderme amaçlı deneme çalışmaları yapılır.

4.3. Otel İşletmelerinin Kuruluş Yeri Faktörleri

Tüm işletmelerin ürettikleri ve sundukları üretim özelliklerine göre kuruluş yeri koşulları ve faktörleri arasında farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Otel işletmeleri gibi, ürettikleri ve sundukları turistik ürünün karakteristik özelliklerinden dolayı, ürünün bulunduğu yerde kurulması ve hizmet sunması kuruluş yeri belirleme sürecinde temel koşulların başında gelmektedir.

Otel işletmelerinin ilk kuruluşunda seçecekleri yeri üç aşamalı olarak ele alabiliriz:

1. Aşama: Sunulacak olan ürünün özelliklerine uygun belirli bir ülkenin sınırları içerisindeki belirli bir bölgeyi seçmek
2. Aşama: Seçilen ilgili bölgenin içerisinde kalan mal ve hizmet üretimini ve sunumunu optimum (en uygun) düzeyde sağlayacak belirli bir yeri saptamak
3. Aşama: Bu yerdeki bir arsa üzerinde üretilecek ve sunulacak ürünün kapasite ve özelliklerine göre işletmenin kuruluşunu gerçekleştirmek için işletme faaliyetleri sürecinde gerekli olacak üretim araçlarını ve işletmenin iç yerleşim düzenini kurmak olarak belirleyebiliriz.

Genel anlamda baktığımızda, belirli bir yerde oluşan üretim ve/veya hizmet faaliyetlerine avantajlar sağlayan, maliyet elemanları veya maliyet avantajı sağlayan her şey kuruluş yeri faktörüdür. Otel işletmelerinin kuruluş yerinin belirlenmesinde rol oynayan faktörler beş grupta toplanabilir[21]:

- Doğal faktörler,
- Ekonomik ve sosyal faktörler,
- Yasal faktörler,
- Psikolojik faktörler,
- Toplanma koşulları.

4.3.1. Doğal Faktörler

Doğal faktörler arasında özellikle; bölgeye has doğal özellikler, doğal afet bölgeleri (deprem, sel vs.), iklim, su temini, kaplıca, içme, plajlar, koruluk, merkezi bir yer, doğal turistik veriler kuruluş yerinin seçiminde önemli rol oynamaktadır.

İşletmeler dinamik bir yapıya sahip oldukları için sürekli faaliyet içerisinde olmaları gerekmektedir. Fakat faaliyetlerini sürdürürken bu doğal faktörlerin yetersiz kalması, işletmelerin çalışmalarını aksatmasına ve faaliyetlerin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Doğal faktörleri dikkate almadan, karın az yağdığı bir bölgeye kış turizmi veya hava ısısının yaz aylarında yüksek olmadığı bir bölgeye yaz turizmi için otel kurulması yanlış bir kuruluş yeri seçimine örnek olarak verilebilir. Sel alanlarına kurulmuş olan otel işletmelerinin kışın yağan yoğun yağmurlar nedeniyle su altında kalmasının sonucu olarak otel işletmelerinin hem müşteri hem de ekonomik açıdan ne kadar zor durumda kaldıkları görülmektedir. Otel işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde doğal faktörlerin önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.2. Ekonomik ve Sosyal Faktörler

Otel işletmesinin faaliyeti sırasında rantabiliteyi en yüksek seviyeye çıkarmakta olumlu etki gösteren faktörlerdir. Burada rantabilite, sermayenin parasal olarak verimliliğini ifade eder. Diğer bir deyişle, belli bir dönemde elde edilen kârın işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Verimlilik, rantabiliteyi ifade etmez. Çünkü verimlilik arttığı halde, satış hacmi artmazsa kâr azalacak ve rantabilite düşecektir. Verimlilikle birlikte ekonomiklik de arttığı zaman rantabilite artacaktır.

Ekonomik faktörlerin başlıcalarını; ulaştırma olanakları, arazi ve inşaat giderleri, sosyal kaynaklar, personel temini ve ücretler ve bölgesel finansal politikalar olarak sayabiliriz.

4.3.2.1. Ulaştırma ve İletişim Olanakları

Otel işletmeleri açısından ulaştırma olanakları geniş bir anlamı ifade etmektedir. Otel işletmelerinin kullanacağı üretim faktörlerinin istenen nicelik ve nitelikte, istenen zamanda ve yerde bulundurulması, ayrıca fiyatlarının ve ödeme koşullarının uygun olması ulaşım olanaklarıyla ve maliyetleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bir otel işletmesinin kuruluş yerinin rakip işletmelerin kuruluş yerine göre ulaşım açısından daha olumsuz bir durumda olmaması büyük önem arz etmektedir. Ulaştırma türleri ve maliyetleri ile birlikte iletişim olanakları kuruluş yerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

4.3.2.1.1. Ulaştırma Türleri

Otel işletmesinin kurulduğu yerle ilgili ulaştırma türleri işletmenin kurulduğu yere değişik ulaştırma araçları ile gitme olanağı varsa, bu araçlar arasında kendiliğinden meydana gelecek rekabet turizmde ulaştırmaya ayrılan gider payını azaltacak, işletme kuruluş yeri bakımından avantajlı bir yer seçmiş olacaktır.

Otel işletmesinin kurulduğu yer için sadece bir ulaştırma aracından yararlanabilecekse, tek araçtan yararlanma zorunluluğu ulaştırma giderlerinin turizmdeki nispi önemini artıracak, işletme bir kısım müşterileri çekmek olanağından yoksun kalmış olacaktır.

4.3.2.1.2. Müşteriye ve Tedarik Merkezlerine Mesafe

Mesafe, ulaştırma ücretini belirleyen en önemli faktördür. Bu nedenle ücretin mesafeye göre değişmesi, kuruluş yerinin uzak olması halinde ücreti artıracağından müşteriler başka bir yöne kayabilirler. Otel işletmeleri tüketime yönelmiş işletmelerdir. Bu nedenle malların ve hizmetlerin tüketim piyasalarına yakın olması gerekir. Müşterilerin otel işletmesine ulaşımını sağlayan yolların (kara, deniz, hava ve demir yollarının) fiziki durumları önemli bir unsurdur.

Bununla birlikte kamu ulaştırma işletmelerinin tarife politikası ve otel işletmelerinin kullanacakları hammaddeleri tedarik edecekleri merkezlere olan mesafeleri de büyük önem arz etmektedir. Ayrıca uluslararası deniz ve havalimanlarına yakınlık kuruluş yeri açısından büyük önem taşımaktadır.

4.3.2.1.3. Haberleşme Olanakları

Müşterilerin ihtiyaç anında haberleşme araçlarından (sabit ve mobil telefonlar, internet, faks vs.) yararlanma olanakları kuruluş yeri seçimini belirlemede etkili olmaktadır.

4.3.2.2. Arazi ve İnşaat Giderleri

Tesisin kurulacağı arazinin bedeli ve inşaat giderleri önemli bir faktördür. Eğer bölgenin ve/veya şehrin alt yapısından (elektrik, su, kanalizasyon ve ulaşım vb.) yararlanma olanakları yoksa kurulacak olan tesislerin ortaya çıkaracağı sabit maliyet giderleri iyi bir şekilde hesaplanmalıdır.

4.3.2.3. Sosyal Kaynaklar

Otel işletmesinin kuruluş yerinde bulunan sosyal kaynakların azlığı veya çokluğu, müşteriler tarafından işletmenin tercih edilip edilmemesinde önemli rol oynamaktadır. Bir anlamda, bütünleşik bir turizm faaliyeti kapsamında, otel işletmesinin bulunduğu kuruluş yeri ve bölgesindeki sosyal kaynaklar, müşteriler açısından cazip faktörler olarak değerlendirilebilir.

- Toplumun ekonomik davranışları,
- Endüstriyel, hafif ve ağır imalat dağıtım ve ticaret ulaşım merkezi,
- Turizm ve dinlenme bölgeleri,
- Eğlence, dinlenme ve kültürel olanaklar, tiyatrolar, restoranlar, gece kulüpleri, sportif olaylar,
- Alışveriş merkezleri,
- Fuar ve sergiler,
- Sanat ve müzik merkezleri,
- Faaliyet hizmetlerine yardımcı olmak bakımından perakendeci dükkanlar,
- Garaj ve park yerleri,
- Yüzme havuzu ve golf kulübü,
- Sağlık, kültür ve sosyal hizmetler,
- Tarihi eserler, müze ve anıtlar, arkeolojik merkezler
- vb.

olmak üzere sosyal kaynaklar çok çeşitlidir.

4.3.2.4. Personel Temini ve Ücretler

Otel işletmelerinin kurulması ve işletilmesi için gerekli unsurların başında işgücü gelmektedir. Mekanizasyon ve otomasyonla gerekli işgücü azaltılabilirse de tümüyle kaldırılması veya öneminin azaltılması mümkün değildir. İşletmeler için işgücü yani personel yaşamsal önemde ve yüksek maliyetli bir üretim faktörüdür. Personel sayısı, niteliği ve ücret düzeyi kuruluş yeri seçiminde büyük önem taşır.

Kuruluş yerinin belirlenmesinde otelin nitelikli personel temin etme yolları önemli rol oynar. Eğer nitelikli personeli başka bir illerden getirmek zorunluluğu varsa, personele işletme içinde ya da işletme dışında konaklama imkânı sağlamak gerekir. Bu durum da işletmenin kârlılığı üzerinde olumsuz etki yapar. Aynı il içerisinde dahi il içerisindeki otel işletmelerinin aksine, şehir dışındaki otel işletmelerinde istenilen nicelikte ve nitelikte personel temini gibi, onların ikameti ve sosyal ihtiyaçları da büyük sorunları beraberinde getirmektedir. Çalışanlara lojman sağlanması, ulaşım imkânlarının sağlanması, kalifiye eleman temini için daha fazla ücret ödenmesi gibi olumsuzluklar, tesis sahibi ya da yöneticisinin, personel konusuna çok dikkatli yaklaşmalarını gerektirmektedir.

4.3.2.5. Bölgesel Finansal Politika

Bölgesel finansal ve vergi uygulamalarındaki farklılıklar kuruluş yerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Devlet tarafından sağlanan vergi bağışıklığı (muafiyeti) veya indirimi ile kredi kolaylığı gibi finansal politikalar, otel işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde hangi bölgenin ve yerin tercih edileceği konusunda önemli rol oynamaktadır.

4.3.3. Yasal Faktörler

Bir bölgenin ve/veya yerin imar durumu, kamu kuruluşlarının ve yerel belediyelerin davranışları kuruluş yerinin belirlenmesinde etkin rol oynar. Bölgedeki yönetimsel koşullar veya kolaylıklarda kuruluş yerini seçerken dikkate alınır. Yasal açıdan turizm tesisleri inşası için teşvik edilen alanların yanı sıra, engellenen alanlar da olabilir. Diğer yandan, çevrenin imar durumu, binanın niteliği gibi etmenler, ilgili kamu kuruluşlarınca yakından incelenir. Yasal faktörler olarak söz edebileceğimiz bir başka konu da, yöredeki koruma alanları ya da milli parkların sayısı ve niteliği çerçevesinde turizm tesislerinin etkilenme durumları olabilir.

4.3.4. Psikolojik Faktörler

Yatırım yapacak olan girişimci kuruluş aşamasında belirli insanların, belirli bir bölgeye karşı duyduğu özel bir eğilimin ya da yöre halkının yabancılara davranışının etkisi altında kalırsa psikolojik faktörlere yer vermiş olur. Kurulacak olan işletmenin ürettiği ve sunduğu hizmetlerin ekolojik yapıya zarar vermesi, yöre halkının yaşam koşullarını olumsuz yönde etkilemesi, örf ve adetlerine karşı olumsuz algıların söz konusu olması kuruluş yeri seçiminde olumsuz psikolojik faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle, otel işletmelerinin kuruluş yeri tercihlerinde yöre halkının işletmelerde kendilerine istihdam sağlanması, ürettikleri ürünlerin işletmeler tarafından satın alınması gibi beklentiler, olumlu psikolojik faktörler olarak değerlendirilebilir.

4.3.5. Toplanma Koşulları

Kuruluş yeri bakımından elverişli olan koşullar, aynı koşullara bağlı olan birçok işletmeleri bir araya çeker. Buna toplanma (aglomerasyon)denir.

- Toplanma, kamu hizmetlerinin görülmesini teşvik eder, zorunlu kılar ve kolaylaştırır. Fakat rekabetin çoğu kez yıkıcı bir şekil almasına da neden olur. İşletme kuruluş yerini belirlerken toplanma derecesini dikkate almalı, yakın bir gelecekte gereğinden çok işletmenin kurulabileceği alanı tercih etmemeli veya onların kurulması halinde işletmenin etkilenmeyeceği kapasite, ürün farklılaştırma ve çeşitlendirme gibi tedbirleri almalıdır.

- Toplanmayı teşkil eden diğer otel ve işletmelerin birbirine olan dış faydaları (ortaklaşa rekabet) ve zararları (yoğun rekabet) dikkate alınmalıdır.

4.4. Otel İşletmelerinin Kuruluş Yeri Seçimi İle İlgili Spesifik (karakteristik) Faktörler

Otel işletmeleri üretmeyi ve sunmayı hedefledikleri mal ve hizmetlere uygun kuruluş yeri seçimini yapmak durumundadır. Kurulması düşünülen ve planlanan her otel işletmesinin türüne göre farklı kuruluş yeri seçimi kriterleri söz konusu olmaktadır. Bir resort (kıyı) oteli ile bir şehir oteli kuruluş yerinin seçilmesinde için farklı faktörler rol oynamaktadır. Örneğin, bir resort (kıyı) oteli için otelin kurulacağı yerin alan olarak bir şehir otelinden daha büyük olması gerekmektedir.

Bu bağlamda, şehir, resort, dağ ve sağlık amaçlı otellerin başlıca spesifik faktörleri aşağıda belirtilmiştir[22].

4.4.1. Şehir Otellerinde Yer Seçimine Etki Eden Spesifik Faktörler

Bir şehir otelinin kurulacağı yerin seçiminde etki eden birçok faktörün incelenmesi ve değerlendirilmesi uzmanlar tarafından dikkatli bir şekilde yapılmaktadır. Şehir otellerinin yer seçiminde etkili olan spesifik faktörlerin başlıcaları şunlardır:

- Şehir oteli, şehrin sükûnetli bir bölgesinde tesis edilmelidir.
- Bununla birlikte şehir oteli, şehir merkezinden uzak olmamalı, şehrin ticari ve idari geçit noktalarında kurulmalıdır.
- Büyük şehir oteli, toplanma merkezlerinin dışında kurulmalıdır.
- Şehir merkezinde kuruluş yerinin pahalı olması veya uygun yer bulunamaması durumunda şehir bölgesi dışında bununla beraber şehir merkezi ile hızlı bağlantısı olan ve şehre girişi sağlayan büyük bir anayolun kenarı seçilebilir.

4.4.2. Kıyı (Resort) Otellerinde Yer Seçimine Etki Eden Spesifik Faktörler

Resort oteller, her şeyden önce yoğun iş temposundan sonra, dinlenmek amacıyla uzun süreli (7–21 gün arası) konaklamayı tercih eden misafirlere hizmet etmek amacıyla kurulan işletmelerdir. Resort otellerin başlıca spesifik özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kıyı (Resort) otel, deniz kenarında ya da deniz kenarına yakın bir yerde kurulmalıdır.

- Resort otel için, altyapı hizmetlerinin kamu tarafından sağlandığı ve yeteri sayıda ve çeşitlilikte üst yapı hizmetlerinin bulunduğu yerler tercih edilmelidir. Toplanma yerleri içerisinde de kurulabilir.
- Resort otel, bina yerleşkesi haricinde geniş bir dinlenme, eğlenme ve spor yapma alanına sahip olmalıdır.
- Resort otel, hem müşterilerin dinlenebilmesi için sakin bir bölgede, hem de ulaşımlarını rahat bir şekilde yapabilecekleri bir yerde kurulmalıdır.
- Resort otel, yüksek binalar yerine az katlı ve dağınık konaklama üniteleri (villa, apart daire ve bungalovlar gibi) şeklinde inşa edilmelidir.

4.4.3. Dağ Otellerinde Yer Seçimine Etki Eden Spesifik Faktörler

Dağ otelleri prensip itibarıyla mekanik çıkış alanlarına bitişik yerlerde kurulan işletmelerdir. Düşük, orta ve yüksek rakımlı dağ otellerinin kuruluş aşamasında dikkat edilmesi gereken başlıca faktörler şunlardır:

- Dağ otelinin kuruluş yeri seçiminde çok ihtiyatlı davranılmalı; kuruluş aşamasında turizm uzmanları, mühendisler ve uzman doktorlar ortak karar vermelidirler.
- Dağ otelinin kurulacağı alan iyi etüt edilmeli, toprak yamaları, çığ düşmesi gibi doğal afetlerin olmasının söz konusu olamayacağı temeli sağlam alanlarda inşa edilmelidir.
- Dağ oteli için, rüzgârlardan az etkilenen yerler, yeteri derecede güneş alan yerler tercih edilmeli, bunun yanı sıra, vadilerin çukurda bulunan şifalı su alanları tercih edilmemelidir. Çünkü bu alanlar romatizma hastalığı kaynağıdır.
- Dağ oteli, kompleks bir yapı olarak inşa edilmemeli, 60–100 oda kapasiteli tipler tercih edilmelidir.
- Dağ oteli için kuruluş yeri seçerken, köy toplulukları ile kuruluş yeri arasında yeterli bir mesafe olmasına dikkat edilmelidir.
- Dağ otelinin kuzey tarafı koridora ve hizmet odalarına tahsis edilmeli, odalar güneşe bakmalı ve mümkün olduğunca ahşap yapılarla dekore edilmelidir.
- Bölgenin bioklimatik özelliği tahlil edilmeli, gezinti ve dinlenme alanları oluşturulmalıdır.
- Ayrıca, iklim ve kür tedavisi hizmetleri sunan dağ otellerinde, uzman doktor ve yardımcı personel bulundurulmalıdır.

4.4.4. Termal Otellerin Yer Seçimine Etki Eden Spesifik Faktörler

Termomineral su banyosu, içme, inhalasyon, çamur banyosu gibi çeşitli türdeki yöntemlerin yanında iklim kürü, fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi ve diyet gibi destek tedavilerin yapıldığı ve uygulandığı termal otellerin başlıca spesifik özellikleri şunlardır:

- Termal otel, tıbbi ihtiyaçlara cevap veren ve yararları deneylerle saptanmış bir veya birkaç mineral su kaynağına sahip olmalıdır.
- Termal otel, değeri bilimsel olarak saptanmış elverişli bir iklime sahip olmalıdır. Rutubetli alanlarda, karşı yönde rüzgârların estiği yerlerde, güneşi görmeyen boğazlarda kurulmamalıdır.
- Termal otel içerisinde, kaynak bentleri jeolojik ve hijyenik yönden sağlıklı olmalı, banyo ve içme kürleri birimleri, sağlık, teknik, hijyenik ve estetik bütün özelliklere sahip olmalıdır.
- Termal otelde banyolar kapalı olmalı ve banyo alanı ile dinlenme ve giyinme alanları kapalı geçitle birbirine bağlanmalıdır.

Termal otel, sadece fiziki değil, aynı zamanda ruhi bir tedavi ve dinlenme merkezi olma özelliğini birlikte taşımaktadır. Bu nedenle, konaklama amacını bozacak eğlence hizmeti sunan birimleri (disko ve bar gibi) kurmaktan sakınmak gerekmektedir.

4.5. Otel İşletmelerinde Amaçlara Göre Kuruluş Yeri Seçiminde Maliyet Hesaplamaları

Otel işletmelerinin kuruluş yeri seçilirken, maliyet hesaplamaları ile ilgili genellikle üç amaç izlenmektedir.[1] Bunları; kârı maksimize etme amaçlı kuruluş yeri seçimi, sosyal kârlılık ve sosyal fayda amaçlı kuruluş yeri seçimi ve büyüme amaçlı kuruluş yeri seçimi olarak adlandırabiliriz.

4.5.1. Kârı Maksimize Etme Amaçlı Kuruluş Yeri Seçimi

Kuruluş yeri seçiminde özel sektörün temel amacı maksimum (en yüksek) kârı elde etmektir. Özel sektör, yaptığı yatırımın mümkün olduğu kadar kısa süre içerisinde geri dönmesini sağlamayı hedefler. Özellikle, sermayenin temin edilmesinin yüksek maliyetli olduğu ülkelerde, özel sektör yatırılan sermayenin kısa süre içerisinde geri dönüşümünü temel amaç kabul etmektedir. Böylece, hem sermayeyi uzun süre kullanmamış ve hem de uzun sürenin ortaya çıkaracağı risk olasılıklarını azaltmış olmaktadır.

[1] Kazgan, Haydar (1969), Turizm İşletmeciliği Dersleri, Özel İktisadi ve Ticari İlimler Yüksekokulu Yayınları, 27, s. 18.

Asıl itibarıyla otel işletmelerinin ürettiği ve sunduğu turistik ürünün karakteristik özellikleri nedeniyle zevk, moda ve diğer birçok faktörün derin etkisinde bulunması, yatırımın mümkün olduğu kadar kısa sürede geri dönmesini sağlamayı zorunlu kılmaktadır. Çünkü, otel işletmelerinin bulunduğu destinasyon bölgesi ve otel işletmesi kısa sürede demode olabileceği gibi, toplumun zevk ve isteklerindeki değişmelerde işletmenin bulunduğu yerin cazibesini kaybetmesine yol açabilmektedir.

Bu bağlamda otel işletmeleri, kuruluş yerinin seçiminde ek kısa sürede işletmeyi kâra geçirecek risksiz, yüksek talep gören, altyapısı devlet tarafından tamamlanmış ve üstyapı hizmetleri bulunan bölgeleri ve yerleri tercih etmektedir.

Bir özel sektör girişimcisinin orta ölçekli ve 200 odalı dört yıldızlı bir resort (kıyı) otel için yatırım yapmak istediğini varsayalım. Girişimci, bu yatırımdan ortalama % 15 net kâr beklemekte ve yatırımın 10 yılda geri dönmesini istemektedir. % 15 kâr oranı, diğer sektörlere yatırım yapıldığı takdirde de elde edilebilecek bir orandır. Bu girişimci, A, B ve C olmak üzere üç kuruluş yeri arasında bir tercih yapmak durumundadır.

Üç kuruluş yeri arasında işletme maliyetleri, gerek işçilik, gerekse malzeme bakımından farklı olacaktır. Üç kuruluş yerinin inşaat ve donatım maliyetlerinin aşağıdaki gibi olması öngörülmüştür.

Kuruluş Yeri	Yatırımın Toplam Maliyeti
A	15.000.000 TL
B	12.000.000 TL
C	11.000.000 TL

Otel işletmesinin faaliyete geçtikten sonra yıllık işletme giderlerinin üç kuruluş yerine göre aşağıdaki gibi olması öngörülmüştür.

Kuruluş Yeri	Yıllık Toplam Maliyeti
A	3.000.000 TL
B	2. 200.000 TL
C	2.800.000 TL

Bu veriler doğrultusunda otel işletmesinin üç kuruluş yeri bakımından yıllık toplam maliyetini bulmamız gerekmektedir. İşletmenin yıllık toplam maliyeti; yatırımın yıllık maliyeti ile yıllık işletme giderlerinin toplamıdır.

$$\text{Yıllık Toplam Maliyeti} = \text{Toplam Yatırım Maliyeti} \times \frac{i \times (1+i)^{n}}{(1+i)^{n}-1} + \text{Yıllık İşletme Giderleri}$$

Bu formülde;

(Yatırım), toplam inşaat ve donatım giderlerini ifade ederken;

(i), yatırımdan beklenen yıllık net kâr oranını,

(Yıllık İşletme Giderleri), otel işletmesinin faaliyetini devam ettirmek için bir yıl içerisinde yapacağı cari (geçerli olan) harcamaları göstermektedir. Örnekteki değerleri formülde uygulayalım. Burada üslü işlemi basit olarak Excel de hücre içerisinde (=parantez içerisindeki sayı toplamı shift+3 n sayısı ve enter) işlemi ile hesaplanabilir.
A kuruluş yeri için;

$$Yıllık\ Toplam\ Maliyet = (15.000.000\ x \left(\frac{0{,}15\ x\ (1+0{,}15)^{10}}{(1+0{,}15)^{10}-1}\right) + 3.000.000$$

$$= \left(15.000.000\ x\ \frac{0{,}15\ x\ 4{,}045}{4{,}045-1}\right) + 3.000.000$$

$$= 2.985.000 + 3.000.000 = \mathbf{5.985.000\ TL}$$

B kuruluş yeri için;

$$Yıllık\ Toplam\ Maliyet = (12.000.000\ x \left(\frac{0{,}15\ x\ (1+0{,}15)^{10}}{(1+0{,}15)^{10}-1}\right) + 2.200.000$$

$$= (12.000.000\ x\ 0{,}199) + 2.200.000$$

$$= 2.388.000 + 2.200.000 = \mathbf{4.588.000\ TL}$$

C kuruluş yeri için;

$$Yıllık\ Toplam\ Maliyet = (11.000.000\ x \left(\frac{0{,}15\ x\ (1+0{,}15)^{10}}{(1+0{,}15)^{10}-1}\right) + 2.800.000$$

$$= (11.000.000\ x\ 0{,}199) + 2.800.000$$

$$= 2.189.000 + 2.800.000 = \mathbf{4.989.000\ TL}$$

Hesaplama sonuçlarına göre, üç kuruluş yeri içerisinde B kuruluş yeri en düşük yıllık toplam maliyeti vermektedir. Bu durumda otel işletmesinin maliyetler

bakımından B yerinde kurulması gerekmektedir. Ancak, kuruluş yeri hesaplamaları ve bu hesaplamalara göre kuruluş yerinin seçimi sadece maliyetler açısından yapılmaz. Çünkü üç kuruluş yeri arasında en düşük maliyeti gösteren B kuruluş yeri olmakla birlikte, en düşük geliri sağlayan kuruluş yeri de olabilir. Bu nedenle, kuruluş yeri konusunda, problemin gelir durumunu da her bir kuruluş yeri için ayrı ayrı hesaplama zorunluluğu vardır.

Yukarıdaki işlemlerde her üç kuruluş yerinin yıllık toplam maliyetlerini hesaplamakla, aynı zamanda kuruluş yerlerine göre işletmenin gelir yönünü de çözümlemiş bulunuyoruz. Yukarıdaki her üç kuruluş yeri ile ilgili yapılan hesaplama yönteminde her üç kuruluş yeri için saptanan % 15 kâr oranında elde edilmek istenen geliri de gösterilmektedir. Böylece işletme;

A kuruluş yerini seçerse % 15 net kârı, 5.985.000 TL maliyet ve bu maliyetle eşit olan gelirle,

B kuruluş yerini seçerse % 15 net kârı, 4.588.000 TL maliyet ve bu maliyetle eşit olan gelirle,

C kuruluş yerini seçerse % 15 net kârı, 4.989.000 TL maliyet ve bu maliyetle eşit olan gelirle sağlamaktadır.

Üç kuruluş yeri arasında B kuruluş yeri en düşük maliyet ve en düşük gelirle % 15 kârı sağlamaktadır. Şu halde maliyet açısından B kuruluş yeri seçilecektir.

B kuruluş yeri seçildiği takdirde, eşit doluluk oranında en düşük düzeyde oda fiyatını belirleme imkânına sahip olacaktır. Her üç kuruluş yerinin ortalama doluluk oranlarının aynı ve % 60 olduğunu varsayalım.

150 odalı ve dört yıldızlı otel bir yıl içerisinde 365 x 150 x % 60 = 32.850 yıllık oda geceleme satmıştır. % 15 net kârla çalışan her üç kuruluş yerinde;

A kuruluş yerinde 5.985.000 TL yıllık toplam maliyet 32.850 odadan,

B kuruluş yerinde 4.588.000 TL yıllık toplam maliyet 32.850 odadan ve

C kuruluş yerinde 4.989.000 TL yıllık toplam maliyet 32.850 odadan karşılanacaktır.

Yukarıda belirtilen yıllık toplam maliyetleri karşılamak için satılabilecek oda sayısından elde edilecek gelirlerin sağlanabilmesi için oda fiyatlarının;

A kuruluş yerinde oda fiyatı 5.985.000 / 32.850 = 182,1 TL

B kuruluş yerinde oda fiyatı 4.588.000 / 32.850 = 139,6 TL

C kuruluş yerinde oda fiyatı 4.989.000 / 32.850 = 151,8 TL olması gerekmektedir.

Görüldüğü gibi, % 60 doluluk oranıyla B kuruluş yerindeki otel 139,6 TL oda fiyatıyla istenilen kârı sağlarken, diğer kuruluş yerlerinde işletme aynı kârı daha yüksek oda fiyatları ile sağlayabilmektedir. Ancak, kuruluş yeri seçiminde daha yüksek doluluk oranına ulaşılabilecek kuruluş yeri söz konusu ise, kuruluş yeri seçiminde doluluk oranının yüksek olacağı öngörülen yer tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda otel daha çok oda satışı olanağına sahip olduğu için oda fiyatını indirebilir. Örneğin C kuruluş yerindeki otel işletmesinin doluluk oranı % 80 öngörülüyorsa, 43.800 odanın satılması (150 x 365 x % 80) söz konusu ise; A kuruluş yerindeki otel işletmesinin % 15 kâr elde edebileceği oda fiyatı; 4.989.000 / 43.800 = 113,9 TL olmakta ve bu durumda C kuruluş yerinin tercih edilmesi gerekmektedir. Ayrıca C kuruluş yerinde faaliyet gösterecek olan otelde konaklayan müşterilerin sayısının fazla olması, oda dışı diğer departmanlardan (bar, restoran vs.) elde edilecek ek gelirlerin de artmasını sağlayacaktır. Böylece % 15'in üzerinde bir kâr artışı da söz konusu olabilecektir.

4.5.2. Sosyal Kârlılık ve Sosyal Fayda Amaçlı Kuruluş Yeri Seçme

Turizm sektörünün sağladığı yararlar toplumsal ve sosyal açıdan, ülke ekonomisi bakımından ele alındığında kuruluş yerinin saptanmasında sosyal maliyet, sosyal kârlılık gibi etkenlerin geniş ölçüde rol oynaması gerektiği anlaşılmaktadır.

Turizm sektöründe otel işletmelerinin sosyal bakımdan alternatif maliyeti çoğu kez sıfır olan bir faaliyet alanını temsil etmektedir. Örneğin; doğal kaynaklar, hava ve bol güneş turizm sayesinde değerlendirilmektedir. Eğer burada herhangi bir otel işletmesi kurulmamış olsaydı, oradaki atıl kaynakların turizm dışında başka bir amaçla kullanılması mümkün olmayacaktı. Bu bölgede kurulacak otelin girişimciye bir kişisel maliyeti olacak, ama sosyal bir maliyeti olmayacaktır.

Otel işletmeleri, kuruldukları yerlerde, geçmişte atıl bir işgücü, doğal ve sosyal varlıklar(tarihi eserler) söz konusu iken, otel işletmesinin faaliyete geçmesiyle birlikte, atıl işgücü, doğal ve sosyal kaynaklar harekete geçiriliyor ve gelir getiren bir duruma dönüştürülüyor.

Otel işletmeleri, zengin bölgelerden fakir bölgelere bir gelir transferi sağlıyor. Çünkü zengin kişiler, turizm ve otel işletmeleri sayesinde fakir bölgeleri ziyaret ediyor, konaklama ve harcama yapıyor. Bu bakımdan oteller, gelirin daha adil dağıtımına yardımcı olmakla sosyal bir fonksiyonu yerine getirmektedir.

Günümüzde devlet, otel işletmesi kurmak yerine, bu tür bölgelerin ve yerlerin altyapı ve üst yapı çalışmalarını tamamlayarak, özel sektörün bu bölgeye yatırım yapmasını istemektedir. Ticari amaçla kurulan yani kâr elde amacıyla kurulan otel işletmeleri de yatırım maliyeti ve getiri riski yüksek olan yerlerde otel kurmayı tercih etmemektedirler. Bu nedenle devlet de otel işletmeciliği alanında faaliyet gösteren ya da göstermek isteyen özel sektör girişimcilerine belirlenen az gelişmiş bölgelere otel yatırımları yapması için çeşitli teşvikler sunmaktadır. Bunları; bedelsiz arsa temini, faizsiz veya düşük faizli krediler verilmesi ve belirli bir süre çeşitli vergilerden muaf tutma gibi teşvikler olarak sıralayabiliriz.

Az gelişmiş bölge ve yerde kurulacak olan otel işletmesinin sağlayacağı sosyal kârlılık ve fayda göz önünde tutularak otel işletmecilerine sağlanan sübvanseler ve katkılar, otel işletmelerinin işletme maliyetlerinin düşmesine neden olacaktır. Bu bölgede otel işletmesini kuracak olan özel sektör girişimcisi de, sağlayacağı sosyal fayda yanı sıra elde etmesi gereken kârı göz önünde tutarak kuruluş yerini belirleyecektir.

Bu bağlamda, otel işletmelerinin sağlanan teşvik, sübvanse ve muafiyetler neticesinde yatırım maliyeti değerlerini ele alalım. Devletin sosyal kârlılık ve fayda bağlamında farklı bölgelerde ve yerlerde farklı uygulamaları söz konusu olabilmektedir. Buna göre, 200 odalı ve dört yıldızlı bir otel işletmesinin toplam yatırım maliyetleri aşağıdaki gibi verilmiştir. Devlet;

A, B ve C kuruluş yerleri için bedelsiz arsa temini sağlamakta, otel inşaatı için yurt içi ve dışından satın alacağı tüm malzemelerde, hizmetlerde KDV muafiyeti ve 10 yıl süreyle SGK primlerinin devlet tarafından ödenmesi ile yap-işlet modelini önermektedir. Bu kapsamda,

A kuruluş yerinde kurulacak otel işletmesinin yatırım maliyeti 6.000.000 TL,

B kuruluş yerinde kurulacak otel işletmesinin yatırım maliyeti 7.000.000 TL,

C kuruluş yerinde kurulacak otel işletmesinin yatırım maliyeti 8.000.000 TL olacaktır.

Kuruluş Yeri	Sosyal Fayda Amaçlı Yatırım Maliyeti
A	6.000.000 TL
B	7.000.000 TL
C	8.000.000 TL

Sosyal kârlılık ve fayda bağlamında net kâr oranını % 10 ve yatırım maliyetinin geri dönüşüm süresini 10 yıl olması öngörülmektedir. Otel işletmesi faaliyete geçtikten sonra yıllık işletme giderinin;

A kuruluş yeri için 1.000.000 TL

B kuruluş yeri için 1.500.000 TL

C kuruluş yeri için 2.000.000 TL olacağı tahmin edilmektedir.

A kuruluş yeri için;

$$Yıllık\ Toplam\ Maliyet = (6.000.000\ x \left(\frac{0{,}10\ x\ (1+0{,}10)^{10}}{(1+0{,}10)^{10}-1}\right) + 1.000.000$$

$$= (6.000.000\ x \left(\frac{0{,}10\ x\ 2{,}59}{2{,}59-1}\right) + 1.000.000$$

$$= (6.000.000\ x\ 0{,}16) + 1.000.000 = 960.00 + 1.000.000$$

= 1.960.000 TL

B kuruluş yeri için;

$$Yıllık\ Toplam\ Maliyet = (7.000.000\ x \left(\frac{0{,}10\ x\ (1+0{,}10)^{10}}{(1+0{,}10)^{10}-1}\right) + 1.500.000$$

$$= (7.000.000\ x\ 0{,}16) + 1.500.00 = 1.120.000 + 1.500.000$$

= 2.620.000 TL

C kuruluş yeri için;

$$Yıllık\ Toplam\ Maliyet = (8.000.000\ x \left(\frac{0{,}10\ x\ (1+0{,}10)^{10}}{(1+0{,}10)^{10}-1}\right) + 2.000.000$$

$$= (8.000.000\ x\ 0{,}16) + 2.000.00 = 1.280.000 + 2.000.000$$

= 3.280.000 TL

Söz konusu sosyal kârlılık ve sosyal fayda sağlamaya yönelik otel işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde devletin sağladığı olanaklar otel işletmelerinin kuruluş maliyetlerinde önemli rol oynamaktadır.

200 odalı ve dört yıldızlı otel bir yıl içerisinde 365 x (200 x % 60) = 43.800 oda satılması planlanmaktadır. Sosyal kârlılık ve fayda kapsamında, % 10 net kârla çalışan her üç kuruluş yerinde;

A kuruluş yerinde 1.960.000 TL yıllık toplam maliyet(kâr dahil) 43.800 odadan,

B kuruluş yerinde 2.620.000 TL yıllık toplam maliyet (kâr dahil) 43.800 odadan ve

C kuruluş yerinde 3.280.000 TL yıllık toplam maliyet (kâr dahil) 43.800 odadan karşılanacaktır.

Yukarıda belirtilen yıllık toplam maliyetleri karşılamak için satılabilecek oda sayısından elde edilecek gelirlerin sağlanabilmesi için oda fiyatlarının;

A kuruluş yerinde oda fiyatı 1.960.000 / 43.800 = 44,7 TL

B kuruluş yerinde oda fiyatı 2.620.000 / 43.800 = 59,8 TL

C kuruluş yerinde oda fiyatı 3.280.000 / 43.800 = 74,8 TL olması gerekmektedir.

A kuruluş yerinde otel işletmesi % 60 dolulukta 44,7 TL oda fiyatıyla yıllık toplam maliyetini karşılamaktadır. A,B ve C kuruluş yerlerinde otele olan talep aynı olduğu takdirde kuruluş yeri olarak A kuruluş yeri tercih edilecektir. Oda fiyatının kâr amaçlı kuruluş yerinde hizmet sunan otel işletmesinde en düşük oda fiyatı 139,6 TL iken, sosyal kârlılık ve fayda kapsamında kuruluş yeri seçilen yerde hizmet sunan otel işletmesinin en düşük ortalama oda fiyatı 44,7 TL olduğu görülmektedir.

Devlet, vatandaşlarına seyahat etme ve turizm faaliyetlerinden yararlanma hakkını sağlamakla yükümlüdür. Bu bağlamda, devlet sosyal kârlılık ve fayda sağlama amaçlı kuruluş yeri seçimlerinde, özel sektöre yatırım ve işletme faaliyetlerinde teşvikler sağladığı takdirde, hem vatandaşlarının turizm faaliyetlerine katılmalarını hem de özel sektörün az gelişmiş ve gelişmekte olan bölgelere yatırım yapmasını sağlamış olacaktır.

Maliyet hesaplamalarında da görüldüğü gibi kâr amaçlı kuruluş yeri seçimleri ile sosyal kârlılık ve sosyal fayda amaçlı kuruluş yeri seçimleri karşılaştırıldığında aynı doluluk oranlarında sosyal kârlılık ve sosyal fayda amaçlı kuruluş yerlerindeki otel işletmelerinin daha düşük ortalama oda fiyatlarıyla yatırım ve işletme maliyetlerin ve hedeflenen kârın karşılanabildiği görülmektedir. Bununla birlikte, sosyal kârlılık ve sosyal fayda amaçlı kuruluş yeri seçiminde turizmin olumlu ekonomik etkileri arasında sayılan gelir ve istihdam yaratıcı etkisi, bölgenin gelişmesi üzerine etkisi ve diğer sektörlere etkisi dikkate alınması da göz ardı edilmemelidir.

Az gelişmiş bölgelerde otel işletmeleri tarafından sağlanan konaklama, yemeiçme ve diğer hizmetlerin bir kamu hizmeti olarak algılanması ve kabul edilmesi doğrultusunda, kuruluş yeri seçimi sürecinde sağlanan arsa, inşaat, donatım ve faaliyet hizmetlerinde teşvikler, sosyal kârlılık ve fayda kapsamında değerlendirilebilir.

4.5.3. Büyüme Amaçlı Kuruluş Yeri Seçme

Büyüme, yaşayan her canlı organizma için doğal bir gelişme, işletmeler için ise kaçınılamayacak bir kavramdır. Günümüz ekonomik şartları tüm işletmeleri olduğu gibi otel işletmelerini de faaliyette bulunduğu pazarda yoğun bir rekabetin bulunması onları nedeniyle büyüme ve gelişmeye zorlamaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler normal bir büyüme gösterirken, bu büyümeye uyum sağlayamayan işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi, pazar paylarını koruyabilmesi, kısacası hayatta kalmaları güçleşmektedir.

İşletmelerin hayatını devam ettirmek etkinliğini ve etkililiğini artırmak amacıyla izleyebileceği en belirgin stratejiler büyümeye dönük olanlardır. İşletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürürken, diğer taraftan büyümek ve faaliyet alanında gelişmek için çaba harcarlar[23].

Genel olarak işletmelerin büyümesi olumlu bir gelişme olarak kabul edilmekle birlikte, uygun olmayan bir büyüklükte hiç kuşkusuz esnek davranabilmeyi de güçleştirebilmektedir. Bununla birlikte yatırım maliyet oranı ve ürettiği turistik ürünün talep esnekliği yüksek olan otel işletmelerinde plansız, hızlı ve büyük hacimli büyüme, işletmeleri finansal açıdan zora sokabilmektedir. Bunun sonucunda da öz kaynakları yeterli olmayan, likidite sorunu yaşayan borçlarını zamanında ödeyemeyen otel işletmeleri zarar etmekte ve hatta iflas ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Otel işletmelerinde genel olarak büyümenin amacını; belirli bir büyüklüğe ulaşarak, büyüklüğün sağlayacağı imkânlardan faydalanmak olarak tanımlayabiliriz. Otel işletmelerinin büyüme istekleri aşağıdaki nedenler açıklanabilir[24]:

- Piyasalarda daha fazla etkin olmak ve kârlılık düzeyini yükseltmek,
- Optimal büyüklük düzeyine ulaşmak,
- Yeni teknolojilerden yararlanmak,
- Değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek,
- Değişen Pazar koşullarına uygun hizmetlerini sürdürebilmek,
- Rekabet avantajları ve üstünlükleri elde edebilmek,
- Güvenilen ve tercih edilen bir işletme imajı oluşturabilmek,
- Bölgesel işletme olmaktan çıkıp, ulusal ve hatta uluslararası işletme olabilmektir.

Günümüzde işletmelerin büyüklük açısından sınıflandırılmasında yaygın olarak kullanılan ölçütler nicel (kantitatif) ve nitel (kalitatif) ölçütlerdir. Nicel ölçütler somut ölçütler ve sayısal büyüklükleri ifade ederler. Nitel ölçütler ise soyut

ölçütler olup işletmenin niteliksel büyüklüklerini ifade ederler. Otel işletmeleri açısından da büyüklük sınıflandırmasında diğer endüstri dallarındaki işletmelere benzer ölçütler söz konusudur. İşletme büyüklüğü için ifade edilen ölçütlerden hangisinin esas alınacağı, işletme türlerine göre değişmektedir. Bir hizmet işletmesinde personel sayısı dikkate alınırken, bir üretim işletmesinde makine-teçhizat sayısı ve kapasitesi dikkate alınmaktadır. Turistik ürünlerin (malların) üretildiği ve (hizmetlerin) sunulduğu otel işletmesi açısından çalışan personel sayısı, sahip olunan oda ve yatak sayısı ilgili otel işletmesinin büyüklüğünün belirlenmesinde esas ölçütler arasında yer almaktadır.

Nitel büyüklük ölçütleri: İşletme büyüklüklerinin belirlenmesinde kullanılan belli başlı nicel büyüklük ölçütleri şunlardır[25]:

- İşletmede çalışan personel sayısı,
- İşletmenin kullanmış olduğu madde (hammadde, yarı mamul ve mamul) miktarı,
- İşletmenin harcamış olduğu enerji miktarı,
- İşletme sermayesi,
- İşletmenin sahip olduğu makine, teçhizat ve donanım ve bunların gücü,
- İşletmenin çalışanlarına ödediği toplam ücret miktarı,
- İşletmenin yıllık satış tutarı,
- İşletmenin yapmış olduğu yatırımların tutarı,
- İşletmenin yıl içerisinde yapmış olduğu mal ve hizmet üretim miktarı,
- Yararlanılan alan büyüklüğü,
- Bağlı bulunduğu endüstri içerisinde sahip olduğu pazar payıdır.

Nicel büyüklük ölçütleri: İşletme büyüklüklerinin belirlenmesinde kullanılan belli başlı nitel büyüklük ölçütleri şunlardır[26]:

- Uzman yöneticileri istihdam etme düzeyi,
- İşletme yönetimi ile çalışanlar, aracılar, müşteriler ve tedarik kaynakları arasındaki ilişkiler düzeyi,
- Sermaye piyasalarından uzun vadeli, kısa vadeli sermaye sağlama olanakları,
- Alış ve satışlarda yapılacak pazarlıklarda işletmenin sahip olduğu güç,
- İşletme yönetimi ile çevre ilişkilerinin düzeyidir.

İşletmelerinin büyüklük ölçütlerinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken husus, büyüklük için tek bir ölçütten hareket etmekten ziyade en uygun birkaç ölçütü bir arada kullanmaktır. Somut ölçütlerin yanında işletmelerin yönetim, örgütlenme ve karar alma düzeylerini etkileyen nitel birkaç soyut ölçütü de ekleyerek karar vermek gerekmektedir.

4.5.3.1. İşletmelerin Büyüme Yöntemleri

Otel işletmeleri, günümüzde ulusal ve uluslararası düzeyde artan rekabet sonucunda yatay, dikey, tamamlayıcı ve çeşitlendirici büyüme yöntemleriyle faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedirler. Bu uygulamanın temel hedefi, geniş üretim ağına ve pazar payına sahip olarak rekabetçi piyasada daha güçlü bir konuma gelmektir. Bu yönteme başvuran otel işletmeleri toplu pazarlık indirimleri, reklam maliyetlerinin düşürülmesi, ürün farklılaştırması gibi avantajlara sahip olmaktadır[27].

Rekabet içindeki otel işletmeleri maliyetlerini azaltmak ve daha verimli olmak için değişik seçenek arayışları içerisinde bulunmaktadırlar. Büyüme, ölçek ekonomisinden yararlanmak isteyen otel işletmeleri açısından bunu mümkün kılmaktadır. Örneğin, oda ve yatak sayısı kapasitesini artırarak ve satarak sabit maliyetlerini azaltır, aynı zamanda da tur operatörleri aynı işletmeden daha yüksek miktarda oda ve yatak satın alarak daha uygun fiyat elde etmeyi öngörürler. Bu bağlamda hem arz eden hem de talep eden taraflar risklerini minimize etme ve maliyetlerini düşürme imkânına kavuşmuş olurlar.

Büyük otel işletmelerinin rekabet nedeniyle başarısız olma ihtimali orta ve küçük otel işletmelerine nazaran daha az olduğu için tedarikçileri tarafından daha çok tercih edilmektedir. Otel işletmeleri tedarikçileri daha uygun zaman ve fiyat koşullarıyla ürün temin edebilmekte ve böylece rekabet ortamında daha uygun oda fiyatlarıyla ve daha kaliteli hizmet sunma imkânlarıyla avantajlı bir konumda hizmet sunabilmektedir.

Turizm endüstrisindeki tüm işletmeler gibi otel işletmelerinin esas amaçlarından biri büyümedir. Çünkü büyüme otel işletmeleri için hayatta kalma ile neredeyse eş anlamlıdır. Rasyonel olarak büyüyemeyen birçok otel işletmesinin hayatta kalamadığı bilinen bir gerçektir. Ayrıca, otel işletmeleri için büyümek demek; pazar payının artması, daha fazla satış, daha fazla gelir, daha fazla kalifiye eleman istihdamı ve daha fazla itibar anlamına gelmektedir.

4.5.3.1.1. Yatay Büyüme

Yatay bütünleşme, bir işletmenin aynı sektör ve üretim alanında başka bir işletmeyi hizmete sunması veya başka işletmelerle birleşmesidir. Örneğin, iki otel işletmesinin birleşmesi yatay büyümeye örnek olarak verilebilir. Birleşen iki otel

işletmesi tek isim adı altında hizmet sunmaya devam ettiği gibi, isim değiştirmeksizin iki farklı isimle de hizmet sunmaya devam ederler. Fakat her iki otel işletmesi de tek yönetime bağlı olarak hizmet sunarlar.

Yatay büyümeyi gerçekleştirmek;

- ✓ İşletmenin beşeri ve mali kaynakları yeterliyse,
- ✓ Mevcut kapasite işletmeye rekabet üstünlüğü sunmada sınırlı kalıyorsa,
- ✓ Ürün ve pazar farklılaştırmaya ihtiyaç duyuluyorsa,
- ✓ Büyük işletmelerin sahip olduğu avantajlardan yararlanmak istiyorsa,
- ✓ Üretilen ve sunulan ürünlere hedeflenen düzeyde talep söz konusu ise
- ✓ Aynı sektör ve üretim alanında büyüme bir sinerji yaratacaksa,

anlamlı olabilir.

Yatay bütünleşmede üç farklı yol takip edilmektedir. Bu tür yöntemlerin amacı, daha yüksek oranlarda pazar payına sahip olmaya ve satış yapmaya yöneliktir. Bunlar;

- ***Pazara nüfuz etme:*** Benzer özelliklere sahip bir oteli inşa etmek ya da satın almak yoluyla mevcut pazarda daha fazla paya sahip olmaya ve satış yapmaya yönelik bir yöntemdir. Böylece, mevcut müşterilerin otel işletmelerini kullanma oranlarını artırma, rakip otel işletmelerinin müşterilerini çekme ve otel işletmelerinde kalmayan müşterileri fiili müşteri haline getirme amaçlanmaktadır.
- ***Ürün farklılaştırması:*** Hedef kitlenin nitelikleri ve istekleri doğrultusunda farklı konsepte sahip bir oteli inşa etmek ya da satın almak yoluyla sunulan farklı ürünleri talep eden hedef kitleye uygun ve cazip ürünleri satmak hedeflenmektedir. Günümüzde yatay büyüme yöntemiyle birden fazla otel işletmesine sahip olan zincir otel işletmeleri, farklı konseptlerde (deniz, kış, golf, futbol, kongre vb. turizmi) otelleri bünyelerine katarak büyüme faaliyetlerini sürdürmektedir. Ürün farklılaştırma, pazara mevcut ürünlerden farklı ürünler sunarak pazardaki etkinliliği artırmaya yönelik çalışmalardır. Bununla daha keskin bir marka imajının oluşturulması amaçlanmaktadır.
- ***Pazar farklılaştırması:*** Farklı pazarlarda benzer veya farklı konseptlerde yeni otel inşa etmek veya mevcut başka bir oteli satın almak yoluyla işletmenin bilinirliği ve işletmenin ürünlerinin talep düzeyini artırmaktır. Mevcut ve/veya yeni coğrafi bölge (yurtiçi ve/veya yurt dışı) pazarlarında otel

işletmelerinin başka Pazar bölümlerine hizmet sunması ile yatay büyüme yaparak işletmeler büyüyebilir. Böylece otel işletmesinin marka bilinirliği artırılması ve risklerinin dağıtılarak azaltılması amaçlanmaktadır.

Genel anlamda yatay büyümenin yararlarını;

- ✓ Yönetici personelden daha yoğun yararlanma,
- ✓ Müşterilere daha iyi hizmet sunma,
- ✓ Büyüyen pazar payına karşılık verebilme,
- ✓ Büyük işletmelerin üstünlüklerinden yararlanabilme,
- ✓ Daha fazla kâr sağlayabilme,
- ✓ Riskin dağıtılması ve
- ✓ İşletme birimlerini karşılaştırarak denetlemenin yapılabilmesi olarak sayabiliriz.

4.5.3.1.2. Dikey Büyüme

Dikey büyüme, aynı sektörde ancak farklı üretim dallarında faaliyet gösteren işletmelerin birleşmesidir. Diğer bir deyişle dikey büyüme, dağıtım zinciri içindeki birimlerin kendi konumlarından farklı konumdaki işletmelerin içinde yer alması şeklinde gerçekleşir. Bu şekilde bir işletme, diğer üretim dallarına da girerek pazar payını artırmakta ve risk olasılığını azaltmaktadır[28]. Ayrıca, geriye doğru birleşerek tedarikçilerin ve ileriye doğru birleşerek müşterilerinin kârlarını ele geçirmek hedeflenmektedir.

Geriye doğru dikey büyüme, otel işletmesinin üretimden önceki safhalara doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar. İşletme böyle bir durumda ihtiyaç duyduğu bir hammaddeyi veya malzemeyi üretmeyi planlamaktadır. Geriye doğru dikey büyümeye otel işletmesinin kendisine yiyecek ve içecek tedarik eden bir işletmeyi satın alması örnek olarak verilebilir.

İleriye doğru dikey büyüme, otel işletmesinin kendi ürettiği ve sunduğu ürünleri (oda, yatak vs.) kullanan, satın alan, diğer tüketicilere pazarlayan veya aracılık eden işletmeleri kurması ya da satın alması faaliyetidir. İleriye doğru dikey büyüme için ise, otel işletmesinin kendisinden oda satın alan bir seyahat acentasını satın alması örnek olarak verilebilir.

İleriye dikey büyümeyi gerçekleştirmek[29];

- ✓ Mevcut dağıtım kanalları pahalı ve işletmenin dağıtım ihtiyacını karşılamıyorsa,

- ✓ Dağıtıcıların mevcut kalitesi, işletmeye rekabet üstünlüğü sunmada sınırlı kalıyorsa,
- ✓ Sektörde ve üretim alanında büyüme söz konusuysa,
- ✓ Dağıtım yapabilecek beşeri ve mali kaynaklar söz konusuysa,
- ✓ Belirli bir ürünü üretmek ve sunmak üstünlük sağlayacaksa,
- ✓ Dağıtıcı ve satıcıların kâr oranı yüksekse,

anlamlı olacaktır.

Geriye doğru dikey büyümede bir işletme için;

- ✓ Mevcut satıcıların (tedarikçilerin) fiyatları yüksekse veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılamada nitelik ve nicelik bakımından yetersizse,
- ✓ İşletmenin beşeri ve mali kaynakları yeterliyse,
- ✓ Rakiplerin çok sayıda olmasına rağmen satıcılar (tedarikçiler) az sayıdaysa,
- ✓ Fiyatlardaki dengenin sağlayacağı üstünlükler önemliyse,
- ✓ Satıcıların kâr oranı yüksekse,
- ✓ İhtiyaçların temin edilmesinde zaman önemliyse,

geriye doğru dikey büyüme anlamlı olabilir.

Otel işletmesi geriye doğru dikey büyüme (arz tarafında işletme kurarak veya tedarikçiyi satın alarak) ile satın alma maliyetlerini ve risklerini azaltmayı, ileriye doğru dikey büyüme (talep tarafında işletme kurarak veya alıcıyı satın alarak) ile kâr oranını artırmayı amaçlamaktadır.

Genel anlamda dikey büyümenin yararlarını;

- ✓ Tedarik maliyetlerini ve risklerini azaltmak,
- ✓ Satış miktarını ve kârını artırmak,
- ✓ Hedeflenen kalite kriterlerini sağlamak,
- ✓ Rekabette üstün bir konuma gelmek,
- ✓ Optimal pazar payına ulaşmak,
- ✓ Dağıtım kanalları üzerinde denetim sağlamak,
- ✓ Daha düşük maliyet giderlerine ve Ar-Ge olanaklarına kavuşmak ve
- ✓ Büyük işletmelerin üstünlüklerinden yararlanmak olarak sayabiliriz.

4.5.3.1.3. Tamamlayıcı Büyüme

Tamamlayıcı büyüme, bir işletmenin faaliyetlerine olumlu yönde dolaylı ve dolaysız olarak katkı sağlayacak diğer bir işletmeyi kurması veya satın almasıdır. Örneğin, bir havayolu işletmesinin bir otel işletmesini satın alması tamamlayıcı bir büyümedir. Böylece, havayolu işletmesi o bölgeye uçuş ve tur potansiyelini arttırır. Aynı zamanda otel işletmesinin de doluluk oranının artmasını sağlar. İki farklı alanda faaliyet gösteren fakat tek bir yönetime bağlı olan her iki işletme de, birbirlerinin faaliyetlerini destekleyici uygulamalarla rekabette üstün konuma gelirler. Örneğin, A havayolu işletmesi ile uçan müşteriler, ilgili destinasyonda B otelinde konaklamak isterler ise % 50 indirimli konaklama imkanlarının olması gibi bir uygulama hem havayolu işletmesinin ilgili güzergah için satılan koltuk sayısı oranını hem de otel işletmesinin oda doluluk oranını artırmaya katkı sağlayacaktır.

Tamamlayıcı büyüme;

- ✓ Her iki işletmenin gelir/doluluk artış oranında sinerjik bir etki yaratıyorsa,
- ✓ Her iki işletmenin kendi sektörlerinde ve üretim/hizmet alanlarında rekabet üstünlüğü sağlıyorsa,
- ✓ Her iki işletmenin pazar payında artış sağlıyorsa,
- ✓ Büyük işletmelerin avantajlarından yaralanma imkânı sağlıyorsa,

işletmelerin işbirliği yaparak, birleşerek ya da satın alma yoluna başvurarak tamamlayıcı büyümeyi sağlaması anlamlı olabilir.

Otel işletmeleri açısından tamamlayıcı büyümenin yararlarını;

- ✓ Otel işletmesinin doluluk ve gelir oranlarında artış sağlaması,
- ✓ Otel işletmesine rekabet üstünlüğü sağlaması,
- ✓ Otel işletmesinin pazar payının artmasını sağlaması,
- ✓ Otel işletmesinin marka bilinirliğini sağlaması,
- ✓ Otel işletmesinin pazarlama maliyetlerinin düşmesini sağlaması olarak sayabiliriz.

4.5.3.1.4. Çeşitlendirici Büyüme

Bu tür bir büyümede, işletme kendi pazarı ve ürünü ile ilgili olmayan bir faaliyet alanındaki işletme ile birleşmesi söz konusudur. Otel işletmesinin tekstil veya inşaat sektöründeki bir işletme kurması ya da satın alması örnek olarak verilebilir. Bu büyümede temel amaç, sektörel riski dağıtmak ve mevsimsel dalgalanmaların etkisini en aza indirmektir.

Özellikle ürettiği ve sunduğu ürünün karakteristik özellikleri nedeniyle talebin çok esnek ve arzın çok katı olduğu bir sektörde ve üretim alanında faaliyet gösteren otel işletmeleri için çeşitlendirici büyüme bir can simidi olarak düşünülmektedir. Çünkü lüks bir ürün olan turistik ürün ve bu ürünü üreten ve sunan işletmeler, kriz süreçlerinde ilk vazgeçilen, kriz bittikten sonra en son tercih edilen işletmeler olmaktadırlar. Her türlü krize karşı aşırı bir duyarlılığa sahip otel işletmeleri, kriz süreçlerinde krizlerden en az düzeyde etkilenmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için başka sektörlerde ve üretim alanlarında da faaliyet içerisinde olmak isteyebilirler. Bu bağlamda çeşitlendirici büyüme;

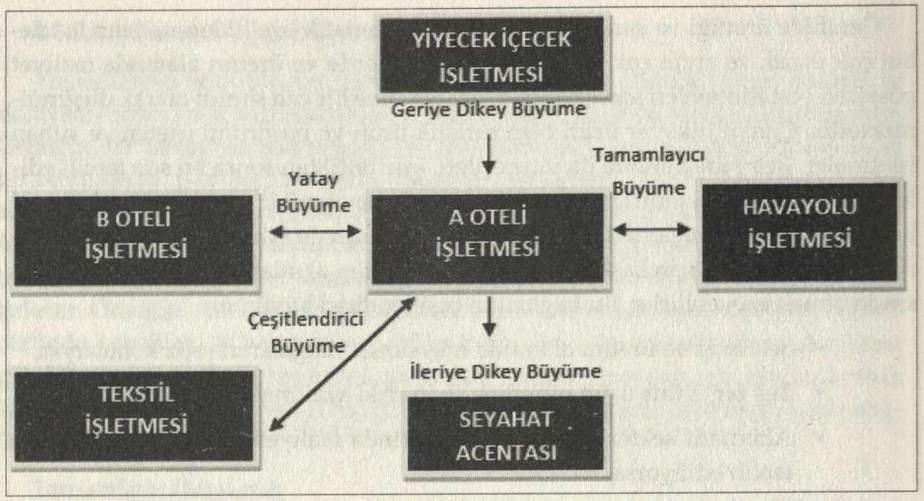
- ✓ Sektörde ve üretim alanında mevsimsel dalgalanma söz konusuysa,
- ✓ Tek bir ürüne bağlı olunduğu için riski azaltmak ve dağıtmak zorsa,
- ✓ Alternatif sektör ve üretim alanlarında faaliyette bulunarak büyüme tercih ediliyorsa,
- ✓ Yeterli beşeri ve mali kaynak varsa,
- ✓ Büyük işletmelerin avantajlarından yararlanmak mümkünse,

anlamlı olabilir.

Çeşitlendirici büyüme otel işletmeleri için;

- ✓ Mevsimsellik dalgalanmasından en az düzeyde olumsuz etkilenmeyi sağlaması,
- ✓ Sektör, üretim alanı ve ürün çeşitlendirmesi yaparak riskin azaltılması ve dağıtılması
- ✓ Beşeri ve mali kaynakların alternatif sektör ve üretim alanlarında yarar sağlayacak şekilde kullanılması,
- ✓ Büyük işletme avantajlarından yararlanılması,
- ✓ Farklı sektörlere yatırım yaparak çok yönlü büyümenin sağlanması açısından faydalı olabilir.

Şekil 4.4'de görüldüğü gibi, aynı sektörde ve aynı alanda ya da aynı sektörde ve farklı alanlarda hizmet sunan işletmelerle büyümeyi amaçlayan otel işletmelerinde büyüme amaçlı



Şekil 4.1. Turizm Sektöründe Büyüme Biçimleri

Kaynak: Bull (1995), s.72.'den derlenmiştir.

BÖLÜM SONU DİPNOTLARI

[1] Ertürk (1995), age, s.86
[2] Mucuk (2008), age, s.68
[3] Olalı ve Korzay (1993), age, s.61
[4] Maviş (2006), age, s.10
[5] Olalı ve Korzay (1993), age, s.61
[6] Akmut vd., age, s. 234
[7] Tuncer vd.(2007), age, s.63
[8] Özdemir (2004),age,s. 47
[9] UNUDO (1977), age, s.5
[10] Can vd. (2001), age, 56-58
[11] Dinçer ve Fidan (2012), age, s.146
[12] Onal (2000), age, s.57
[13] Can vd. (2001), age, s.62
[14] Sabuncuoğlu ve Tokol (1997), age, s.91
[15] Can vd. (2001), age,s.87
[16] Can vd. (2001), age,s.88

[17] Sabuncuoğlu ve Tokol (1997), age, s.92
[18] Aydın vd. (2006), age, s.19
[19] Tengelimoğlu vd. (2008), age, s.58
[20] Karalar (1993), age, s.63
[21] Olalı ve Korzay (1993), age, s.62
[22] Olalı ve Korzay (1993), age, s.71
[23] Dinçer ve Fidan (2012), age, s.158
[24] Tuncer vd., (2008), age, s.122
[25] Yazıcı, (2002), age, s.64
[26] Karalar, (2007), age, s.133
[27] İçöz, (2005), age, s.95-96
[28] İçöz, (2005), age, s.97
[29] Barnett ve Wilsted (1989), age, s.156

BEŞİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YÖNETİM

5. OTEL İŞLETMELERİNDE FİNANSAL YÖNETİM

5.1. Finansal Yönetimin Tanımı

Finans, kişi ya da kurumların faydalanabileceği para, fon, kaynak ya da sermaye, finansman ise, fonların sağlanması anlamına gelmektedir.

Finansal yönetimi ise, işletmelerin kuruluşundan tasfiyesine kadar bütün faaliyeti süresince ihtiyaç duyduğu kısa, orta ve uzun vadeli fonları en uygun zamanda, en uygun kaynaklardan, en elverişli şartlarla sağlaması, fonların dönen ve duran varlıkların temini için en uygun şekilde kullanması ve finansla ilgili kararların alınması işlevidir[1].

Otel işletmelerinde finansal etkileri olan kararlar, finansal yönetimin kapsamına girmektedir. Finansal kararlarda sağlanan başarı işletmenin değerini doğrudan etkileyecektir. İşletmeler kaynaklarını uygun projelere dağıtarak, bu projeleri borç ve özsermayenin bileşimiyle finanse ederek işletmenin değerini artırabileceklerdir. Bu bağlamda otel işletmelerinin gittikçe büyümesi ve etkilerinin genişlemesi, finansal kararlar ve bu kararlarda etkinliğin ve etkililiğin sağlanması çabalarında finansal yönetimin önemi daha da artmaktadır.

Otel işletmelerin kuruldukları andan itibaren ana amaçları, varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürebilmektir. Ancak bu zorlu ve yoğun rekabet ortamında bu amaçlarına ulaşabilmeleri için bir işletmenin en uygun fon kaynaklarını temin edebilmesi ve sürdürebilirliği ile uyumunu sağlayabilmesi gerekmektedir. Turizm sektöründe yoğun olarak var olan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için yeni kaynaklara ve yeni yatırımlara gereksinim duyulmaktadır[2].

Otel işletmelerinin rekabet gücü, performansı, karlılığı ve daha da önemli olarak sürekliliği finansman kararlarına bağlı olduğundan işletmeler varlıklarını doğru kaynaklardan uygun koşullarda sağlamalıdırlar. Diğer pek çok işletme türünde olduğu gibi otel işletmelerinde de finansman gereksinimi üç aşamada ortaya çıkar. Bu aşamaların ayrıntılarına bakıldığında işletmenin finansman ihtiyacı aslında sayılan aşamalarda ortaya çıkan fon gereksiniminden veya kullanımından kaynaklanmaktadır[3].

Bunlardan fon gereksinimi duyulacak olan ilk aşama yatırım aşamasıdır. Bu aşamada temin edilecek olan fon yatırım için gerekli arazinin satın alınması, yatırım projesinin hazırlanması, tesislerin inşası ve donatımı aşamalarında kullanılacak yüksek miktarlarda gereksinim duyulan kaynaklardır. İkinci aşama işletme dönemine geçildikten sonra genişletme yatırımları, modernizasyon yatırımları ve büyük çaplı onarımlarda ihtiyaç duyulacak olan kaynaklardır. Üçüncü aşamada ise, otel işletmeleri belirli bir işletme döneminin hazırlıklarını gerçekleştirmek, işletme giderlerini karşılamak ve turizm dönemi dışındaki sermaye masraflarını ödeyebilmek amacıyla da finansman gereksinimi duyarlar[4].

Otel işletmelerinin sabit sermaye yatırımlarının yüksek olması, devlet teşviklerinin son yıllarda azalması, uzun dönemli fon bulmadaki sorunlar finansal anlamda dikkatli olmaları gerektiği yönünde sinyal vermekte ve sermaye piyasalarını takip etmelerini zorunlu hale getirmektedir. Tüm bu olumsuzlukların etkisini en alt seviyeye indirmek ve işletmenin verimli bir şekilde çalışmasını sağlayabilmenin yolu etkili bir finans yönetiminden geçmektedir. Etkin bir finansal yönetimin önemli iki fonksiyonu finansal planlama ve kontrol ise, amaca uygun finansal analiz tekniğinin seçilmesi ve sonuçların yorumlanarak kararların alınmasına bağlıdır.

5.2. Finansal Yönetimin Fonksiyonları

Ekonomik ve finansal krizlerin daha sık aralıklarla meydana geldiği ve etkilerinin daha küresel olarak hissedildiği günümüzde otel işletmelerinin ayakta kalabilmeleri için finansal yapılarını güçlü bir şekilde korumaları ve sürekli kontrol altında tutmaları gerekmektedir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için doğru yatırım kararları almaları, geleceğe yönelik yatırım ve finansman planlarını gerçekçi bir şekilde yapabilmeleri ve bu sayede firma değeri yaratabilmeleri gerekmektedir[5]. Bu bağlamda finansal yönetimin temel fonksiyonlarını yatırım, finansman ve dividant kararları olarak tanımlanabilir.

5.2.1. Yatırım Kararları

Otel işletmeleri faaliyete başlayabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet avantajlarını koruyabilmeleri ve büyüyebilmeleri için çeşitli varlıklara ihtiyaç duymaktadır. Otel işletmeleri faaliyet özelliklerine bağlı olarak çok sayıda kısa, orta ve uzun vadeli varlıklara yatırım yapmak zorundadırlar. Kıt kaynaklarını, çeşitli seçenekler arasında en uygun olanını seçerek kullanmak durumundadır.

a) *Uzun süreli varlık yatırımı (sermaye bütçelemesi):* Sermayenin uzun süreli varlıklara yatırılması kararı büyük miktarda sermayeyi gerektirmesi nedeniyle işletmenin başarısında büyük etkiye sahiptir. Yapılacak yatırımın faydaları gelecekle ilgili olması nedeniyle risk içerir ve süre artıkça risk artar. Seçenekler arasında en yüksek bugünkü değeri veren yatırım, işletmenin değerini maksimize edecektir. Dolayısıyla yatırım kararı, yatırımlardan beklenen nakit akışları ve yatırımın taşıdığı risk ile birlikte ele alınarak verilmelidir. İşletmelerin bina, makine, araç ve gereç gibi maddi varlıkları yanında teknik uzmanlık, patent, marka gibi maddi olamayan yatırımları da benzer biçimde ele alınarak değerlendirilecektir. İşletmenin başarısında uzun vadeli yatırımların etkisinin büyük olması ve kararlardan geri dönmenin büyük zararlara yol açmaması için titiz araştırmalar ve analizler sonucunda yatırım kararlarının verilmesi gerekir.

   Uzun süreli yatırım kararları, işletmelerin gelecekte büyüme hızlarının ne olacağı sorusu dikkate alınarak verilir. İşletmenin büyüme hızına bağlı olarak yapılacak yatırımın büyüklüğü, teknolojisi ve benzeri özellikleri değişecektir. Sermaye bütçelemesi faaliyetleri sadece sabit varlıklarla ilgili harcamalar için değil, araştırma geliştirme harcamaları, reklam kampanyaları, kiralama, satın alma, diğer işletmelerle birleşme gibi işletmeye uzun dönemde fayda sağlayan yatırımlarla ilgili kararları da kapsar.

b) *Kısa süreli varlık yatırımı (işletme sermayesi):* İşletmelerde uzun süreli varlıklar yanında kısa süreli varlıklar yanında kısa süreli varlıklarla ilgili yatırım kararları da önemlidir. Otel işletmelerinin rutin faaliyetlerini yürütebilmesi için kısa süreli varlıklara (dönen) ihtiyaçları vardır. Nakit, menkul değerler, alacaklar ve stoklar başlıca kısa süreli varlıklardır.

Kısa süreli varlıkların temel özelliği, bir yıl içinde en az bir kez bir türden diğer türe dönüşmesidir. Örneğin, peşin ödeme yapılarak hammadde alındığında nakit, hammadde stoklarına; hammaddeler kullanılarak yarı mamule, yarı mamuller kullanılarak mamul stoklarına dönüşecektir. Satış politikasına bağlı olarak ürünlerin paraya dönüşümü sağlanacaktır. Dolayısıyla nakitten başlayan döngü tekrar nakde dönüşerek tamamlanmaktadır. Bu döngüye faaliyet döngüsü, nakitten tekrar nakite dönüşünceye kadar geçen süreye de nakde dönüşüm süresi denir.

Yatırım kararları denildiğinde sadece kâr ya da hâsılat sağlayan yatırımlarla ilgili (yeni üretim birimlerinin kurulması gibi) kararlar anlaşılmamalıdır. Kullanılmakta olan fonların daha ekonomik kullanımı sağlanarak fonlarda tasarruf yapılması (daha etkin hizmet sistemi geliştirmek gibi) biçimde kararlar da olabilir.

Yine diğer işletmelerle birleşme, diğer işletmelerin satın alınması ya da devir alınması, dış ülkelere doğrudan yatırımlar yapılması gibi stratejik kararlar da uzun süreli yatırım karaları kapsamında ele alınan kararlardandır.

İster kısa vadeli, ister orta vadeli varlıklara, isterse uzun vadeli varlıklara yatırım olsun, o kararla ilgili risk ve getiri dikkate alınarak belirli bir risk düzeyinde en yüksek getiriyi sağlayacak seçeneğin belirlenmesi gerekir. Bu seçenekler arasında en yüksek getiriyi sağlayacak seçenek seçilir şeklinde anlaşılmamalıdır. Getirinin, kabul edilebilir minimum getiri düzeyinin üstünde olması gerekir. Kabul edilebilir minimum getiri, işletmenin finansman yapısına ve yatırım riskine bağlı olarak belirlenir. Yatırım yapılacak varlığın riski arttıkça beklenen getiri de artmalıdır.

Otel işletmelerinin toplam varlıkları içinde duran varlıkları arttıkça risk artacaktır. İşletmelerin toplam varlıklarının ne kadarı kısa vadeli, ne kadarı orta vadeli, ne kadarı uzun vadeli olacağı önemlidir. Uzun vadeli yatırımların riski yüksek olduğu için getirisi de yüksek olmalıdır. Dolayısıyla kısa, orta ve uzun süreli varlık bileşimi belirlenirken risk ve getiri değişimi dikkate alınır[6].

5.2.2. Finansman Kararları

Otel işletmelerinin diğer önemli karar alanı, kısa, orta ve uzun süreli varlıkların nasıl finanse edileceği ile ilgilidir. Bu bağlamda finans yöneticilerinden işletmenin fon ihtiyacını belirleyerek, ihtiyaç duyulan fonların nasıl karşılanacağı konusunda kararlar almaları beklenir. Yatırım kararlarında olduğu gibi finansman kararlarında da finansal amaç, işletme değerini maksimize edecek finansman bileşimini oluşturmaktadır.

Otel işletmeleri sermaye ihtiyaçlarını borç ve özkaynaklar olmak üzere iki kaynaktan karşılayabilir. Özkaynak ve borç toplamı işletmenin toplam sermayesini, bu kaynakların bileşimi sermaye yapısını oluşturur. İşletmelerin öncelikle varlıkların ne kadarını borçla ne kadarını özkaynaklarla finanse edileceğine karar vermeleri gerekir. Sermaye yapısının belirlenmesinde içsel faktörler yanında dışsal faktörlerin de etkileri vardır. Sermaye yapısını belirleyen başlıca içsel faktörler[7];

- İşletmenin varlık yapısı,
- İşletmenin kârlılık durumu,
- İşletmenin büyüklüğü,
- İşletmenin risk derecesi,
- İşletmenin likidite derecesi,

- İşletmenin borçlanma maliyeti,
- Vergi politikası gibi faktörler sayılabilir.

Sermaye yapısını etkileyen işletme dışı faktörler ise finansal piyasalara ilişkin faktörler ve makro faktörlerdir.

Borç özsermaye bileşimi belirlendikten sonra, borçlanmanın ne kadarı kısa, ne kadarı orta ve ne kadarı uzun süreli (vadeli) olacağı belirlenmelidir. Finansman biçimi belirlenirken kaynağın sağlanabilme durumu, riski ve maliyeti dikkate alınır. Otel işletmeleri açısından finansman kaynağının vadesi kısaldıkça risk artar, vade uzadıkça risk düşer. Çünkü kısa vadeli borçlanmalarda faiz ve anapara ödemesi o yıl içinde yapılacağı için risk artmaktadır. Sabit yatırım oranları yüksek olan otel işletmelerinin genellikle riskten kaçınmak için uzun vadeli borçlanmalara ağırlık vermektedirler.

Özkaynaklarla finansman, faaliyet sonucunda elde edilen kârların bir bölümü işletmede bırakılarak ya da yeni ortaklar alınarak sağlanabilir. Özkaynakların ya da hisse ile temsil edilen ortaklıklarda hisse senetlerinin belirli bir vadesi yoktur. Hisse senedi ya da özkaynakla finansmanda faiz ve anapara ödemesi gibi zorunlu bir ödeme söz konusu değildir.

Günümüz otel işletmeleri, hem ulusal hem de uluslararası piyasalardan fon sağlayabilecek sayısız seçeneklere sahiptir. İşletmelerin, kendi içsel koşullarını, finansal sistemin yapısını, ülkenin genel ekonomik koşullarını, uluslararası koşulları dikkate alarak karar vermeleri gerekir. Finansal yönetime düşen görev, çeşitli seçenekleri risk ve maliyet açısından karşılaştırarak işletmeye en uygun finansman şeklini oluşturmasıdır.

5.2.3. Dividant Kararları

Finansal yönetimin üçüncü önemli karar alanı dividant ya da kâr payı dağıtımıyla ilgilidir. Dividant kararları, faaliyetlerden sağlanan kârların ne kadarının işletmede bırakılacağı ne kadarının ortaklara dağıtılacağına yönelik kararlardır. Kâr payı dağıtım politikası, işletmenin fon ihtiyacı, ilave fonların maliyeti, likidite durumu, nakit akışlarının düzenliliği, diğer benzer firmaların kâr dağıtım politikaları, hissedarların beklentileri gibi çok sayıda faktörün dikkate alınmasıyla belirlenir.

Gerek yatırımla, gerek finansmanla ve gerekse kâr dağıtımıyla ilgili kararlar otel işletmesinin içsel ve dışsal kaynaklarından sağlanacak çok sayıda bilginin analiziyle ve işletme değerini maksimize edecek bir şekilde alınacaktır. Dolayısıyla otel işletmeleri yöneticilerinin;

- Finansal öngörülerde bulunma,
- Finansal piyasalardaki artan kısa, orta ve uzun dönemli fonların etkilerini değerlendirme,
- Yatırım alternatiflerinin işletmenin değeri üzerindeki potansiyel etkilerini araştırma,
- dividant politikalarını ve sermaye yapısını oluşturma,
- Fiyatlama politikasını değerlendirerek bunun işletmenin satışları ve kârları üzerindeki etkilerini saptama,
- Potansiyel birleşme ve satın almaları analiz etme ve
- Ulusal ve uluslararası iş fırsatlarını değerlendirme gibi her geçen gün artan çok sayıda fonksiyonları bulunmaktadır[8].

Otel işletmelerinde finansal yönetim fonksiyonunun dört temel amacı vardır[9].

- İlk amacı, işletmenin hedeflerine en uygun bir finansal yapıyı sağlamaktır. Diğer bir deyişle, fonlar ile varlıklar arasında zaman, vade, miktar ve risk bakımından en uygun dengeyi sağlamaktır.
- İkinci amacı, işletmenin öz sermayesinin bütünlüğünü sağlamaktır.
- Üçüncü amacı, işletmeye getirilen sermayeye yeterli finansal rantabilite sağlamaktır.
- Dördüncü amacı, işletmenin ödeme esnekliğini korumaktır.

5.3. Finansal Analiz Teknikleri

Etkin bir finansal planlamanın ve bu bağlamda başarılı bir varlık ve kaynak yönetiminin gerçekleştirilebilmesi ve yatırım kararlarının rasyonel alınabilmesi için öncelikle finansal bilgi sisteminin düzgün çalışması ve finansal bilgi sistemi içerisinde toplanan bilgiler üzerinde analitik teknikler kullanılarak finansal analizin yapılması gerekmektedir. Böylelikle işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile geleceğe yönelik fırsat ve tehditlerin ortaya konması mümkün olabilecektir[10]. Ayrıca, otel yöneticilerinin hem iç kontrolü sağlayarak mevcut durumu saptamaları hem de finansal açıdan stratejik öneme sahip unsurları belirleyebilmeleri için finansal analiz tekniklerinden etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir[11].

Otel işletmelerinin performanslarını belirlemek ve değerlendirmek için kullanılan verilerden oluşan ve hem geçmiş hem de diğer işletmeler ile karşılaştırılabilir durumdaki bilgiler finansal ya da mali tablolardır[12]. Finansal analiz genel olarak, işletmelerin finansal durumunun ve faaliyet sonuçlarının, finansal açıdan yeterli olup olmadığını saptamak ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmek

amacıyla, finansal tablolarda yer alan hesaplar arasındaki ilişkilerin ve bunların yıllar içindeki gelişimlerinin incelenmesi olarak tanımlanmaktadır[13]. Otel işletmeleri için de temel finansal veri kaynağı mali tablolardır[14].

Finansal analizle bir işletmenin hem geçmiş hem de mevcut finansal durumu değerlendirilmekte ve işletmenin finansal durumu ve gerçekleştirdiği faaliyetler açısından güçlü ve zayıf yönleri ile geleceğe yönelik fırsat ve tehditler belirlenebilmektedir. Bu bağlamda gelecekle ilgili yapılacak planların daha etkin olması sağlanabilmektedir. Yine faaliyet sonuçlarının etkin olup olmadığının belirlenmesinde, sahip olunan finansal kaynakların yeterli olup olmadığının belirlenmesinde, işletmenin maliyetlerinin, kapasitesinin ve fiyatlandırma politikasının değerlendirilmesinde ve çalışanların performansının ölçülmesinde finansal analiz önem arz etmektedir. Konuyla ilgili teori incelendiğinde finansal analiz tekniklerinin dört grup altında incelendiği belirlenmiştir. Bu teknikler şu şekilde sıralanmaktadır[15].

- *Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz):* Karşılaştırmalı tablolar analizi farklı tarihlerde hazırlanmış finansal tablolarda yer alan kalemlerde görülen değişimlerin incelenerek yorumlanması işlemi olarak tanımlanabilmektedir. İşletmelerin birden çok döneme ait mali tablolarındaki değişimin farklar ve yüzdeler şeklinde belirlenmesi ve analiz sonuçlarının finansal kararlar ve durum için yorumlanmasıdır[16]. Söz konusu analiz tekniğinde işletmenin birkaç dönemine ait finansal tabloları yan yana konularak işletmenin iktisadi ve finansal yapısında meydana gelen gelişmeler hakkında önemli bilgiler elde edilebilmektedir. Analiz tekniğinin söz konusu analiz dönemlerinde işletmenin gelişme yönü hakkında fikir vermesi diğer analiz tekniklerine göre bir üstünlüğü sayılabilmektedir. Karşılaştırmalı tablolar analiz tekniğinin finansal tablolarda yer alan finansal kalemler arasındaki ilişkiyi göstermemesi ise analizin zayıf noktası olarak değerlendirilmektedir. Karşılaştırma yapılacak finansal tabloların kapsadığı dönem, bu dönemin uzunluğu ve hazırlanma sürecinde dikkate alınan muhasebe ilkeleri bakımından uyumlu olmaları analiz sonuçlarının doğruluğu ve etkinliği açısından önemlidir. Bu bağlamda fon akım tablosu, nakit akım tablosu, özkaynak değişim tablosu ve bütçeler ve proforma tablosu işletme ile ilgili finansal analizlerde kullanılan tablolardır.
  - ✓ *Fon akım tablosu,* Belirli bir hesap döneminde işletmenin sağladığı fon kaynakları; dar anlamda nakit geniş anlamda ise varlıklar ile bunların kullanım yerlerini göstermektedir. İşletmeler kaynaklarının verimli ve etkin kullanımını ölçmek konusunda ve gelecekteki finansal kararlarında fon akım tablosundan yararlanabilirler[17].

- ✓ *Nakit akım tablosu,* İşletmelerin dönem içi nakit değişiminin takip edilmesini kolaylaştıran nakit girişleri ve çıkışlarının izlendiği tablodur[18]. İşletmenin elde ettiği nakit kaynaklarını ve kullanıldıkları yerleri gösterir[19].
- ✓ *Özkaynak değişim tablosu,* özkaynak değişim tablosu işletmenin öz kaynaklarında dönemler arası değişimin incelenmesi ve yorumlanması amacıyla hazırlanan tablodur. İşletme ortaklarının varlıklar üzerindeki haklarındaki değişimi ifade etmektedir[20].
- ✓ *Bütçeler ve Proforma Tablolar,* İşletmeler geleceğe yönelik planlamada satışları için satış bütçesi, nakit akışları için nakit bütçesi ve yatırım planlamasında da yatırım bütçesi hazırlayarak finansal planlama yapabilmektedirler. Bütçelerin belirttiği hedeflere ulaşılmasının değerlendirilmesi ile bütçe kontrolü yapılarak, performans raporları hazırlanır ve sapmalar varsa düzeltici kararlar alınabilir. Ayrıca proforma bilançolar, gelir tabloları, fon akım tabloları ve nakit akım tabloları gibi finansal tabloları bugünden geleceği planlamak için bir araç olarak kullanabilirler. Örneğin, işletmeler uzun vadeli finansal kararlarının varlıkları ve kaynakları üzerindeki etkileri bakımından proforma bilançoları kullanabilirler[21].

- *Yüzde Metodu İle Analiz (Dikey Analiz):* İşletmelerin belli bir döneme ait finansal verilerinin ilgili tabloda verilerin dağılımlarının dikey yüzdelerle veya ortak paydaya indirgenmiş olarak belirlenmesi ve analiz sonuçlarının finansal kararların alınması ve durumun tespiti için yorumlanmasıdır[22]. Dikey yüzdeler yöntemi ile finansal tablolarda yer alan kalemlerin genel toplam veya grup toplamı içerisindeki payının hesaplanması yoluyla bulunan sonuçlar yüzde olarak ifade edilir. Söz konusu oranlama sonucunda bilançonun aktif bölümünde yer alan dönen ve duran varlıkların toplam içerisindeki dağılımı ve işletmenin pasif bölümünde yer alan kaynakların ne oranda yabancı kaynak ve ne oranda öz kaynaklardan meydana geldiği belirlenebilmektedir. Gelir tablosunun incelenmesiyle genellikle gelir tablosu kalemlerinin net satışlar içindeki payı saptanabilmektedir. Dikey yüzdeler yöntemiyle yapılan analizde işletmenin finansal tablolarında yer alan finansal kalemlerin dönemler itibariyle genel toplam ve grup toplamı içerisindeki göstermiş oldukları değişimlere bakılarak, işletmenin hangi kaleme daha çok ağırlık verdiğinin saptanması ile sonuçların sektör ve rakip işletmelerle karşılaştırma imkânı tanımaktadır.

- Trend Analizi (Eğilim Yüzdeleri Analizi): İşletmelerin birbirini izleyen hesap dönemlerinin mali tablolarında normal özellikler gösteren bir baz yıla göre değişimin ve eğilimlerin uzun dönemde belirlenmesi ve yorumlanmasıdır[23]. Finansal tablolarda yer alan finansal kalemlerde belirli bir yılın verileri 100 kabul edilerek yıllar itibariyle meydana gelen değişimlerin izlenmesi ve bu kalemlerin göstermiş oldukları eğilimlerin nasıl bir yön izlediğinin analiz edilerek yorumlanması işlemi eğilim yüzdeleri yöntemi ile analiz şeklinde tanımlanabilmektedir. Eğilim yüzdeleri yöntemi ile yapılan analiz, finansal tablolardaki kalemlerin göstermiş olduğu eğilimin saptanmasıyla birlikte aralarında ilişki bulunan kalemlerin değişimlerinin karşılaştırılması ile inceleme dönemlerinde göstermiş oldukları eğilim hakkında saptamalar yapılmasına da imkân verebilmektedir.
- Rasyo Analizi (Oran Analizi): Rasyo analizi ise diğer analiz tekniklerine göre işletmeyle ilgili daha detaylı bilgi sağlayabilen bir finansal analiz tekniği olarak düşünülmektedir. Finansal tablolarda yer alan iki kalemin arasındaki ilişkinin matematiksel olarak ifadesine oran veya rasyo denilmektedir. Bu bakımdan rasyo analizi, finansal tablolarda yer alan finansal kalemlerin kullanılmasıyla işletme hakkında daha detaylı bilgi edinilmesine imkân tanımaktadır. Finansal analizde kullanılan rasyolar kullanım amaçları ve taşıdıkları anlam bakımından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilmektedir. Finansal analizde kullanılan oranlar amaç ve fonksiyonlarına göre likidite oranları, finansal yapı oranları, varlık kullanım oranları, kârlılık oranları ve borsa performans oranları olmak üzere beş grupta toplanmaktadır.
  - ✓ *Likidite oranları,* işletmenin sahip olduğu dönen varlıklarla kısa süreli borçlarını ödeme gücünü ortaya koyması bakımından işletme üst yönetimi ve kredi veren kuruluşlar tarafından yaygın olarak kullanılan oranlardır[24].
  - ✓ *Finansal yapı oranları* ise işletmenin uzun vadeli yükümlülüklerini yerine getirebilme yeterliliğini ölçen oranlardır. Bu oranlar ile işletmenin varlıklarının finansmanında özkaynaklar ile yabancı kaynaklar arasında denge bulunup bulunmadığı bir anlamda işletmenin risk derecesi ortaya belirlenmeye çalışılmaktadır.
  - ✓ *Varlık kullanım oranları* yöneticilerin işletme varlıklarını ne ölçüde etkin kullandığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadırlar.

- ✓ *Kârlılık oranları*, işletmenin sahip olduğu öz sermaye, yabancı kaynak ve varlıklarını ne ölçüde verimli kullandığını ve bir bütün olarak gerçekleştirdiği faaliyetlerde karlı çalışıp çalışmadığının saptanmasında kullanılmaktadır.
- ✓ *Borsa performans oranları* ise işletmenin ortaklarına yeterli bir gelir sağlayıp sağlamadığını belirlemede kullanılan oranlar olarak da değerlendirilmektedir.

5.4. Finansman Kaynakları ve Yöntemleri

Otel işletmelerinde finans yöneticileri, işletmenin gelecekte izleyeceği uygulamaların belirlenmesi, politikaların saptanması ve saptanmış politikaların gözden geçirilmesi doğrultusunda finansal planlamalar yaparlar. Bu planlamalar kapsamında yöneticiler, duran ve dönen varlıklara yatırımların nasıl finanse edileceğini belirlemeleri gerekmektedir. Dönen varlıklar ve kısa süreli borçların tamamı satışlarla doğrudan orantılı olduğu, özkaynak ve uzun süreli borçların ise işletmenin yatırım programına bağlı olarak değiştiği kabul edilmektedir.

Otel işletmeleri yatırım ve işletme aşamalarında büyük miktarda sabit varlığa sahip olan ve bu nedenle sermaye yoğun bir özellik gösteren işletmelerdir. Otellerin sabit sermaye ağırlıklı işletmeler olması, likiditeyle birlikte rantabilite sorunlarına neden olmakta, kâra geçiş noktasında ciro ve kapasite kullanım oranlarını olumsuz etkileyebilmektedir[25].

İşletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet, hızlı büyüme ve bütünleşme sürecinde işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri, en uygun fonları temin etmeleri ile son derece yakından ilişkilidir. İşletmelerin kârlılığı, sürekliliği ve rekabet gücü finansman konusunda alınan kararlara bağlıdır. Bu yüzden, işletmelerin dönen ve sabit varlıklarının finansmanını en iyi, en uygun kaynaklardan sağlanmaları gerekmektedir. Küresel ekonomideki gelişmeler ve artan rekabet şartları karşısında işletmelerin kaynak yaratma çabaları içinde sermaye piyasaları önemli bir yer tutmaktadır[26]. Finansman kaynaklarının belirlenmesinde ihtiyaç duyulan varlıkların özellikleri önemli rol oynamaktadır.

5.4.1. Özkaynaklar

Özkaynak, isletme sahip ya da sahiplerinin isletmeye sermaye olarak verdiği değerler (ödenmiş sermaye) ile isletme çalışmaları sonucu sağlanan ve henüz işletmeden çekilmemiş, dönem net kârı, geçmiş yıllar kârları ile kâr ve sermaye yedeklerinden oluşmaktadır[27].

Turizm endüstrisi, genellikle kısa dönemde yüksek karlılığı olan bir faaliyet alanı olarak görülmez. Bu sebeple de sermaye sahiplerinin ve yatırımcıların yoğun ilgisini çekmesi beklenemez. Aynı zamanda, arsa sahiplerinin, mimar ve müteahhitlerin ve gayrimenkul ticareti ile uğraşan kuruluşların çekici projeler hazırlayarak girişimi başlatmaları durumunda bu sermaye sahiplerinin ve yatırımcıların ortaklığa katılmaları sağlanabilir[28]. Otel işletmelerinin kurulması sürecinde de, sabit varlıkların sermaye yapısı içinde büyük yer tutması nedeniyle özkaynaklar önemli bir finansman kaynağıdır.

İşletmelerin ortaklarının ortaklık payları, sermaye arttırmaları, kar dağıtmayarak işletmede yarattıkları sermaye birikimi öz kaynaklarla finansman veya oto finansman (kendi kendini finanse etme) imkânı vermektedir. Özkaynaklarla finansman maliyeti dış kaynaklarla finansman maliyetinden uygun dönem karı yaratıldığı ölçüde düşük olduğundan tercih edilmektedir. Ayrıca, dış kaynaklarla finansman için ödenecek faiz ve komisyonlar ile çeşitli ücretlerin olmaması işletmelerin öz kaynakla finansmana yönelmelerine neden olmaktadır. Otel işletmeleri arasında özellikle büyük otel zincirleri sahip oldukları çok yüksek seviyedeki öz kaynaklarını kullanarak yeni yatırımlarını finanse edebilmekte veya bağlı iştiraklerinde gerektiğinde ek finansman olanağı yaratabilmektedirler[29].

5.4.1.1. Özsermaye Finansmanı

Özsermayeden sağlanmış olan sermaye, işletmenin gerek kuruluş sırasında gerekse, daha sonra sermaye artışları ile eklenmiş olan sermayedir. Özkaynaklardan sağlanan fonlara özsermaye ile finansman da denilmektedir. İsletme varlığını devam ettirdiği sürece bu kaynaklar isletmede kalacağından uzun vadeli ya da sınırsız ömrü olan kaynaklardır. İsletmeler bu kaynakları kullanarak başta duran varlık yatırımlarını olmak üzere uzun vadeli yatırımlarını finanse edebilirler[30].

Özsermaye finansmanı olarak ifade edilen bu kaynağın miktarı ve bileşimi çeşitli faktörlere bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik şartlar, isletmenin faaliyette bulunduğu genel ekonomik şartlar ve otel işletmesinin içinde bulunduğu turizm sektörü sermaye bileşimi konusunda etkili bir rol oynamaktadır. Sermaye tutarı da otel işletmesinin büyüklüğü, faaliyetlerinin gelişme düzeyi, örgüt yapısı, yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İşletmenin özsermayesi, isletmeye kredi açanlar için bir ölçü olmakla beraber kredi verenlerin alacaklarına karşılık bir güvence oluşturmaktadır. Aynı zamanda özsermayenin az ya da çok olusu para ve sermaye piyasalarını, bu piyasalara bağlı olarak dışarıdan kredi bulma olanaklarını etkilemektedir.

Bununla birlikte gelişen dünya turizmine adapte olmak, rakip işletmelerle eş zamanlı olarak büyümeyi sağlamak ve rekabet gücünü koruyabilmek adına özkaynakla finansman yönteminin yeterli olamayacağı açıktır. Oto finansman da yaygın olarak kullanılan bir gerçektir. Bunun sonucunda da isletme ortaklarının kar payı beklentisinin yeterince karşılanamaması sebebiyle büyük ölçekli otel isletmelerinin orta ve uzun vadeli fon temini için sermaye piyasalarına açılmalarını zorlaştıran bir faktördür[31].

5.4.1.2. Otofinansman

Faaliyet sonucu sağlanan kazançlardan bir kısmının ortaklara dağıtılmayıp isletmede alıkonulması suretiyle meydana gelen otofinansman özellikle isletmenin ilk faaliyet yıllarında önemli bir finansman kaynağıdır[32].

Yılsonunda elde edilen kârın ortaklara dağıtılmayarak sermaye artırımına gidilmesi olarak tanımlanan bu yöntemin otel işletmelerinde yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Otofinansman ortaya çıkış itibariyle özkaynaklarının çalıştırılması sonucunda elde edilen yine özkaynaklı bir finansmandır. Sağlanan kârların işletme bünyesinde bırakılarak, isletmenin kendi gücüyle sermaye yaratması anlamına gelen otofinansman, ayrıca işletmenin istikrarını sağlamak amacıyla öngörülemeyen zararlara karşılık kârdan ayrılan ve belirli kurallara göre kullanılan yedekler ve gerçekleşmesi mümkün olan zarar ve yükümlülükler için pasifte tutulan, yatırımların finansmanında kullanılan karşılıkları da kapsamaktadır.

5.4.2. Yabancı Kaynaklar

Temelde orta vadeli yabancı kaynaklar ve uzun vadeli yabancı kaynaklar olarak ikiye ayrılan yabancı kaynaklarla finansman işletme dışındaki kişi ve kuruluşlardan elde edilen fonlardır. Elde edilme maliyetinin; faiz oranı, ödeme şartları ve süresine bağlı olduğu yabancı kaynaklar genellikle vade kısaldıkça kullanan işletmeler açısından ödeme güçlükleri veya nakit sıkışıklığı yaşanmasına neden olabilmektedirler. Dış kaynaklarla finansman, ihtiyaç duyan işletmenin içinde bulunduğu makro ve mikro ölçekteki göstergeler ve teşviklerle, işletmenin veya iştiraklerinin geçmiş performansı, itibarı, Pazar payı, fiyat politikası, rekabet koşulları ve karlılık durumu olumlu olduğu ölçüde risk azaltıcı etkileri nedeniyle kullanma maliyetinin azalması finans piyasasındaki koşullara bağlı olarak söz konusu olabilmektedir. Ancak, sonuçta bankalar ve finans kuruluşları borç verme risklerini azaltmak için teminatlar veya ipotekler istemektedir[33]. Otel işletmelerinin yeterli ve uygun şartlarda dış finansman kaynağı temin edebilmesi için

sermaye piyasalarında sahip olduğu itibar ve gayrimenkulleri önemli rol oynamaktadır.

Turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmeleri özellikle konaklama işletmeleri için sahip oldukları arsa, bina ve tesislerini ipotek altına vererek kredi bulma imkanları vardır. Ancak, alınabilecek kredi karşılığında ipotek verildiğinde ipoteğin piyasa değerinin % 60'ı düzeyinde kredi alabilmek mümkün olmaktadır[34].

5.4.2.1. İpotek Kredileri

Turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler arasında özellikle otel işletmeleri arsa, bina ve tesislerini ipotek göstererek bu alanda uzmanlaşmış resmi veya özel finansman kuruluşlarından kredi temin edebilirler. Verilen kredinin sınırı genelde ipotek edilen varlığın cari değerinin % 60' ı oranındadır. İpotek kredilerinde süre 20 -30 yıl arasında değişir. Bu süre ipotek edilen varlıkların ekonomik ömürlerine bağlı olarak değişir. Kredi veren kuruluşlar alacaklarını güvence altına almak için çoğunlukla kredi alan işletmenin nakit gelirlerinin faizler ve anapara borcunun ödenecek kısmının toplamından en az iki kat fazla olmasına dikkat ederler. Ayrıca kredi kullanan işletmenin ödeme güçlüğüne düşmesi durumunda kredi kuruluşu işletmenin mal varlıkları üzerinde birinci dereceden hak sahibi olur[35].

5.4.2.2. Banka Kredileri ve Teşvikler

Otel işletmelerinde çoğu zaman finansman açığı ile karşılaşılmasının temelinde özsermaye yetersizliği yatmakta ve kısa vadeli çözümlerle varlıkların finanse edilmesi de sürekli finansman sıkıntısı içinde yaşanmasına yol açmaktadır. Otel işletmelerinin doğrudan sermaye piyasalarına girememesi de onların kısa, orta ve uzun vadeli fon ihtiyaçlarını bankacılık sistemiyle karşılamalarını zorunlu kılmaktadır.

Otel işletmeleri, likidite ihtiyacı ve dönen varlıkların karşılanması için kısa vadeli fon ihtiyaçlarını, bununla birlikte maliyeti çok yüksek olmayan duran varlıklara yatırım için orta vadeli fon ihtiyaçlarını ticari bankalardan temin etme yoluna gitmektedir. Uzun vadeli yüksek düzeyde fon ihtiyaçlarını ise, ekonominin bir veya birkaç sektöründeki sermaye eksikliklerini gidermek ve kaynaklarını ekonominin gelişmesini sağlayacak şekilde kullanmak amacıyla kurulan kalkınma bankalarından temin etmektedirler.

Turizm sektörüne özel teşvik belgesi, yatırım belgesi uygulamalarıyla bazı ülkelerde kalkınma bankaları garantörlük ve aracılık ile uzun vadeli kredi sağlamaktadırlar. Turizm işletme belgesi alan otel işletmeleri bazı vergi muafiyet ve

istisnalarından yararlanabilmektedir[36]. Turizm sektörünün gelişmesinin ekonomik ve sosyal sonuçları olduğundan devletler teşvik içeren finansman kredileri ve doğrudan vergi, arazi kullanımı ve bayındırlık kolaylıkları yaratabilmektedirler. Kamu kredileri ve teşvikler turizm sektörünü geliştirmek isteyen ekonomilerde devletlerin başvurmaya devam edecekleri yöntemler arasında yer almaktadır[37].

Türkiye Kalkınma Bankası, turizm sektörünün uzun vadede uluslararası turizm arenasında rekabet gücünün arttırılması konusunda güçlü bir finans kaynağı olmakla beraber, politika ve fikir üreten bir kurum olma özelliğiyle de, turizm sektörünün gelişmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle, her yıl yatırım öncesi, yatırım ve isletme dönemlerinde önemli ölçüde krediler vererek Türk turizmine yeni tesisler kazandırmaktadır[38]. Ülkemizde turizm sektörünün kısa, orta ve uzun vadeli kredi ihtiyacının tamamına yakın kısmı Türkiye Kalkınma Bankası A.S. tarafından finanse edilmektedir[39].

5.4.2.3. Kısa Dönemli Ticari Krediler

Genellikle her işletme, hammadde, malzeme, demirbaş ya da mal alışlarının önemli bir bölümünü satıcı firmalardan kredili olarak yapar; başka bir ifadeyle stokların finansmanında kısa süreli satıcı kredilerinden yararlanılır. Birçok firma için özellikle diğer finansman kaynaklarından yararlanma olanakları sınırlı bulunan küçük ölçekli ya da yeni kurulmuş firmalarda, satıcı kredileri (ticari krediler) en önemli kısa süreli finansman kaynağını oluşturur[40]. Otel işletmeleri de özellikle malzeme, stok, demirbaş alımlarında sıkça satıcı kredilerine başvururlar.

5.4.2.4. Dönen (Rötatif) Krediler

Dönen krediler, daha çok ticaret bankalarını ilgilendiren ve onlara özgü bir orta süreli finansman seklidir. Dönen krediler, diğer orta süreli kredilerden farklı olarak, önceden saptanmış kredi limitinin asılmaması şartıyla periyodik borçlanmalara ve geri ödemelere imkan tanır. Geri ödemede bulunan firma tekrar kredi limitini kullanmaya hak kazanır. Dönen (revolving veya rötatif) kredi adı verilmesi bu kredilerin alınma ve tekrar ödenme işlemlerini sık tekrarlanmasındandır[41]. Bu krediler gelecekte krediye ihtiyaç duyacağını tahmin eden, ama zamanını ve tutarını belirleyemeyen isletmeler için çok yararlıdır ve isletmelerin fon temininde önemli bir esneklik sağlarlar.

Dönen kredilerin diğer orta süreli krediler ile benzerliklerinin yanı sıra bazı farklılıkları vardır. Bu tür kredilerden, daha çok kredibilitesi (güvenirliği) yüksek isletmeler yararlanır ve bu krediler genellikle açık kredi seklinde çalışır; bu nedenle maddi teminat pek istenmez. Süreleri orta vadeli kredilere göre daha kısadır. Süre bitimine kadar anapara ödenmesi zorunlu değildir. Ödenirse de, kredi limitini asmamak koşuluyla firma tekrar borçlanabilir[42]. Bu krediler gelecekte krediye ihtiyaç duyacağını tahmin eden, ama zamanını ve tutarını belirleyemeyen otel isletmeleri için çok yararlıdır ve isletmelerin fon temininde önemli bir esneklik sağlarlar[43].

5.4.2.5. Finansal Kiralama (Leasing) Yöntemi

Genel olarak kiralama kavramı, mal sahibinin aralarındaki bir sözleşme ile, mülkiyet hakkı saklı kalmak kaydıyla malın bir menfaat karşılığı diğer bir kişiye devretmesini ifade etmektedir. Bu tanımdan giderek, yatırım ve finansman sağlamaya yönelik kiralama (leasing), yatırım ve finansman amacıyla kiralamaya konu olan bir makine ve teçhizatın sahibi tarafından bir kazanç karşılığı kullanma hakkını kiracıya devrini öngören bir sözleşmedir.

İşletmelerin aktif yapısına esneklik kazandırması, yeni teknolojilere geçişi kolaylaştırması ve sabit sermaye maliyetlerinin uzun döneme yayılması imkânları vermesi nedeniyle leasing tekniği büyük ilgi görmektedir[44].

Turizm işletmeleri arasında özellikle otel işletmeleri de sabit sermaye gerektiren varlıklarının bir bölümünü veya tümünü finansal kiralama veya leasing yoluyla sağlayarak finansal kolaylık elde edebilmektedir. Otel işletmeleri çoğunlukla bir sözleşme ile arazi ve bina için bu finansman yöntemini tercih etmektedirler. İşletmeler için önemli olan malın mülkiyeti değil kullanımıdır. Kiralar vergiden düşülebilmekte, yenileme kolaylığı bulunmakta ve işletme sermayesi en karlı olunabilecek alanlara yönlendirilebilmektedir[45].

Finansal kiralama bir yatırımda otel işletmelerinin borç/özsermaye dengesini bozmamakta ve kredili finansman imkânlarını da ortadan kaldırmamaktadır. Ayrıca anapara ve faiz ödemelerini kapsayan kira taksitleri vergi azaltıcı bir unsur olarak, yaratılan fonların bir kısmının işletmede kalıp, yeni yatırımlara yönlendirilmesini sağlamaktadır[46].

Temel fonksiyonları orta ve uzun vadeli finansman sağlamak olan finansal kiralama faaliyetlerindeki taraflardan kiralayan durumundaki şirketler çeşitli varlıkların kiralanmasına aracılık eden uzmanlaşmış mali kuruluşların ya da tek bir mal üzerinde yoğunlaşan ve genellikle üretici firmanın uzantısı olarak faaliyet gösteren bu kuruluşlardır. Bu kuruluşların kullandırdıkları kaynaklar özsermayeden, bankalardan sağlanan kaynaklardan, çeşitli dış kaynaklar ile sermaye piyasasından sağlanan kaynaklardan oluşmaktadır. Kiracı durumundaki şirketler ise her türlü yatırımları için gerekli olabilecek taşınır ve taşınmaz değerleri satın almak yerine kiralama yoluyla elde edebilmektedirler[47]. Finansal kiralamanın sayılan kolaylıklarının yanı sıra, arazi, bina, tesisler, donatım cihazları ve araçlar

finansal kiralama yoluyla sağlanarak ilk sermaye yatırımı veya uzun vadeli borçlanma gereksinimi önemli ölçüde azaltılabilmektedir. Ayrıca, sözleşme bitiminde ise, mal sahibi ile kiracı arasında malın satın alınması ve fiyatı konusunda anlaşma söz konusu olduğu takdirde kiracı kiralanan malı satın alabilmektedir.

5.4.2.6. İmtiyaz (Franchising) Yöntemi

İmtiyaz yöntemi, bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak suretiyle imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği, uzun dönemli ve sürekli iş ilişkilerinin bütünüdür[48]. Diğer bir ifadeyle, özel sözleşmeler ile ürününün kullanılması, işletilmesi ve satım hakkının belirli kalite koşullarının sürekli sağlanması şartıyla verilmesidir. İmtiyaz veren; isim, hizmet, marka, bilgi, standart ve pazarlama tekniklerini imtiyaz alana vermektedir[49].

Pazarlama amaçlı bir düzenleme olan imtiyaz sistemi turizm endüstrisinde de yatırımların finansmanında kullanılan önemli bir yöntemdir. Otel işletmelerindeki uygulamasında sektörde başarılı olan bir oteller zinciri ile yeni tesis edilen bir otel işletmesi arasında bir imtiyaz sözleşmesi imzalanmakta ve bu sözleşme ile yeni işletmenin sözleşme şartlarında yer alan birtakım yükümlülükleri yerine getirmesiyle birlikte imtiyaz veren işletmenin sahip olduğu teknik bilgi birikimi, yönetim becerisi, pazarlama gibi üstünlüklerinden yararlanma imkanı doğmuş olur. Ancak imtiyaz verecek olan işletme yatırım aşamasında dahi binanın mimari yapısı, tefrişi ve donanımı konularına da müdahale ederek koşullar öne sürebilecektir. Buna karşılık yeni kurulan işletme de ana işletmenin marka, isim ve patent gibi birtakım haklarını kullanmakta ve böylelikle daha az reklam ve promosyona gerek kalmaktadır[50].

Uluslararası otellerin yarattığı imtiyaz uygulamaları, yeni otel yatırımcılarına ancak uzun dönemde yüksek finansmanla sağlayabilecekleri kalite güvencelerine, standartlara ve itibara doğrudan ulaşmalarına imkân verebilmektedir.

5.4.2.7. Alacak Devri (Factoring) Yöntemi

Alacak devri (factoring) yöntemi, her türlü mal ve hizmet satışlarından kaynaklanan vadeli ticari alacakların factoring kuruluşuna devri karşılığı, bu kuruluşun alacakların takibi, tahsilâtı, muhasebesi ve ön ödemesi gibi konularda sağlamakta olduğu finansman hizmetlerinden yararlanılması işlemine verilen isimdir[51].

Diğer bir ifadeyle factoring, işletmelerin alacak hesaplarının finansmanında kullanılan, bir mal ya da hizmetin alışverişinden doğan alacak hakkının faktoring adı verilen aracı bir kuruluşa devri anlamına gelen bir finansman tekniğidir. Factoring, finanslama ile birlikte, birçok bilgiyi ve hizmeti içeren bir finansman aracıdır. Bu hizmetler, nakit yönetimi, alacak yönetimi, tahsilât yönetimi, Pazar araştırmaları, bilgi işlem ve buna benzer hizmetlerdir. Factoring işlemi, üretici veya satıcı ile factoring kuruluşu arasında uzun vadeli bir sözleşmeyi gerektirir. Factoring hem bir finansal teknik, hem de yönetsel bir hizmettir. Bu bağlamda factoring işlemi, bir işletmenin pasif varlıklarının ticari büyümenin aktif bir aracına dönüştürülmesi işlemidir[52].

Factoring, üç ayrı hizmetin bir arada sunulduğu bir finansal yöntemdir. Factoring kuruluşu öncelikle, alacakların yönetimine ilişkin tahsilâtı üstlenerek, alacak kayıtlarını tutmakta, söz konusu alacakların tahsili için ihbar ve ihtar gibi işlemleri yerine getirmektedir. Piyasa araştırması yapılması ve ilgili bilgilerin müşteriye aktarılması da factoring kuruluşu tarafından üstlenilebilmektedir. İkincisi; hizmetin, alacağın ödenmeme riskine karşı garanti edilmesidir. Böylece, alacaklarını faktöre temlik eden müşteri, mal sattığı kuruluşların borcunu ödemeyecek duruma düşmesi karşısında korunmuş olmaktadır. Son olarak, factoring kuruluşuna temlik edilen vadeli alacakların vadesi beklenmeden factoring kuruluşu tarafından müşteriye bir bölümü ödenir. Genellikle bu ödeme alacak toplamının en çok %80'i tutarındadır. Alacakların ödeme vadesi geldiğinde alacağın tamamı borçlu tarafından factoring kuruluşuna ödenir. Factoring kuruluşu bu tutardan masraflarını düşerek bakiyeyi müşteriye öder[53].

5.4.2.8. Forfaiting Yöntemi

Forfaiting yöntemi, yatırım malları ihracatında kullanılan bir finansman tekniğidir. Forfaiting, ihracatçıların ithalatçılara kredili olarak sattıkları mal bedelleri ile ilgili alacaklarını, kendilerine rücu hakkı olmaksızın üçüncü şahıslara satmalarıdır. Forfaiting, rücu hakkı olmadan, alacağın satın alınması yoluyla, sabit faizli ve genellikle orta vadeli bir ihracat finansman yöntemidir[54].

Forfaiting genellikle yatırım malları ihracatından doğan ve belli bir ödeme planına göre tahsil edilecek olan alacakların bir banka ya da bu alanda uzmanlaşmış bir finansman kurulusu tarafından satın alınmasıdır[55].

Bankaların, ihracatçıların talepleri karşılayamamaları uluslar arası finansman talebinin karşılanmasında forfaiting uygulamasını gündeme getirmiştir. Özellikle nakit sıkışıklığı nedeniyle tüketim ya da yatırım mallarını vadeli olarak almayı tercih eden ülkelere yapılacak satışlarda forfaiting yöntemini kullanmak, nakit akısının devamlılığını sağlamak, alıcının ödememe ve ülke risklerinden kurtulmak açısından son derece etkili bir tekniktir.

5.4.2.9. Barter Yöntemi

Karşılıklı ticaret yöntemlerinin en eskisi ve basiti olan takastan esinlenerek geliştirilen barter yöntemi, iki malın para kullanmaksızın karşılıklı olarak el değiştirmesini ifade etmektedir. Bir firmanın satın aldığı mal ve hizmetin bedelini kendi ürettiği mal ve hizmetle geri ödemesi işlemi olan barter yönteminde, sahip olunan mal ve hizmete karşılık, ihtiyaç duyulan mal ve hizmet satın alınmaktadır. Barter sistemi uygulamada, bir taraftan mal ve hizmetlerin satışında bir pazarlama ve satış tekniği olarak kullanılmakta, bir taraftan da bir finans tekniği olarak finansman ihtiyacında kullanılmaktadır[56].

Fon maliyetleri yükseldikçe finansman teknikleri önem kazanmaktadır. Ancak, para temelindeki finansman, finansman maliyetinin düşürülmesinde yetersiz kalmaktadır. Parayı kullanmaktan kaçınmak için satın alınan mal veya hizmetin bedelinin üretilen mal veya hizmetle ödenmesi barter sistemi olarak tanımlanmaktadır. Sisteme dahil işletmeler aracı bir şirket yardımıyla ihtiyaçlarını üretimleriyle birbirleri arasında sağlayabilmektedirler. Takas, barter sisteminin daha ilkel hali olarak kabul edilmektedir[57].

Özellikle son yıllarda önemi daha da artan Turizm sektöründe, barter sisteminin sağlamış olduğu faydalar sıkça gündeme gelmektedir. Türkiye'de, barter sistemini yüksek randımanla kullanan turizm sektöründe hem yurt içinden hem de yurt dışından pek çok firma Türkiye'deki turizm işletmeleriyle barter sistemi içerisinde çalışmaktadır[58].

Türkiye'deki büyük otellerin birçoğu, ihtiyaçlarının büyük bir kısmını barter sisteminden karşılamaktadır. Otel işletmeleri, mobilya, TV, yatak, nevresim, reklam, sıhhi tesisat, ısıtma sistemi, tadilat, bakım-onarım ve matbaa hizmeti alarak karşılığında sisteme, konaklama, toplantı, catering, yemekli organizasyon ve bayi toplantıları hizmeti satmaktadır.

Otellere her geçen gün artan maliyetler getiren boş odaların barter sistemiyle nakit akışı bozulmadan değerlendirilmesi, sistemi turizm sektörü açısından oldukça önemli hale getirmiştir. Barter sistemiyle çalışan otellerde, boş kalan odalar, yani atıl kapasite, firmaların seyahat veya bayilik toplantısı talepleriyle karşılanmakta, buna karşılık otellerin pek çok ihtiyacı sistemden temin edilmektedir. Böylece firmalar nakit çıkışlarını artırmadan taleplerini karşılarken, oteller de hem atıl kapasitesini değerlendirmiş, hem de nakit kullanmadan ihtiyaçlarını karşılamış olmaktadır[59].

5.4.2.10. Condominium Yöntemi

Latince birlikte idare etmek anlamına gelen condominium yöntemiyle otel işletmelerinde yapılacak yatırımın toplam maliyeti tesisteki oda sayısına bölünerek bulunacak bir birim fiyatla odalar satışa çıkarılmaktadır. Odayı satın alan yatırımcı tesisteki satın aldığı odayı 15 yıllığına otel yönetimine kiraya vermektedir. Yılda en fazla 1 ay kullanım hakkı olan yatırımcı, kullanım hakkı talebini 3 ay öncesinden otel yönetimine bildirmesi gerekmektedir. Yatırımcı 15 yıl boyunca garanti kira geliri elde etmekte ve 10 yıl içerisinde yatırımını geri almaktadır. 15 yıl sonunda yatırımcı istediği takdirde sözleşmeyi devam ettirebilmekte, ister kullanabilmekte, isterse de satabilmektedir.

Otel işletmesinde belirli dönemlerde kalma ve kiraya verme hakkına sahip olma imkanı veren condominium yöntemi ile küçük tasarruf sahipleri turizm hareketine katılmasıyla turizm yatırımlarının finansmanı daha kolay sağlanmakta ve de tesisin doluluk oranı yükseltilerek belirli bir güvence altına alınmaktadır. Bu yöntem, ülkemizde turizm kompleksi yatırımlarının gerçekleştirilmesinde sıkça kullanılmaktadır[60].

Bu uygulamanın bir benzeri devre mülk sistemi olarak da isimlendirilen parçalanmış condominium yöntemidir. Bu finansal yöntemle; küçük tasarruf sahipleri mülk edinmiş olmakta, pay sahiplerinin yılın veya mevsimin belli dönemlerinde haklarını kullanabilecekleri varsayımı, işletmeye gelen pay sahiplerinin dönem içinde dengeli dağılımını sağlamakta ve ülkede turizme hizmet verecek tesis sayısı artmaktadır[61].

5.4.2.11. Satma ve Geri Kiralama Yöntemi

Otel işletmelerinde yaygın bir finansman kaynağı olan satma ve geri kiralama yöntemi, büyük bir sermayeyi uzun bir dönem için bağlamak istemeyen yatırımcı hali hazır otel işletmesini gayrimenkul kiralama alanında uzmanlaşmış bir kuruluşa satmaktadır. Daha sonra bu tesisi 99 yıla kadar varan uzun süreler için kiralamakta ve bu yolla girişimci bir taraftan yatırım için harcadığı kaynakları nakde dönüştürürken diğer taraftan da bir miktar işletme sermayesine sahip olmaktadır[62].

Otel işletmesini satan ve satın alan yatırımcılar arasında yapılan uzun vadeli kira sözleşmesinde kira bedeli iki temel unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlardan biri sabit yatırımda kullanılan sermayenin maliyetidir. Diğeri ise tesisin işletilmesinden doğan karın belirli bir yüzdesidir[63].

5.4.2.12. Donanım Kiralama ve Menkul Değerlerin Rehin Verilmesi

Otel işletmeleri ihtiyaç duydukları donanımı kiralama yoluyla temin edebildikleri gibi taşınır değerlerini rehin vermek koşuluyla kendilerine finansman kaynağı yaratabilmektedirler[64]. Özellikle küçük otel işletmeleri, özsermaye yatırımını azaltmak için, tesisin donatımında kullanılacak teçhizatı, kısmen ya da tamamen kiralama yoluyla elde eder ya da teçhizatı rehin ettirmek suretiyle gerekli isletme sermayesini sağlamaktadır.

5.4.2.13. Girişim/Risk Sermayesi (Venture Capital)

Risk sermayesi, iyi bir iş kurma fikri ile gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olan, ancak yeterli finansmanı olmayan girişimcilere gerekli finansmanı sağlayan bir yöntemdir[65]. Bu yöntemle, girişimcilerin yapılabilirlik ya da fizibilite sonrası hazırladıkları iş planlarını risk sermayesi şirketlerine sunmaları ve kabul edildiğinde ortaklık sözleşmesi ile sonuçlanmaktadır[66]. Yatırım veya girişim için çekirdek sermaye ya da girişim fikirlerinin oluşma aşamasının finansmanını da içeren bu yöntem, girişimcilere özel bir finansman imkânı sunmaktadır[67].

Bu yöntem otel işletmeleri yatırımcılarına sabit bir faiz yükü getirmeden, özsermaye sıkıntısına girmeden yeni sermayedarların sağlayacağı kaynakla projeyi gerçekleştirme imkânı sağlayan bir finansman yöntemidir. Otel işletme yatırımcıları kuruluş aşamasında, iş geliştirme ve büyüme aşamalarında finansman kaynağı olarak risk sermayesinden faydalanmaktadır. Bu bağlamda sermayeyi sağlayan sermayedar, alacaklı statüsünde değil, kâra ve zarara katılmayı göze aldığı için işletmeye ortak olmaktadır. Risk sermayedarı için önemli olan teminat değil işletmenin sunduğu projenin kâr potansiyelidir[68].

Risk sermayesi, otel işletmeleri yatırımcıları için banka kredisi finansmanına alternatif bir yöntemdir. Bu sermaye ile yatırımcılar sadece finansman temin etmemekte aynı zamanda sermayedar yatırımcıdan strateji, finansman, pazarlama ve yönetim konularında da danışmanlık hizmeti almaktadır. Risk sermayesinde, özkaynak niteliğinde bir finansman kaynağı olarak işletme dışında elde edilen diğer finansman kaynakları gibi geri ödeme zorunluluğu yoktur[69].

5.4.2.15. Melek Finansman (Angel Finance)

Melek finansmanı, geleneksel finansman kaynaklarına erişimleri genellikle mümkün olmayan yeni girişimleri finanse etmenin yaygın yöntemlerinden birisidir.

Gelecekteki performansının çok parlak olduğu görülen işletmelere girişim deneyimine sahip özel yatırımcılar tarafından yapılan ortaklığı da içeren finansman kaynağıdır[70]. Melek finanslama, yatırım kapsamında çoğunlukla başlangıç aşamasında olan özel girişimlere ortaklık karşılığında sermaye desteği sağlanmaktadır.

Melek finansman yatırımlarının büyük bir bölümü yüksek risk içermektedir. Bu nedenle girişimcinin, melek finansman yatırımcısına başvurmadan önce, yapılacak işin detaylarına, yönetim kadrosuna, piyasada tutunma planına, finansal planlamaya, beklenen satışlara ilişkin eksiksiz bilgi içeren bir iş planı hazırlamış olması gerekmektedir. Ayrıca, yabancı yatırımcının kontrol oranı, ne ölçüde pay alacağı ve çeşitli diğer konularda hukuk danışmanı ve mali danışmanı ile görüşmesi önem taşımaktadır[71].

Yüksek risk, yüksek büyüme ve yüksek getiri potansiyeli içeren işletmelere, kuruluşlarının çok erken bir döneminde yatırım yapan ve özel bir yatırımcı tipi olan melek yatırımcı, ilgili işletmeye büyümeleri veya gelişmeleri için sadece finansal kaynak sağlamamakta, aynı zamanda kendi bilgi ve birikimlerini de girişimcilerle paylaşmakta ve onlara yol göstermektedirler.

5.4.2.15. Sermaye Piyasalarına Açılma

Sermaye piyasaları gelişmiş olan ülkelerde, işletmelerinin finansman ihtiyacını karşılamak için sermaye piyasası önemli bir finans kaynağı olabilmektedir. Borsalar, finansman desteğinin yanında işletmelerin her an fonlara ulaşmasını sağlayarak, riskli projeleri finansa ederek, işletmelerin üzerinde denetim aracı olarak, işletmeleri piyasaya tanıtarak performanslarının gelişmesini sağlamaktadır[72].

İşletmelerin sermaye piyasasında hisselerinin belirli bir oranının halka arz ile satışının gerçekleşmesiyle ucuz ve kolay krediye ulaşması mümkün olmaktadır. İkinci ulusal Pazar aracılığıyla işletmeler hem yeni bir kaynağı elde edebilmekte hem de işletmenin yönetim tarzının daha iyi bir hale gelmesini sağlamaktadır. Ayrıca işletme yönetiminin kurumsallaşması sağlanmaktadır[73].

5.4.2.16. Tahvil Çıkarılması

İşletmeler tahvil ihraç ederek uzun vadeli fon kaynağı sağlayabilirler. Doğrudan doğruya halka müracaat edilerek temin edilen bu krediler sermaye piyasasının gelişmesinde etkin bir rol oyna-maktadır. Özel sektöre ait yatırımcılar ve işletmeciler, halkın kendilerine göstereceği itimat ve itibara göre, kendi güvencesiyle ya da bir bankanın garantisini sağlayarak ve onun aracılığı ile halk tasarruflarını tahvil ihraç ederek toplarlar. Topladıkları bu fonları da yatırımların finansmanında kullanırlar[74].

5.4.2.17. Bütünleşme ve İşbirlikleri

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri, ulusal ve uluslararası diğer işletmelerle yatay, dikey, tamamlayıcı ve çapraz şekillerde bütünleşme yoluyla birleşerek hem finansal kaynaklarını birleştirmekte, hem de büyüyerek diğer rakip işletmelerle daha kolay rekabet edebilmektedirler. Bununla birlikte diğer işletmelerle "kazan-kazan" stratejisi doğrultusunda işbirliklerine gidilerek, her işletme kendi çekirdek yetenek alanında faaliyet göstererek maliyetlerin azaltılması, pazarın büyümesi sağlanmakta ve her iki işletme de kazançlı çıkmaktadır.

5.4.2.18. Forward Yöntemi

Forward yöntemi, ileri bir tarihte teslimi söz konusu olan herhangi bir malın vadesi, fiyatı ve miktarı bugünden belirlenerek sözleşmeye bağlandığı, kesin ve bağlayıcı vadeli işlemlerdir. Forward yöntemi, döviz kredisi gibi, döviz yükümlülükleri taşıyan işletmelerin risklerini sabitlemeye yarayan bir işlemdir. Forward yönteminde fiziki teslim ve ödeme vade tarihinde yerine getirilir. Bu şekilde işletme, fiyatlarda söz konusu olabilecek dalgalanmaların neden olabileceği belirsizliklere karşı yararlanılabilecek, borcun vadesinde kasasından ne kadar para çıkacağını bilecek ve nakit akışında sorun yaşamayacaktır. Örneğin bir otel işletmesi 1 yıl vadeli Euro kredisi aldığını ve o günkü kurun 2,8 TL olduğunu varsayalım. Daha sonra otel işletmesi herhangi bir bankaya gidip, 1 yıl sonrası için forward işlemi yaptığı banka 1 yıl sonrası için otel işletmesine belirli bir kur fiyatı üzerinden Euro belirli bir miktar Euro satmayı taahhüt etmektedir. Bankanın 1 yıl sonrası için verdiği Euro döviz kuru fiyatını (örneğin, 1 Euro= 3,5 TL) otel işletmesi kabul ederse banka ile otel işletmesi arasında anlaşma imzalanmaktadır. Vade sonunda Euro kur değeri düşse de, artsa da anlaşılmış miktar ve belirlenmiş Euro kuru üzerinden satış gerçekleşmektedir.

Forward sözleşmeler, bankalar, sigorta şirketleri, mali kurum ve kuruluşlar, endüstriyel ve ticari işletmeler gibi farklı grupların farklı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yaptıkları işlemlerdir. Bu gruplardan bir kısmı ellerindeki mevcut fonları ve malları gelecekte oluşması muhtemel olan zarar risklerine karşı korumak amacıyla forward sözleşmelere taraf olurken bir kısmı da önsezilerine ve spekülatif araştırmalara dayanarak kazanç elde etmek amacıyla forward sözleşmeler yaparlar[75].

Forward işlemlerinde tarafların kaçınmak istedikleri en önemli risk faktörü fiyat riskidir. Bu nedenle gelecekteki fiyatın tespiti forward işlemlerde hayati önem taşımaktadır. Forward fiyat, sözleşmeye esas olan varlığın niteliğine göre

değişmekle birlikte malın spot fiyatı enflasyon beklentisi, faiz oranları, döviz kurları, başlangıçta yatırılan teminatlar, tabii koşullar ve alternatif yatırım araçlarının getirisine kadar bir çok faktörün etkisi altındadır[76].

5.4.2.19. Opsiyon Yöntemi

Opsiyon yöntemi, yatırımcıya belirli bir finansal varlığı, belirli bir prim karşılığında, belirli bir fiyattan daha önceden belirlenmiş bir vadede veya öncesinde satın alma veya satma hakkı veren finansal araçlardır[77].

Forward ve future yönteminde sözleşmeye konu varlığa sözleşmenin bitiminde uygulanacak fiyatı belirleyerek risk önlenmeye çalışılır. Ancak bunların hiç birisi alıcısına sözleşme yapıldıktan sonra onu yerine getirmeme hakkını vermemektedir. Opsiyon sözleşmeleri, spot piyasanın daha ı-uygun olması durumunda uygulanmayabilir. Bu sözleşme sahibine opsiyon primi kadar maliyet getirirken spot piyasada oluşacak avantajlardan yararlanma imkanı verir. Spekülatif amaçlı kullanılabileceği gibi riskten kaçınma ve özellikle mevcut bir portföyün sigorta edilmesinde kullanılabilmektedir[78].

Otel işletmeleri opsiyon yöntemini riskten kaçınmak için kullanabilir. Örneğin, 6 ay sonra 100.000 Euro ödemesi gereken bir döviz borcunu şu anki döviz kuru ile 280.000 TL olarak düşünelim. Otel işletmesi 6 ay sonra Euro para cinsinin TL karşısında değer kazanacağını öngörürse, işletmenin ödeyeceği TL miktarının artacağını düşünecektir. Bu durumda otel işletmesi bu riske karşı kendi portföy pozisyonunu korumasının yolu Euro para cinsinin kurunu şu anki döviz kuru ile satın almayı sağlayacak 6 ay vadeli opsiyon satın almasıdır. Belirli bir prim tutarıyla satın aldığı bu opsiyon ile TL'ye karşı Euro'nun değer kazanması durumunda yine 280.000 TL ödeyerek 100.000 Euro alabilecektir. Ancak Euro, TL karşısında değer kaybederse, otel işletmesi opsiyonundan vazgeçme hakkına sahip olabilecektir. Opsiyonun maliyeti sadece ödediği prim tutarı kadar olacaktır.

5.4.2.20. Futures Yöntemi

Futures yönteminde, standart bir miktar ve kalitede bir varlığı önceden belirlenmiş bir fiyattan gelecekte belirli bir tarihte teslim etme ya da teslim almaya ilişkin taahhütleri içeren bir sözleşmelerin alınıp satıldığı piyasalar söz konusudur. Böylece emtia sahibi, gelecekte belli bir tarihte oluşacak malını alıcıya bugün itibariyle belirli bir fiyattan satmayı taahhüt etmekte, böylece bu süre boyunca satıcı hem kendini finanse etmiş, hem de maldaki belirsizliklere karşı korunmuş olmaktadır. Alıcı ise bu riskleri alarak malın gelecekteki fiyatının altında bir fiyatla bugünden satın alarak kârlı bir işlem gerçekleştirmiş olmaktadır.

Futures, kişilerin üretici veya tüketici genel anlamda yatırımcı olarak bir varlığın ilerideki fiyat değişimlerinden korunma isteklerinden kaynaklanmaktadır. Futures işlemlerinde amaç, fiyat dalgalanmalarının getirdiği belirsizliği oradan kaldırmak, belirli bir vade için ilgili varlığın fiyatını sabitlemektir. Belirsizliğin ortadan kaldırılması, yani gelecekteki fiyatların bugünden belirlenmesi, kârlılık hesaplarının daha güvenli ve sağlıklı bir biçimde yapılmasına olanak vermektedir[79].

Futures sözleşmeler standart sözleşmelerdir. Kontrat büyüklüğü, teslim tarihi, üzerinde sözleşme yazılan varlığın özellikleri, kalitesi, standarttır. Futures piyasalar oldukça likit piyasalar olup spekülatörler için çok caziptir. Futures piyasalarda taraflar istedikleri anda ters bir işlem ile piyasadan çıkabilirler ya da nakit mutabakat ile sözleşmeyi sona erdirebilirler[80].

5.4.2.21. Swap Yöntemi

Swap, faiz oranlarıyla döviz kurlarında oluşan dalgalanmaların yarattığı riski en aza indirmek amacıyla geliştirilen finans yöntemlerinden biridir. Swap, iki işletme arasında gelecekte farklı koşullarda bir dizi ödemeyi takas ederek borç maliyetlerini düşürmek[81], kur ve faiz oranının getirdiği risklere karşı korunmak, borç portföyüne esneklik kazandırabilmek veya esnekliği azaltabilmek için geliştirilen tekniklerden biridir[82].

Döviz, kredi ve faiz oranı ile ilgili swaplar bulunmaktadır. İşletmeler döviz kurları ve faiz oranlarındaki dalgalanmaların oluşturduğu risk, işlemelerin finansal yapısını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle başta finans kurumları olmak üzere yatırımcılar ödeme akımlarını önceden belirlenen esaslar çerçevesinde karşılıklı olarak değiştirerek riskten korunmaktadırlar. Döviz swapları, bir döviz cinsinden belirlenen ödemenin başka bir döviz cinsinden olan ödeme ile takasıdır. Örneğin, bir işletmenin belirli bir dövize bağlı borcunun diğer bir işletmenin başka bir dövize bağlı borcu ile takas edilmesi swap tekniğine örnek olarak verilebilir[83]. Faiz swapları ise belirli bir süre için belirli bir ana para üzerinden yapılması düşünülen faiz ödemelerinin yapısını değiştirmek için gerçekleştirilen bir işlemdir[84]. Bir işletmenin elde ettiği düşük faiz oranlı bir krediyi başka bir firmanın değişken faizli bir kredisi ile takas etmesi buna örnek olarak verilebilir. Böylece işletme, kendisinin sağlayamadığı uygun faiz oranlı krediyi bedelini ödemek şartıyla elde etmiş olacaktır[85].

Swap anlaşmaları, borçlanma ya da yatırım yöntemi değil, var olan borçlar ve yatırımların nakit akış karakterlerini değiştiren bir finansal araçtır. Swap forward, futures ve opsiyona göre daha uzun vadelidir. Swap' ta türev ürünlerin alım satımı değil bu ürünlerin değiş tokuşu yapılır[86].

BÖLÜM SONU DİPNOTLARI

[1] Olalı ve Korzay, age, s.107
[2] Poyraz (2008), age, s.143
[3] Akat (2008), age,s.119
[4] Ceylan (2003), age, s. 34
[5] Karadeniz ve Kahiloğulları, (2014), age, s.73
[6] Aydın vd. (2012), age, s.7
[7] Aydın vd. (2012), age,s.8
[8] Aydın vd. (2012), age, s.10
[9] Olalı ve Korzay, a.g.e., s.107.
[10] Karadeniz ve Kahiloğulları, (2014), age, s.74
[11] Önal (2006), age, s.16
[12] Ercan ve Ban (2005), age,s.21
[13] Akgüç (1998), age,s.20
[14] Kozak (2008), age, s.158
[15] Karadeniz ve Kahiloğulları, (2014), age, s.75-76
[16] Akgüç (2005), age,s.347
[17] Kandır vd. (2007), age, s.207
[18] Akgüç (2005), age, s.305
[19] Kozak (2008), age, s.161
[20] Savcı (2009), age, s305
[21] Kozak (2008), age, s.163-165
[22] Akgüç (2005), age,s.347
[23] Akgüç (2005), age, sç348
[24] Kozak (2008), age,s.163
[25] Karadeniz vd. (2007), age, s.107
[26] Poyraz (2008), age, s.142
[27] Banar (1998), age, s.48
[28] Barutcugil (1989), age, s.43
[29] Küçükaltan ve Açıkgöz (2011), age, s.8
[30] Ceylan (2003), age, s.191.
[31] Altınkalp (2006), age, s.113
[32] Usta (1996), age, s.28
[33] Küçükaltan ve Açıkgöz (2011), age, s.8
[34] Akat (2008), age,s.124
[35] Engin (2005), age,s.32
[36] Küçükaltan ve Eskin (2008), age, s.168
[37] Derman ve Açıkgöz (2011), age, s.10.
[38] Arslan (1994), age, s.125
[39] Sezgin (2001), age, s.125
[40] Akgüç (1998), age, s.528
[41] Özdemir (1999), age, s.284
[42] Gönenli (1988), age, s.468

[43] Altınkalp (2006), age, s.67
[44] Kandır (2007), age, s.259
[45] Akat (2008), age,s.125
[46] Şen (1990), age, s.140
[47] Varlık (1985), age, s.37
[48] UFRAD (2015),age, s.1
[49] Akat (2008), age, s.149
[50] Eser (2009), age, s.49
[51] Çelik vd. (2004), age, s.129
[52] Kabakçı (1992), age, s.167
[53] Faktoringdernegi(2015), age, s.1
[54] Poyraz (2006), age, s.82
[55] Parasız (1994), age, s.367
[56] Uçma ve Köroğlu (2006), age, s.2.
[57] Kandır (2007), age, s.265
[58] Gürsoy (2000), age, s.121
[59] Uçma ve Köroğlu (2006), age, s.4
[60] Altınkalp (2006), age, s.49
[61] Engin (2005), age, s.40
[62] Şen (1990), age, s.29
[63] Olalı ve Korzay (1993), age, s.113
[64] Akat (2008), age, s.128
[65] Akkaya ve İçerli (2001), age, s.63
[66] Akat (2008), age, s.147
[67] Kandır (2007), age, s.267
[68] Sarılı (2011), age, s.71
[69] Korkmaz (2003), age, s.12
[70] Kandır (2007), age, s.264
[71] Atıcı (2006), age, s.85
[72] Müslümov (2002), age, s.21
[73] Alptekin (2007), age, s.6
[74] Usta (1996), age,s.26
[75] Karadeveci (2004), age,s.66
[76] Ersan (1997),age,s.7
[77] Bodie vd. (1996), age,s.601
[78] Ersan (1997), age, s.94
[79] Shapiro (1996), age, s.156
[80] Karadeveci (2004), age, s.69
[81] Seyidoğlu (1997), age,s.316
[82] Ceylan (2003), age, s.152
[83] Seyidoğlu (1997), age, s.316
[84] Gümüşeli (1994), age,s.74
[85] Karadeveci (2004), age, s.72
[86] Örten (2000), age, s.4

ALTINCI BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE MALİYET VE FİYATLANDIRMA

6. OTEL İŞLETMELERİNDE MALİYET VE FİYATLANDIRMA

6.1. Otel İşletmelerinde Maliyet ve Yapısı

Otel işletmeleri artan rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmek için maliyetlerini minimum düzeyde tutmak, gelirlerini ise maksimum düzeye çıkarmak için çaba harcamak zorundadırlar. Bu nedenle maliyet ve gelirlere konu olan tüm unsurları göz önüne almaları gerekmektedir. Otel işletmeleri, etkinliliği (süreç odaklı), verimliliği (ekonomik gelir odaklı) ve etkililiği (amaç odaklı) sağlayabilmek için maliyetleri ve gelirleri iyi kontrol etmek zorundadırlar. Bu bağlamda, maliyet ve gelir kavramlarına kısaca değinmek faydalı olacaktır.

6.1.1. Varlık, Gelir, Gider, Harcama ve Maliyet Kavramları

Varlık, bir işletmenin sahip olduğu paralar, mallar, binalar, demirbaşlar, makineler, taşıtlar vb. ekonomik değerlerdir. Varlıklar, kuruma tahsis edildikten sonra işletme faaliyetleri yapıldıkça artışlar ve azalışlar yönünde sürekli bir değişim içine girerler. Elde bulunan varlıklar işletme kayıtlarında "maliyet değeri" ile görünür.

Maliyet değeri işletmenin bir varlığı elde etmek için feda ettiği şeylerin ve o varlık için üstlendiği borçların parasal ifadesidir. İşletme faaliyeti süresince bazı varlıklar tüketilir, bazıları kullanılır, bazıları ise ticari amaçla satılarak elden çıkarılır. Tüketilen ve kullanılan varlıklar pazarlama ve yönetim faaliyetlerini desteklemek içindir. Varlıkların gelecekte beklenen ekonomik faydaları bulunduğu için bunları "tükenmemiş maliyet" olarak tanımlarsak, beklenen ekonomik faydaları alındığı zaman da tükenmiş olurlar ve gidere dönüşürler. Kısaca giderler tükenmiş maliyetlerdir. Buradaki tükenme, karşılığında fayda elde etmeyi gerektirir. Bir fayda elde etmeden varlıkların ortadan kalkması gider değil zarar doğurur[1].

Gelir, işletmelerin faaliyetleri sonucunda satılan mal ve hizmetlerin karşılığında elde ettikleri değerler (hâsılat) olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle işletmenin faaliyetleri sonucunda varlıklarında artış meydana getiren unsurlara gelir denmektedir.

Maliyet, gider ve harcama kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılan dolayısıyla kavramsal ve içerik olarak karıştırılan kavramlardır. Bu nedenle bu üç kavramın açıklanması daha iyi anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

Gider, işletmenin faaliyetlerini ve varlığını sürdürebilmesi ve bir gelir elde edebilmesi için belirli bir dönemde kullandığı ve tükettiği mal ve hizmetlerin parasal ifadesidir[2]. Burada iki önemli unsur, birincisi; tüketimin işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için yapılmış olması gerekir. İkincisi ise; tüketimin belirli bir döneme ait olması gerekir. Giderlere örnek olarak; bina ya da tesis kiralamak, enerji kullanmak ve işgücü kullanmak gibi faaliyetler gösterilebilir[3].

Harcama, herhangi bir amaçla işletme tarafından ödenen nakitin, transfer edilen varlığın, katlanılan borcun veya sunulan hizmetlerin para cinsinden ölçülmüş tutarıdır[4].

Harcamalar, işletmenin para ya da benzeri araçlarla yaptıkları ödemelerdir. Gider ile harcama arasındaki temel farklılık, giderin oluşması için para ödemesinden daha önemli olan noktanın mal tüketimi olmasıdır. Peşin ödemelerde olduğu gibi; her harcama bir gider olmayabilir. Aynı zamanda amortismanlarda olduğu gibi her gider de bir harcama olmayabilir. Harcamadan bahsedilmesi için para, çek veya senet gibi araçlarla bir ödemenin yapılması zorunludur. Mal tüketiminin tek başına maliyet olarak değerlendirilmesine rağmen, bu tüketimin harcama olarak değerlendirilebilmesi için ortada görülen bir ödemenin olması gerekmektedir[5]. Harcama kalemlerine örnek olarak, tesis içinde yapılan bakım ve onarımlar, tamiratlar ve ortaya çıkan bazı cezai hükümlülükler gibi eylemler gösterilebilir.

Maliyet, işletmelerin faaliyet konusuna giren mal veya hizmetlerin elde edilmesi için katlandığı her türlü faktörlerin para olarak ifade edildiği toplam değere denir. Maliyet mal veya hizmetin üretilebilmesi için katlanılan fedakârlık olarak ta tanımlanabilir. İşletmeler için son derece önemli bir kavram olan maliyet, gider ve harcama ile karıştırılmamalıdır. Harcama, işletmelerin bir ödeme yapmasıdır. Harcama, sermayede bir azalma meydana getiriyorsa yani işletme varlıklarında azalma söz konusu ise bunlar harcama olarak tanımlanabilir. Gider ise, ödemelerin sonunda varlığa dönüşebilen ve varlıklar arasında yer alan harcamalar şeklinde tanımlanabilir.

Maliyet, geniş anlamda "bir şeyi elde etmek için katlanılan her türlü fedakârlıklar toplamı, dar anlamda ise, daha çok üretim sürecinde katlanılan değer kullanımları olarak tanımlanmaktadır[6]. Gider ile maliyet arasındaki en önemli fark, maliyetin bir ürün ve hizmet üretimi ile ilgili tüm giderlerin hesaplanması ve değerlendirilmesi sonucunda elde edilmesidir[7].

6.1.2. Maliyetlerin Sınıflandırılması

İşletmeler kâr maksimizasyonu için zaman zaman üretim düzeylerini artırmak veya azaltmak durumunda kalmaktadır. Ancak bu durumun önündeki en önemli engel sabit faktörlerin belirlediği, üretim kapasitesidir. Örneğin, otel işletmeleri için müşteri sayısını artırmak belirli bir noktadan sonra mümkün olmayacaktır. Çünkü işletmenin kapasitesi doluluk oranına ulaştığında işletme sabit kapasitesini (oda, yatak vb.) artırmadan müşteri sayısını artıramaz[8].

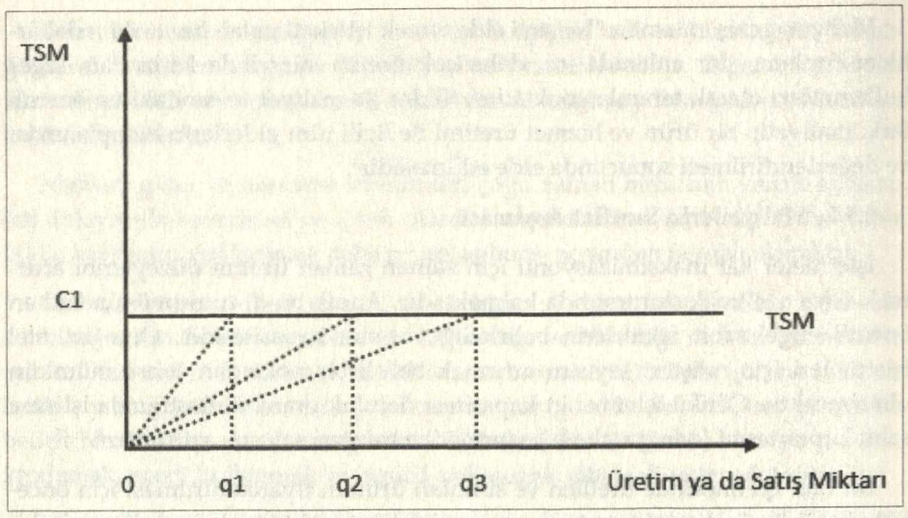
Bir otel işletmesinde üretilen ve sunulan ürünün fiyatlandırılması için öncelikle bu ürün üretiminin ve sunumunun işletmeye olan toplam maliyetinin bilinmesi gerekir. Bir ürünün maliyet hacmi tüketici sayısına paralel olarak artış ya da azalış gösterebileceği için genel maliyet sınıflandırması işletmelerin etkinlik hacmine göre değişen maliyet türleridir. İşletmelerin en belirgin maliyet türleri aşağıdaki şekilde gruplandırılmaktadır[9,10].

6.1.2.1. Sabit Maliyet

İşletmenin faaliyet süresi ve talepteki değişme ile doğrudan ilişkisi bulunmayan maliyet türüdür. İşletmelerin üretim miktarlarından bağımsız olarak katlanmak zorunda oldukları maliyetlere sabit maliyetler denmektedir. Otel işletmelerinde bütçede öngörülen doluluk oranına göre yapılması gereken maliyetler olarak ilişkilendirilebilir. Sabit maliyetlere örnek olarak; tüm amortismanlar (makine, patent), arsa ve binaya ödenen kiralar, sigorta primleri, yönetim ve pazarlama giderleri verilebilir (Şekil 6.1).

Ortalama sabit maliyet (OSM) ise, parsça başına ya da satılan oda sayısına düşen maliyeti ifade eder ve toplam sabit maliyetin üretim miktarına bölümüne eşittir. Ortalama sabit maliyet üretim ya da satış miktarı arttıkça azalan bir seyir izler. Bunun nedeni, toplam sabit maliyet (TSM) sabit kalırken, üretim ya da satış miktarının artmasıdır.

Otel işletmelerinin doluluk kapasitesi arttıkça, odabaşına düşen sabit maliyetinin azalması nedeniyle belirli bir doluluğun altına düşmeme çabası ve satılamayan her odanın bir sabit maliyeti olduğu için belirli bir doluluğa kadar düşük fiyat politikası uygulanması söz konusu olabilmektedir.

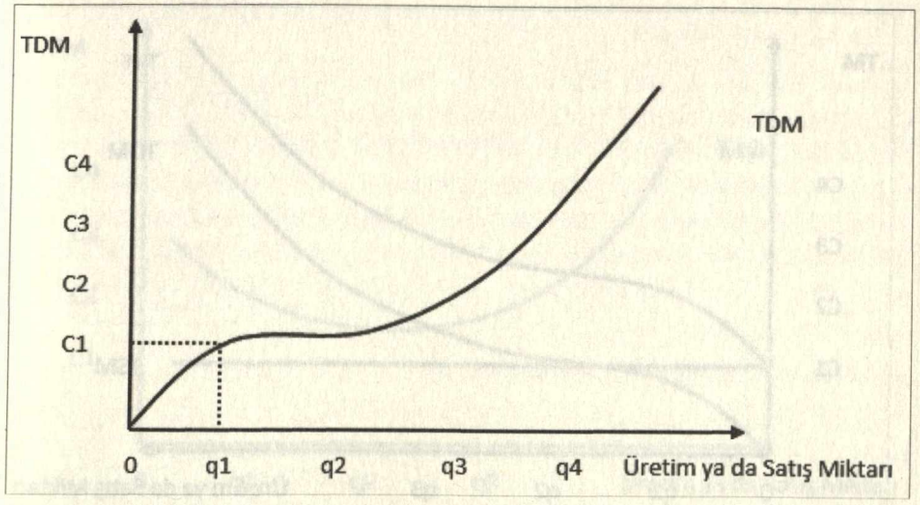


Şekil 6.1. Toplam Sabit Maliyet

6.1.2.2. Değişken Maliyet

İşletmenin faaliyet süresi ve talep miktarındaki değişmeden (ya da üretim miktarından) etkilenen maliyet türüdür. Otel işletmelerinde oda doluluk oranlarının artmasıyla artan ve azalmasıyla azalan bir özellik göstermektedir. Üretim yapılmazken sıfır olan üretim miktarına bağlı olarak doğrusal yönde artmakta ya da azalmaktadır. Değişken maliyet, bir dönem içerisinde iş hacmine bağlı olarak değişiklik gösterir. Örneğin, oda satışı ile birlikte komisyon, oda temizliği giderleri, sunulan pansiyon türüne göre yiyecek&içecek giderleri sayılabilir. Elde edilen gelirin değişken maliyeti karşılamaması durumunda işletme faaliyetlerini durdurması önerilmektedir (Şekil 6.2).

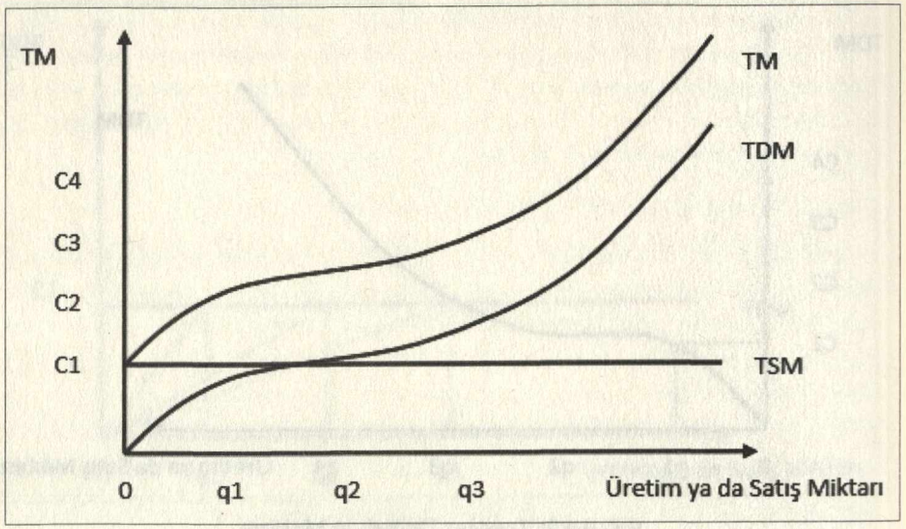
Ortalama değişken maliyet, parça başına ya da satılan oda sayısına düşen ortalama değişken maliyeti ifade eder ve toplam değişken maliyetin üretim miktarına veya satılan oda sayısına bölümüne eşittir. Ortalama değişken maliyet eğrisi, önce azalarak belirli bir minimum üretim ya da satış miktarını geçtikten sonra artan bir seyir izler.



Şekil 6.2. Toplam Değişken Maliyet

6.1.2.3. Toplam Maliyet

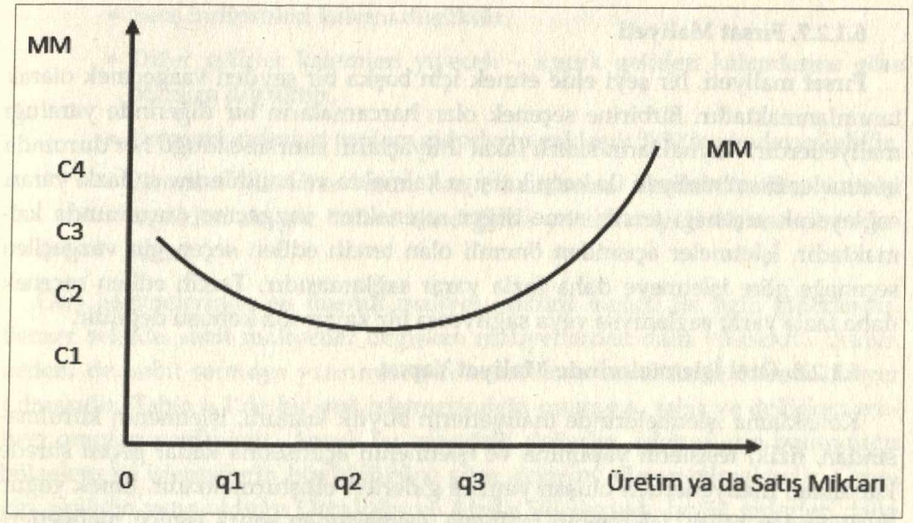
İşletmelerin toplam maliyeti, yapmış oldukları toplam sabit maliyet ve üretimle başlayan toplam değişken maliyetlerin toplamıyla elde edilir. İki maliyet eğrisinin toplamıyla toplam maliyet eğrisi elde edilmiş olur. Toplam maliyetin gelirlerden fazla çıkması durumunda işletme faaliyetlerini yeniden gözden geçirmelidir. Ortalama maliyetler, toplam maliyetlerin ürünün sunulduğu tüketici miktarına ya da üretim miktarına bölünmesi sonucu ortaya çıkan maliyet türüdür (Şekil 6.3).



Şekil 6.3. Toplam Maliyet

6.1.2.4. Marjinal Maliyet

Üretimdeki veya satıştaki bir birimlik artışın toplam maliyette meydana getirdiği değişimi ifade etmek için kullanılır. Marjinal maliyetler, üretim ve satış miktarı arttıkça önce azalan ve belirli bir üretim veya satış noktasından itibaren artan bir seyir izlemektedir. Bu üretim veya satış noktası, işletmenin optimum kapasitesini gösteren üretim ya da satış noktasıdır. Bu noktadan sonra üretilen ya da satışı yapılan her birimin maliyeti, bir önceki üretim ya da satışın maliyetinden daha yüksek bir maliyetle üretildiği anlamına gelmektedir. Ortalama maliyetin minimum olduğu noktada marjinal maliyet her zaman ortalama maliyete eşit olmaktadır (Şekil 6.4).



Şekil 6.4. Marjinal Maliyet Grafiği

6.1.2.5. Doğrudan ve Dolaylı Maliyetler

Bir bölümde ya da ünitede doğrudan izlenebilen giderlerdir. Belirli bir üretim birimi ile doğrudan ilişkili olan maliyet türüdür. Örneğin bir malın üretimi için gereken hammadde, ara malları ve direkt işçilik (mutfaktaki işgücü) maliyetleri gibi. Dolaylı maliyetler ise, doğrudan belirli bir üretim birim veya hacmiyle ilişkili olmayan ortak giderler adı altında anılan bir bölümde ya da ünitede izlenemeyen giderlerdir. Örneğin bakım onarım, yönetim ve denetim giderleri gibi.

6.1.2.6. Kontrol Edilebilen ve Kontrol Edilemeyen Maliyetler

Belli bir süre içerisinde, bir bölüm yöneticisinin karar ve hareketlerinden önemli ölçüde etkilenen maliyetlere kontrol edilebilen maliyetler adı verilir. Örneğin satın alma memurunun denetiminde alınan her türlü malzeme yine aynı yönetici tarafından kontrol altında tutulmaktadır. Bu tür maliyetler işletmenin kontrol ederek azaltabileceği işgücü veya malzeme kaybı gibi giderlerdir.

Kontrol edilemeyen maliyetler ise, bir bölüm yöneticisinin kararları ve karakterlerinden önemli ölçüde etkilenmeyen maliyetlere denilmektedir. Otel yönetimi tarafından kontrol edilerek azaltılamayan kira ve sigorta gibi giderlerdir.

6.1.2.7. Fırsat Maliyeti

Fırsat maliyeti, bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçmek olarak tanımlanmaktadır. Birbirine seçenek olan harcamaların bir diğerinde yarattığı maliyetlerdir. Kaynakların sınırlı fakat ihtiyaçların sınırsız olduğu her durumda işletmeler fırsat maliyeti ile karşı karşıya kalmakta ve kendilerine en fazla yararı sağlayacak seçeneği tercih etme diğer seçenekten vazgeçme durumunda kalmaktadır. İşletmeler açısından önemli olan tercih edilen seçeneğin vazgeçilen seçeneğe göre işletmeye daha fazla yarar sağlamasıdır. Tercih edilen seçenek daha fazla yarar sağladıysa veya sağlıyorsa bir kayıp söz konusu değildir.

6.1.2.8. Otel İşletmelerinde Maliyet Yapısı

Konaklama işletmelerinde maliyetlerin büyük kısmını, işletmenin kurulmasından, fiziki tesislerin yapımına ve işletmenin açılmasına kadar geçen sürede katlanılan maliyetlerden oluşan yatırım giderleri oluşturmaktadır. Emek yoğun özelliğinden ötürü, işletmenin faaliyete geçmesinden sonra işgücü maliyetleri, yiyecek ve içeceğe ilişkin malzeme maliyetleri, konaklama hizmetlerine ilişkin maliyetler ön plana çıkmaktadır[11]. Otel işletmelerindeki söz konusu maliyet unsurları aşağıdakilerden oluşmaktadır[12];

- Yatırım maliyetleri,
- Malzeme maliyetleri (yiyecek - içecek maliyetleri, işletme malzemesi),
- İş gücü maliyetleri,
- Dış hizmetler maliyetleri,
- Amortismanlar ve
- Diğer maliyetler (sigorta masrafları, haberleşme masrafları gibi).

Otel işletmeleri diğer sektörlerdeki işletmelere göre farklı karakteristik özelliklere sahiptir. Konaklama işletmelerinin finansal tablolarından bu özellikler kolaylıkla anlaşılabilmektedir. Örneğin[13]);

- Duran varlıklar yüksek, dönen varlıklar daha düşüktür,
- Kısa süreli üretim döngüsü vardır,
- Stoklar aktif toplamının içinde çok yer kaplamaz,
- Sabit maliyetler yüksek, değişken maliyetler düşük, marjinal gelir yüksektir,
- Sabit maliyetlerin yüksekliğinden doğan kar değişkenliği söz konusudur,

- Satış indirimleri kalemi düşüktür,
- Diğer gelirler kalemleri yiyecek – içecek gelirleri kalemlerine göre oldukça düşüktür,
- Personel giderleri toplam giderlerin yaklaşık %80'ine kadar çıkabilir,
- Cironun %20'sine varan kar rakamlarına ulaşılabilmekte, yatırım teşvikleri de göz önüne alındığında yatırımın geri dönme süresi kısadır.

Otel işletmelerinde en önemli maliyet faktörü işgücü ile ilgili giderlerdir. Benzer şekilde, sabit maliyetler değişken maliyetlerden daha yüksektir. Bunun nedeni de, sabit sermaye yatırımlarının konaklama sektöründe önemli bir yer tutmasıdır. Tablo 6.1'de bir otel işletmesindeki ortalama, sabit ve değişken maliyet oranları verilmiştir. Ancak bu tablodaki değerler, işletmelerin bulunduğu bölgelere ve işletmelerin büyüklüğüne göre değişim gösterebilmektedir. Örneğin, işçiliğin ucuz olduğu Ortadoğu ve Afrika ülkelerinde işçilik giderleri daha düşük olurken, yüksek dışalım bağımlılığı nedeniyle sabit sermaye yatırımları daha yüksek olabilmektedir[14].

Tablo 6.1. Otel İşletmelerinde Maliyet Oranları (%)

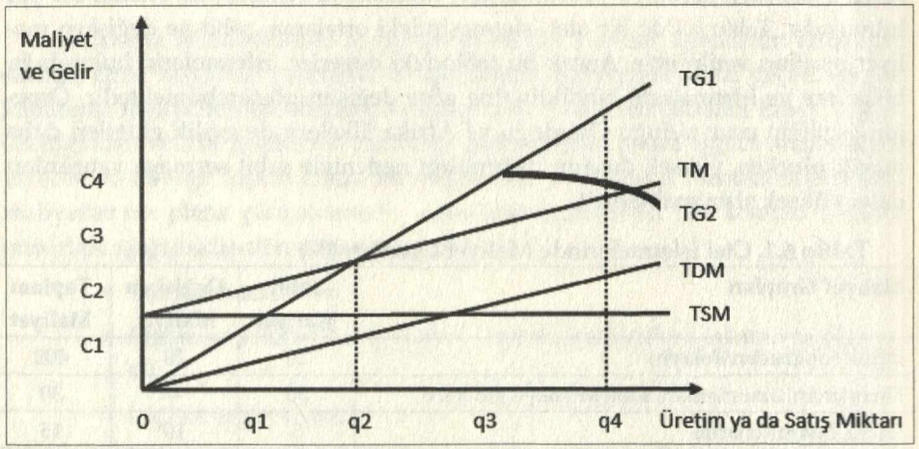
Maliyet Grupları	Sabit Maliyet	Değişken Maliyet	Toplam Maliyet
İşçilik (doğrudan/dolaylı)	20	20	400
Finansman, amortisman, sabit sermaye giderleri	30	--	30
Enerji, bakım-onarım	5	10	15
Çamaşırhane, temizlik	--	10	10
Diğer	5	--	5
Toplam	**60**	**40**	**100**

Kaynak: Bull,95

Şekil 6.5.'te sabit, değişken ve toplam maliyetler ile tam doluluk kapasitesine ulaşılması arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Görüldüğü gibi % 100 doluluk oranına göre yapılan bütçe planlamasına göre, sabit maliyetlerin tam doluluk oranına ulaşıp ulaşmamakla bir ilişkisi olmayıp devamlı olarak sabit kalmaktadır (TSM). Bununla birlikte doluluk oranı arttıkça değişken maliyetler de artmaktadır (TDM). Bu bağlamda, herhangi bir noktada sabit maliyetler ve değişken maliyetler toplamı, toplam maliyeti verecektir (TM). Toplam maliyet üretim bağlı olarak arttığı için satılan ürünün fiyatından bağımsız olarak artacaktır. Toplam gelir ise, üretilen ve sunulan ürünün fiyatına göre toplam maliyetle

doğru orantılı ya artarak yükselecek (TG1), ya azalarak artacak, ya da artmayarak (TG2) toplam maliyetin altında kalacaktır.

Otel işletmesinin gelirlerinin azalarak artması, işletme finansmanında risk faktörünün arttığının bir göstergesidir (TG2). Otel işletmesinin toplam maliyet ve toplam gelir üzerinde sorunun nedenlerini ortaya koymak için çalışmaların yapılmasını gerekliliğini ortaya koymaktadır. Toplam gelirler, toplam maliyetin altında bir değer aldığında ise, artık riskin boyutlarının arttığı ve işletmenin finansman krizine girme riskinin de yükseldiği söylenebilir. Bu bağlamda işletmenin değişken maliyetleri bile karşılayamadığı bir noktada hizmeti sonlandırması konusunu ciddi anlamda dikkate alması gerekmektedir.



Şekil 6.5. Toplam Maliyet ve Toplam Gelir

6.1.3. Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları

Maliyet yönetimi, ürün maliyetlerini doğru olarak saptamak, işletmedeki işlemleri geliştirmek, israfı önlemek, maliyet etmenlerini tanımlamak, faaliyetleri planlamak ve işletmenin stratejilerini oluşturmak için faaliyetlerin yönetimi ve kontrolü olarak tanımlanmaktadır[15]. Bununla birlikte maliyet yönetimi, yöneticiler ve diğer ilgililerin kısa ve uzun vadede kendi planlama ve kontrol fonksiyonlarını icra ederken ortaya çıkan maliyet göstergeleri ile performanslarını ölçmek için kullanılmaktadır[16].

Karar almaya yönelik maliyet yönetimi, maliyetlerin etkili bir biçimde yönetimini, düşük maliyetlere ulaşarak maliyet önderliği ya da üstün ürünleri pazara sürerek ürün farklılaştırma stratejileriyle rekabet edilebilirliği içeren maliyet analizini ve ürün maliyetlerinin hesaplanmasında faaliyetlerin dikkate alınmasını ve dağıtımların faaliyetlere göre faaliyet ölçütleri yardımıyla gerçekleştirilmesini öngören bir sistemi olarak tanımlanabilir[17].

Maliyet yönetimi uygulayıcıları tarafından bir takım yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların ön plana çıkanlarını; faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme, tam zamanında maliyetleme, yaşam boyu maliyetleme ve Kaizen maliyetleme olarak sayabiliriz.

6.1.3.1. Faaliyet Tabanlı Maliyetleme

Faaliyet tabanlı maliyetleme; mal ve hizmet üreten işletmelerde, üretilen değerlerin maliyetlerinin hesaplanmasına yönelik bir yöntemdir. Faaliyet tabanlı maliyetleme, toplam mamul maliyetlerini oluşturan endirekt unsurların, diğer bir ifade ile genel üretim maliyetlerinin mamullere yüklenmesiyle ilgili bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır[18].

Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, maliyet unsurlarından genel üretim giderlerinin, üretim ve işletme süreçlerinin yerine getirilmesi için yapılması zorunlu faaliyetlerden kaynaklanan giderler olduğu temel fikrine dayanır[19]. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemine göre, mamullerin üretimi için faaliyetler yapılır ve faaliyetler işletme kaynaklarını tüketir. Faaliyetlerle maliyetler arasında sebep-sonuç ilişkisi vardır. Buna göre faaliyetler sebep, maliyetler sonuçtur. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi maliyetleri mamullere yüklemede bu sebep-sonuç ilişkisini kullanır[20].

Faaliyet tabanlı maliyetlemede öncelikli olarak faaliyetlerin maliyetleri hesaplanır ve ardından ürün maliyetleri hesaplanır. Bir faaliyetin maliyeti, onun tamamlanması için tüketilen üretim faktörlerinin maliyetleri toplamından oluşur. Bu sebeple, faaliyet tabanlı maliyetlemede öncelikle işletmenin faaliyetleri belirlenir, sonra her bir faaliyet tarafından tüketilen kaynaklar izlenir[21]. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi, yönetim tarafından hem mamullerle hem de faaliyetlerle ilgili çeşitli amaçlar için kullanılır[22].

6.1.3.2. Hedef Maliyetleme

Bu yöntem; yeni bir ürünün planlama, araştırma ve geliştirme sürecinde maliyetlerin azaltılması için ortaya atılan tüm fikirlerin gözden geçirilmesi yoluyla hız, kalite ve güvenilirlik gibi tüketici ihtiyaçlarını karşılamayı sağlarken, söz konusu ürünün tüm yaşamı boyunca maliyetlerini de azaltmayı amaçlayan bir faaliyet olarak tanımlanabilir (Berry, Ahmed, 1997: 76).

Hedef maliyetleme, bir pazar payına ulaşabilmek için kullanılan satış fiyatına göre hesaplanan, pazar bazlı maliyeti ifade eder. Hedef maliyetleme, yeni bir

ürün için kabul edilebilir en yüksek maliyetin belirlendiği ve ürünün hedef maliyet rakamına uygun karlı bir biçimde üretilip dağıtılmasını öngören bir süreçtir (Atkinson, Banker, Kaplan, Young, 1997: 265). Bu süreçte işletme dikkatleri müşteri ihtiyaçları ve ürün tasarımı üzerine yoğunlaştırmakta, müşterinin ürüne ödemeye hazır olduğu hedef fiyatı belirlemekte ve bundan geriye doğru giderek kendini tatmin edici bir kâr payı bırakan ürün maliyetini belirlemektedir.

Stratejik bir kâr ve maliyet yönetim süreci olarak ortaya çıkan hedef maliyetleme, yeni bir ürünün üretim yöntemleri tasarlanıp ürün oluşturulmadan önce kullanılan bir yöntemin en önemli amacı, kaliteyi koruyarak ya da iyileştirerek toplam maliyeti düşürmektir. Hedef maliyetlemede, hedef satış fiyatından hedef kâr marjı çıkarıldıktan sonra kalan miktar oluşabilecek en yüksek maliyeti göstermektedir. Bu bağlamda işletmeler hedef maliyetleme ile rakiplerine karşı aynı pazar ve ürünlerde veya hizmetlerde daha düşük maliyetler sunabilirler. Bu durum ise işletmelere daha düşük satış fiyatı önerme veya daha yüksek kar payı elde etme imkânı sunmaktadır[23].

6.1.3.3. Tam Zamanında Maliyetleme

Tam zamanında üretim; gerekli mal mamullerin gerekli miktarlarda, gerekli görülen kalite düzeyinde ve gerekli zamanda üretilmesi olarak tanımlanabilir. Stoksuz üretim olarak adlandırılan ve ürünün değerine değer katmayan tüm unsurları israf olarak öngören tam zamanında üretim sisteminin amacı, maliyetleri azaltarak üretim sisteminin hiçbir duraksama olmaksızın üretim akışının sürekliliğinin sağlanması olarak belirtilebilir. Bu sistemde üretim aşamasındaki stoklar (hammadde, yarı mamul ve mal stokları) ve kalitesizlik (satın alınan veya imal edilen mamullerde hatalar) en temel israf unsurları olarak belirlenmiştir.

Tam zamanında maliyetleme, tam zamanında üretim sisteminin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Tam zamanında üretim sisteminin ortaya çıkış sebebi; sınırlı kaynaklar, yetersiz işgücü ve sermayedir. Bu yüzden sınırlı kaynakları mümkün olan en düşük maliyetle kullanmak gerekiyor. İşte tam zamanında üretim felsefesinin ortaya çıkışında bu tür ihtiyaçlar önemli yer tutmaktadır. Tam zamanında üretim, sıfır stok ile israfın azaltılması, verimliliğin artırılması olan bir üretim sistemi olarak tanımlamak mümkündür[24].

Tam zamanında üretim sistemine göre değer yaratmayan sürelerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Tam zamanında üretim sistemine göre genel üretim giderleri üretim yapıldıktan sonra maliyet içine katılmaktadır. Daha öncede

belirtildiği gibi işçilik giderleri de genel üretim giderleri içerisinde yer almaktadır. Bu sistemde en önemli maliyet unsuru direkt ilk madde malzemedir. Diğer giderler mamul maliyetine daha sonra eklenmektedir[25].

6.1.3.4. Yaşam Boyu Maliyetleme

Yaşam boyu maliyetleme, yöneticilere ve karar alacak olan kişilere bir ürünün tüm yaşamı boyunca karşılaştığı maliyetleri yönetme ve anlama konusunda bilgi sağlayan bir süreçtir. Bu maliyetleme yaklaşımı, bir mamulün bütün yaşamı boyunca gerçekleşen faaliyetlerle ortaya çıkan maliyetlerin toplanması temeline dayanır. Yaşam boyu maliyetleme, bir mamulün yaşam dönemi boyunca onunla ilişkili olan tüm maliyetlerdir[26].

Yaşam boyu maliyetleme yaklaşımı, maliyet ve karlılık analizi temeline dayanmaktadır. Yaklaşımın özelliği, stratejik planlama dönemi olarak giriş, gelişme, olgunlaşma ve düşüşten oluşan ürünün beklenen ömrünün esas alınmasıdır. Bu yaklaşımda amaç, söz konusu değişik aşamalarda işletmenin alacağı en uygun pazarlama ve üretim kararlarıyla işletmeye en yüksek karı sağlayabilmektir. Bunun için pazarlama yönetimi, ürünün dört hayat seyri boyunca ürün çeşitliliğinin azaltılması veya çoğaltılması, ürün kalitesinin yükseltilmesi, fiyat farklılaştırması, satış sonrası hizmetlerin geliştirilmesi, reklam harcamalarının artırılması gibi kararları alarak satış gelirlerini artırmayı hedefler[27].

Yaşam boyu maliyetleme yönteminin temel düşüncesi; maliyetlerin çok önemli bir kısmının, bu maliyetlere katlanmaya başlamadan önce üstlenildiğidir ve bu düşünceye odaklanılması, yönteme büyük bir ayrıcalık kazandırmaktadır[28].

Genellikle, ürün ya da hizmet maliyetleri aylık, yıllık gibi kısa dönemler için ölçülmektedir. Yaşam seyri maliyetleme ise uzun vadeli bir bakış açısı sağlamaktadır. Çünkü, ürünün yada hizmetin yaşam seyrinin tümünün maliyetiyle ilgilenmektedir. Böylelikle ürün/hizmet maliyeti ve kârlılığı hakkında daha geniş bir bakış açısı sağlamaktadır. Örneğin, tasarım maliyetlerine yapılan düşük miktarda bir yatırım nedeniyle dikkatsiz tasarlanmış bir ürün için yaşam seyrinin ilerleyen safhalarında, önemli ölçüde büyük tutarlarda pazarlama ve hizmet maliyeti söz konusu olabilir. Yöneticiler, ürünün yalnız üretim maliyetleriyle değil, tüm yaşam seyrini kapsayan toplam maliyetleriyle ilgilenmek durumundadırlar. Ürünün yaşam seyrindeki toplam maliyetler üç bileşene bölünerek incelenebilir. Bunları; üretim öncesi maliyetler (Ar-Ge ve tasarım), üretim maliyetleri (satın alma, direkt üretim maliyetleri, endirekt üretim maliyetleri) ve üretim sonrası maliyetler (pazarlama ve dağıtım, servis ve garanti) olarak adlandırabiliriz[29].

6.1.3.5. Kaizen Maliyetleme

Kaizen maliyetleme, işletmenin üretim aşamasında bulunan ürünlerde sürekli olarak yeniden değerlendirme yapması ve sürekli olarak iyileştirmeler yapması şeklinde tanımlanabilir. Bu hedefe ulaşmada sorumluluk, tepedeki yöneticiden, en alt kademedeki işçiye kadar, sürekli olarak tüm çalışanlarındır[30].

Kaizen maliyetleme yönetimi, Kaizen felsefesinin maliyet yönetimine uyarlanmasıyla ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Kaizen yüksek kaliteyi düşük maliyetlerle üretmektir. İşte bunu başarabilmek için işletmenin tüm faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek tüm olumsuzluklar önlenerek sürekli geliştirme sağlanabilmelidir. Bu takdirde yüksek kaliteli ürün sürekli iyileştirme yoluyla düşük maliyetle üretilebilir ve israf önlenebilir.

Kaizen maliyetlemenin amacı, verimsizlikleri üretim prosedüründen uzaklaştırarak toplam üretim maliyetini ve dolayısıyla mamul maliyetinin düşmesini sağlamaktır. Kaizen maliyetleme hedeflerine ulaşmada maliyetlerin ve mamule değer katmayan maliyetlerin sürekli azaltılması, israfın önlenmesi ve sürekli gelişmeler üzerine odaklaşır. Kaizen maliyetlemenin odak noktası, işletme stratejisini üretim maliyetlerini en etkin bir şekilde düşürebileceğini hissettiği maliyet unsurlarına göre belirler. Kaizen maliyetlemenin etkili olabilmesi için, standartlar doğru ve inandırıcı olmalıdır. Bu nedenle standartların uygun olmasını sağlamak için çok dikkatli olunmalıdır[31].

6.2. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma

6.2.1. Fiyatlama Kavramı

Fiyatlama kavramı, arz ve talep arasındaki dengeyi ifade eden bir ölçüttür. Ekonomik teoriye göre fiyat, değer ve fayda birbiri ile ilgili kavramlardır[32].

Bir mal veya hizmetin değerinin parasal ifadesine 'fiyat' denilmektedir. Daha geniş bir tanımıyla fiyat, tüketicilerin mal ve hizmetlere sahip olma ya da kullanma yoluyla elde ettikleri faydaların değerlerinin toplamıdır[33]. Fayda, üretilen mal ve hizmetlerin ihtiyaç ve arzuları tatmin edebilme niteliğidir. Değer ise, kullandığımız mal ve hizmetlere verilen sübjektif olgudur. Mal ve hizmetlere verilen öneme değer denir. Birey veya toplum, bir mal veya hizmetin değerini, o mal ve hizmetin sağladığı fayda, o mal ve hizmetin yeryüzünde bol veya kıt olması ve o mal ve hizmetin kalitesine bağlı olarak tayin eder. Eğer, bir malın değeri salt sağladığı fayda ile ölçülebiliyor olsa idi, suyun elmastan daha değerli olması gerekirdi.

Ekonomik bir mal veya hizmetin fiyatı, talebin en önemli belirleyicisidir. Aynı zamanda fiyat işletmenin pazardaki rekabet gücünü ve Pazar payını da etkileyen önemli bir faktördür. Kısaca, fiyatlamanın işletme gelirleri ve işletenin kârlılığı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Fiyatlama kararları gerçekte stratejik özellik taşıyan kararlardır[34].

6.2.2. Fiyatlandırmaya Etki Eden Faktörler

Ürün tanımının içerisinde mal ve hizmet unsuru söz konusudur. Otel işletmeleri, aynı zamanda hem mal üretimi yapan ve hem de ürettiği malı ve diğer hizmetleri sunan işletmelerdir. Mal üretiminde, ham veya yarı mamul şeklindeki malları, nihai ürün haline getirerek, asıl görevi olan ağırlama hizmetleri kapsamında müşterilerine sunmaktadır. Buna mutfakta hazırlanan yiyecek ürünlerinin müşterilere restoranda sunulması örnek olarak verilebilir.

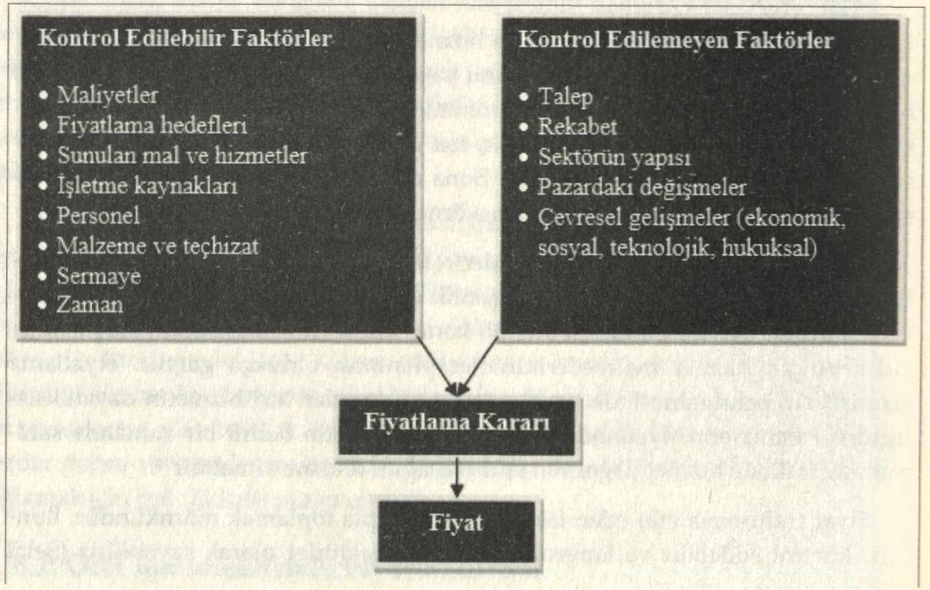
Mallar ile kıyaslandığında hizmetlerin temel karakteristikleri; soyutluk, üretim ile tüketimin ayrılmazlığı, heterojenlik ve dayanıksızlık biçiminde belirlenebilir. Hizmet işletmelerinde en önemli konulardan biri maliyetlerin karşılanmasıdır. Ancak hizmet maliyetlerinin hesaplanması oldukça güçtür. Fiyatlama stratejisinin belirlenmesinde karşılaşılan güçlüklerden biri hizmetin dayanıksızlığıdır. Hizmetlerin fiyatlandırma stratejisi, hizmetin belirli bir zamanda satılmaması halinde hizmet değerinin sıfır olacağını dikkate almalıdır[35].

Fiyatlandırmaya etki eden faktörleri iki grupta toplamak mümkündür. Bunları; kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen faktörler olarak sayabiliriz (Şekil 6.6).

Kontrol edilebilir faktörleri; maliyetler, fiyatlama hedefleri, sunulan mal ve hizmetler, işletme kaynakları, personel, malzeme ve teçhizat, sermaye ve zamandır. Anlaşılacağı gibi bunlar, işletme içi yani iç çevre unsurlarıdır. Bu faktörler arasında fiyatlamaya etki eden ve otel işletmesinin en belirgin bir biçimde denetleyebileceği faktör, maliyet unsurudur. Maliyetlere dayalı fiyatlama en yaygın kullanılan fiyatlama yöntemidir. Fiyat belirlenirken, değişik üretim ya da satış ölçütlerinde maliyet-fiyat ilişkisi sağlanmalıdır. İşlet açısından maliyetler; üretim maliyeti, dağıtım maliyeti ve satış çabalarının maliyeti olarak ayrılabilir[36].

Kontrol edilemeyen faktörlere baktığımızda, bu faktörlerin işletme dışı faktörler yani dış çevre faktörleri olduğunu görmekteyiz. Bu faktörleri; talep, rekabet, sektörün yapısı, pazardaki değişmeler, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmeler olarak sayabiliriz. Turistik ürünün karakteristik özelliklerinden dolayı talebin esnek olması, sektörde yoğun bir rekabetin yaşanması, pazardaki

moda ve trend değişimleri, ekonomik gelişmeler ve hızlı bir şekilde değişen ve gelişen teknolojik uygulamalar gibi otel işletmeleri tarafından kontrol edilemeyen faktörleri otel işletmelerinin kontrol etme şansları olmamasına rağmen, bu faktörlerin işletmelerine zarar vermesini önleme ya da en az zararla kurtulmasını sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmesi mümkün olabilmektedir (Şekil 6.6).



Şekil 6.6. Fiyatlama Kararını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Buttle, Francis (1986), Hotel and Food Service Marketing, Cassel Educational Ltd., London, s. 236.

6.2.3. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Politikaları

Otel işletmeleri için fiyatların stratejik önem taşıması, fiyatın rutin bir kararla değil, belirlenmiş bir sürece dayanarak belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Otel işletmelerinin hazırladığı ve sunduğu ürünlerin özellikleri nedeniyle daha fazla faktörün etkisinde kalmaktadır. Bununla birlikte, otel işletmesinin ulaşmayı öngördüğü; en yüksek kârı elde etme, en yüksek pazar payına ulaşma, varlığını sürdürme ve sosyal fayda anlayışı gibi örgütsel amaçlar ile talebin esnek olması, turistik ürünün soyut olması ve otel işletmeciliğinin kendine has birçok özellikleri fiyatlama kararlarını güçleştirmektedir[37].

Otel işletmesinin ürettiği ve sunduğu ürünlerin fiyatları, bir taraftan maliyetleri karşılayacak ve yatırılan sermaye üzerinden belirli bir getiriyi sağlayacak kadar yüksek olmalı, diğer taraftan otel işletmesinin yöneldiği ve yoğun rekabetin yaşandığı pazarın müşterisini çekecek ve tutabilecek düzeyde makul olmalıdır.

Otel işletmelerinde fiyatlama kararlarının verilmesinde dikkate alınacak bu süreç şu aşamalardan oluşmaktadır[38]:

Fiyatlama kararının verilmesinde ilk aşama, otel işletmesinin ilgi alanını oluşturan hedef pazarın/pazarların belirlenmesidir.

İkinci aşama, marka imajının belirlenmesi aşamasıdır. İşletmenin sahip olduğu imaj, belirlenecek fiyat üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Üçüncü aşamada, pazarlama karmasının elemanları (ürün-fiyat-yer-dağıtım), yaratılması düşünülen Pazar imajını destekler biçimde belirlenmelidir. Pazarlama karmasının oluşturulmasında iki önemli kısıtlama; hedef pazarlar ve otel işletmesinin imajıdır.

Dördüncü aşama, fiyatlama politikalarını oluşturma aşamasıdır.

Son aşama olan beşinci aşamada, otel işletmesi turizm pazarında uygulayacağı stratejiyi belirlemektedir. Bu aşamaya kadar hedef pazarını, imajını ve fiyat politikasını belirlemiş olan işletme bu aşamada kendini belirlediği hedeflere ulaştırabilecek bir fiyatlama stratejisi benimseyerek uygulamaya koymalıdır.

Otel işletmelerinde fiyatlama politikasının belirlenmesinde maliyet, talep, rekabet ve kâr esas alınır. Otel işletmeleri hedeflerine göre bu politikalardan birini tercih etmek durumundadır[39].

6.2.3.1. Maliyete Dayalı Fiyatlama

Maliyete dayalı fiyatlama yöntemini, maliyet artı fiyatlama ve marjinal maliyet bazlı fiyatlama olarak iki gruba ayırabiliriz.

6.2.3.1.1. Maliyet Artı Fiyatlama

Maliyet artı fiyatlamada ürünün fiyatı, toplam birim maliyet üzerine belirli bir birim kâr eklenerek belirlenir. Ürün maliyetinin temel unsuru, üretim maliyetleri olduğundan satış fiyatının belirlenmesinde temel alınmalıdır. Ürünün üretim ve pazarlama maliyetlerinden oluşan toplam maliyet fiyatı belirlendikten sonra, belirli bir kâr miktarı toplam maliyete eklenerek satış fiyatı belirlenir.

Maliyetler, önceden tahmin edilebiliyorsa, bu yöntemin uygulanması yararlı olacaktır. Kolay ve anlaşılabilir bir yöntem olmasına rağmen, bu yöntemin önemli bir eksiklikleri vardır. Maliyetlerin birbirinden farklı olduğunu ve bazı maliyet unsurlarının satış hacmindeki artış ve azalışlara göre değiştiğini göz

önünde bulundurmaz. Ayrıca, yoğun rekabet ortamında pazarda oluşan satış fiyatlarına karşı duyarsızdır.

Bu nedenle maliyet artı fiyatlama yönteminin kullanılması sırasında daha ayrıntılı analizlere ihtiyaç duyulmaktadır. Analizlerde toplam sabit maliyetler, toplam değişken maliyetler, toplam maliyetler ve marjinal (son birim) maliyetler göz önünde bulundurulmalıdır.

6.2.3.1.2. Marjinal Maliyet Bazlı Fiyatlama

Marjinal maliyet bazlı fiyatlama, kısa dönemli bir stratejidir. Tüm maliyetleri değil, değişken maliyetleri sadece içine alan düşük bir fiyat belirlenir. Özellikle, yoğun rekabetin yaşandığı ve işletmenin ürün üretse de üretmese de katlanması gereken sabit maliyetler belirli bir süre dikkate alınmaksızın, sadece değişken maliyetleri ürün maliyeti olarak hesaplayıp buna göre bir ürün fiyatı belirlemeyi öngörmektedir. Kısa süreli bu taktiksel karar alma sürecinde işletmenin sahip olduğu işyerinin kira olmayıp, kendi malı olması önemli bir etkendir.

6.2.3.1.3. Talebe Dayalı Fiyatlama

Bu fiyatlama yönteminde öncelikle göz önünde bulundurulan unsur, turistik ürüne yönelik taleptir. Turistik ürüne olan talep fazla ise yüksek fiyat, talep düşük ise düşük fiyat uygulanır. Bu yöntem uygulandığında, fiyat belirlemeden önce turistik ürüne olan talebin yoğunluğu belirlenmelidir.

Özellikle, mevsimsel faktörlerden etkilenen otel işletmeleri talebe dayalı fiyatlama yöntemlerine sıklıkla başvurmak durumunda kalmaktadır. Otel işletmesinin özelliğine göre, belirli mevsimlerde yüksek sezon, belirli mevsimlerde düşük sezon yaşanmaktadır. Bu bağlamda, yüksek sezonda artan talep doğrultusunda fiyatlar artmakta ve düşük sezonda talep azalması nedeniyle fiyatlar da düşmektedir.

6.2.3.1.4. Rekabete Dayalı Fiyatlama

Günümüz yüksek rekabet ortamında özellikle otel işletmelerindeki oda fiyatlarının belirlenmesinde sadece maliyetleri değil, aynı zamanda pazar koşullarını da dikkate alan bir fiyatlama stratejisi yararlı olacaktır[40].

Rekabete dayalı fiyatlandırma stratejileri müşteri talepleri ve rakiplerin fiyatları üzerine odaklanır. Bu fiyatlandırma stratejisinde pazarlama araştırması ve rekabete dayalı fiyatlandırma analizlerinin yapılması etkin bir rekabet odaklı fiyatlandırma stratejilerinin oluşturulması için yardımcı olacaktır. Müşteriler ve onların tepkileri fiyatlandırma etkinliğinin kritik belirleyicileri olan pazar faktörleri olarak dikkate alınmalıdır[41].

Rekabete dayalı fiyatlama yönteminde, ulusal ve uluslararası turizm pazarındaki rekabet koşulları dikkate alınarak fiyatlamaya gidilir. Bu yöntem, mevcut turizm pazarında mevcut turizm pazarında rekabet eden ülkelerin ya da ülke işletmelerinin sunduğu turistik ürünün homojen (benzeş) olması ve fiyatın talebi etkileyici en önemli unsur olması halinde kullanılır.

Yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda otel işletmeleri, ya sunduğu ürünün özelliği ve farklılığı ya da benzeş ürün sundukları takdirde rakiplerinden daha düşük fiyat vererek ile potansiyel talebi kendilerine çekebilirler.

6.2.3.1.5. Kâra Dayalı Fiyatlama

Bu fiyatlama, işletmenin dış etkenlerden daha çok kendi içindeki finansal etkenleri dikkate alarak fiyatlarını belirlediği bir yöntemdir. Bu fiyatlama, turistik ürünü satın alacak olan tüketicinin razı olmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde, istenilen kâra ulaşmak için belirlenen fiyatı yüksek bulan ve bu fiyatı ödemeye razı olmayan tüketici işletmeyi tercih etmeyebilir ve işletme hedeflenen doluluğu yakalayamaz. Belirlenen fiyat ve sağlanan doluluk oranı, işletmenin öngörülen kârı sağlayabilmesi için önemli faktörlerdir.

Otel işletmeleri için bu fiyatlama yönteminin uygulanabilirliği oldukça düşüktür. Çünkü talep esnekliği yüksek olan turistik ürün, tüketicinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı ve tüketicinin belirlenen fiyatı ödemeye razı olduğu sürece satılması söz konusudur.

6.2.4. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Yöntemleri

Günümüz otel işletmeciliğinde fiyatlandırma yöntemleri ele alındığında, genel kabul gören anlayış otel odalarının fiyatlandırılmasıdır. Otel işletmesinin gelirlerinin büyük bir çoğunluğu, tahminen % 70'i oda fiyatı olarak ödenen paket gelirlerden oluşmaktadır. Otel işletmesi, hangi pansiyon veya pansiyonlarla hizmet sunarsa sunsun, sunduğu hizmetleri oda fiyatı içerisine ekleyerek pazara ve müşterilerine bir veya birden fazla seçenekli oda fiyatları olarak sunmaktadır. Bu pansiyonlar; sadece oda, oda-kahvaltı, yarım pansiyon, tam pansiyon veya her şey dâhil pansiyonu sistemi olabilir.

Bunun yanı sıra, otel işletmesinin sahip olduğu ve hizmet sunduğu çeşitli farklı faaliyetler de söz konusu olmaktadır. Örneğin, otel işletmelerinin çamaşırhane, havuz, sauna, hamam, alakart hizmet sunan restoranlar, barlar, eğlence hizmetleri (disko, kutlama, nişan ve düğün hizmetleri vs.), toplantı hizmetleri ve kiraya verilen mağaza gelirleri gibi oda gelirlerinden farklı ve bağımsız gelirleri de söz konusudur. Fakat otel işletmesinin temel hizmet alanı ve ana gelir

kalemi odalar bölümü olmaktadır. Bu bağlamda, her bir gelir kalemi için ayrı ayrı fiyatlandırma yöntemlerini belirlemekten ziyade, en önemli gelir kalemi olan odalar ve yiyecek-içecek bölümleri ile ilgili fiyatlandırma yöntemleri ele alınacaktır.

6.2.4.1. Oda Fiyatları Hesaplama Yöntemleri

Oda fiyatlarının belirlenmesinde değişik yöntemler kullanılmaktadır. Ancak, hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın oda fiyatları bir yandan maliyetleri karşılayacak ve yatırılan maliyetler üzerinden makul bir getiriyi sağlayacak kadar yüksek olmalı, diğer yandan işletmenin yöneldiği pazarın müşterisini çekecek düzeyde mantıklı olmalıdır.

Otel işletmesinin gelir kaleminin en önemli unsuru olan odaların fiyatlarının belirlenmesi için kullanılan başlıca kabul gören yöntemleri; yatırım maliyeti yöntemi, gelir-gider tahmini ile fiyatlama yöntemi, odaların niteliklerine göre fiyatlama yöntemi, Hubbart yöntemi, kişi sayına göre fiyatlandırma, oda büyüklüğüne göre fiyatlandırma ve başa baş analizi yöntemiyle fiyatlandırma olarak sayabiliriz. Bu yöntemlerde elde edilen ortalama günlük oda fiyatlarının, her oda için değil, gün sonunda elde edilen oda gelirlerinin öngörülen oda sayısına bölümü sonrası elde edilen sonuç değer olduğunu unutmamak gerekmektedir. Çünkü bir işletmede standart, suit ve kral dairelerine farklı fiyatlar uygulanmaktadır.

6.2.4.1.1.Yatırım Maliyeti Yöntemi

Otel işletmelerinde günlük oda fiyatlarının hesaplanmasında en kolay yöntem, ortalama oda fiyatlarının, toplam yatırım maliyetinin (oda başına) 1/1000'inin alınması yöntemidir. Bu yöntemde oda başına düşen yatırım maliyeti kavramı, arazi, arazinin düzenlenmesi, genel kullanım alanları, bina ve tesisata yapılan yatırım harcamasını ifade etmektedir. Ancak mefruşat ve teçhizata yapılan harcamalar, yatırım kavramı dışında tutulması gerekmektedir[42]. Bu yöntem otel binasının yatırım maliyeti ile oda fiyatı arasındaki ilişkiyi vurgulamak amacıyla geliştirilmiştir[43].

Örnek: 100 odalı ve yatırım maliyeti 9.000.000 TL olan bir otelin ortalama günlük oda fiyatı şekilde hesaplanmaktadır. Önce toplam yatırım maliyeti, otelin toplam oda sayısına bölünerek oda başına maliyet bulunmaktadır. Sonra oda başına düşen maliyet, 1000'e bölündüğünde günlük ortalama oda fiyatı bulunmaktadır.

Toplam Yatırım Maliyeti/Otelin Toplam Oda Sayısı = 9.000.000/ 100 = 90.000

Oda Başına Düşen Maliyet / 1000 = 90 TL (Günlük ortalama oda fiyatı)

6.2.4.1.2. Gelir-Gider Tahmini İle Fiyatlama Yöntemi

Bu yöntem gelir ve giderlerin tahminlenmesine dayanmaktadır. Bu yöntemde öncelikle giderlerin saptanması gerekmektedir. Daha sonra beklenilen doluluk oranlarına göre gelirler saptanmaktadır. Bu yöntemde şu formül uygulanmaktadır.



- *Giderlerin Saptanması*

Günümüz otel işletmelerinde artık standart odaların en küçüğünün iki kişilik olduğu ve tek kişilik odaların olmadığını göz önünde tutmalıyız. Bu bağlamda, bu iki kişilik odalarda tek kişi kalmak istediği zaman tek kişilik oda olarak satılması ve tek kişilik oda fiyatı uygulanması gerekmektedir.

Örnek:

80 odalı 3 yıldızlı otelimizin 160 yatağı olduğunu varsayalım. Bu durumda 160 müşterinin odada konaklamasına, restoranda kahvaltı yapmasına ve yemek yemesine ve bar salonunda içeklerini içmesine elverişli bir otelin inşası ve donatımı için;

Oda başına maliyet : 50.000 TL

İşletmenin bütünü için : 4.000.000 TL

Bu sermaye işletmeyi tesis eden girişimci tarafından öz sermaye olarak getirilirse veya kredi olarak dışarıdan tedarik edilirse, yatırım faizini hesaba katmak gerekmektedir. Bu finansal yükün yıllık değeri 500.000 TL olarak kabul edilmiş olsun.

Giderlerin genel tablosunun aşağıdaki gibi olduğunu varsayalım:

Finansal yükler	500.000 TL
Amortismanlar	200.000 TL
Yönetim giderleri ve reklam	100.000 TL
Bakım ve tamirat	80.000 TL
Su + elektrik + gaz + ısınma	75.000 TL
Çamaşır yıkama	50.000 TL
Ücretler	600.000 TL
Sosyal giderler	50.000 TL
Personele tanınan ayni haklar	80.000 TL
Sabit vergiler	90.000 TL
Değişen vergiler ve kar	150.000 TL
TOPLAM	**1.975.000 TL**

- *Gelirlerin Saptanması*

Otel işletmelerinin hiçbir zaman % 100 doluluğa ulaşması ve maksimum geliri elde etmesi mümkün değildir. Çünkü otel işletmeciliğinde bir gün dahi boş kalan bir odanın telafisi mümkün değildir. Bu nedenle ulaşılabilir oranlar üzerinden hesaplama yapmak, konuyu daha iyi kavramamızı sağlayacaktır. Otelin % 70 doluluğu elde edeceğini öngörelim.

Otelin sadece yatak bazında oda sattığını varsayalım. Ekstra sabah kahvaltısı ücretinin 10 TL, öğle yemeği ücretinin 15 TL ve akşam yemeği ücretinin 15 TL olduğunu kabul edelim. 90 kişinin sabah kahvaltısı yapacağı, 40 kişinin öğle yemeği yiyeceğini ve 70 kişinin de akşam yemeği yiyeceğini planlayalım. Bunun yanı sıra restoran ve barda 50 kişinin içecek harcaması yapacağını ve ortalama kişi başı 10 TL ödeyeceğini düşünelim. Bu verilere göre;

Ekstra sabah kahvaltısı geliri => 90 kişi x 10 TL x 365 gün = 328.500 TL

Ekstra öğle yemeği geliri => 40 kişi x 15 TL x 365 gün = 219.000 TL

Ekstra akşam yemeği geliri => 70 kişi x 15 TL x 365 gün = 383.250 TL

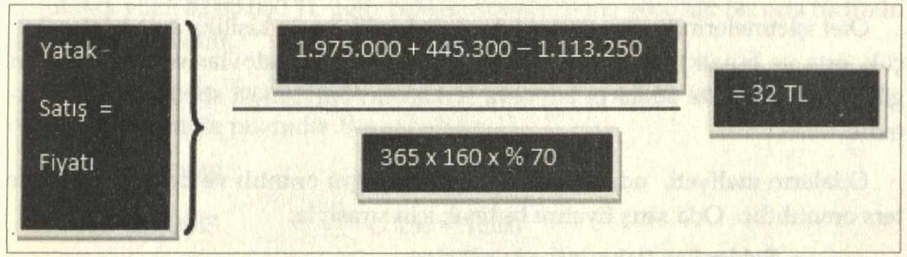
Ekstra içecek geliri => 50 kişi x 10 TL x 365 gün = 182.500 TL

Restoran ve barda elde edilen toplam yiyecek ve içecek geliri = 1.113.250 TL olmaktadır. Bu elde edilen gelirin % 40'ını yiyecek ve içecek satın alma ve fire

gideri olarak hesaplarsak, 445.300 TL genel giderlere ilave edilmek durumundadır. Buna göre genel giderlerin tutarı;

1.975.000 TL + 445.300 TL = 2.420.300 TL olmaktadır. Bu tutardan restoran ve bardan elde edilen gelir düşüldüğü zaman; 2.420.300 – 1.113.250 = 1.307.050 TL odalardan bir gelir sağlanması gerekmektedir.

% 70 dolulukta 112 yatak kapasitesine sahip otel işletmesinin yıllık satması gereken yatak sayısı; % 70 x 160 x 365 = 40.880 yatak olacaktır. O halde, 1.307.050 / 40.880 = 32 TL her bir yataktan gelir elde edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu verileri formülde yerine koyarsak;



Bu duruma göre, otel işletmesinin odaları tek kişilik oda yerine çift kişilik oda olarak satması, maliyetlerin artmaması bağlamında daha uygun olacaktır. Aksi takdirde, satılan 112 yatak için, 56 çift kişilik oda yerine, 32 çift kişilik ve 48 tek kişilik oda satılırsa hem elde edilecek gelir azalacak, bunun aksine satılan odaların maliyeti daha da artacaktır. Ayrıca, elde edilen yatak fiyatı, 3 yıldızlı bir otel için oldukça yüksektir. Satılan odaların çoğunluğunun tek kişilik oda olması ve doluluk oranının düşmesi durumunda elde edilecek gelir daha da düşecektir. Bu nedenle, bu işletme ya maliyetleri azaltıcı önlemler almalı, ya da geliri artırıcı stratejiler geliştirmek durumundadır. Sadece yatak pansiyonu ile oda fiyatları hesaplandığında, tek kişilik satılabilecek oda sayısı dikkate alındığında kişi başı oda fiyatının 40 TL'den fazla olması gerekmektedir. Bu durumda 1 adet çift kişilik oda fiyatının 80 TL ve 1 adet tek kişilik oda fiyatının 65 TL olması gerekmektedir.

Bununla birlikte, otelcilik sektörüne yatırım yapacaklara, yatırılması düşünülen sermayenin alternatif maliyeti hakkında bir fikir vermektedir. Vergiden önce gerçekleşen kârın, işletmeye yatırım yapmış olanların 4.000.000 TL değerindeki yatırımlarının başka bir alanda (örneğin banka mevduatında veya başka bir yatırım) kullanılmış olmasıyla elde edecekleri kârdan oldukça düşük olduğu gözükmektedir. Bu örnek ciddi bir çalışma yapılmadan otelcilik sektörüne yapılacak yatırımların ne derece risk taşıdığını ve finansal kolaylıklar gösterilmediği

takdirde rantabilitenin (karın sermayeye oranı) ne derece yetersiz olabileceğini göstermektedir.

6.2.4.1.3. Odaların Niteliklerine Göre Fiyatlama Yöntemi

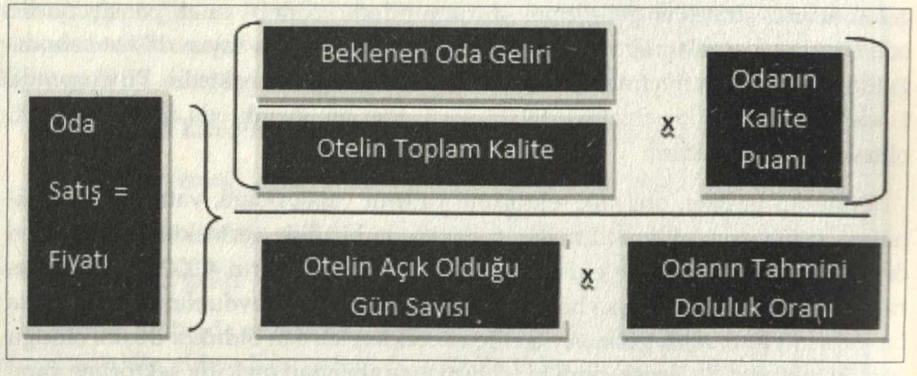
Günümüzde turistik işletme belgeli otel işletmelerinde satışa sunulan odalardaki hizmetler genellikle standarttır. Tüm odalarda televizyon, minibar, telefon, klima banyo, WC gibi hizmetler standart olarak sunulmaktadır. Bununla birlikte, odalar arasında büyüklük, manzara, oda sayısı, tasarımı ve konfor açısından farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bu farklı nitelikler odalar arasında fiyatların da çeşitlenmesini gerektirmektedir.

Otel işletmelerinde, standart odalar (çift kişilik ve üç kişilik), suit odalar (küçük, orta ve büyük), apart daireler, villa daireler, bungalovlar ve kral daireleri gibi çeşitli nitelikte odaların bir veya birkaçının bulunması söz konusu olmaktadır.

Odaların maliyeti, odaların nitelikleri ile doğru orantılı ve doluluk oranı ile ters orantılıdır. Oda satış fiyatını bulmak için sırasıyla;

- Beklenilen (tahmini) oda gelirleri,
- Otel odalarının niteliklerine göre kalite puanları,
- Otel odalarının toplam kalite puanları,
- Otelin açık olduğu gün sayısı ve
- Odanın tahminlenen doluş oranı belirlenir.

Niteliklerine göre oda satış fiyatının belirlenmesinde kullanılan formül aşağıdaki gibidir.



Örnek:

120 odalı 5 yıldızlı bir otelin 80 adet çift kişilik odası (double room), 10 adet üç kişilik odası(triple room), 10 adet küçük boy suit odası(junior suite room), 10 adet orta boy suit odası(senior suite room), 8 adet büyük boy suit odası(executive suite room) ve 2 adet kral dairesi(presidential suite room) vardır.

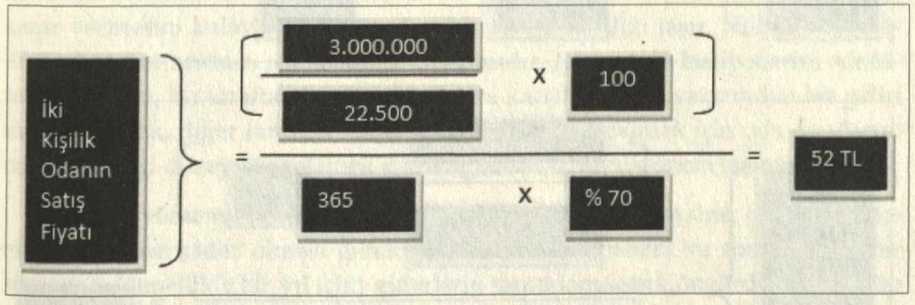
Otel işletmesi çift kişilik odanın kalite puanını 100, üç kişilik odanın kalite puanını 150, küçük boy suit odanın kalite puanını 300, orta boy suit odanın kalite puanını 400, büyük boy suit odanın kalite puanını 500 ve kral dairesinin kalite puanını 1000 olarak belirlemiştir. Yıl boyunca 365 gün açık olan otel, % 80 dolulukla yıllık 3.000.000 TL gelir beklemektedir. Buna göre her bir oda türünün satış fiyatını bulalım.

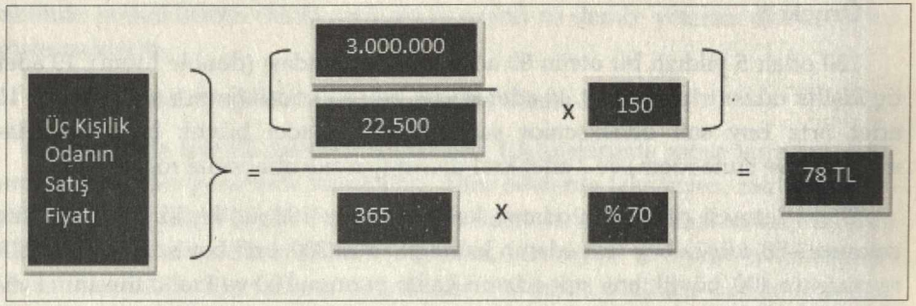
Oda satış fiyatı formülünde yerine koymamız gereken ve bilinmeyen şey, otelin toplam kalite puanıdır. Bunu bulalım.

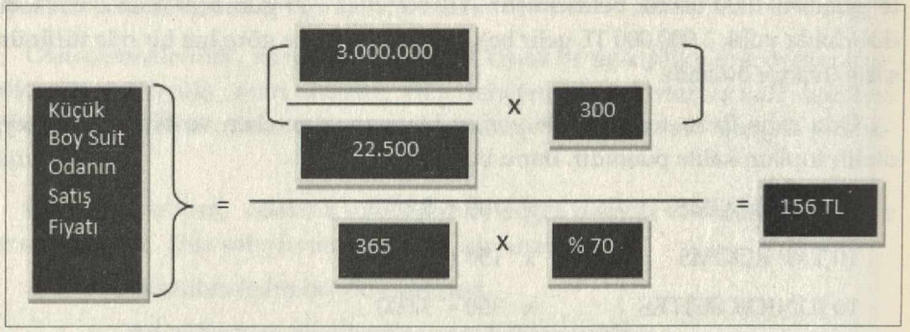
80 DBL ROOMS	x 100 =	8.000
10 TRP ROOMS	x 150 =	1.500
10 JUNIOR SUITES	x 300 =	3.000
10 SENIOR SUITES	x 400 =	4.000
8 EXECUTIVE SUITES	x 500 =	4.000
2 PRESIDENTIAL SUITES	x 1000 =	2.000

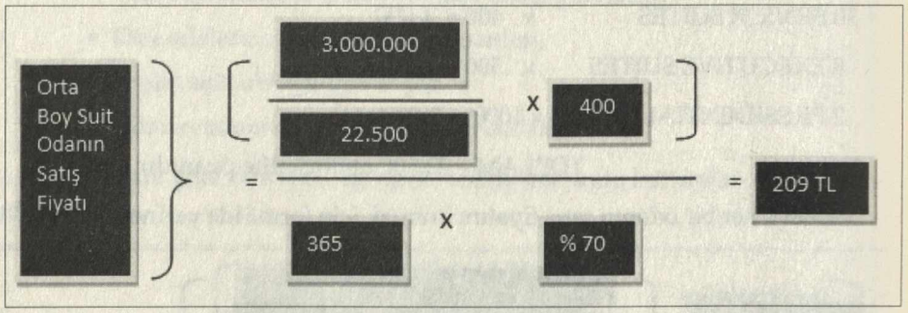
TOPLAM = 22.500 otelin kalite puanıdır.

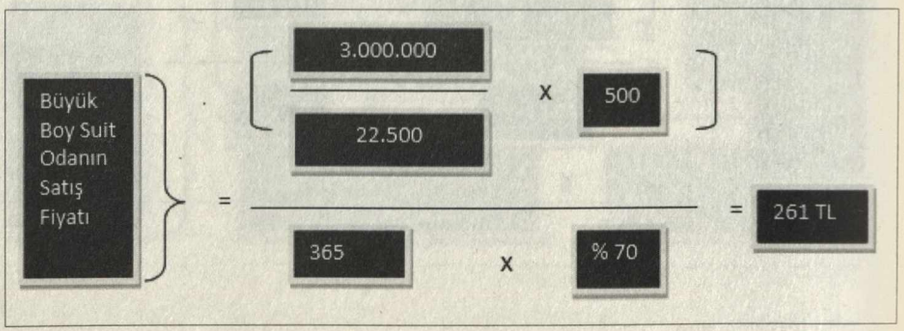
Verileri, her bir odanın satış fiyatını bulmak için formülde yerine koyalım.

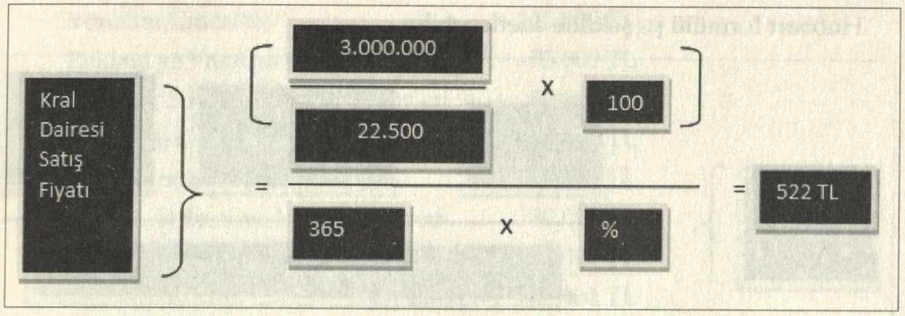












Tüm odalardan % 70 dolulukta elde edilecek gelirleri kümülâtif olarak toplarsak;

Çift kişilik oda geliri	= 52 x 80 x 365 x % 70 =	1.062.880 TL
Üç kişilik oda geliri	= 78 x 10 x 365 x % 70 =	199.290 TL
Küçük boy suit oda geliri	= 156 x 10 x 365 x % 70 =	398.580 TL
Orta boy suit oda geliri	= 209 x 10 x 365 x % 70 =	533.995 TL
Büyük boy suit oda geliri	= 261 x 8 x 365 x % 70 =	533.484 TL
Kral dairesi geliri	=522 x 2 x 365 x % 70 =	266.742 TL

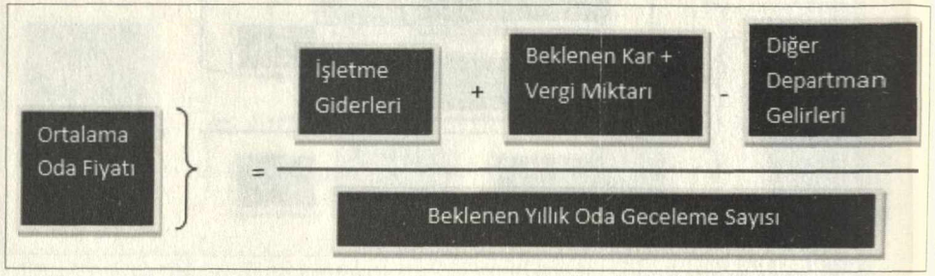
Toplam (Oda fiyatları küsuratları dikkate alınmamıştır) ≡ 3.000.000 TL beklenilen gelir elde edilmiş olacaktır.

6.2.4.1.4. Hubbart Yöntemi

Oda fiyatlarının saptanmasına ilişkin Hubbart yöntemi, fiyat saptanması gibi karmaşık bir sorunun çözümüne basit bir yaklaşımdır. Bu nedenle, yöneticilerin karar vermesini kolaylaştıran standart bir reçete özelliği taşır. Hubbart formülünün hareket noktası, işletmenin ihtiyaçlarıdır. İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için, bir taraftan bütün giderlerini karşılamak ve yatırımdan bir getiri sağlayabilmek, diğer taraftan rekabet gücünü koruyabilmek için oda fiyatlarını nasıl ve hangi düzeyde saptamak gerektiği sorusu büyük önem taşımaktadır[44].

Hubbart yöntemi, normal muhasebe uygulamalarının aksine, öncelikle istenilen karın ne kadar olması gerektiğine karar verilmesini ve sonra belirli bir süreç için (genellikle bir yıl için) giderlerin tanımlanmasını öngördüğü için, dip yaklaşımı ya da aşağıdan yukarıya yaklaşım (bottom-up) olarak da adlandırılmaktadır.

Hubbart formülü şu şekilde özetlenebilir:



Hubbart yönteminde adımlar şu şekilde tanımlanabilir:

- Otel işletmesine yatırılan toplam yatırım miktarı hesaplanır.
- Yatırımdan beklenen kar oranına ya da miktarına karar verilir. Yatırım için kullanılan sermayenin tümü (hem özkaynak hem de dış kaynak) dikkate alınır.
- Genel giderler tahmin edilir.
- Elde edilmesi gereken toplam geliri bulmak için; genel giderler, kar ve gelir vergisi birleştirilir.
- Diğer departmanlardan (restoran, bar vs.) olası gelirler tahmin edilir.
- Genel giderler, kar ve gelir vergisi toplamından, diğer departmanlardan elde edilmesi beklenen gelir çıkarılır.
- Odalar bölümünün giderleri tahmin edilir. (sabit ve doluluk tahminini esas alan değişken giderler).
- Altıncı maddede elde edilen miktara odalar bölümünün giderleri eklenir.
- Yıl bazında tahmin edilen oda doluluk oranına göre satılması beklenilen oda sayısı bulunur.
- Sekizinci maddede elde edilen toplam miktar, dokuzuncu maddede elde edilen toplam oda sayısına bölünür.

Örnek 1.

150 odalı bir otel için, yatırılan sermaye miktarı 2.500.000 TL'dir. Otel işletmesi, % 50'si gelir vergisi olarak ödendikten sonra, yatırılan sermaye miktarı tutarının % 10'u oranında kar beklemektedir. Bununla birlikte % 70 yıllık doluluk öngörülmekte, odalar bölümü giderlerinin de 375.000 TL olması ve diğer departmanlardan da 200.000 TL gelir elde edilmesi beklenmektedir. Genel işletme giderleri şunlardır;

Yönetim Giderleri	120.000 TL
Reklam ve Tanıtım Giderleri	75.000 TL
Elektrik, Su ve Havagazı Giderleri	50.000 TL
Bakım ve Onarım Giderleri	95.000 TL
Amortisman Giderleri	205.000 TL
Sigorta, Ruhsat ve Vergi Giderleri	80.000 TL
Ödenen Faiz Tutarları	140.000 TL
TOPLAM	**765.000 TL**

Bu verileri kullanarak ortalama oda fiyatını bulalım.

Otel işletmesine yatırılan toplam yatırım miktarı 2.500.000 TL

Elde edilmesi beklenilen kar miktarı 2.500.000 x % 10 = 250.000 TL ve ödenmesi gereken gelir vergisi (% 50 üzerinden net gelir ile aynı) 250.000 TL

Genel işletme giderleri (yıllık bazda hem sermaye hem de faaliyet giderleri) toplamı 765.000 TL.

765.000 + 250.000 + 250.000 = 1.265.000 TL

Diğer departmanlardan olası gelir miktarı 200.000 TL

1.265.000 – 200.000 = 1.065.000 TL

Tahminlenen odalar bölümü giderleri 375.000 TL

1.065.000 + 375.000 = 1.440.000 TL

150 x % 70 x 365 = 38.325 TL

1.440.000 / 38.325 = 37.57 TL (tahminlenen ortalama oda fiyatıdır.)

10 adımda elde edilen bu ortalama oda fiyatını formülde yerine koyarak çözmek istersek;

$$\text{Ortalama Oda Fiyatı} = \frac{(765.000 + 375.000) + (250.000 + 250.000) - 200.000}{38.325} = 37.57 \text{ TL}$$

Yukarıda bulunan ortalama oda fiyatı bize her bir oda için uygulanması gereken oda fiyatını değil, yılsonunda odalar bölümünden elde edilen toplam

gelirin, yıllık toplam satılan oda sayısına bölümünde ulaşılması gereken ortalama oda fiyatını verir. Çünkü otel işletmeleri belirli dönemlerde farklı fiyatlar uygulamaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde oda tipleri ve odalarda kalan kişi sayılarına göre oda fiyatları değişmektedir. Örneğin, tek kişilik bir odanın fiyatı 50 TL iken, çift kişilik odanın fiyatı 75 TL olabilir. Standart bir odada iki kişiye 75 TL fiyattan satılırken, suit bir oda 200 TL'ye satılmaktadır. Burada önemli olan yıllık satılan tüm odalardan elde edilen gelirin, yıllık satılan toplam oda sayısına bölünerek bu ortalama oda fiyatının bulunduğunun bilinmesidir.

Örnek 2.

Maliyetleri ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik olan hubbart yöntemini pekiştirmek amacıyla başka bir problem çözelim.

10.000.000 TL yatırım maliyetiyle kurulan 200 odalı ve dört yıldızlı bir otel işletmesi, % 80 doluluğu ve yatırılan sermaye miktarı tutarının % 15'i oranında karı öngörmektedir. Gelir üzerinden % 40 gelir vergisi ödeyecek olan otel işletmesinin tüm gelir ve gider kalemleri (yatırım ve faaliyet giderleri) tabloda gösterilmiştir. Buna göre, işletmenin maliyetlerini ve beklentilerini karşılayacak günlük ortalama oda fiyatını bulalım. Burada unutmamız gereken, odalar bölümünden elde edilecek gelirin; odalar bölümü faaliyet giderlerini, genel giderleri ve beklenilen karı karşılaması gerektiğidir.

Gelir ve Gider Kalemleri	Gelir ve Giderler
Amortisman	+300.000 TL
Faiz	+1.000.000 TL
Bina Vergisi ve Sigorta	+250.000 TL
Yönetim ve Genel Giderler	+1.200.000 TL
Pazarlama Giderleri	+150.000 TL
Enerji Giderleri	+180.000 TL
Tamir ve Bakım Giderleri	+100.000 TL
Toplam Maliyetler	**3.180.000 TL**
Odalar Bölümü Faaliyet Giderleri (1.693.334 TL)	Oda Gelirlerinin % 25'i (ikinci aşamada eklenecek).
Odalar Bölümü Dışından Elde Edilen Net Gelirler	-600.000 TL
Yiyecek ve İçecek Gelirleri	(-350.000 TL)
Telefon Gelirleri	(-50.000 TL)
Diğer Gelirler (Kira, Hamam, Sauna, Spa vs.)	(-200.000 TL)
Net Gelir-Kar (%60)	+1500.000 TL
Gelir Vergisi (%40)	+1000.000 TL
Odalar Bölümü Toplam Maliyet (Faaliyet Gideri Hariç) ve Kar	**5.080.000 TL**

Bu verileri kullanarak ortalama oda fiyatını bulalım.

Otel işletmesine yatırılan toplam yatırım miktarı 10.000.000 TL

Elde edilmesi beklenilen vergi sonrası net kar miktarı 10.000.000 x % 15 = 1.500.000 TL (%60 üzerinden) ve ödenmesi gereken gelir vergisi 1.000.000 TL % 40 üzerinden).

Genel işletme giderleri (yıllık bazda hem sermaye hem de faaliyet giderleri) toplamı 3.180.000 TL.

3.180.000 + 1.500.000 + 1.000.000 = 5.680.000 TL

Diğer departmanlardan olası gelir miktarı 600.000 TL

5.680.000 – 600.000 = 5.080.000 TL

Tahminlenen odalar bölümü giderleri; 1.693.334 TL

% 75'i	5.080.000 TL'yi karşılıyorsa
% 100'ü	X denklemiyle

(5.080.000 x 100) / 75 = 6.773.334 TL ihtiyaç duyulan odalar bölümü geliridir. Bu işlem sonucunda odalar bölümü faaliyet giderlerinin 6.773.334 – 5.080.000 = 1.693.334 olduğu anlaşılmaktadır.

5.080.000 + 1.693.334 = 6.773.334 TL

200 oda x % 80 x 365 = 58.400 adet

6.773.334 / 58.400 = 115.98 TL (tahminlenen ortalama oda fiyatıdır.)

% 80 dolulukta odaların satışından elde edilen gelirin satılan oda sayısına bölümünde günlük ortalama oda satış fiyatının 115.98 TL olması gerekmektedir. Otel işletmesi rekabet edebilir ve belirlenen ihtiyaçları karşılayacak daha düşük bir ortalama oda fiyatı hedefliyorsa; ya maliyetleri düşürmesi ya da doluluk oranını artırması gerekmektedir.

Bu verileri formülde yerine koyarsak;

$$\text{Ortalama Oda Fiyatı} = \frac{(3.180.000 + 1.693.334) + (1.500.000 + 1.000.000) - 600.000}{58.400} = 115.98$$

6.2.4.1.5. Kişi Sayısına Göre Fiyatlama Yöntemi

Oda fiyatının hesaplanmasında dikkate alınması gereken önemli bir faktör de odada konaklayan kişi sayısının esas alınmasıdır. Bu yöntemde, oteldeki her oda için bir kişiden fazla konaklayan kişi sayısı toplam dolu oda sayısına bölünür. Bu da otelin ortalama fiyatını artırıcı etkiye sahip olabilir. Çift kişilik konaklama düzeyi, şehir otellerine nazaran tatil amacına hizmet eden resort otellerinde daha yüksektir. Çift kişilik konaklama fiyatının belirlenmesi için otelin çift kişilik konaklama yüzdesi bilinmelidir[45].

Örnek:

120 standart odaya sahip, % 60 dolulukla çalışan bir otel işletmesinde bir yıl süresinde konaklayan müşteri sayısı 41.253 kişidir. Ortalama günlük oda fiyatının 55 TL olduğunu kabul edelim ve tek kişi ve çift kişi konaklayan kişi sayıları ile tek ve çift kişilik oda fiyatlarını bulalım. Belirli bir zaman diliminde;

Yıllık toplam müşteri sayısı: 41.253 kişi

Konaklanan oda sayısı: 26.280 oda geceleme

Oda başına düşen bir kişiyi aşan konaklama sayısı: 14.973

Konaklayan müşteri sayısını, konaklanan oda sayısına bölelim.

41.253 / 26.280 = 1.57 (Bir odaya düşen müşteri sayısı)

1.57 (oda başına düşen müşteri sayısı) – 1 müşteri = 0.57 oda başına bir kişiyi aşan konaklama sayısı, yani % 57 çift kişilik konaklama söz konusudur. Örnekteki % 57 çift kişilik doluluk oranı kullanılarak tek ve çift kişilik konaklama gelirinin ne olacağı ve kaç odanın tek kişilik, kaç odanın çift kişilik olarak kullanıldığı hesaplanabilir.

120 oda x %60 (doluluk oranı) = 72 (günlük ortalama oda konaklanan sayısı)

% 57 (çift kişilik konaklama) x 72 (konaklanan oda sayısı) = 41 (Çift kişilik konaklanan oda sayısı)

72 (konaklanan oda sayısı)– 41 (Çift kişilik konaklanan oda sayısı) = 31 (Tek kişilik konaklanan oda sayısı)

72 (konaklanan oda sayısı) x 55 TL (günlük ortalama oda fiyatı) = 3960 TL (günlük toplam oda geliri)

Elde ettiğimiz bilgileri kullanarak, çift kişilik oda fiyatını, tek kişilik oda fiyatına 20 TL ilave ederek hesaplayabiliriz. Çünkü iki kişilik odalarda tek kişi kalma durumunda kişi başı fiyata tek kişi farkı eklenerek tek kişilik oda fiyatları bulunur. Burada tek kişi farkı miktarı, otel yönetiminin uygun gördüğü bir oran veya miktar (kişi başı fiyattan % 50'den az ve % 80'den fazla olmamak şartıyla belirlenen miktar veya oran) olabilir.

Bilgileri kullanarak tek bilinmeyenli bir denklem kuralım. Burada bilinmeyen tek kişilik oda fiyatıdır. Tek kişilik oda fiyatı bulununca, 20 TL ekleyerek çift kişilik oda fiyatını bulabiliriz. Tek kişilik oda fiyatına "Y" diyelim.

31Y + 41 (Y + 20) = 3960

31Y + 41Y + 820 = 3960

72Y = 3960 – 820

72Y = 3.140

Y = 43.61 TL

Tek kişilik oda fiyatı = 43.61 TL

Çift kişilik oda fiyatı = 43.61 + 20 = 63.61 TL

Yukarıdaki işlemlerin sonuçlarını şu şeklide kontrol edebiliriz.

31 (tek kişilik oda) x 43.61 TL = 1.352 TL

41 (çift kişilik oda) x 63.61 TL = 2.608 TL

72 oda x 55 TL = 3960 TL

6.2.4.1.6. Oda Büyüklüğüne Göre Fiyatlama

Bu yöntemde oda fiyatı, odanın metrekaresi temeline göre belirlenir. Bu yöntem, bir otelde farklı büyüklükte odaların olması halinde uygulanabilir. Otelin iki farklı büyüklükte oda tipinin olduğu kabul edildiğinde oda fiyatı aşağıdaki gibi hesaplanır[46].

50 oda x 40 m² = 2.000 m²

70 oda x 60 m² = 4.200 m²

Toplam = 6.200 m² (Mevcut satılabilecek alan)

Her iki oda tipinin de % 70 doluluğunu öngörürsek;

50 oda x % 70 = 35 oda satılması öngörülen oda sayısı

70 oda x % 70 = 49 oda satılması öngörülen oda sayısı

35 oda x 40 m² = 1.400 m²

49 oda x 60 m² = 2.940 m²

Toplam = 4.340 m²

1 m²'lik alanın gecelik ortalama geliri aşağıdaki gibi hesaplanabilir. Günlük oda gelirimizin 3960 TL olduğunu varsayalım.

Yıllık oda satışları / 365 = Günlük oda satışları

Günlük oda satışları / Günlük konaklanan odaların metrekaresi = metre başına oda fiyatı

3.960 / 4.340 = 0.912

40 m² oda x 0.912 = 36.48 TL

60 m² oda x 0.912 = 54.72 TL

6.2.4.1.7. Başabaş Analizi Yöntemiyle Fiyatlama

Başabaş (kâra geçiş) noktası, tüm gelirlerin tüm giderleri karşıladığı ve birbirine eşit olduğu noktadır. Başabaş nokta analizi, bir işletmenin hangi satış hacminde sabit ve değişken maliyet giderlerinin satış giderlerine eşit olduğunun tespit edilmesidir. Bu analiz, hangi üretim ve satış hacmine kadar işletmenin zarar ettiğini, hangi üretim ve satış hacminden sonra kâra geçtiğini araştırır. Otel işletmelerinde başabaş analizi, otelin toplam gelirleri ile toplam giderleri arasındaki ilişkiyi gösterir. Otel işletmelerinde hem odalar bölümünde oda fiyatlarının belirlenmesinde, hem de yiyecek-içecek bölümünde yiyecek-içecek ürünlerinin fiyatlarının belirlenmesinde kullanılan etkin bir yöntemdir. Başabaş noktasında, otel işletmesi beklenilen doluluk oranlarına ve kâra göre ürün fiyatlarını, ya da ürün fiyatlarına göre beklenilen ürün satış miktarını ve oranını öngörebilme fırsatına sahip olabilmektedir.

Sabit giderler, faaliyet hacminden bağımsız olarak ortaya çıkan ve faaliyet hacmi ile hiçbir bağıntı göstermeyen giderlerdir. Faaliyet hacmi, bu tatarları belirleyen bir etken durumunda değildir. Sabit giderler, bir işletmenin faaliyete geçebilmesi için katlanılması gereken giderlerdir. İşletme belirli bir orana kadar dolu olsa da, boş olsa da karşılanması gereken giderleri ifade etmektedir[47]. Sabit maliyetlere örnek olarak; yönetim kademesinin giderleri, kira, vergi borçları ve borç faizleri örnek olarak verilebilir.

Değişken Giderler, Üretim ya da satış miktarı ile birlikte değişme gösteren, artan ya da azalan maliyetlerdir[48]. İş hacmi ile bağlantılı olduğu için "faaliyette bulunma gideri" olarak da adlandırabileceğimiz değişken giderlere, direkt ilk madde ve malzeme, hammadde, direkt işçilik giderleri ve satılan malların maliyeti örnek olarak verilebilir[49]. Otel işletmelerinde doluluğa paralel olarak, odalar bölümünde oda, kat ve açık alan temizliğinde kullanılan malzeme, ekstra personel ücretleri veya fazla mesai ücretleri, yiyecek-içecek bölümünde de bunlara ilave olarak yiyecek-içecek giderlerinin azalması ya da artması söz konusu olmaktadır.

Karma giderler ise, iş hacmi sıfır olduğu zaman tümüyle ortadan kalkmayan, ancak iş hacmindeki değişmelere paralel olarak artıp eksilen (yarı değişken) giderlerdir. Örnek olarak, maaş artı prim üzerinden çalışan personele ödenen prim tutarı verilebilir. Bununla birlikte, kapasite hacmi aralıklarında sabit kalan, ancak bu aralıklar dışına çıkıldığında artış gösteren giderleri de (yarı sabit) bu gider kalemi arasında sayabiliriz. Örnek olarak, belirli bir üretim aralığı için ödenen ücretin, üretim aralığı aşıldığında ödenen ücret gösterilebilir. Fakat başabaş analizi yöntemiyle fiyatlama da konuyu daha iyi pekiştirebilmek için karma giderleri, işletmenin belirli bir doluluk hacmine kadar sabit gider olarak öngörülecektir.

Otel işletmelerinde fiyat, maliyet ve kâr arasındaki ilişkilerin incelenmesinde bazı temel varsayımlara dayanılır[50]:

- Oda satış fiyatlarının iş hacminin değişmesi durumunda sabit kalacağı kabul edilir.
- Toplam giderler, kendi aralarında makul ve sağlıklı bir oran içinde sabit ve değişken giderler şeklinde iki elemandan oluşmaktadır.
- Toplam sabit giderlerin belirli bir dönemde bir değişme göstermeyecektir.
- Değişken giderler, odaların satış miktarıyla doğrudan ilişkili olarak aynı oranda değişecektir.
- Otel odalarının kaliteleri ve fiyatları arasında fark var ise, bu farkın incelenen dönem için aynı oranda kalacağı varsayılmaktadır.
- Birim oda değişken giderleri ile oda birim fiyatı arasındaki oran sabit kalacaktır.

Örnek:1

150 odalı tüm yıl açık olan dört yıldızlı bir otelin bir yıllık toplam sabit giderlerinin 1.500.000 TL ve oda başına değişken giderin 30 TL olacağı tahmin edilmektedir. Yıllık planlama çalışmasında ortalama oda satış fiyatının 80 TL olması öngörülmektedir. Otel işletmesinin başa baş noktasını sağlayan oda sayısını bulalım.

Başabaş nokta analizi formülünü yazalım.

Başabaş Noktası Analizi Formülü ⇒ SBS x BSF = TSG + (SBS x BDG)

Kısaltmaları açıklayalım.

SBS : Satılan Birim Sayısı

BDG: Birim Değişken Gider

TSG : Toplam Sabit Gider

BSF : Birim Satış Fiyatı

Önce satılan birim sayısını, yani satılan oda sayısını bulalım:

Başabaş noktasını sağlayan, yani toplam gelirler ile toplam giderlerin denk olduğu noktayı sağlayan satılan oda sayısını bulmamız gerekmektedir. Şimdi eldeki verileri formülde yerine koyarsak;

SBS x BSF = TSG + (SBS x BDG)

SBS x 80 = 1.500.000 + (SBS x 30)

80SBS = 1.500.000 + 30xSBS

80SBS-30SBS = 1.500.000 => 50SBS = 1.500.000 => SBS = 1.500.000 / 50 = 30.000

82 / 150 x 100 = % 54 dolulukta işletme başabaş noktasını elde etmektedir.

Bu otel işletmesi yıllık 30.000 oda veya günlük ortalama 82 (30.000/365) oda sattığı takdirde başabaş noktasını yakalamış olacaktır. 82 odadan sonra satılan her bir birim odanın katkı payı (satış fiyatı-birim değişken gider), otel işletmesinin kârı olacaktır. Bu verilere göre ortalama günlük 82 odanın altında oda satışı söz konusu ise, işletmenin zarar ettiğini; 82 odanın üzerinde oda satışı söz konusu ise işletmenin kâra geçtiğini söyleyebiliriz. Otel işletmesinin % 54 dolulukta başabaş noktasını yakalaması, işletme açısından riskli bir durumdur. Bu durumda, otel işletmesinin mümkünse oda fiyatını artırması, oda fiyatını rekabet koşulları veya diğer nedenlerden dolayı artıramıyorsa maliyetleri düşürmesi gerekmektedir.

Örnek:2

15.000.000 TL yatırım maliyeti olan 200 odalı 5 yıldızlı turistik bir otel işletmesi, % 40 dolulukta başabaş noktasını yakalamayı ve yatırım maliyeti üzerinden % 20 kâr elde etmeyi öngörmektedir. Oda fiyatlarına oda + kahvaltı dâhildir. Aşağıdaki verilere göre;

Başabaş noktasında oda satış fiyatını bulalım.

Yatırım maliyeti üzerinden % 20 kâr elde edebilmek için satılması gereken oda sayısını ve doluluk oranının bulalım.

Sabit Giderler:		
Finansal Yükümlülükler	:	500.000 TL
Amortismanlar	:	250.000 TL
Büro-Yönetim-Reklam vs.	:	100.000 TL
Bakım-Tamirat	:	90.00 TL
Sabit Vergiler	:	50.000 TL
Personel Giderleri	:	1.000.000 TL
SGK, Sigorta ve Sosyal Giderler	:	200.000 TL
TOPLAM	:	2.190.000 TL
Değişken Giderler:		
Günlük Oda Başı Kahvaltı Gideri	:	10 TL
Günlük Oda Başı Temizlik Gideri	:	5 TL
TOPLAM	:	15 TL

Öncelikle, otel işletmesinin % 40 doluluktaki oda sayısını bulalım.

200 oda x %40 x 365 = 29.200 odada başabaş noktasının elde edilmesi planlanmaktadır. Buna göre;

SBS x BSF = TSG + (SBS x BDG)

29.200 x BSF = 2.190.000 + (29.200 x 15)

= 2.190.000 + 438.000

29.200 x BSF = 2.628.000

BSF = 2.628.000 / 29.200 = 90 TL başabaş noktası ortalama oda fiyatı

Otel işletmesi yatırım maliyeti üzerinden % 20 kâr elde etmeyi planlamaktadır.

Buna göre: 15.000.000 x % 20 = 3.000.000 TL kâr öngörülmektedir. Başabaş analizi formülümüze kârı da eklememiz gerekmektedir. Verileri formülde yerine koyalım;

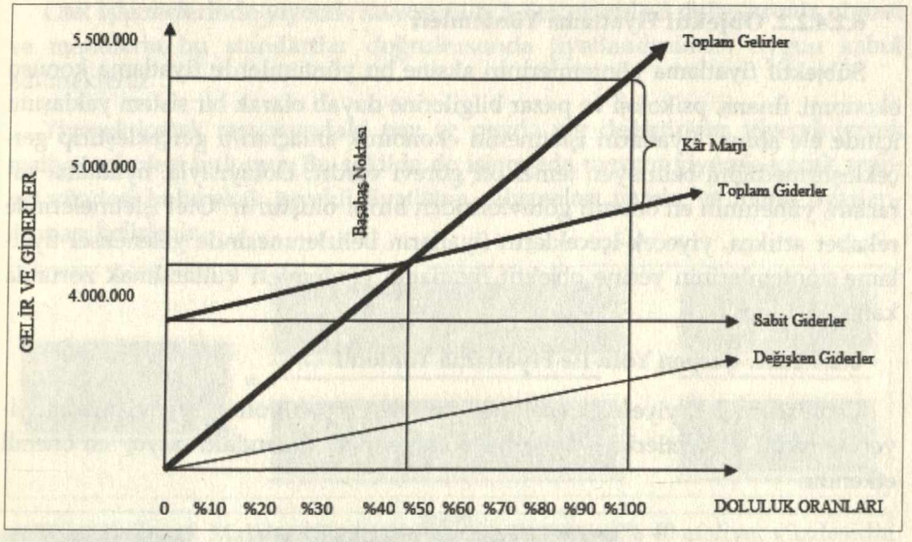
SBS x BSF = TSG + (SBS x BDG) +KAR

SBS x 90 = 2.190.000 + (SBS x 15) + 3.000.000

90SBS–15SBS = 2.190.000 + 3.000.000

75SBS = 5.190.000

SBS = 5.190.000 / 75 = 69.000 adet yıllık oda satışı gerçekleştirildiği takdirde otel işletmesi istenilen kârı elde edebilecektir. Satılması öngörülen bu oda sayısı, otel işletmesinin 73.000 (200 x 365) toplam yıllık satılabilir oda sayısının % 94,5'ini satmasını ifade etmektedir. Bu oran ulaşılması güç bir orandır. Otel işletmesinin beklenilen kârı elde edebilmesi için önünde iki seçenek vardır. Ya belirlenen oda fiyatını yükseltmek, ya da toplam giderleri azaltmak gerekmektedir. Bu bağlamda, başabaş analizi otel işletmesi yöneticilerine karar verme sürecinde yol gösterici bir rol oynamaktadır. Bu soru ile ilintili aşağıda bir başabaş noktası grafiği gösterilmektedir (Şekil 6.7).



Şekil. 6.7. Otel İşletmelerinde Başabaş Noktası Grafiği

6.2.4.2. Yiyecek - İçecek Fiyatları Hesaplama Yöntemleri

Yiyecek-içeceklerin fiyatlandırılması, otel işletmesinin olanaklarına, politikalarına, rakiplerine ve devlet politikalarına göre değişmektedir. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek fiyatlarının belirlenmesinde kullanılan yöntemler sübjektif ve objektif fiyatlama yöntemleri olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir[51].

6.2.4.2.1. Sübjektif Fiyatlama Yöntemleri

Bu yöntemler oldukça yaygın kullanırlar. Yaygın olarak kullanılmalarının nedeni uzun süreden beri uygulanmalarının bir alışkanlık halini almasıdır. Bu yöntemleri kullanan yöneticiler yiyecek-içeceklerin maliyetleri ve kâr analizleri üzerinde pek durmazlar. Sübjektif yöntemler, yiyecek-içecek yöneticilerinin sezgilerine ve deneyimlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Bunları; müşterilere makul görünen bir fiyatı öngören makul fiyat yöntemi, müşterilerin ödeyebileceği düşünülen en yüksek fiyatı öngören en yüksek fiyat yöntemi, düşük fiyatlarla müşteri çekmeyi ve diğer yiyecek-içecekleri de satmayı öngören düşük fiyat yöntemi, bir deneme-yanılma fiyat yöntemi olan sezgisel fiyat yöntemi ve benzer yiyecek-içecek çeşitlerini satan işletmeleri takip eden lideri izleme yöntemi olarak sayabiliriz[52].

6.2.4.2.2. Objektif Fiyatlama Yöntemleri

Sübjektif fiyatlama yöntemlerinin aksine bu yöntemlerde fiyatlama konusu ekonomi, finans, psikoloji ve pazar bilgilerine dayalı olarak bir sistem yaklaşımı içinde ele alınır. Fiyatların işletmenin ekonomik amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirleyen temel bir görevi vardır. Dolayısıyla, fiyatlama kararları, yönetimin en önemli görevlerinden birini oluşturur. Otel işletmelerinde rekabet artıkça, yiyecek-içeceklerin fiyatların belirlenmesinde geleneksel fiyatlama yöntemlerinin yerine objektif fiyatlama yöntemleri kullanılmak zorunda kalınmaktadır.

6.2.4.2.2.1. Çarpan Yolu İle Fiyatlama Yöntemi

Otel işletmeleri yiyecek-içecek bölümünde çarpan yolu ile fiyatlamada, yiyecek-içecek maliyetleri ile yiyecek-içecek gelirleri arasındaki rasyo, en önemli etkendir.

$$\text{Yiyecek-İçecek Rasyosu (Faktör)} = \frac{\text{Belirli Bir Dönemin Toplam Yiyecek veya İçecek Satış Geliri}}{\text{Aynı Dönemin Yiyecek veya İçecek Hammadde Giderleri}} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Örnek:

Bir otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümünde, bir aylık dönemde toplam yiyecek satış gelirleri 50.000 TL (çıktı), aynı dönemin yiyecek toplamı hammadde giderleri 20.000 TL olması durumunda;

$$\text{Yiyecek Rasyosu} = \frac{50.000}{20.000} = 2.5 \text{ olur.}$$

Bu rasyo bize maliyetlerin düşmesi veya satış gelirlerin artması durumunda rasyonun ne kadar olacağını gösterecektir. Hesaplanan rasyo gelecek dönemin otel restoranında yiyecek üretimi ve servisi yapılan yerlerinde müşteriye sunulacak menülerin fiyatlandırılmasında temel teşkil eder. Otel işletmesi, menülerde yer alacak herhangi bir yemeğin fiyatlarını belirlerken, o yemeğin sadece hammadde birim bedelini, hesaplanan rasyo (faktör) ile çarpmak suretiyle, menüdeki her yemeğin satış fiyatını hesaplayabilir. Örneğin, menüdeki balık filetonun birim hammadde bedeli 10 TL ise, birim satış fiyatı 10 x 2.5 = 25 TL olarak belirlenir.

Otel işletmelerinde yiyecek rasyosunun 3, içeceklerde 5 dolaylarında olması ve menülerin bu standartlar doğrultusunda fiyatlandırılması uygun kabul edilmektedir.

Yiyecek-içecek rasyosundaki pay ve payda yer değiştirirse; yiyecek-içecek maliyet yüzdesi bulunur. Bu şekilde de işletmede mevcut yiyecek-içecek maliyet yüzdesi bulunarak gerekli fiyatlama çalışmaları yapılır ve menü fiyatlandırması belirlenir.

$$\text{Yiyecek-İçecek Maliyet Yüzdesi} = \frac{\text{Aynı Dönemin Yiyecek veya İçecek Hammadde Giderleri}}{\text{Belirli Bir Dönemin Toplam Yiyecek veya İçecek Satış Geliri}} = \frac{\text{Girdi}}{\text{Çıktı}}$$

$$\text{Yiyecek-İçecek Maliyet Yüzdesi} = \frac{20.000}{50.000} = 0.40, \text{ yani \% 40 maliyet yüzdesidir.}$$

6.2.4.2.2.2. Porsiyon Maliyet Yöntemi

Bu yöntemde sadece yiyeceğin üretiminde kullanılan ham maddelerin yani malzemelerin maliyeti saptanır ve buna malzeme tutarının % 90'ı kadar işçilik+genel gider ve % 40'ı kadar risk payı eklenerek porsiyon sayısına bölünür.

Örnek:

20 kişilik piliç şnitzel pişirilecektir ve bu yemek menüde yer alacaktır. Bu yemeğin toplam malzeme maliyetinin 50 TL olduğunu ve satış fiyatı üzerinden % 60 net kâr elde etmek istenildiğini varsayalım.

$$\text{Porsiyon Maliyeti} = \frac{\text{Malzeme Değeri} + \text{Malzeme Değerinin \% 90'ı Kadar İşçilik ve Genel Giderler} + \text{Malzeme Değerinin \% 40'ı Kadar Risk Payı}}{\text{Porsiyon Sayısı}}$$

$$= \frac{50 + 45 + 20}{20} = 5{,}75 \text{ TL olarak bulunur.}$$

Net Kâr = Porsiyon Maliyeti x 60/40 = 5,75 x 60/40 = 8,62 TL olarak bulunur.

Burada dikkat edilmesi gereken durum, net kârın satış fiyatı üzerinden bulunmasıdır. Bu aşamada, kâr oranı ne kadar ise, geriye kalan oran maliyeti verecektir.

Buna göre Porsiyon Satış Fiyatı= Porsiyon maliyeti + Net Kâr = 5,75 + 8,62 = 14,37 TL olur.

6.2.4.2.2.3. Temel Maliyet ile Fiyatlama

Bu fiyatlama yönteminde ham yiyecek maliyetine işçilik gideri ilave edilerek temel maliyeti hesaplanır ve brüt kâr yüzdesine göre satış fiyatı bulunur.

Örnek:

Piliç şnitzel yemeğinin ham malzeme maliyeti 3.5 TL'dir. Bu yemeğin hazırlanmasında 2 aşçı çalışmaktadır. Birinci aşçı saat ücreti 4 TL'den, bir porsiyonun hazırlanmasında 10 dakika, ikinci aşçı saat ücreti 3 TL'den 15 dakika çalışmaktadır. İşletme % 80 brüt kâr yüzdesi ile çalıştığına göre bu yemeğin menü fiyatı ne olmalısı gerektiğini bulalım.

Doğrudan işçilik 1. Aşçı: 4 TL / 6 (saatin altıda biri) = 0,66

2. Aşçı: 3 TL / 4(saatin dörtte biri = 0,75

Toplam = 1,41 TL

Temel Maliyet = Yiyecek Malzeme Maliyeti + Toplam Direkt İşçilik

= 3,5 + 1,41 = 4,91 TL.

Brüt Kâr = Temel Maliyet x 80/20

= 4,91 x 80/20

= 4,91 x 4

= 19,64 TL

Satış Fiyatı = Temel Maliyet + (Brüt Kâr – Toplam Direkt İşçilik)

= 4,91 + (19,64 – 1,41)

= 4,91 + 18,23

= 23,14 TL bulunur.

6.2.4.2.2.4. Başabaş Analizi Yöntemiyle Yiyecek-İçecek Fiyatlama

Bu yöntem, tüm işletmelerde ve üretim süreçlerinde sık kullanılan bir fiyatlama yöntemidir. Odalar bölümünde oda fiyatlama yönteminde başabaş analizi yöntemi hakkında gerekli açıklamalar yapıldığı için tekrarlamama amacıyla sadece yiyecek-içecek fiyatlama örneği verilecektir. Bu fiyatlama yöntemi bilindiği gibi, işletmenin kendi maliyet, gelir veya kâr politikalarına göre ürün fiyatlandırması yapmasına olanak sağlamaktadır. Elde edilen verilere göre işletme, ilgili malı ya da hizmeti üretip üretmemeye, ne kadar üretmesi ve/veya ne kadar kâr elde etmesi gerektiğine karar vermek durumundadır.

Örnek:

Otel işletmesi bünyesinde hizmet sunan bir restoran fasıl geceleri yapmayı planlamaktadır. Mevcut restoranın maksimum kapasitesi 300 kişidir. İşletme, % 35 dolulukta başabaş noktasını yakalamayı ve bu fasıl gecesi organizasyonundan her gece 2.000 TL kâr elde etmek istemektedir. Aşağıdaki giderlere göre, otel işletmesinin fasıl gecesi için menü fiyatı ne olması gerektiğini bulalım.

Sabit Masraflar		Kişi Başı Değişken Masraflar	
Enerji	= 300 TL	Yiyecek	= 15 TL
Personel	= 500 TL	İçecek	= 10 TL
Sanatçı masrafı	= 2000 TL	Toplam	= 25 TL
Reklam vs.	= 400 TL		
Toplam	= 3.200 TL		

Bu verilere göre; istenilen başabaş noktasındaki menü fiyatını ve 2000 TL kâr elde edebilmek için satılması gereken menü miktarını hesaplayalım.

% 35 dolulukta satılması beklenilen menü sayısı; 300 x 35/100 = 105'dir.

SBS x BSF = TSG + (SBS x BDG

x BSF = 3.200 + (105 x 25)

105 BSF = 3.200 +2.625 = 5825

BSF = 5825 / 105 = 55 TL

Otel işletmesi, öngörülen sabit ve değişken maliyetler doğrultusunda % 35 dolulukta yani öngörülen başabaş noktasında 55 TL satış fiyatıyla elde edilen gelirle, toplam giderleri karşılayabilmektedir. Bu aşamada, otel işletmesi aynı

doluluk oranında, satış fiyatını düşürmek isterse, maliyetleri azaltması gerekmektedir.

Otel işletmesi eldeki verilere göre, 2000 TL gecelik kâr elde edebilmek için;

SBS x BSF = TSG + (SBS x BDG) + 2000

SBS x 55 = 3.200 + (SBS x 25) + 2000

55SBS = 3.200 + 25SBS + 2.000

55SBS - 25SBS = 5.200

30SBS = 5.200

SBS = 5.200 / 30 = 173 menü satması gerekmektedir.

Bu da 173 /300 x 100= % 57 doluluğu öngörmektedir. İstenilen fiyatta menüler satılabildiği takdirde, düşük bir doluluk oranında hedeflenen kâr elde edilebilecektir. Ancak, yoğun bir rekabet söz konusu ise, menü fiyatları düşürülerek daha yüksek bir dolulukta başabaş noktası elde edilmesi mümkün gözükmektedir.

Bununla birlikte, otel işletmeleri piyasa fiyatlarını göz önünde bulundurarak belirledikleri menü fiyatlarına göre yakalamaları gereken başabaş noktalarını ve bekledikleri kârı sağlayacak satılması gereken menü miktarlarını başabaş analizi yöntemiyle sağlayabilirler.

BÖLÜM SONU DİPNOTLARI

[1] Bayer ve Beken (2007), age, s.27
[2] Kozak vd.(2002), age, s.210
[3] Bayer ve Beken (2007), age, s.29
[4] Bursal ve Ercan (1990), age, s.4
[5] Kozak vd.(2002), age, s.210
[6] Savcı (1999), age,s.9
[7] Kutlan 81998), age, s.4
[8] Bayer ve Beken (2007), age, s.30
[9] Buttle (1992), age, s.237
[10] Bayer ve Beken (2007), age, s.31-48

[11] Türksoy (2007), age, s.109
[12] Kutlan (1998), age, s.62
[13] Kutlan (1998), age, s.54
[14] İçöz (2005), age, s.73
[15] Gündüz (1997), age, s.33
[16] Karcıoğlu (2000), age, s.62
[17] Yüzbaşıoğlu (2004), age, s.401
[18] Hacırüstemoğlu ve Şakrak (2002), age,s.25
[19] Roztocki ve Needy (1999), age,s.17
[20] Kim (1998), age,s 14
[21] Köse (2005), age,s.129
[22] Cooper (1990), age,s. 46
[23] Eser (2009), age, s.78
[24] Johnderembse ve White (1991), age,s. 477
[25] Eser (2009), age, s.83-84
[26] Erden (2004), age, s. 206
[27] Karcıoğlu (2000), age, s. 91
[28] Booth, R. (1994), age, s.10
[29] Bloucher vd. (2005), age, s.392
[30] Erden (2004), age, s.161
[31] Erden (2004), age, s.170
[32] Kurgın (2008), age,s.63
[33] Kotler ve Bowen (1996), age, s.403
[34] Palmer (1993), age,s.245
[35] Finch, Becherer ve Casavant (1998), age,s.474
[36] Kurgun (2008), age,s.73
[37] Oral (2005), age,s.132
[38] Lancester (1993), age,s.222-223
[39] Oral (2005), age,s.133
[40] Gu (1997), age,s.273
[41] Kurgun (2008), age,s.76
[42] Olalı ve Korzay (1993), age,s.139
[43] Oral (2005), age,s.143
[44] Olalı (1984), age,s.149
[45] Imvento (1996),age,s.170-171
[46] Imvento (1996),age,s.172-173
[47] Büyükmirza (1999), age,s.282

[48] Coltman (1989), age,s.307
[49] Büyükmirza (1999),age,s.288
[50] Olalı ve Korzay (1993), age, s.155-156
[51] Oral (2005),age,s.152
[52] Rızaoğlu (1992), age,s.178

YEDİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ

7. OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ

7.1. Gelir Yönetimi

Günümüzde, farklı sektörlerde hizmet veren birçok firma, rekabet koşullarının artması nedeniyle varlıklarını devam ettirebilmek ve kârlarını arttırabilmek için yenilikçi yöntemlere başvurmak durumunda kalmaktadır. Gelir yönetimi uzun zamandır çeşitli sektörlerde firmaların gelirlerini artırmak için başvurdukları kritik uygulamalardan biridir[1].

Gelir yönetimi, sabit kapasite ile üretilen ve kısa zamanda sabit kapasitenin artırılmasının mümkün olmadığı hizmetlerden en yüksek geliri elde etmek için yapısal kararlar, fiyat kararları ve miktar kararları olmak üzere üç temel talep-yönetim kararını uygulamak amacıyla geliştirilmiş bütüncül ve sistemli bir yaklaşımdır. Gelir yönetiminin talep yönetimiyle ilgili bu kararlarına aşağıda kısaca değinilmiştir[2].

I. *Yapısal kararlar:* Satışların hangi yöntemle gerçekleştirileceği (elektronik dağıtım kanallarına yükleyerek, pazarlık yaparak, açık artırma yöntemiyle); hangi pazar bölümlemesi mekanizmasının kullanılacağı (pazar bölümlemesini gerçekleştirdikten sonra); hangi genel ve satış şartlarının önerileceği (iptal, para iadesi ve indirimler ile ilgili şartlar); tüm bunların hangi paketlerle sunulacağı ile ilgili kararları içermektedir.

II. *Fiyatlarla ilgili kararlar:* Sisteme yüklenen fiyatların nasıl belirleneceği, münferit veya grup fiyatlarının nasıl oluşturulacağı, fiyatlarda indirimlerin hangi şartlar altında yapılması gerektiği ile ilgili konuları içermektedir.

III. *Miktarlarla ilgili kararlar:* Hangi pazar bölümüne ne kadar kapasite ayrılacağı, satın alma tekliflerinin miktarına göre kabul edilmesi veya reddedilmesi, kapasitenin hangi şartlar altında satışa kapatılacağı ile ilgili konuları içermektedir.

Talep yönetimi, satışların yukarıda bahsi geçen yöntemlerden hangisiyle yapılması hainde kârlılığın artabileceğine odaklanmaktadır. Seçilecek gelir yöne-

timi stratejisi, yöntemin uygulanacağı firmaya ya da sektöre göre, fiyat ve kapasite bazlı olarak farklılıklar göstermektedir. Mevcut arzı sınıflandırarak fiyatlandırmak, şirketlere büyük kapasite esnekliği sunmaktadır. Mal ya da hizmetin satışından elde edilen gelirlerin optimizasyonu için en uygun fiyat politikasını belirlemeye yarayan gelir yönetimi aynı zamanda her pazarın küçük bölümlerinin tüketici davranışlarını tahminleme konusunda da olanak sağlamaktadır.

Gelir yönetiminin işletmelerde etkin olarak uygulanabilmesi için çeşitli şartların oluşması gerekmektedir. Bu şartları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz[3,4]:

- Söz konusu ürün ya da hizmette pazar bölümlendirilmesi uygulanabiliyor ve pazar bölümleri arasında ücret farklılaştırması yapılabiliyor olmalıdır.
- Firmanın kapasitesi kısmen sınırlı olmalıdır.
- Kısa zamanda kapasitede ekleme ya da çıkarma yapmak mümkün olmamalıdır.
- Ürünün ya da hizmetin sunulmasında zaman kısıtlaması olmalıdır.
- Söz konusu zaman geçtikten sonra envanter değerini yitirmelidir.
- Ürünün ya da hizmetin marjinal maliyeti fiyatına kıyasla çok düşük olmalıdır.
- Bir satın alma talebini kabul etmek ya da reddetmek konusunda veya gelen talebe göre fiyat değişikliği yapma konusunda esneklik olmalıdır.
- Talebin tahmin edilebiliyor olması ama sabit olmaması gerekmektedir.
- Müşteriler ve sunulan hizmetler heterojen olmalıdır.
- Fiyatların kalite ve imaja etkisi olmalıdır.
- Bilgi teknolojisine ve veri depolama sistemlerinin alt yapısına sahip olmalıdır.
- Yönetim kültürüne sahip olmalıdır.

Gelir yönetimine ilişkin birçok yazara ait görüşler aşağıdaki gibidir:

- Gelir yönetiminin babası olarak isimlendirilen Eric Orkin, otel işletmeleri açısından havayolu endüstrisindeki uygulamaları takip etmenin tehlikeli olabileceği uyarısını yapmaktadır. Orkin (1998) gelir yönetimini, gelir yaratma yeteneği olan ve zaman içerisinde yok olan ürün ya da hizmet satışlarından doğan gelirlerin maksimizasyonunu sağlayan tüm prosedür ve sistemleri kapsayan bir yönetim tekniği olarak dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir[5].

- Jaunjey (1995)'e göre gelir yönetimi tahminlenen talebe yanıt vermek için oda fiyatlarının düzenlenmesi yoluyla oda gelirlerini maksimize eden, bütünleştirilmiş, sürekli ve sistematik bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır[6].
- Kimes (2000)' e göre gelir yönetimi, "geliri maksimize etmek için kapasite tahsis süreci" ve Relihan (1989)'a göre "gelir maksimizasyonu amacı için temel ekonomik ilkelerin fiyatlamaya ve oda kapasitesinin kontrolüne uygulanması" olarak tanımlanmaktadır[7].
- Gelir yönetimi, geliri en yüksek düzeye çıkarmak için, öngörülen satılabilir oda kapasitesinin önceden belirlenmiş pazar bölümlerine tahsis edilerek en uygun fiyattan satılması yöntemidir[8].
- Gelir yönetimi, otel işletmeleri gibi dayanıksız ürünlere sahip işletmelerde fiyat kontrolü, kapasite kontrolü ve verilen hizmetin artırılması yolu ile kârlılığın artırılmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda gelir yönetimi, gelirlerin ve müşteriye sunulan hizmetin, geçmişe ait ve mevcut veriler, politikalar ve istatiksel modeller ile desteklenip diğer piyasa uygulamalarını da göz önüne alarak en üst düzeye çıkarılmasını amaçlayan bir yaklaşımdır[9].
- Gelir yönetimi, pazarın en küçük bölümü düzeyinde tüketici davranışlarını öngörme, en akılcı hizmetin sunumu ve en yüksek geliri elde edecek fiyatlandırma taktiklerinin disiplinli bir şekilde uygulanmasıdır[10].
- Otel işletmelerinde gelir yönetimi, talep ve kapasite yönetimini birleştiren bir kavramdır. Yönetsel, finansal ve pazarlama stratejileri ile fiyat değişimi, kalış süresi denetimi, kapasite tahsisi, kapasite üstü rezervasyon ve oda dışı gelirler taktiklerini bütünleştirerek mevcut kapasiteden en yüksek geliri elde eden bir yöntemdir[11].
- Gelir yönetimi, sınırlı kapasitedeki ürünü, sonlu bir zamanda, doğru müşteriye doğru zamanda doğru fiyattan satarak; kârı maksimize etme sanatı olarak tanımlanmıştır[12].
- Gelir yönetimi, "talep odaklı rezervasyon satış kontrolü ile birlikte, öngörü ve optimizasyon yöntemleri yoluyla gelirin maksimize edilmesini amaçlayan metot ve taktiklerin tümü" olarak tanımlanmaktadır[13].

Kısaca gelir yönetimini, yukarıda yapılan tanımlar kapsamında kapasitesi kısa dönemde sabit olan ve zamana duyarlı ürünler üreten işletmelerin; doğru zamanda, doğru ürünün, doğru kişiye ve doğru fiyatla satılmasıyla optimum kapasitenin kullanılarak maksimum gelirin elde edilmesi yaklaşımı olarak tanımlayabiliriz.

7.2. Gelir Yönetiminin Gelişim Süreci

1978 yılında Amerikan hükümetinin havacılık sistemini tam rekabete açması ve tüm ticari kısıtlamaların kalkması ile liberalleşme (serbestleşme) süreci başlamış, bir kaç yıl içinde havayolu ve uçak sayısı ikiye katlanmıştır. Serbestleşmeyle ortaya çıkan rekabet koşulları hava taşımacılığını herkesin yararlanabileceği bir taşımacılık sistemi haline getirmiş ve insanların düşük fiyatlarla uçmasını sağlamıştır. Bununla birlikte mevcut havayolu işletmeleri ile yeni kurulan düşük maliyetli havayolu işletmeleri arasında büyük bir rekabet başlamıştır. Havayolu sektöründeki serbestleşme birçok düşük maliyetli havayolu işletmesinin en karlı hatlara girmesiyle sonuçlanmıştır. Bu büyük rekabet ortamında mevcut havayolu işletmeleri çeşitli stratejilerle düşük maliyetli havayolu işletmeleriyle rekabet için gelir yönetimini geliştirmişlerdir.

1978 yılındaki düzenlemeden sonra havayolu işletmesi People's Express havayolu ulaştırma endüstrisinde ülke çapında en düşük konfor ile ilk düşük fiyatları uygulamaya başlayınca, mevcut büyük taşıyıcılar tepki göstermeye ya da havayolu endüstrisinden çıkmaya zorlanmıştır. Yeni havayolu işletmesi olan People's Express'e karşı büyük havayolları az miktarda koltuklarını daha düşük fiyatlarla satarak ve geri kalan koltuklarının yüksek fiyatlarını koruyarak People's Express ile rekabet etmeye karar verdiler. Bu yolla, fiyata duyarlılık oranı az olan kendi yüksek fiyatlı yolcularını ellerinde tutarken People's Express'in fiyata duyarlı müşterilerini etkilemeyi başardılar. Sonuç olarak, birçok People's Express yolcusu büyük havayolu işletmelerini tercih etti ve People's Express havayolu işletmesi iflas etti[14]. Günümüzde de, sabit maliyeti yüksek olan havayolu işletmeciliğinde birçok havayolu işletmesinin fiyata duyarlılığı düşük, konfora yüksek olan yolcular için birinci sınıf (business class) ve fiyata duyarlılığı yüksek olan yolcular için ikinci sınıf (economic class) koltuklara sahip olması gelir yönetimi yaklaşımının bir sonucudur.

Amerikan Havayolları (American Airlines), fiyatları ve rezervasyonları izlemeye ve fiyatları mevcut ve geçmiş rezervasyon biçimlerine dayalı olarak uyarlamaya olanak veren ilk gelir yönetimi sistemini 1985'te kullanmaya başlamıştır. Gelir yönetimi sisteminin kullanıldığı ilk yıllarda havayolu işletmeleri milyarlarca dolar kar elde etmişlerdir. Amerikan Havayolları bu dönemde diğer rakiplerinin uyguladığı dolmuş uçak (charter) mantığından vazgeçerek, müşterilerine önceden satış (Advance Purchase) ile ciddi fiyat avantajları sunmuştur. Bu yöntemin başarılı olması, gelir yönetiminin işletmelerinin hedeflerini gerçekleştirmede önemli katkılar sağladığını göstermiştir. Havayolları ve rakipleri bu sistem

ile beraber her uçuşta her koltuktan maksimum geliri hedeflemişler ve bunu yaparken düşük fiyata duyarlılığı olan (seyahat müşterileri) daha ucuza ve zaman duyarlılığı olan iş adamlarına ise daha yüksek fiyattan satarak, bir anlamda gelir yönetiminden yararlanmışlardır.

Serbestleştirme ve elektronik dağıtımın sisteminin gelişimi ile büyük işletmeler gelir yönetimini kârlılıklarını ve pazar paylarını koruma çabaları içerisinde temel bir taktiksel silah olarak kullanmışlardır. Gelir yönetimini en etkin kullanana işletmeler (özellikle American Airlines ve Delta Airlines) bu yeni rekabetçi çevreye en iyi uyum sağlayan işletmeler olmuşlardır. Bu sistemi kuramayan ya da kurmak için fazla bekleyen işletmeler (People's Express ve Pan Am) pazardan silinmişlerdir. Amerikan Airlines, gelir yönetiminin sistematik kullanımı ile 1989-1991 yılları arasında 1,4 milyar dolar ek gelir yarattığını hesaplamıştır[15].

Havayolu işletmeciliğinde gelir, satılabilir koltuk, uçuş mili basına gelir anlamına gelmektedir. Havayolları tam, indirimli, süper indirimli, gibi fiyatlar uygulamakla birlikte bütün koltukları tam fiyattan satmak istemektedirler. Fakat bu her zaman mümkün olmadığı için yine fiyat indirimi yaparak tüketiciyi satın almaya teşvik etmektedirler. İşte bu noktada, "uygulanacak indirim ne kadar olmalı ki uçak dolsun ve tam fiyatı ödemeye hazır müşteri için de yeterli yer kalsın?" gibi karar verilmesi gereken bir sorun ortaya çıkmaktadır. Havayolu işletmeleri bu sorunu gelir yönetimi sistematiği içinde koltuk kapasitesi ve fiyatlamayı birleştirerek basarıyla çözmüş ve gelirini artırmıştır. Birçok havayolu gelir yönetimini kullanarak gelirlerinde % 5'lik bir artış elde etmiştir[16].

Her fiyat diliminde 20 koltuk satılacak ve 20 $'lık koltukların yüksek gelirli pazar bölümlerine satılması önlenmeye çalışılacaktır. Gelirin en yüksek düzeyde olması için her uçuşun her fiyat dilimi günlük olarak takip edilmekte ve denetlenmektedir. Farklı fiyatlara yapılmış mevcut rezervasyonlar ve eldeki satışa hazır koltuklar daha yüksek fiyatı ödeyebilen müşterilere satış için bir araç durumundadır. Farklı pazar bölümlerine, rezervasyon yapma alışkanlıklarına göre farklı fiyatlar sunularak gelirin en yüksek seviyeye çıkarılması gelir yönetiminin en önemli işlevi olarak karsımıza çıkmaktadır[17]. Gelir yönetimi ile pazar bölümlerinin satın alma ve rezervasyon yaptırma özellikleri takip edilmekte, farklı fiyatlardan satın alma yapan pazar bölümlerine hangi uçuşta ne kadar koltuk tahsis edilmesi gerektiği yaklaşık olarak bilinmektedir[18].

Oteller için gelir yönetimi, 1980'lerin sonlarına kadar havayolları için yapılan düzenlemeden önceki havayolları gelir yönetimi sistemine benzemekteydi. Otellerin fiyat değişkenleri hafta içi ve hafta sonu sunumları, işletmelerle anlaşmaya

dayalı miktar indirimlerini ve doluluğun maksimizasyonu için gruplara blok satışlarını kapsamaktaydı. Havayolu işletmeleri gelir yönetimini uygulamaya başlayınca otel endüstrisi de yavaş yavaş bu yönetim felsefesinin potansiyelini anlamaya ve daha sonra sunulan teknolojik araçları fark etmeye başlamıştır.

İlk olarak Amerika'da ve daha sonra Avrupa'da 1990'ların başlarında gelir yönetimi uygulamaları birçok sektörde görülmeye başlanmıştır. 1988 yılında bazı otel işletmeleri bir fiyatlama yöntemi olarak algıladıkları bu sistemi kullanmaya başlamışlardır. Bu yaklaşım havayolu işletmelerinden uyarlanmıştır[19]. Büyük otel zincirleri gelir yönetimi modellerini denemeye başlamışlardır. Hyatt otel zincirleri gibi bazı otel işletmeleri pek çok veriyi takip eden gelişmiş bilgisayarlı sistemlere yatırım yapmışlardır. Diğer otel işletmeleri ise, fiyatlama ve odalar ile ilgili konuları yönlendirmek için eğitilmiş bir yönetici takımı ile rezervasyon ve önbüro sistemlerinin raporlama yeteneklerini birleştiren manüel sistemlerle yanıt vermişlerdir. Her iki yolda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır: Oteller gelir yönetimi sistemlerine katılarak gelir ve kârlılıklarını artırabileceklerini fark etmişlerdir[20].

1990'ların ortasında doruğa ulasan, rekabetin kızışması ve şirketlerin karlılık oranlarının düşmesi sorununa çözüm olarak geliştirilen gelir yönetimi, sadece havayolu şirketlerinde değil, çeşitli alanlarda da uygulanılmaktadır. Havayolu şirketlerinin dışında gelir yönetiminin en etkin kullanılıp sonuç verdiği alanların basında turistik işletmeler, özellikle konaklama tesislerinin olduğu belirtilmektedir. Konaklama sektörünün en önemli sorunları arasında yer alan düsen kar oranların korunabilmesi noktasında pratik sonuçlar getiren gelir yönetiminin uygulamalarından çıkan sonuçlar kısa sürede Avrupa Birliği (AB)'nin Turizm ile ilgili 23. nolu Komisyonu'nun da dikkatini çekmiştir ve AB 23 Nolu Komisyonu, konuyla ilgili çalışmayı geliştirmeye karar vermiştir.

7.3. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi

Gelir yönetimi, talebin belirsiz ve esnek, arzın sabit ve katı olduğu koşullar altında kolay bozulabilir, stoklanamaz, sunumu ve tüketimi eş zamanlı ve zamana duyarlı bir ürüne sahip otel işletmeleri tarafından gelir maksimizasyonu için kullanılan bir süreçtir. Otel işletmelerinde rezervasyon taleplerinin kabul edilmesi veya reddedilmesi, fiyatların yüksek veya düşük tutulması gibi gelirin yükselmesine yönelik talep-tahmin tekniklerini içermektedir.

Otel işletmelerinde arasında Hilton, Hyatt, Intercontinental, Marriott ve Radisson zincir otelleri gelir yönetimini uygulayan işletmeler olmuşlardır. Gelir yönetimi yaklaşımı özellikle ABD de danışmanlık firmaları tarafından 1986'larda

oldukça hızlı bir biçimde konaklama endüstrisine tanıtılmıştır. Ancak bu yaklaşımın tam anlamıyla uygulandığı sektörlerin başında havayolu şirketleri gelmekte ve konu ile ilgili bilimsel çalışmalar bu sektöre ait uygulamalar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Gelir yönetiminin otel işletmelerinde uygulanması konusunda öncülüğü Laventhol & Horwath ve Revenue Dynamics danışmanlık firmaları yapmıştır. Laventhol & Horwath ile gelir yönetimi konusunda önemli akademik çalışmaları bulunan Eric B. Orkin Vakfının ortak girişimiyle ABD'de 40'a yakın konaklama işletmesinde gelir yönetimi sistemleri oluşturulmuştur[21]. Oluşturulan gelir yönetimi sistemlerin başarıya ulaşması gelir yönetiminin otel işletmeleri tarafından kullanımını hızla yaygınlaştırmıştır[22].

Birçok otel zinciri (Hyatt, Marriott ve Radisson gibi) yüksek enflasyon ve resesyondan kurtulma ve yüksek yoğunluklu rekabetçi pazarın talebini karşılama çabası içerisinde gelir yönetimi olarak bilinen yönetim tekniğini 1980'lerin ortalarında uygulamaya başlamışlardır. Havayolu endüstrisinin başarılı bir şekilde uyguladığı gelir yönetimi sistemi hakkında bilgi sahibi olan otel işletmeleri ve otel grupları mevcut oda kapasitesinin kullanım etkinliğini ve etkililiğini artırmak ve finansal başarının geliştirilmesi için bu yöntemi kullanmaya başlamışlardır[23].

Birçok otel grubu tesislerinin pazar payını ve kârlılığını artırmak için gelir yönetimi kapsamında geliştirilmiş bilgisayar program ve teknolojileriyle fiyat ve envanter stratejilerinin belirlenmesine yardımcı olmak üzere geçmiş, mevcut ve gelecek eğilimleri analizleri de yapmaktadır. Doğru gelir yönetimi kararları, günlük ve uzun vadeli gelir stratejilerinin oynadığı kritik rolü sürdürmesi ve işletmelerin kârlılıklarını sağlaması konusunda çabuk ve ölçülebilir bir etki yaratabilmektedir.

Gelir yönetimini uygulamak isteyen otel işletmeleri veya otel grupları, doğru fiyatlandırma ve gelir kararlarını sürekli biçimde desteklemek için gerekli araçlara, pazar bilgilerine, içgörülü verilere ve en son teknolojiye sahip olmak durumundadır. Günümüzde otel işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri, küresel pazarda rekabet edebilmeleri için gelir yönetimi açısından koşulların hızla değiştiği, bilginin değerinin her gün arttığı bir çevrede işletme için gerekli bilgilerin toplanması, saklanması ve işlenmesi için bilgi teknolojilerinin kullanılması bir elzemdir. Bu bağlamda gelir yönetimi, güncel verileri ve sektörü yönlendiren metodolojileri esas alan, bir odanın gelir bütçesinin oluşturulmasından ve gerçekleşen rakamların analizine kadar duyarlı konsolide yaklaşımıyla otel işletmelerine büyük değer katmaktadır.

Sabit maliyet oranları havayolu işletmeciliğinde olduğu gibi otel işletmeciliğinde de yüksektir. Otel işletmelerinde zamanında satılamayan her bir ürün (oda, yatak vs.) gelir kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle gelir yönetiminde otel işletmelerinin hedeflenen geliri en yüksek düzeye çıkarmak için önceden belirlenmiş pazar dilimlerine sahip oldukları mevcut ürünün en yüksek (maksimum) oranda ve en uygun (optimum) fiyat ile satılması söz konusudur. Özellikle çok sayıda ve büyük kapasitelerde hizmet veren otel işletmelerinin artması, sunulan ürünlerin sabit maliyetlerinin yüksek olması, talep karşısında işletme kapasitesinin artırılmasının imkânsız olması nedeniyle, mevcut kapasitenin maksimum düzeyde optimal fiyatla satılması gerekliliği dikkate alındığında gelir yönetiminin önemi daha da artmaktadır.

Turizm faaliyetine katılan kişiler arasında farklı özelliklere ve beklentilere sahip olan müşteri tipleri söz konusudur. Kimi müşterilerin zamana, kimi müşterilerin konfora ve kimi müşterilerin de fiyata karşı hassasiyeti daha yüksektir. Bu bağlamda büyük otel işletmeleri, manzara kalitesi ve konforu yüksek olan odaların dışında kalan belirli özellikteki ve sayıdaki otel odasını fiyata karşı duyarlılığı yüksek olan müşterilere gelir yönetimi sistemi içerisinde sunarak, hem öngörülen kapasite doluluğunu sağlamak, hem de hedeflenen geliri elde etme imkânına kavuşmaktadır. Böylece hedeflenen doluluk ve gelir oranlarına ulaşılarak, odabaşına düşen sabit maliyet miktarının azalması ve odabaşına kâr miktarının artması sağlanmaktadır.

Otelcilik işletmeciliği sektöründe gelir yönetimi uygulamaları, havayolu endüstrisine göre daha karmaşıktır. Havayolu şirketleri birbiri ile aynı fiziksel özelliklere sahip uçak koltukları için değişik fiyat kategorileri belirleyip, hangi kategoriden kaç adet koltuk satacaklarına karar vermektedirler. Fakat otellerde fiziksel olarak birbirinden çok farklı ve değişik kapasitelerde oda türleri mevcut ve sunulan hizmet bağlamında farklı pansiyonlar uygulanmaktadır. Bu nedenle havayolu taşımacılığı için kullanılan yöntemler, otellerdeki oda kapasitesi kontrolü için aynen kullanılması mümkün değildir. Ayrıca, havayolları işletmeleri aynı havalimanlarını kullanarak ve çoğu birbirine benzer özelliklere sahip yer hizmetleri ve uçaklar ile hizmet sunarken, otel işletmeleri arasında kuruluş yeri, pazarlama politikaları ve stratejileri, tur operatörlerine bağımlılık düzeyleri, otel işletmesinin sunduğu hizmet türü açısından farklılıklar söz konusudur.

Nihayetinde otel işletmelerinde gelir yönetiminin etkin ve etkili kullanımı için dikkate alınması gereken kuralları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz[24].

- Oldukça etkili bir fiyatlama sistemi oluşturulmalıdır.
- Potansiyel kâra dayalı olarak belirli gün ve oda tipleri için rezervasyonlar sınırlanmalıdır.

- Gruplarla miktar indiriminde anlaşılmalıdır.
- Pazar dilimlerine uygun oda tipleri ve fiyatları belirlenmelidir.
- Mevcut ve potansiyel işlere ilişkin bilgi toplanmalıdır.
- İndirimler için koşullar belirlenmeli; önceden rezervasyon, garantili rezervasyon, geri ödeme yapılması, kalış süresi gibi.
- Merkezi rezervasyon, seyahat acentaları ve diğer aracılar için aynı fiyat uygulanmalıdır.

7.4. Gelir Yönetiminin Amaçları

Otel işletmelerinde gelir yönetimi, oda ve oda bağlantılı hizmetlerin satısından fiyat, talep ve kapasite denetimi ile en yüksek geliri elde etmeyi amaçlamaktadır. Gelir yönetimi, kısa vadede gelirin artırılması uzun vadede ise karın artırılmasına yönelik sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Geçmiş ve mevcut talep bilgilerini kullanmakta, pazarlama ve faaliyet desteği ile bu bilgileri bütünleştirmekte ve otelin uygulamada kendisine en uygun olan is seçeneğini oluşturma kabiliyetini artırmaktadır. Otel işletmelerinde gelir yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir[25]:

- Fiyatların en etkin bir biçimde yapılandırılması,
- Talebin düştüğü zamanlarda doluluğun artırılması, talebin yükseldiği zamanlarda da gelirin artırılması,
- Talep analizi, pazar bölümleme ve uygun pazar karması aracılığıyla talep denetiminin sağlanması,
- İndirimli fiyatların denetiminin sağlanması,
- Toplam talep ve fiyat esnekliğini göz önünde bulundurarak gelir ve pazar kaybının en düşük düzeye indirilmesi,
- Bir pazar bölümünün diğer pazar bölümüne sunulan fiyattan satın alma yapmasının engellenmesi,
- İndirimli fiyatlarla satın alma yapan pazar bölümlerinin yüksek fiyatlarla satın alma yapan pazar bölümlerinin yerini kullanmasının engellenmesi,
- Gerçekleşmeyen konaklama, erken ayrılış, iptal gibi sebeplerle oluşan atıl kapasite ve gelir kaybının en düşük düzeye indirilmesi,
- Mevcut ve potansiyel pazardan en yüksek gelirin elde edilmesi,
- Pazar bölümlerinin kalış sürelerinin en yüksek geliri getirecek şekilde denetiminin sağlanması amaçlanmaktadır.

Böylece, gelir yönetimi ile müşterinin satın alma davranışı ile ilgili bilgileri kullanarak hizmet satısında fiyat ve kapasite denetimini sağlamakta, otel işletmesi bu sayede geliri artırırken müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olan hizmeti sunmakta ve bilgi teknolojisi, istatistik, tahminleme, kârlılık, yönetim yeteneği ve iş bilgisi bir potada eritilmektedir.

7.5. Gelir Yönetimi İçin Gerekli Koşullar

Gelir yönetiminin amacı olan kâr maksimizasyonunu gerçekleştirebilmek için bir takım koşulların varlığı söz konusudur. Bu koşulları[26,27,28,29];

- Kapasitenin sınırlı (sabit) olması,
- Sabit maliyetlerin yüksek olması,
- Değişken maliyetlerin düşük olması,
- Marjinal maliyetin düşük olması
- Talebin zamana duyarlı ve dalgalı olması,
- Ürünlerin benzer olması
- Ürünlerin stoklanamaz olması,
- Ürünlerin önceden satılabilir olması olarak sayabiliriz.

7.5.1. Kapasitenin Sınırlı (Sabit) Olması

Gelir yönetimi, kapasitesi sınırlı olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için geliştirilmiştir. Kapasite sınırı olmayan işletmeler, kapasitelerini talebe göre ayarlayabilirler fakat sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler, ellerinde ne varsa onunla bir şeyler yapmak zorundadırlar[30]. İmalat sektöründeki işletmeler, talepteki değişimlere üretimi artırarak/azaltarak veya stoklarını denetleyerek rahatlıkla uyum sağlayabilirler[31].

Hizmet işletmelerinin kısa dönemde kapasitelerini, talepteki ani değişikliklere göre fiziksel olarak ayarlanmasının imkânsız ya da son derece maliyetli olması, hizmet işletmeleri için var olan kapasitenin en verimli şekilde kullanılmasını daha da önemli hale getirmektedir[32]. Örneğin, havayolları uçağın ebadını veya araba kiralama işletmeleri taşıma aracını değiştirebilmektedirler. Fakat bir restoran, otel veya eğlence merkezi kapasitesinin talep düştüğünde küçültülmesi, talep yükseldiğinde büyültülmesi oldukça zordur[33]. Bazı sektörler gelir yönetimini kapasitelerini ayarlayabilmek için kullanmaktadırlar[34].

Özellikle otel işletmelerinin temel ürünü olan oda sayılarının artırılması kısa sürede yasal prosedürlerin tamamlanması, inşa edilmesi ve finanse edilmesi

mümkün değildir. Ayrıca, geriye dönük doluluk trend eğilimlerine bakıldığında her yıl artan bir oranda doluluklar istikrarlı bir şekilde artmıyorsa, konjonktürel olaylar nedeniyle artışlar söz konusu olsa da otel işletmelerinde kuruluş aşamasında sabit maliyet oranı yüksek olduğu için kapasite artırma planlarının hayata geçirilmesi söz konusu olamaz.

7.5.2. Sabit Maliyetlerin Yüksek Olması

Bilindiği gibi sabit maliyetler, bir işletmenin faaliyete geçinceye kadar katlanması gereken ve faaliyet sürecinde de kısa dönemde işletmenin üretim seviyesine bağlı olmayan giderlerdir. İşletmenin üretim miktarı azalsa da, artsa da miktarı değişmeyen kaçınılmaz giderlerdir. Bina, makine, teçhizat giderleri sabit maliyetlerin başlıcalarıdır. Bir hizmet sektörü içerisinde faaliyette bulunan otel işletmelerinde talep oluşmasa bile kapasitenin tamamının hizmete hazır tutulması gerekir. Bu bağlamda işgücü, enerji gibi temel sabit maliyetler, tüketiciden talep oluşacağı varsayılarak her durumda kullanılmaktadır. Bu durum oda satışı gerçekleşse de gerçekleşmese de sabit maliyetleri artırmaktadır.

Sabit maliyetlerin yüksek olması kapasiteyi artırmak için yüksek maliyetler getirmektedir. Bir uçak veya bir otelin kapasitesinin artırma maliyeti çok yüksektir ve kapasite hızlı bir şekilde artırılamaz. Bu nedenle gelir yönetimi, pazar bölümlerine en uygun kapasite ve fiyat tahsisi yaparak mevcut arzdan en iyi şekilde yararlanmayı hedeflemektedir[35].

Otel işletmelerinde özellikle kuruluş maliyetlerinin ve kuruluş sonrası sabit maliyetlerin yüksek olması, mevcut kapasitenin artırılması veya yeni bir yatırıma karar verilmesi için uzun vadeli bir planlamayı gerektirmektedir. Hem sabit maliyet oranlarının yüksek olması hem de kapasitenin artırılması için gerekli prosedürlere (imar izni, yapı ruhsatı temini vs.) ve uzun zamana (inşaat ve donanım süresi vs.) ihtiyaç duyulması, otel işletmelerinde gelir yönetiminin uygulanmasını elzem kılmaktadır.

Otel işletmelerinin faaliyet sürecinde mevcut kapasitesini minimum ve maksimum düzeyde kullanması toplam sabit maliyet oranını artırmayacak ve azaltmayacaktır. Mevcut odabaşına düşen sabit maliyet oranı değişmez iken, doluluğun az olduğu süreçte dolu odabaşına düşen sabit maliyet oranı artarken, doluluğun artmasıyla birlikte dolu odabaşına düşen sabit maliyet oranı azalacaktır. Böylece, otel boşken doluluğu artırmak, otel dolarken optimal fiyat ile maksimum geliri artırmak için gelir yönetimi uygulanarak otel işletmesinin belirlenen amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır.

7.5.3. Değişken Maliyetlerin Düşük Olması

Otel işletmelerinin satış fiyatları içerisinde, sabit maliyet, değişken maliyet ve kâr bulunmaktadır. Otel işletmeleri başabaş noktasını uygun bir doluluk oranında yakaladıklarında, başabaş noktasından sonra oda fiyatından değişken maliyet miktarını çıkardıktan sonra geriye kalan miktar otele kâr olarak kaydedilecektir. Kâr oranı düşük olarak belirlenen fiyatlarla, uygun doluluk oranında elde edilen başabaş sonrası değişken maliyetlerin çıkarılmasıyla kâra katkı payı oranını daha da artacaktır.

Değişken maliyetlerin sabit maliyetlere göre çok daha düşük olması, fazladan satılan her bir hizmet biriminin kara katkısı ile sonuçlanmaktadır[36],[37]. Nitekim bazı otel işletmelerinde yönetim kararlarına yardımcı olması açısından sezon dışında fiyat indirimlerinin alt sınırının belirlenmesinde katkı tipi gelir tablosu düzenlenmektedir. Böylece değişken maliyetleri karşılayan ve sabit maliyetlere katkıda bulunan her fiyat ya faaliyet kârına katkıda bulunur ya da faaliyet zararının azaltılmasını sağlar. Hizmet sektöründe değişken maliyetlerin üzerinde bir rakama kadar indirim yapmak yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Gelir yönetimi, fiyat indirimlerinin belirli bir düzen ve sistematik içerisinde yapılmasını sağlamaktadır[38].

Otel işletmelerinde satılamayan odanın sabit maliyetinin telafi edilmesi mümkün değildir. Başabaş noktası sonrasında özellikle sadece yatak ya da oda+kahvaltı pansiyonu ile satışta oda fiyatı içerisinde değişken yiyecek-içecek maliyet oranları daha düşük olduğundan dolayı bu tür oda satışlarında değişken maliyetlerin miktarı kadar indirim yapmak bile işletmenin gelirlerine olumlu katkı sağlayacaktır. Gelir yönetimi sisteminde değişken maliyet miktarının oda satış fiyatı içerisindeki payının düşük olması, otelin satış politikası ve içerisinde bulunduğu koşullar doğrultusunda otel yönetimine fiyat elastikiyeti imkânı sağlamaktadır.

7.5.4. Marjinal Maliyetin Düşük Olması

Bir firmanın üretim miktarındaki bir birimlik artış için katlanılması gereken ilave maliyettir. Başka bir deyişle, üretilen son malın maliyetidir. Kullanılan ilave faktör biriminin toplam maliyette yarattığı etki, TC (Total Cost) toplam maliyetteki değişmeyi, Q (Quantity) faktör maliyetteki değişmeyi ifade etmek üzere, marjinal maliyet (Marginal Cost) formülü şöyle olur; $MC = \Delta TC/\Delta Q$. Yani, toplam maliyetteki değişmenin, üretim miktarındaki değişmeye bölünmesiyle bulunur.

Marjinal maliyet, üretim miktarı arttıkça, belirli bir üretim miktarına kadar azalır. Bu üretim miktarından sonra artmaya başlar. Marjinal maliyet, ortalama toplam maliyet ile ortalama değişken maliyet eğrisini en düşük noktalarında kesen bir eğridir. Ortalama sabit maliyet üretim miktarı arttıkça üretim miktarı başına sürekli azaldığından, negatif bir eğri şeklinde uzanır ve ortalama toplam maliyet eğrisi içerisinde sabit maliyetleri de barındırdığından ortalama değişken maliyete benzemesiyle birlikte ortalama değişken maliyetin üzerinde ter alır.

Otel işletmelerinde marjinal maliyet oranı, sabit maliyetlerin her bir odadan sonra satılan odabaşına sabit maliyetin azalması ve değişken maliyetin düşük olması nedeniyle azalır. Ancak belirlenen üretim kapasitesi, yani satılması hedeflenen oda sayısı aşıldığı takdirde, satılan bir birim odanın marjinal maliyeti, sabit maliyet miktarları artacağı için yüksek olacaktır. Maksimum kâr, üretim düzeyinde kâr maksimizasyonu koşulu adını verebileceğimiz marjinal maliyet, marjinal gelir eşitliğinde (MM=MG) sağlanmaktadır. Bu üretim düzeyinde toplam kâr maksimum olurken, toplam kârdaki artış durduğundan marjinal kâr sıfır olmaktadır. Üretim daha da artarsa, toplam kâr azalacak ve sıfıra hatta negatif değerlere inebilecektir. Bu noktada marjinal maliyetin marjinal gelirden daha fazla olması işletmenin kârlılığını olumsuz yönde etkileyeceği için ilave oda satışının yapılması ekonomik olmayacaktır. Marjinal maliyet miktarı, marjinal gelir miktarından küçük olduğu müddetçe üretime devam edilebilir. Marjinal maliyet ile marjinal gelirin eşit olduğu noktada fiyat, değişken maliyetin altındaysa üretim yapılmamsı gerekir.

7.5.5. Talebin Zamana Duyarlı ve Dalgalı Olması

Otel işletmeleri sınırlı kapasiteye sahiptirler. Otel işletmelerinde üretilen ve sunulan ürünün arzı katı özellik gösterir. Sınırlı kapasiteye sahip olan otel işletmeleri, talepte meydana gelen değişikliklere kolayca adapte olamaz ve talebi arz kapasiteleriyle eşitlemede güçlükler yaşarlar. Turistik ürün talebinde belirsizlik söz konusudur. Haftanın günlerine ve yılın dönemlerine ve mevsimlerine bağlı olarak talep, artma ve azalma yönlü dalgalanma halindedir. Bu bağlamda talebi, doluluk oranını ve belirli bir geliri kesin bir şekilde öngörmek mümkün değildir.

Sabit kapasite ile çalışan hizmet işletmeleri zaman içinde aşağıdaki dört durumla karşı karşıya kalabilirler:

- ***Aşırı Talep Durumu:*** Talebin maksimum kapasiteyi aştığı durumlarda, müşteriler diğer otel işletmelerine kayarlar ve işletme potansiyel gelir kaybına uğrar.
- ***Talebin Optimum Kapasiteyi Aşması:*** Talebin optimum kapasiteyi aşması durumunda müşteriler geri çevrilmez, fakat hizmet kalitesinde gerileme ortaya çıkabilir.

- *Taleple Optimum Kapasitenin Dengede Olması:* Bu durum işletme açısından en ideal durum olacaktır. Değişen tüketici tercihleri ve rekabet ortamı göz önüne alınarak mevcut durum korunabilir.
- *Talebin Optimum Kapasitenin Altında Olması:* Böyle bir durumda işletmenin kaynaklarının tam anlamıyla kullanıldığından söz etmek imkânsızdır[39],[40].

Otel işletmelerinde kapasitenin sınırlı olması ve arzın kısa dönemde katı özelliğe sahip olması nedeniyle, sunulan ürüne kapasite üzerinde bir talep söz konusu olduğunda tüm talebi karşılamak mümkün olamamaktadır. Bu nedenle otel işletmesi gelir kaybına uğramaktadır. Arz edilen kapasiteye talep düşük olduğu zamanda ise satılamayan oda ve yatakların atıl kalması nedeniyle yine bir gelir kaybı söz konusu olacaktır. Ayrıca otel işletmeleri yıllık bir bütçe oluştururlar. Bu bütçede işletmenin sahip olduğu kapasitesi doğrultusunda belirli bir doluluk oranı ve işgören sayısı planlanır. Bütçeye göre belirlenen optimal kapasitenin aşılması durumunda da marjinal maliyetin artması nedeniyle gelirlerin azalması ve hizmet kalitesinin düşmesi söz konusu olmaktadır.

Sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler talepte meydana gelen değişiklikleri kolayca kapasiteleriyle eşitleyemezler. Talep değişikliklerinde, yani talebin yüksek ve düşük olması halinde, otel işletmeleri kapasitelerini dikkatli kullanmaları sayesinde bu durumdan fayda sağlayabilmektedirler. Sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler talebi yönetmeye yardımcı olması için genellikle rezervasyon sistemleri kullanırlar. Gelir yönetimi, etkin bir bilgi sistemiyle talep tahmin yöntemlerini kullanarak yöneticilere talebin az olduğu dönemlerde kullanım oranını artırmayı ve talebin yoğun olduğu dönemlerde geliri artırma imkânı verir[41].

7.5.6. Ürünlerin Benzer Olması

Gelir yönetimi, üretilen ve sunulan yani satılan ürünlerin birbirine benzer olduğu ve birbiri yerine ikame edilebildiği işletmelerde daha kolay uygulanmaktadır. Örneğin, gelir yönetimi havayolu işletmeciliğinde hizmet birimi ya da ürünü olarak koltuğu ele almaktadır. Havayolu işletmesi, talepteki artış ve azalışlara bağlı olarak farklı uçuş ve fiyat sınıfındaki koltukları birbiri yerine kullanabilmektedir[42]. Otel işletmelerinde de farklı fiyat sınıfındaki oda çeşitleri birbirleriyle adilce değiştirilebilir[43].

Otel işletmelerinde sunulan temel ürün odadır. Her otel işletmesinde farklı fiziki, manzara, donanım ve yatak özelliklerine göre farklı oda kategorileri söz konusudur. Bu odaların satış fiyatlarında da farklılıklar söz konusudur. Bununla birlikte, gelir yönetimi sisteminde çoğunlukla otel işletmelerinde, sunulan standart odalar gelir yönetimi kategorisinde kullanılmaktadır. Örneğin, 500 odalı bir otel işletmesinde 400 oda standart, 70 suit ve 30 villa türü oda söz konusu ise, gelir yönetiminde 400 standart odanın satışa sunulması ve birbirinin yerine kullanılması söz konusudur. Gerekli görüldüğü takdirde, diğer kategoride bulunan odalar da kendi kategorilerinde gelir yönetimi sistemine dâhil edilirler.

7.5.7. Ürünlerin Stoklanamaz Olması

Otel işletmelerinde satılamayan bir odanın stoklanması ve daha sonra satılması mümkün değildir. Belirli bir gün içerisinde satılamayan odanın doluluk ve gelir açısından kaybın telafi edilmesi söz konusu değildir. Satılamayan bir oda nedeniyle beklenilen gelir elde edilememiş olur. Gelir yönetimi, stoklanamayan bu kapasitenin en uygun pazar bölümüne tahsis edilmesi ve en uygun fiyatla satılmasıyla hedeflenen doluluk ve gelir oranına ulaşılması veya kaybının en aza indirilmesi için yöntemler sunmaktadır.

Otel işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetin stoklanamaz olması, gelir yönetimini uygulamak için tek ön koşul olarak kabul edilmektedir. Diğer ön koşullara katkı etkenleri olarak bakılması gereklidir[44]. Otel işletmelerinde bütçede öngörülen doluluk oranına bağlı olarak satılabilir tüm odalar üzerinde odabaşına bir sabit maliyet yükü vardır. Bu nedenle otel işletmeleri, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için stoklanamayan ve zamanında satılması gereken oda, yatak ve diğer hizmetlerin en uygun pazar bölümüne en uygun fiyatla satılması için çaba sarf etmesi gerekmektedir.

7.5.8. Ürünlerin Önceden Satılabilir Olması

Otel işletmelerinde üretilen ve sunulan ürünlerin garantili rezervasyon yöntemiyle satılması mümkündür. Bu yöntem sayesinde otel işletmeleri geleceğe dönük olarak gelir yönetimi sistemiyle optimal doluluk ve fiyat ile maksimum geliri elde etme imkânına sahip olabilmektedir. Garantili rezervasyon yöntemiyle müşteriler uygun fiyatlar ile oda satın alabilmekte, otel işletmeleri de ileriye dönük doluluk ve gelir oranlarını öngörebilmektedirler.

Otel işletmeleri sahip oldukları odaların niceliği ve niteliğine göre gelir yönetimi sisteminde belirlenen amaçlara ulaşmak için en rasyonel kararları almak durumundadırlar. Aksi takdirde, indirimli fiyatlarla yüksek miktarda erken rezervasyonların kabul edilmesi, daha yüksek fiyatı ödemeye hazır müşterilere hizmet satılamamasına ve bunun sonucu olarak da hedeflenen gelir oranlarına ulaşılamamasına neden olabilir. Gelir yönetimi, etkin rezervasyon sistemleriyle desteklenerek süreç rasyonel bir şekilde yönetilmekte ve doluluk-gelir dengesini optimal şekilde sağlanabilmektedir.

Özellikle, bilgi teknolojilerinin gelişmesi rezervasyon işlemlerinin hızlı ve güvenilir bir şekilde yapılmasına imkân sağlamaktadır. Otel işletmelerinin temel ürünü olan odaların opsiyonlu, kontenjanlı ve garantili rezervasyon yöntemleriyle optimum doluluk ve fiyat ile maksimum gelirin elde edilmesinde gelir yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda gelir yönetimi, geçmiş ve geleceğe dönük veriler doğrultusunda hangi pazar bölümüne, hangi oranlarda ve hangi fiyatlarla oda tahsislerinin yapılmasının gerekliliğini belirleyerek, belirsizliklerin ortadan kalmasına ve yöneticilerin geleceğe dönük doluluk, gelir ve kâr öngörülerine önemli katkı sağlamaktadır.

7.6. Gelir Yönetiminin Unsurları

Otel işletmelerinin GELİR YÖNETİMİ sistemini etkin bir şekilde uygulayabilmeleri için otel işletmeleri; müşterilerinin ödeme yapabilecekleri fiyat düzeyine göre pazar bölümlemesi yapmalı, geçmişe ait talep ve rezervasyon süreci hakkında bilgi sahibi olmalı, fiyatlama hakkında bilgi sahibi olmalı, gelişmiş bir fazla rezervasyon sistemine sahip olmalı ve iyi bir iletişim sistemine sahip olmalıdır[45],[46].

7.6.1. Pazar Bölümleme

Gelir yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için konaklama işletmesinin pazarını farklı müşteri gruplarına göre bölümlendirebilmesi gereklidir. Bölümlendirme, talep elastikiyetini pazar bölümlerine yayabilme ve farklı fiyat fırsatları yakalayabilmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bölümlendirmeyi hedefleyen bir stratejinin verimli olabilmesi için öncelikle fiyat duyarlılığı olan müşteri alt gruplarının belirlenmesine öncelik verilmesi gerekmektedir[47].

Gelir yönetimi uygulamak isteyen bir otel işletmesinin pazar bölümlendirmeye gitmesi bir zorunluluktur. Fiyat ve kapasite tahsisinde verilen kararların etkinliği pazar bölümlerinin özelliklerinin önceden tanımlanmış olmasına bağlıdır[48]. Örneğin otel işletmeleri, is ve tatil talebini oluşturan grupları birbirinden ayırabilmelidir. Buradaki amaç, otel işletmelerinin farklı müşteri grupları için farklı fiyatlandırma stratejileri uygulayacak olmasıdır[49].

7.6.2. Talep ve Rezervasyon Özellikleri

Talep tahmini otel işletmelerinde Gelir yönetiminin yapı taşlarından biridir. Aksi halde sistemin tam anlamıyla çalışması beklenemez[50]. Gelir yönetimi sistemi içerisinde, arz ve talebin öngörülebilmesi için, müşteri davranışlarının (rezervasyon şekilleri, iptaller, no show durumları, bireysel müşteriler, erken/geç ayrılışlar) geçmiş veriler göz önüne alınarak tahminlemesi gerekmektedir. Bu sürecin doğru olarak gerçekleşebilmesi için, işletmenin her bir pazar dilimiyle ilgili geçmişte gerçekleşen talep özelliklerine ait sağlıklı bir veri tabanına sahip olması gerektirmektedir[51].

Otel işletmesinin, geçmişte pazar bölümlerinden gelen talebe ilişkin istatistikî bilgilere sahip olması, talep tahmininde, karı yüksek seviyeye çıkarmada ve gelecekteki toplam satışların belirlenmesinde faydalı olacaktır[52].

Yönetici üç ay öncesinden ilgili günün rezervasyonuna bakarken, her pazar bölümünden ne kadar rezervasyonun geleceğini bilmek, zaman içinde pazar özelliklerine göre bu rezervasyonların nasıl değişeceğini de kestirmek zorundadır. Gelir yönetimi, otelin ana ve alt pazar bölümlerinin rezervasyonlarını özelliklerine göre ayırarak yöneticiye yardımcı olmaktadır[53].

7.6.3. Fiyat Değişiminin Etkilerinin İzlenmesi

Gelir yönetimi fiyat çeşitlendirme ve değişimine dayanmaktadır, bu açıdan gelir yönetimi bir çeşit fiyat farklılaştırma yöntemidir denilebilir. Talep düşük olduğunda indirimli fiyatlar sunulmakta, talep yüksek olduğunda da indirimli fiyatlar satışa kapatılmaktadır. Fiyatların değiştirilmesi durumunda talebin ve rakiplerin buna nasıl yanıt vereceğinin bilinmesi otel yönetimi açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır. Gelir yönetimi ile çeşitli fiyat sınıflarındaki talebin esnekliği dikkate alınarak duruma en uygun fiyatlar sunulmaktadır[54].

7.6.4. Kapasite Üstü Rezervasyon Politikası

Kapasite üstü rezervasyon, iptal, erken ayrılma veya gerçekleşmeyen konaklama olacağı beklentisi ile kapasitenin atıl kalmasını önlemek için otelin fiziki kapasitesinin üstünde rezervasyon alması durumudur. Geçmiş dönemlerdeki iptal, erken ayrılış ve gerçekleşmeyen konaklama miktarlarının bilinmesi kapasite üstü rezervasyon oranının gerçeğe yakın hesaplanmasına yardımcı olmaktadır. Kapasite üstü rezervasyon (overbooking) politikası, fazladan gelir elde edilmesini sağlamakla beraber, içerisinde müşteri tatminsizliği ve potansiyel iyi niyetin kaybı risklerini de içeren bir uygulamadır[55].

7.6.5. Erken Bilgi Sistemi

Otel işletmesi merkezi rezervasyon ağına dâhil ise, bu sistem isletme yönetim sistemi ile bir araya getirilmelidir. Bu yolla rezervasyonlar alındığında, satılabilir oda sayısı değişecek ve rezervasyon sistemi aynı anda gelen son bilgilerle donatılmış olacaktır. Bu noktada bilgisayar sistemlerinin yetersizliği, odaların olması gerekenin çok altında bir fiyattan satılmasına ya da oda çeşitlerinin satılabilirlik durumu hakkında yanlış bilgilenmeye neden olabilmektedir. Bu durum başarılı gelir yönetimi sistemlerinin karşılaştığı en önemli sorunlardandır[56].

7.7. Gelir Yönetiminin Otel İşletmelerinde Uygulanmasında Yaşanan Güçlükler

Havayolu işletmeleri ve otel işletmeleri sabit kapasite kısıtı ve stoklanamayan bir ürünle hizmet sunmasına rağmen, havayolu işletmelerindeki gibi otel işletmelerinde gelir yönetimi stratejilerinin aynı şekilde uygulanması bazı güçlükler nedeniyle mümkün değildir. Havayolu işletmelerinde satılan ürünün sadece standart olarak koltuk olması, tek uçuş olması, tüm havayolları işletmelerinin aynı havalimanlarını kullanması, kalite ve fiyatların birbirine yakın olması söz konusu iken, otel işletmelerinde benzeş ürünlerin farklı destinasyonlarda olması, çok çeşitli oda kategorilerinin bulunması, farklı pansiyonlarda ürün satışlarının olması ve hatta her odanın manzarasının diğer bir odadan farklı olması gibi çok değişik etkenler gelir yönetiminin uygulanmasında güçlüklere neden olmaktadır.

Otel işletmelerinde ve havayolu işletmelerinde gelir yönetimi stratejileri benzer olmasına rağmen, otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarını güçleştiren bazı etkenler söz konusudur. Otel işletmelerini farklı kılan etkenler; birden fazla geceleme, oda dışı gelirler, tutarlı ve ilkeli fiyat politikası eksikliği, bilginin merkezileşmemesi ve rezervasyon oluşturma süreci olarak ifade edilmektedir[57,58]. Ayrıca doluluk yığılımını engellemek ve boş kalan diğer günleri maksimum düzeyde doldurmak da güçleşmektedir.

7.7.1. Bir Geceden Fazla Geceleme

Havayolu işletmelerinde kullanılan yani satın alınan koltuk sadece bir defalık uçuş için kullanılmaktadır. Otel işletmelerinde ise müşteriler, tek geceleme yapabileceği gibi, birden gazla geceleme de yapabilir. Talebin düşük olduğu dönemde bu durum doluluğu artıracağı için teşvik edilmektedir. Fakat talebin düşük olduğu dönemde otele giren ve talebin yoğun olduğu dönemde de konaklama yapan müşteriler aynı fiyattan kalırlarsa otel gelir kaybına uğrar. Müşterilere konaklama tarihi içerisinde farklı günler için farklı fiyatlar talep edilirse, bu kez müşteri açısından talep belirsizliği söz konusu olacaktır. Özellikle düşük sezondan yüksek sezona geçişte fiyat değişimlerinde birden fazla gecelemede misafirleri fiyat farklılıkları konusunda ikna etmek güçleşmektedir. Bu bağlamda müşteriye toplam konaklama fiyatı ve ortalama günlük fiyat bilgisinin gelir yönetimi sisteminde verilebilmesi, yaşanan güçlüğü ve belirsizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır.

7.7.2. Oda Dışı Gelirler

Havayolu işletmelerinde sadece koltuk satılırken otel işletmelerinde restoranlar, barlar, banket ve konferans salonları, hamam&sauna vb. diğer gelir getirici

hizmetler de otel işletmelerine gelir sağlamaktadır. Otel işletmelerinde sadece oda ve yatak satmak ön plana çıkartılırsa, diğer bölümlerden elde edilecek olası gelirlerin kaybına neden olunacaktır. Bunun tersine, oda geliri dışı gelirler de dikkate alınarak oda fiyatları belirlenip odalar düşük fiyatla satılırsa bu kez oda gelirleri azalacak, ama diğer bölümlerden sağlanacak gelirlerin artıp artmayacağı belirsizliğini koruyacaktır.

7.7.3. Tutarlı ve İlkeli Fiyat Politikası Eksikliği

Havayolu ulaştırmasında gün içerisinde fiyatlar talebe göre artma veya azalma yönünde değişebilmekte ve müşteriler bu fiyat değişimi konusunda bir rahatsızlık duymamaktadır. Bunun nedeni havayolu ulaştırmasında fiyatların değişken olmasına rağmen tutarlı ve ilkeli fiyatlandırma politikalarının olması ve indirimli fiyatlarla ilgili koşulların müşteriler tarafından iyi bilinmesidir. Bu bağlamda otel işletmelerinin pazar bölümlerine, oda tiplerine, konaklama süresine ve sunulan pansiyon türüne göre fiyatları belirlemesi gerekmektedir. Bu belirlenen kriterlere göre doluluk oranları doğrultusunda tutarlı ve ilkeli fiyat politikası uygulanabilir.

7.7.4. Bilginin Merkezileşmemesi

Otel işletmeleri için yaşamsal önem taşıyan rezervasyonlar teknik olarak çok çeşitli biçimlerde işletmeye ulaşmaktadır. Otel işletmelerine merkezi rezervasyon sisteminden, global dağıtım kanallarından, seyahat acentalarından, şirketlerden, münferitlerden ve internet üzerinden rezervasyonlar gelmektedir. Tüm bu rezervasyon bilgilerinin bir noktada toplanması, sınıflandırılması, işlenmesi, sisteme girilmesi ve takibi otel işletmesi açısından oldukça güçtür. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler bilgi sistemleri arasındaki bütünleşmeyi en üst düzeye çıkarmakla birlikte, gelişmenin çok hızlı olması otel işletmelerinin en son teknolojiyi takip etmesini ve kullanmasını finansal açıdan da zorlaştırmaktadır.

7.7.5. Rezervasyon Oluşturma Süreci

Otel işletmelerinde rezervasyon oluşturma süreleri pazar bölümlerinin özelliklerine göre değişiklik gösterir. Bir kongre grubunun 3 yıl, tatil grubunun 2 ay ve iş seyahatine katılanların 1 gün veya 1 saat önceden hizmet satın alması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle doluluğun ve gelirin arttırılması için rezervasyonların ne kadar süreden önce alınması gerekliliği bilinmelidir. Havayolu işletmelerinde koltuk satışı bu kadar farklı ve uzun süreli değişiklikler göstermemektedir.

7.7.6. Doluluk Yığılımı

Havayolu işletmelerinde sunulan koltuklar tek uçuşluk olduğu için bir sorun teşkil etmezken, otel işletmelerinde ileriki bir günde tek günlük tam bir doluluk

yığılımı, diğer günlerde odaların satılmasını güçleştirmekte ve gelir kaybına neden olmaktadır. Otel işletmelerinde amaç mevcut sabit kapasitenin her gün maksimum kapasitede dolması ve maksimum gelir elde edilmesidir. Bu nedenle otel işletmelerinde rezervasyon alınırken doluluk oranlarının uzun süreli ve istikrarlı bir şekilde aynı oranda seyir etmesine azami ölçüde dikkat edilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde oda satışında belirli bir günde otelin tamamen dolması değil, en az yedi günün aynı oranda doluluğunun sağlanmasıdır. Örneğin, 10 gün sonraki bir günde otelin tüm odalarının maksimum fiyatla bir gün için tamamen satıldığını, dolu olan günün öncesinde ve sonrasındaki günlerin ise boş olduğunu farz edelim. Böyle bir durumda dolu olan tek günü de kapsayan uzun süreli rezervasyon talepleri karşılanamayacaktır. Bu nedenle otel işletmesinde ya dolu günün öncesindeki ve sonrasındaki günler boş kalacak ya da daha düşük ücretlerle boş kalan günler satılmaya çalışılacaktır.

7.8. Gelir Yönetiminde Otel İşletmeleri Açısından Olası Sorunlar

Otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamasında ortaya çıkabilecek sorunları şu şekilde sıralayabiliriz[59],[60]:

7.8.1. Kısa Vadeli Düşünmek

Gelir yönetimi kısa vadeli düşünüldüğünde başarısızlıkla sonuçlanabilir. Kısa vadede sadece gelirin artırılması için çaba gösterilmesi işletmeyi birçok açıdan zor durumda bırakabilir. Otel işletmesi açısından kârın değil gelirin ön plana çıkması veya gelirin değil doluluğun ön plana çıkması hizmet kalitesinin göz ardı edilmesi işletmeyi uzun vadede sıkıntıya sokacak sonuçlar doğurabilir.

7.8.2. Müşteriden Gelen Tepkiler

Gelir yönetimi uygulaması, otel işletmelerinde yaygınlaşmakla birlikte müşterilerin farklı fiyat uygulamalarına vereceği tepki konusu üzerinde yeterince durulmamaktadır. Gelir yönetimi sistemi havayolu işletmeleri tarafından uzun süredir uygulanmakta ve müşterilerin havayolu ulaştırmasındaki farklı fiyat uygulamalarını kabullendiği bilinmektedir. Eğer fiyat ile ilgili koşulları yerine getirilerse aynı uçaktaki bir koltuğu farklı fiyatlardan satın alabileceklerini bilmektedirler. Otel işletmelerinde oda talebinde konaklama süresi bir geceden uzun olan veya sürekli gelen müşteriler tarafından farklı fiyat uygulamalarında tepkiler söz konusu olabilmektedir.

Otel işletmelerinde müşteriler aynı tarihler için farklı fiyatlardan oda satın alabilmektedir. Fakat indirimli fiyatlarla ilgili açıkça belirlenmiş koşulların bulunmaması gelir yönetimi uygulamasında sorun yaratabilmektedir. Müşteri aynı hizmeti bir başkası daha uygun bir fiyatla satın almışken, kendisinin daha yüksek bir fiyat ödeyerek satın alması durumunda kendisine haksızlık yapıldığını düşünecektir. Ayrıca, havayolu işletmeleri arasında rakip işletme sayısı fazla değilken, otelcilik sektöründe birçok rakip bulunmaktadır. Marka bağımlılığı az olan otel işletmeciliğinde bir müşteri aynı hizmeti kendisinin daha fazla bedel ödediğini öğrenirse, rahatlıkla başka bir oteli tercih edebilmektedir. Sunulan fiyatların müşteriler tarafından adaletsiz olarak algılanması gelir yönetiminin uzun vadeli bir uygulama olmasını engelleyecek ve gelir kaybına neden olacaktır.

7.8.3. Çalışanların Direnç Göstermesi

Gelir yönetimi uygulamasında odaların ne zaman hangi fiyattan satılacağı konusunda sistemin çalışanlara inisiyatif kullanma olanağı vermemesi çalışanların direnci göstermesine neden olabilir. Özellikle gelir yönetimi uygulamasında çalışanların bilgilendirilmeden, görüş ve önerileri alınmadan başlatılan uygulamalara karşı satış, rezervasyon ve resepsiyon çalışanlarının çeşitli nedenlerle tepki göstermesi söz konusu olabilir. Gelir yönetimi sürecinin istenilen düzeyde uygulanabilmesi için çalışanların bilgilendirilmesi, sürece dâhil edilmesi, inisiyatif alma ve kullanma yetkilerinin olması direncin azalmasına katkı sağlayacaktır.

7.8.4. Teşvik ve Ödül Sisteminin Yetersiz Kalması

Otel yönetimi maksimum doluluk ve maksimum gelir elde etmek çalışanlara hedeflenen amaçlara ulaşma doğrultusunda teşvikler ve ödüller verebilmektedir. Otel odalarının en yüksek oda fiyatı olan kapı fiyatından (rack-rate) satılması oranında çalışanlara belirli bir oranda prim verilmesi örnek olarak verilebilir. Gelir yönetimi sisteminde doluluk oranlarına göre fiyatların belirlenmesi gibi uygulamalar, satış bölümünün gruplara oda satışında inisiyatif kullanma yetkisini ve pazar bölümlerine göre fiyatlandırma imkânını ortadan kaldırabilmektedir. Gelir yönetimi sisteminde de teşvik ve ödül sisteminin belirli kriterlere göre sağlanmasıyla çalışanların beklentilerini karşılaması söz konusu olabilir.

7.8.5. Çalışanların Eğitimi

Gelir yönetimi sisteminin otel işletmelerinde istenilen düzeyde uygulanamamasına neden olan önemli bir unsur da çalışanlara gelir yönetimi sistemi konusunda gerekli ve yeterli eğitiminin verilmemesidir. Gelir yönetimi sistemi kurulmadan önce çalışanların bilgilendirilmesiyle başlayan süreç, uygulama öncesinde ve sürecinde sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir. Sonuç olarak gelir yönetimi bir yazılımın uygulanmasıdır. Yazılım ne kadar mükemmel olursa olsun, gelir yönetiminin hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi için bilgilendirme ve karar alma süreçlerine çalışanların katılması bir zorunluluktur.

7.8.6. Örgütsel Yapıdaki Yetersizlikler ve Üst Yönetiminin İlgisizliği

Otel işletmesinin hedeflenen doluluk ve gelir oranlarına ulaşması üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst yönetimin gelir yönetimi sisteminin uygulanmasına destek vermemesi ve ilgisiz kalması önemli bir sorundur. Üst yönetim, gelir yönetimi sisteminin kısa vadeli bir uygulama olmadığını, kısa vadede beklentilerin gerçekleşmeyeceğini bilmelidir. Gelir yönetimi sistemi uygulanırken, rakip işletmelerin doluluk ve gelirlerini dikkate alarak farklı uygulamalara yönelmek, işletmeyi zaman ve maliyet açısından zarara uğratabilir.

Üst kademe ve orta kademe yöneticilerin eğitimi ve katılımının sağlanmasının yanında bir diğer önemli konu da örgütsel yapı içerisinde gelir yönetimini uygulayacak kadronun kurulmasıdır. Örgütsel yapının esnek ve değişime açık olması bu kadronun kurulmasına ve işleyişine olumlu katkı yapabilir.

7.9. İdeal Bir Gelir Yönetimi Sisteminde Olması Gereken Özellikler

İdeal bir gelir yönetimi sisteminde olması gereken temel özellikler şunlardır[61, 62]:

- **Geçmiş talep analizi:** İdeal bir uygulama geçmiş talep bilgilerini sistematik olarak kaydetmeli, bu verileri işleyebilmeli ve pazar dilimine göre gelecek trendlerin oluşturulabilmesi için analiz edilebilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için uygulama otelin kapasite yönetim sistemiyle uyumlu ve bütünleşmiş olmalıdır.
- **Gelecek talep tahmini:** Geçmiş bilgilerin analizine dayalı olarak uygulama gelecek talebi tahminleme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu tahminler gelir yönetimi takımı üyelerinin sezgilerine, bilgilerine ve deneyimlerine dayalı verileri de kapsamalıdır. Bu süreç yalnızca doluluk oranlarının tahmininin değil aynı zamanda bu rezervasyonların kabul edileceği fiyatları da biçimlendirmelidir.
- Rezervasyon miktarı: Tam olarak bütünleştirilmiş bir uygulama, gerçek iş hacmini kaydetmelidir. Ayrıca sistem odaların yeni girişlere hazırlanması, periyodik temizlikler ve diğer işlerin dikkate alınması için, belirli günlere göre değişebilecek oda envanterini sağlayabilmelidir. Diğer bir deyişle sistem, konaklama yönetim sisteminin sağladığı normal fonksiyonlarla uyum sağlamalıdır.

- **Tahminlenen talebe karşılık gerçekleşen talep:** İdeal bir uygulama tahminlenen talep düzeylerini gerçek fiyat ve oluşan iş türlerine göre düzeltmelidir. Bu süreç ile uygulama yöneticileri tahminlerden sapma konusunda uyaracaktır.
- **Pazar kompozisyonu:** Sistemin dikkate aldığı pazar dilimi sayısı ve özellikleri otel gelir yönetimi takımı tarafından seçilmeli ve sistem bunu değiştirme yeteneğine sahip olmalıdır.
- **Gelmeyenler ve iptallerin analizi:** Gelmeyen müşterilerin ve iptallerin pazar dilimine ve dönemine göre değişir. Bu dikkate alınmadığı takdirde tahminlenen iş düzeyleri gerçekçi olmayacaktır. İdeal bir uygulamada bu fiyatlar geçmiş rezervasyon bilgilerinin analizinden elde edilir ve sürekli olarak güncellenir. Eğer tamamen geçmiş rezervasyon değişkenlerine göre yapılırsa, gelir yönetimi takımının bu fiyatları kendi bilgi ve tecrübelerine göre değiştirebilmeleri büyük önem taşır.
- **Analiz ve raporlar:** İdeal uygulama, pazar dilimine göre gelecekteki işlere ilişkin değişik fiyat ve sınırlamaların etkilerini analiz eder ve biçimlendirir. Sistem aynı zamanda, şimdiye kadar belirtilen tüm özellikler konusunda yönetim raporları hazırlama yeteneğine sahip olmalıdır.
- **Önerilen fiyatlamalar ve sınırlamalar:** İdeal sistem, gelir yönetimi takımına belirli günlere uygulanabilecek en uygun fiyat karışımları ve sınırlamalarını önermelidir. Bu öneri gelir yönetimi takımı tarafından kabul edilebilir ya da değiştirilebilir. Sunulan fiyat karışımları ve sınırlamalar rezervasyondan sorumlu önbüro ve merkezi rezervasyon ofisi çalışmalarına elektronik ortamda iletilir.

7.10. Gelir Yönetiminin Otel İşletmesine Sağladığı Faydalar

Her otel işletmesinin kendi işletme politikasına göre gelir yönetimi uygulayıp uygulamaması veya ne tür bir gelir yönetimi sisteminin uygulanacağı farklılık arz edebilir. Bütün bir yıl sürecinde yüzde yüze yakın bir dolulukla ve maksimum gelirle iş turizmine oda satışı yapan otel işletmelerinin (örn. İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin bazıları) gelir yönetimi sistemini uygulama ihtiyaçları olmayabilir. Ayrıca, uluslar arası veya ulusal zincir otellerinin bazıları sunulan hizmetin kalitesi veya algılanan yüksek imajın azalmaması için otel doluluk oranı düşük olsa bile gelir yönetimi sistemini uygulamayabilir.

Fakat özellikle aynı konseptte hizmet sunan çok sayıda otel işletmesinin bulunduğu bir destinasyon bölgesinde; yoğun rekabetin yaşanmasının, mevsimsellik etkisinin yüksek olmasının ve/veya çeşitli pazar bölümlerinden müşterilerin

gelmesinin söz konusu olduğu durumlarda gelir yönetimi sisteminin uygulanması otel işletmeleri açısından bir gereklilik arz edebilir.

Otel işletmeleri, hedefledikleri amaçlara ulaşabilmek için mevcut kaynaklarını etkin, verimli ve etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bir otel işletmesi için belirlenen doluluk oranını sağlamak bir etkinliktir. Etkinlik, belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli ama yeterli koşul değildir. Yani hedeflenen doluluğa ulaşılmasına rağmen, hedeflenen amaca ulaşılmayabilir. Ama hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için etkinlik bir gerekliliktir. Otel işletmesi hedeflenen doluluk oranına ulaştığı noktada geliri giderinden fazla ise ekonomik olarak verimli diyebiliriz. Ekonomik olarak elde edilen verimlilik de gerekli ama yeterli koşul değildir. Nihayetinde elde edilen doluluk ve gelir sonrasında hedeflenen kârlılık oranına ulaşıldığı takdirde etkililik (amaçlara ulaşma oranı) söz konusu olmaktadır. Hedeflenen etkililiğe ulaşmak için etkinlik ve verimlilik şarttır. Bu bağlamda, otel işletmesinin mevcut kaynakları doğrultusunda mevcut kapasitesini optimal düzeyde kullanma (etkinlik), maksimum geliri elde etme (verimlilik) ve kârı sağlama (etkililik) imkânı sağlayan gelir yönetimi sisteminin otel işletmelerine önemli faydalar sağlaması söz konusudur.

Bilindiği gibi, gelir yönetiminin temel ilkesi oda fiyatları ve satış zamanlamasını tüketici istekleri ile eşleştirmektir[63]. Nihayetinde de gelir yönetiminin temel amacı, potansiyel gelir hedefine mümkün olduğunca yakın sonucun elde edilmesi ile işletme gelirinin maksimize edilmesidir[64].

Otel işletmelerinde yöneticilerin temel sorunu hangi fiyat, müşteri, talep ve hacim karışımının geliri optimize edeceğini bilmektir. Gelir yönetimi, kapasite yönetimi ve fiyatlama araçlarını kullanarak bu soruna çözümler sağlar[65]. Gelir yönetimi sistemi, katı arz ve esnek talep koşulları altında otel işletmesine optimal fiyat ile hedeflenen maksimum oda ve gelir doluluk oranına ulaşılmasına yardımcı olan bir yöntemdir.

Bu sistem temel olarak, maksimum gelirin elde edilmesi için hangi pazar diliminin açık bırakılacağı ve hangisinin kapatılacağı konusunda pazar dilimlerinin kapatılacağı konusunda pazar dilimlerinin yönetilmesi üzerine odaklanır. Bu bağlamda oda tahsisi kararları ile rezervasyon birimlerine talep edilen rezervasyonun kabul edilip edilmeyeceği konusunda yardımcı olur. Bu bağlamda gelir yönetimi yöneticiye aşağıdaki konularda yardımcı olur[66]:

- Dinamik olarak değişen pazar koşulları altında gelecekteki tüketici davranışlarının değerlendirilmesini sağlar.
- Gelecekteki her tüketiciye ulaşmak için en etkin fiyatların ve oda tahsislerinin belirlenmesini sağlar.
- Bu verilerin tüm dağıtım birimlerine iletilmesini sağlar.
- Fiyatlama, rezervasyon ve pazarlama gibi fonksiyonlar için bir karar destek sistemi olarak hizmet eder.

7.11. Gelir Yönetiminde Fiyatlama

Otel işletmeleri mevcut kapasitelerini optimal düzeyde (etkinlik) satarak maksimum düzeyde gelir (ekonomik verimlilik) ve kâr (etkililik) elde etmeyi amaçlamaktadır. Otel yönetimi öncelikle otel doluluk oranını artırmak için odaları satmak ve satılan mevcut odalardan sağlanan geliri maksimize etmek durumundadır. Bu bağlamda otel yönetiminin doluluk etkinliği önemli bir gereklilik olmasıyla birlikte, asıl olarak gelir etkinliği üzerine daha fazla odaklanması gerekmektedir.

Gelir yönetimi sistemi, ulaşılması gereken ve ulaşılan geliri ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Elde edilen gelirin etkililiği, gerçekleşen gelirin potansiyel gelire oranı sonucunda belirlenmektedir. Gerçekleşen gelir, oda satışlarından elde edilen toplam geliri, potansiyel gelir ise satılabilir tüm odaların maksimum oda fiyatı olan kapı fiyatından (rack-rate) satıldığında elde edilmesi öngörülen toplam gelirdir.

Potansiyel oda gelirleri otel işletmelerinin oda fiyatlama politikalarına ve sunduğu hizmet türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Özellikle Avrupa ülkelerindeki otel işletmelerinde tek kişilik oda fiyatı ile çift kişilik oda fiyatı arasında sadece yerel yönetime ödenecek yatak vergi ücreti ve/veya değişken maliyet (örn. kahvaltı ücreti) miktarı kadar fark söz konusu olmaktadır. Ülkemizde ise, tek kişilik oda fiyatı belirlenmesinde çoğu kez tek kişilik oda fiyatı saptanırken iki kişilik odada tek kişi başına düşen kök oda fiyatına, kişibaşı fiyatı geçmeyecek ve kişibaşı fiyatın yarısından az olmayacak belirli bir miktar ya da kişibaşı fiyattan belirli bir oran indirim uygulanarak bulunmaktadır. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak; standart bir odada kişi başı kök fiyat 100 TL ise, iki kişilik oda fiyatı 100 TL x 2 = 200 TL olacak ve tek kişilik oda fiyatı farkı belirlenmişse (örn. 70 TL) tek kişilik oda fiyatı 100 TL + 70 TL= 170 TL olacaktır. Ya da belir bir oranda kişi başı kök fiyat üzerinden bir indirim söz konusu ise (örn. % 20) tek kişilik oda fiyatı 100 TL + (100 x 80/100) = 180 TL olacaktır.

Potansiyel oda gelirleri hesaplamasında farklı uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Bazı otel işletmeleri tüm odalardan elde edilebilecek maksimum gelirleri öngörerek potansiyel gelirleri hesaplayabildiği gibi, bazı otel işletmeleri de çift kişilik standart odaların belirli bir oranının (geçmişte gerçekleşmiş tek kişilik

oda konaklama verileri doğrultusunda) tek kişilik oda olarak hesaplayabilmektedir. İdeal bir gelir yönetimi sisteminin geçmiş verileri analiz etmek ve dikkate almak kriterine göre hem tek kişilik ve hem de çift kişilik standart oda sayılarını belirlemek, gerçekleştirilebilir bir potansiyel gelirin elde edilmesi ve fiili oda satışlarından elde edilen gelirin amacı karşılama oranı (etkililik) açısından önemli bir unsurdur.

Yüksek doluluk ya da yüksek ortalama fiyat üzerinde yoğunlaşmak yerine işletme yöneticisinin performansının değerlendirilmesinde daha iyi bir ölçüt "gelir etkinliği"dir. Potansiyel gelir otel işletmesinin satılabilir tüm odalarının yüzde yüz dolu ve tüm odaların maksimum fiyat (rack-rate) fiyat ile satılması durumunda elde edilecek oda gelirlerini ifade ederken, gerçekleşen yani fiili gelir ise satılan odalardan elde edilen gelirlerdir. Gelir etkinliği aşağıdaki gibi tanımlanır[67]:

$$\text{Gelir Etkinliği} = \frac{Gerçekleşen\ (Fiili)\ Gelir}{Potansiyel\ Gelir} \times 100$$

Bu formüle göre bir örnekle gelir etkinliğini açıklayalım. 200 odalı bir otel işletmesinin tüm odalarının çift kişilik oda olduğunu ve her odanın fiyatının 250 TL olduğunu ve belirli bir gecede gerçekleşen gelirin 35.000 TL olduğunu varsayalım. Buna göre belirli bir gece için;

Potansiyel gelir = 200 oda x 250 TL = 50.000 TL

$$\text{Gelir Etkinliği} = \frac{35.000\ TL}{50.000\ TL} \times 100 = \%\ 70 \text{ olur.}$$

Formülde ifade edilen yüksek ortalama fiyatlar ya da yüksek doluluklar tek başlarına yüksek geliri ifade edebilecek ölçütler olamamaktadır. Gelir kavramı, yönetsel performansın ölçütü olarak ortalama oda fiyatı ve dolulukların beraber bir birleşimini değerlendirmektedir.

Aynı gelir etkinliğini yaratacak farklı oda fiyatları ve doluluk kombinasyonları söz konusu olabilir. Gerçekleşen gelirin benzer ve bunun sonucu olarak gelir etkinliğinin benzer oluştuğu farklı birleşimleri gösteren durumlar söz konusu olabilir. Bilindiği gibi gelir yönetimi, otel işletmeleri tarafından talep ve arzın dengelenmesinde kullanılan bir stratejidir. İşletme, temel ürünü olan odaların satışının müşterilere satılmasından elde edilecek gelirin en üst noktaya çıkartılmasına odaklanmak durumundadır. Bunu bir örnekle açıklayalım;

200 odalı bir otelin beş farklı birleşimde öngördüğü günlük oda gelir miktarının 36.000 TL olarak hedeflendiğini varsayalım. Hedeflenen bu gelire ulaşabilmek için otel işletmesi, işletme politikaları doğrultusunda farklı doluluk oranları ve oda fiyatı bileşimleri belirleyebilir.

Tablo 7.1. Oda Fiyatları ve Doluluk Birleşimleri

Durum	Satılan Oda Sayısı	Doluluk Oranı	Ortalama Oda Fiyatı	Oda Geliri	Gelir Oranı
A	120	% 60	300,00 TL	36.000 TL	% 60
B	140	% 70	257,14 TL	36.000 TL	% 60
C	160	% 80	225,00 TL	36.000 TL	% 60
D	180	% 90	200,00 TL	36.000 TL	% 60
E	200	% 100	180,00 TL	36.000 TL	% 60

Yukarıdaki beş durumun her birinde potansiyel gelirin 60.000 TL olduğunu varsaydığımızda gelir oranlarının tüm durumlarda % 60 olduğunu görmekteyiz. Ancak her durumda da toplam oda geliri ve gelir etkinliği eşit olsa da, işletmenin politikası ve stratejisi doğrultusunda doluluk oranı ve ortalama oda fiyatı tercihlerinde farklılıklar söz konusu olabilecektir.

E durumunda A durumundan daha fazla dolu oda olması nedeniyle kat hizmetleri ve enerji maliyetlerinde ilave artış olacaktır. Diğer taraftan E durumu diğer gelir getiren bölümlerin gelirleri artıracak daha fazla müşteri anlamına gelmektedir. Ayrıca, sunulan hizmetin müşteriyi memnun etmesiyle devamlı müşteri sayısında artma, diğer insanlara da otel işletmesi hakkında olumlu izlenimlerini aktararak diğer insanların da otele gelmesine aracı olabilir.

Tablo 6.1. de ifade edilen fiyat doluluk bileşimlerinin her birinde aynı gelire ulaşmak söz konusu olmaktadır. Bu senaryolardan birine göre gelir yüzdesi örnekle açıklayalım;

$$Gelir\ Etkinliği = \frac{Satılan\ Oda\ Sayısı}{Satışa\ Hazır\ Oda\ Sayısı} \ x \ \frac{Satılan\ Odaların\ Ortalama\ Fiyatı}{Potansiyel\ Ortalama\ Fiyat}$$

Tablonun C durumundaki bilgiler formülde yerine konulduğunda

$$Gelir = \frac{160}{200} \ x \ \frac{225}{300} = \frac{36.000}{60.000} = 0{,}60 = \%60$$

Tablodaki her örnek durum için elde edilen oda geliri ve yüzdesi aynıdır. Ne var ki bütün bu bileşimlerin otel işletmesinin toplam kârlılığına etkisi yukarıda da belirtilen veya diğer nedenlerle aynı olmayabilir.

Gelir yönetiminin otel işletmelerinde matematiksel olarak hesaplanmasında değişik formüllerden yararlanılabilir. Bu amaçla bir otele ait şu bilgilerin verildiğini varsayalım[68],[69];

Oda Sayısı = 200 adet çift kişilik oda

Ortalama oda fiyatı = 150 TL

Ortalama öngörülen doluluk oranı = % 80

Tek kişilik dağ manzaralı oda fiyatı = 120 TL

Tek kişilik deniz manzaralı oda fiyatı = 140 TL

Çift kişilik dağ manzaralı oda fiyatı = 200 TL

Çift kişilik deniz manzaralı oda fiyatı = 250 TL

Bu bilgiler kapsamında aşağıdaki şekilde hesaplama yapmak mümkündür.

Formül 1: Potansiyel ortalama tek kişi fiyatı

Otel işletmelerinde tek kişilik oda fiyatı, oda tipine göre değişiklik göstermediği durumlarda, potansiyel ortalama tek kişi fiyatı, afişe fiyata (rack-rate) eşit olmaktadır. Otel işletmesinde tek kişilik oda fiyatı, oda tipine göre değişiklik gösterebilir. Yukarıda verilen örnekte tek kişilik oda fiyatı oda türüne göre farklılık gösterdiği için, potansiyel ortalama tek kişi fiyatı, ağırlıklı ortalamalara eşit olmaktadır.

Tablo 7.2. Oda Türüne Göre Tek Kişi Fiyatı

Oda Türü	Oda Miktarı	Tek Kişi Fiyatı	% 100 Dolulukta Gelir
Tek Kişilik Dağ Manzaralı Oda	50	120	6000
Tek Kişilik Deniz Manzaralı Oda	150	140	21000
TOPLAM	200		27000

$$\text{Potansiyel ortalama tek kişi fiyatı} = \frac{Tek\ Kişilik\ Oda\ Geliri}{Toplam\ Oda\ Miktarı}$$

$$\text{Potansiyel ortalama tek kişi fiyatı} = \frac{27{,}000}{200} = 135\ \text{TL}$$

Formül 2: Potansiyel ortalama çift kişi fiyatı

Otel işletmelerinde tek kişilik oda fiyatı, oda tipine göre değişiklik göstermediği durumlarda, potansiyel ortalama tek kişi fiyatı, afişe fiyata (rack-rate) eşit olmaktadır. Otel işletmelerinde çift kişilik oda fiyatı, oda tipine göre değişiklik gösterirse, potansiyel ortalama çift kişi fiyatı ağırlıklı ortalamalara eşit olmaktadır.

Tablo 7.3. Oda Türüne Göre Çift Kişi Fiyatı

Oda Türü	Oda Miktarı	Çift Kişi Fiyatı	% 100 Dolulukta Gelir
Çift Kişilik Dağ Manzaralı Oda	50	200	10000
Çift Kişilik Deniz Manzaralı Oda	150	250	37500
TOPLAM	200		47500

$$\text{Potansiyel ortalama çift kişi fiyatı} = \frac{Çift\ Kişilik\ Oda\ Geliri}{Toplam\ Oda\ Miktarı}$$

$$\text{Potansiyel ortalama çift kişi fiyatı} = \frac{47{,}500}{200} = 237{,}5\ \text{TL}$$

Formül 3: Çoklu doluluk oranı

Otel işletmelerinde gelirin belirlenmesinde tek kişiden fazla konaklama gerçekleşen oda miktarının belirlenmesi son derece önemlidir. Bu miktar çoklu doluluk oranını ifade etmektedir. Bu bilgi, satış karmasının belirlenmesine ve gelecekte oluşacak talebin yüzdelerine göre fiyat dengelemelerine yardımcı olması açısından önem taşımaktadır.

Örnekteki otel işletmesinde toplam oda miktarının % 80'i satılması hedeflenmiştir. Satışı hedeflenen 160 odanın (200 x 80/100) % 40'ı yani 64 adeti ortalama fiyattan satıldığında ve odalarda tek kişiden fazla konaklama gerçekleştiğinde, çoklu doluluk oranı aşağıdaki şekilde oluşacaktır;

$$\text{Çoklu doluluk oranı} = \frac{64}{160} = 0{,}40 = \%\ 40$$

Formül 4: Fiyat farkı

Otel işletmesindeki farklı oda türleri arasındaki fiyat farkının belirlenmesi, işletmenin hedef pazarına yönelik gelir yönetimi kararlarının uygulanması açısından önem taşımaktadır.

Fiyat dağılımı = Potansiyel ortalama çift kişi fiyatı - Potansiyel ortalama tek kişi fiyatı

Fiyat farkı = 237,5 – 135 = 102,5 TL

Formül 5: Potansiyel ortalama fiyat

Gelir yönetimi hesaplamalarındaki bir diğer önemli unsur, potansiyel ortalama fiyattır.

Potansiyel ortalama fiyat = (Çoklu dol. oranı x fiyat dağılımı) + Potansiyel ortalama tek kişi fiyatı

Potansiyel ortalama fiyat = (0,40 x 102,5) + 135 = 41 + 135 = 176 TL

Formül 6: Oda fiyatı kazanç faktörü

Otel işletmesi tarafından uygulanan afişe fiyatın oranı aynı zamanda potansiyel fiyat yüzdesi olarak da bilinen kazanç faktörü içerisinde yer alır. Kazanç faktörü, işletmenin halihazırdaki ortalama oda fiyatının, potansiyel ortalama fiyata oranlanması ile elde edilmektedir.

$$\text{Oda fiyatı kazanç faktörü} = \frac{\textit{Gerçekleşen Ortalama Fiyat}}{\textit{Potansiyel Ortalama Fiyat}}$$

$$\text{Oda fiyatı kazanç faktörü} = \frac{150}{176} = 0{,}8522 = \%\ 85{,}22$$

Kazanç faktörü aynı zamanda indirim yüzdesinin % 100'den çıkarılmasına da eşittir.

Formül 7: Gelir İstatistiği

Gelir oranı, gelir yönetiminin en önemli unsurudur. Gelir oranını ifade eden birden fazla formül bulunmaktadır.

$$\text{1.) Gelir etkinliği} = \frac{\textit{Gerçekleşen (Fiili) Gelir}}{\textit{Potansiyel Gelir}}\ x\ 100$$

$$\text{2.) Gelir etkinliği} = \frac{\textit{Satılan oda sayısı}}{\textit{Satışa hazır oda sayısı}}\ x\ \frac{\textit{Satılan odaların ortalama fiyatı}}{\textit{Potansiyel ortalama fiyat}}$$

ya da;

3.) Gelir = Doluluk oranı x Kazanç faktörü

Gelir = 0,80 x 0,85 = 0,68 ya da % 68 olarak hesaplanabilir.

Formül 8: Eşdeğer doluluk

Doluluk oranlarının ve gerçekleşen oda fiyatlarının farklı bileşimleri aynı gelir oranlarına ve oda gelirlerine ulaşılmasını sağlayabilmektedir. Örnekteki otel işletmesinin gerçekleşen doluluk oranı % 80 ve ortalama oda fiyatı 150 TL'dir. Yönetim ortalama fiyatın 180 TL seviyesine çıkarılması düşünülmektedir. Burada işletmenin mevcut gelir oranını koruması için 180 TL ortalama fiyata karşılık ulaşması gereken doluluk oranı eşdeğer kazanç doluluk oranları yardımıyla şu şekilde elde edilmektedir.

$$\text{EKO (Eşdeğer kazanç oranı)} = \text{Gerçekleşen doluluk oranları}\ x\ \frac{\textit{Gerçekleşen fiyat}}{\textit{Öngörülen Fiyat}}$$

$$\text{EKO} = 0.80\ x\ \frac{150}{180} = 0{,}66 \text{ ya da } \%\ 66 \text{ eşdeğer doluluk oranında elde edilir.}$$

Diğer yandan farklı doluluk oranları ve oda fiyatlarıyla aynı gelir oranlarına ulaşması, her zaman işletme performanslarının aynı gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Bu amaçla örnekteki otel işletmesine yönelik 6.1'de yer alan örnek durum incelendiğinde;

A durumunda satılan oda sayısı diğer örneklere göre daha az olması dolayısıyla işletme maliyetlerinin de diğerlerine göre daha düşük gerçekleşmesini sağlamıştır. Durumlara göre oda fiyatları kıyaslandığında A durumunda ortalama oda fiyatı diğer durumlara göre daha yüksek gerçekleşmiştir. B durumunda ise, satılan oda sayısı ve ortalama oda fiyatları diğer iki duruma göre (A ve E) ortalama bir durum göstermektedir. E durumunda ise en fazla oda satışının gerçekleştiği, işletme maliyetlerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu bir durumdur. Oda fiyatları yönünden ele alındığında ise, E durumunda diğer iki duruma göre oda fiyatları daha düşüktür. Gelir oranları aynı olan her üç durumdan biri, işletme yönetim politikasına göre tercih edilmesi söz konusu olabilir.

Formül 9: Eşdeğer doluluk oranları

Eşdeğer kazanç oranları, işletme maliyetlerini ve oda geliri dışındaki gelir getiren bölümleri dikkate almamaktadır. Bu sebeple işletmede uygulanan oda fiyatlarındaki değişimin değerlendirilmesi için eşdeğer doluluk oranları yaklaşımından faydalanılmaktadır. Benzer doluluk oranları formülü, katkı marjını göz önüne alarak marjinal maliyetleri de hesaplamalara dâhil eden bir yaklaşımdır.

Örneğin; otel işletmesinin doluluk oranları % 80 ve ortalama oda fiyatı 150 TL olarak gerçekleşmektedir. Oda başına düşen marjinal maliyet (bir birim oda satı-

şında toplam maliyete eklenen maliyet) 20 TL olarak hesaplanmıştır. Otel işletmesi ortalama oda fiyatını % 10 yükseltme kararı aldığında daha önceden elde etmiş olduğu gelir yüzdesini koruyabilmek için ulaşması gereken eşdeğer doluluk oranları formülü kullanılarak aşağıdaki şekilde bulunur.

$$EDO = Gerçekleşen\ Dol.\ Oranları\ x\ \frac{Afişe\ Fiyat - Marjinal\ Maliyet}{Afişe\ Fiyat\ x\ (1 +/- Yük./İnd.\ Oranı) - Marjinal\ maliyet}$$

$$EDO = Gerçekleşen\ doluluk\ oranı\ x\ \frac{Gerçekleşen\ katkı\ marjı}{Yeni\ katkı\ marjı}$$

$$EDO = 0{,}80\ x\ \frac{150 - 20}{165 - 20} = 0{,}71\ ya\ da\ \%71\ olmaktadır.$$

Örneğin; 150 TL ortalama oda fiyatına sahip ve % 80 doluluk oranı olan otel işletmesinin afişe fiyatlarında % 10'luk bir indirime gittiğinde ulaşması gereken eşdeğer doluluk oranı aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$EDO = 0{,}80\ x\ \frac{150 - 20}{135 - 20} = 0{,}90\ ya\ da\ \%90\ olmaktadır.$$

Aşağıda görülen örnekteki gibi bir indirim çizelgesi, otel işletmesi yönetimine oda fiyatıyla ilgili indirimleri değerlendirmeye yardımcı olabilir. Örneğin, bir otel işletmesinin ortalama afişe fiyatı 100 TL ve marjinal maliyeti (her dolu odanın maliyeti) 11 TL ise Tablo 9.1'deki çizelge, farklı oda fiyat seviyelerinden verilmiş eşdeğer net geliri elde etmek ihtiyaç duyulan doluluk yüzdelerini göstermektedir. Bir indirim çizelgesi hazırlamak için öncelikle bir odanın müşteriye sunulmasının marjinal maliyetinin hesaplanması gerekir. Daha sonra ise, eşdeğer doluluk formülüne bu bilginin dâhil edilmeli ve çizelgeye işlemek için hesaplamalar yapılmalıdır. Manüel olarak bir indirim çizelgesini tamamlamak oldukça zaman alıcıdır; tablolama programları büyük ölçüde süreci basitleştirmektedir.

Tablo 7.4. Örnek İndirim Çizelgesi

Afişe Fiyat (Rack Rate): 100 TL	**Marjinal Maliyet: 11 TL**						
Doluluk Oranları %	**İndirim Oranları**						
	% 5	**% 10**	**% 15**	**% 20**	**% 25**	**% 30**	**% 35**
100	106	112,7	120,3	129,0	139,1	150,8	164,8
95	100,7	107,0	114,3	122,5	132,1	143,3	156,6
90	95,4	101,4	108,2	116,1	125,2	135,8	148,3
85	90,1	95,8	102,2	109,6	118,2	128,2	140,1
80	84,8	90,1	96,2	103,2	111,3	120,7	131,9
75	79,5	84,5	90,2	96,7	104,3	113,1	123,6
70	74,2	78,9	84,2	90,3	97,3	105,6	115,4
65	68,9	73,2	78,2	83,8	90,4	98,1	107,1
60	63,6	67,6	72,2	77,4	83,4	90,5	98,9
55	58,3	62,0	66,1	70,9	76,5	83,0	90,6
50	53,	56,3	60,1	64,5	69,5	75,4	82,4
45	47,7	50,7	54,1	58,0	62,6	67,9	74,2
40	42,4	45,1	48,1	51,6	55,6	60,3	65,9
35	37,1	39,4	42,1	45,1	48,7	52,8	57,7
30	31,8	33,8	36,1	38,7	41,7	45,3	49,4
25	26,5	28,2	30,1	32,2	34,8	37,7	41,2

Kaynak: Kasavana ve Brooks, 1995, s.443 (Not: Para birimi $ yerine TL gösterilmiştir.)

Aynı verilere farklı gelir ve eşdeğer doluluk formüllerini uygulamak, farklılıkları göstermeye yardımcı olacaktır (Şekil 9.2). Bir otel işletmesinin % 70 dolulukta 80 TL ortalama fiyat ve 12 TL marjinal maliyetle faaliyette bulunduğunu düşünelim. Otel işletmesi için 100 TL ortalama fiyat ve % 50 doluluk oranı ile daha iyi mi olurdu? Tablo 9.2'de bu veri gösterilmekte, gelir istatistiği ve eşdeğer doluluk formülü uygulanmaktadır. Otel işletmesinin % 50 doluluk oranıyla ve 100 TL ortalama oda fiyatıyla % 70 doluluk ile ve 80 TL ortalama oda fiyatının altında bir gelir oranının altına düştüğü görülmektedir. Aynı zamanda % 70 doluluk oranı ve 80 TL oda fiyatıyla, % 56 doluluk ve 100 TL oda fiyatı benzer gelir oranını sağlamaktadır. Bu bağlamda % 50 doluluk ve 100 TL ortalama oda fiyatı uygulamasının otel işletmesi açısından yanlış olduğunu söyleyebiliriz. Toplam katkı payı sütununa yakından bakıldığında, eşdeğer doluluk formülünün daha doğru ve yararlı bilgiler sağladığı görülmektedir.

Tablo 7.5. Gelir ve Eşdeğer Doluluk Formüllerinin Uygulanması

	Satılan Oda Sayısı	Doluluk Yüzdesi (%)	Ortalama Oda Fiyatı (TL)	Brüt Oda Geliri	Toplam Katkı Payı*	Geli (%)
Bugünkü	210	70	80	16.800	14.280	52,5
Benzeş	168	56	100	16.800	14.784	52,5
Eşdeğer	162**	54,1	100	16.200	14.280	50,6
Yeni	150	50	100	15.000	13.200	46,9
Yeni	165	55	100	16.500	14.520	51,6

* 12 TL marjinal maliyet esas alınmaktadır. Sabit maliyetler tüm durumlar için aynı olduğundan toplam katkı payları arasındaki farklar, net oda gelirleri arasındaki farklara tam olarak eşit olacaktır.

** 162,3 den 162 olarak yuvarlanmıştır. Bu miktara bağlı olarak net gelir 14.282 olabilir.

Formül 10: Müşteri başına oda dışı gelirler

Otel işletmelerinde oda fiyatındaki değişimlerin otel gelirlerine olan etkisi dışındaki diğer otel gelirlerinin belirlenmesi gelir yönetimi analizlerinin önemli bir faktörüdür. Bu etkilerin belirlenmesinde kâra geçiş analizlerinden faydalanılmaktadır. Bu analizlerin oluşturulması aşağıdaki elemanların belirlenmesine bağlıdır;

- İndirim oranları sonrasında oda gelirlerinde oluşacak net kayıp,
- Bu oluşan gelir kaybının karşılanması için gerekli oda dışı toplam gelir miktarı,
- İşletmenin odalardan elde edilen gelirler dışında gelir yaratılacak bölümlerdeki ortalama müşteri harcama miktarı,
- İndirimler sonucunda elde edilecek doluluk oranlarındaki artış miktarı.

Kâra geçiş (başa baş) analizleri, oda gelirleri dışında gelir yaratan tüm bölümlerin Ağırlıklı Ortalama Katkı Marjlarını esas almaktadır.

$$AOKM = \frac{Oda\ dışı\ gelir\ toplamı - Diğer\ gelir\ getiren\ bölümlere\ ait\ değişken\ maliyet\ top.}{Oda\ dışı\ gelirler\ toplamı}$$

Ağırlıklı ortalama katkı marjlarının bilinmesi ve doluluk oranlarında oluşacak olan değişikliklerin tahmin edilmesi sonucunda, oda dışı gelirlerden elde edilen gelirlerin, indirim yoluyla kaybedilen gelirleri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesine geçilir. Oda dışı elde edilen gelirler gelir yönetimi analizlerinin vazgeçilmez bir unsurudur. Bu hesaplamaya ilişkin formül şöyledir.

$$Müşteri\ başına\ elde\ edilmesi\ gereken\ oda\ dışı\ gelir = \frac{Oda\ dışı\ gelirler\ toplamı - AOKM}{İlave\ Müşteri\ Sayısı}$$

Bu formül sonucu elde edilen sonuç ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılır. Formülde elde edilen miktarın gerçekleşenden yüksek olması halinde işletmenin indirim oranlarından zararda olduğunu söylemek mümkündür.

7.12. Gelir Yönetiminde Stratejik Kararlar ve Uygulamalar

Moje (1990), Yeoman ve Ingold (1999)'a göre gelir yönetimi uygulamalarına yönelik çerçeve çalışmaların otel işletmeleri için uygulanmasında ana basamaklar şu şekilde özetlenebilir[70]:

7.12.1. Talep Tahminlerinin Yapılması

Talebin öngörülmesi gelir yönetimi için anahtar bir parametredir. İşletmede oluşturulan öngörü sistemleri gün bazında ve en az 30 ya da 60 günlük talep tahminlerini kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. İşletmede gelir yönetiminin uygulanması için gerekli kaynaklar sıralanacak olursa;

- Geçmiş veriler, yakın ve geçmiş zamandaki rezervasyon miktarları, müşterilerin ve grupların rezervasyon ve konaklamaya yönelik çeşitli durumlar karşısındaki tepkilerine ilişkin bilgilerdir. Bu veriler, işletmede kapı fiyatlarının (rack-rate-yani otel işletmesinde uygulanabilecek en yüksek oda fiyatı) formüle edilmesini sağlayıcı faktörleri, yüksek ve düşük talep dönemlerine ilişkin ayrıntıların belirlenmesini sağlayacaktır.
- Öngörü sürecinde göz önüne alınması gereken diğer faktörleri ise; hava şartları, yerel olaylar, rakiplerin hareketleri, havayolu zaman ve hizmetleri, işletmenin limitleri, işletme içi stratejiler, işletme içi tutundurma faaliyetleri, çifte rezervasyona ilişkin işletme içi politikalar ve müşteri davranışları olarak sayabiliriz.

Yukarıdaki faktörlerin tümü kontrol edilebilir olmamakla birlikte, otel işletmesinin hizmetlerini, fiyat stratejilerini ve kararlarını etkileyerek dolaylı şekilde talebi etkilemektedir.

Gelir yönetimi kapsamında otel işletmesi talep analizi sürecinde ürettiği ve sunduğu ürünün özelliklerini de dikkate alarak pazarı başta bireysel, acenta, şirket ve grup olmak üzere çeşitli bölümlere ayırması söz konusu olabilir. Bu süreçte fiyata duyarlılığı az olan bireysel müşterilere daha konforlu, donanımlı ve man-

zaralı odaları sunarak, gerçekleşmesi düşünülen acenta, firma ve grup rezervasyonları sebebiyle bireysel müşterileri kaybetmemeyi hedefler. Aynı şekilde fiyata duyarlılığı yüksek olan bireysel müşterileri de ihmal etmeden onların taleplerini de karşılamaya yönelik olarak konforu, donanımı ve manzarası daha az olan odaları tahsis ederek otel işletmesinin sabit maliyetlerini de karşılayacak başabaş noktasının en düşük doluluk oranında istikrarlı bir şekilde sağlanması mümkün olabilir.

Moje (1990), havayolu işletmelerinin aksine otomatik öngörü tekniklerinin otel işletmeleri için çok fazla uygun olmadığını belirterek bunun sebeplerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Geçmişe dönük verilerin yetersizliği,
- Rezervasyon bilgilerinin merkezileşmesinin zorluğu konaklama endüstrisinin, havayolu işletmelerine göre daha az yazılı kurala sahip olması sonucu gerçekleşen hareketlerin kayıtlarının tutulmasındaki zorunluluğun fazla olmaması,
- Pazar yapısının, talep öngörüsü için gerekli modelin oluşturulması için karmaşık olması,
- Pazar dinamiklerinin (yerel pazara giren yeni işletmelerin etkilerinin tahlil edilebilmesindeki güçlükler, hükümet uygulamalarının tahminleme zorlukları vb.) tahminlenmesindeki güçlükler,
- Birçok konaklama işletmesinin standart bir ürün oluşturamaması sonucunda ürünlerin sınıflandırılmasındaki zorluklar.

Yukarıda belirtilen faktörlerin yanı sıra otel işletmesi odalarının bir veya birden fazla geceleme için satılmasının söz konusu olması, birden fazla oda türüne sahip olması ve rezervasyon talebini kapsayan günler arasında doluluk oranlarının farklı olması gibi durumlar gelir yönetimi sisteminde istikrarlı doluluk sağlanmasında ve oda fiyatlamasında güçlükler yaratmaktadır.

7.12.2. Alt Sistem ve Süreçlerin Bulunması

Günlük talep tahminleri yüksek oranda doğruluk payı taşısalar dahi gelirin yükselmesinde tek başlarında yeterli olamamaktadır. Politikalar, prosedürler ve gelirin yükseltilmesi yönünde eğitim almış olan personel, öngörülerden elde edilen verileri işletmenin gelirlerinin yükseltilmesi yönünde bir avantaja çevrilebilmektedir.

Gelir yönetiminin işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli bir unsur da bilgisayar sistemleridir. Bilgisayar sistemlerinin işletmede oluşturulan

gelir yönetimi ekibi ve diğer bölümlerden gelen öngörü bilgilerinin işletme içerisinde, işletmeler arasında ve rezervasyon acentaları ile merkezi rezervasyon sistemleri arasında aktarılması ve iletişimin sağlanması açısından önemi büyüktür.

Bilgisayar sistemleri 24 saat bilgi girişinin yapılabildiği ve elde edilen bu yeni verilerin bağlantılar yoluyla dönüşümünün yapılmasını sağlayan sistemlerdir. Gelir yönetimi takımından her bir oda için oluşturulan fiyat seviyelerine ilişkin elde edilen bilgiler, bilgisayar sistemine girdi olarak verilir. Müşteriden gelen rezervasyon talebi doğrultusunda rezervasyon sorumlusu ekranda önce istenilen güne ve bu gündeki oda durumuna bakarak, potansiyel geliri kaybetmeyecek şekilde mümkün olan en yüksek fiyattan başlayıp aşağı doğru inen fiyat önerileri geliştirir.

Gelişmiş teknoloji ve yazılımlar, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ile müşterilerin doğrudan otel işletmeleri üzerinden veya bağlantılı aracı kurumlar aracılığıyla anında rezervasyon yaptırma olanağı sağlamaktadır. Bu süreçte gelir yönetimi ekibi, tüm yetkiyi sisteme devretmemeli, bununla birlikte sistemi sürekli denetleyerek ve düzenleyerek karmaşık bir yapıya sahip otel işletmesinin istikrarlı bir şekilde maksimum doluluk ve geliri sağlayacak optimal doluluğu elde etmesini sağlamalıdır.

7.12.3. Amaç, Strateji ve Taktiklerin Saptanması

Gelir yönetiminin iki ana amacı bulunmaktadır.

- Birincisi, yüksek talep dönemlerinde gelirin yükseltilmesine yönelik olarak, ortalama oda fiyatlarının maksimuma çıkarılması,
- İkincisi, Düşük talep dönemlerinde dolulukların ve ortalama oda fiyatlarının maksimuma çıkarılması.

Orkin (1998), bu iki amaç çerçevesinde işletmede uygulanacak stratejileri şu şekilde belirtmektedir;

I. Yüksek talep dönemlerinde grup rezervasyonları dışında kalan müşterilere yönelik planlamalar yapılmalıdır. Gelir yönetimi uygulamasından sorumlu birimler, oluşturulacak doğru pazar dilimleri karmasına olabilecek en yüksek fiyattan satış yapmaya çalışmalıdır. Pazar karmasına bir kez karar verildikten sonra ise pazar dilimine ayrılacak olan oda miktarları belirlenmelidir.

II. Yüksek talep dönemlerindeki grup rezervasyonlarının planlanması yapılmalıdır. İlk olarak otel işletmesi yüksek fiyatlar ödeyecek ve yüksek dolulukları sağlayacak gruplara satış yapmaya öncelik vermelidir. Bu-

rada işletme tarafından kullanılacak taktik ise konaklama dışında konferans salonu, restoran ve bar hizmetlerinden de faydalanacak gruplarla çalışmaktır.

III. Fiyat duyarlılığı yüksek olan grupların rezervasyon isteklerinin düşük talep dönemlerine kaydırılması uygulanacak diğer bir stratejidir. Bu strateji bir gecelik kalışlar, akşam yemekleri, partiler gibi hizmetleri satın almak isteyen yerel müşteriler için de kısmi olarak uygun olacaktır.

7.12.4. Geri Bildirimin Sağlanması

Geri bildirim, öngörülerin doğruluğunu irdelemeye ve gelecek ayların ve yılların verilerinin şekillenmesine yardımcı olur. Diğer yandan işletmenin rezervasyon isteminin yine işletmenin stratejilerine karşı pazardan gelen tepkileri ne kadar verimli bir şekilde ulaştırabildiğini de ifade etmektedir.

7.13. Yüksek ve Düşük Talebin Yönetilmesi

Otel işletmeleri yüksek ve düşük sezonlarda otele olan talebi başarılı bir şekilde yönetebileceği ölçüde kâr elde etmektedir. Talebin başarılı bir şekilde yönetilmesi de daha önceden belirlenmiş gelir yönetimi stratejilerine bağlı olmaktadır. Yüksek sezonda kârlılığı artırmak için genel olarak ortalama oda geliri yükseltilmektedir. Ancak gruplarla çalışırken veya düşük sezonda mutlaka farklı stratejiler uygulanması gerekmektedir. Aşağıda yüksek sezonda konaklayan münferit şirket ve acenta müşterilerinin taleplerini daha iyi yönetmek için bazı stratejiler önerilmektedir.

- Doğru kişiye yüksek fiyattan oda satabilmek için doğru Pazar bölümlemesinin belirlenmesi ve kesin bir tahminleme stratejisinin oluşturulması gerekmektedir.
- Taleplerin yönetim tarafından çok yakından incelenmesi gerekmektedir. Doluluk artmaya başladığında düşük fiyatla satışlar azaltılmalı ve fiyatlar kademeli olarak artırılmalıdır. Ancak artan talep hızı yavaşladığında yönetim fiyatları tekrar kademeli olarak azaltmalıdır.
- Talebin fazla olduğu tatil ve bayram dönemlerinde işletme doluluk durumunu daha iyi kontrol altında tutmak için rezervasyon taleplerine "en az üç gün konaklama" gibi kısıtlar getirilmelidir.

Eğer otel işletmesine kapasitesinden fazla grup talebi gelirse, otel işletmesi kapasitesine göre en fazla kâr getirecek gruplarla çalışılmalıdır. Eğer gruplardan bir tanesi konaklamanın yanı sıra, toplantı alanlarını da satın almak isterse, bu hem yiyecek-içecek gelirlerini hem de oda gelirlerini artıracaktır. Böyle bir durumda

toplantı ve oda paketi seçen grupları tercih etmek otel kârlılığına pozitif yönde katkı sağlayacaktır.

Otel doluluğunun yüksek olduğu dönemlerde gelen grup talepleri doluluğun daha düşük olduğu dönemlere kaydırılmalıdır. Fiyat hassasiyeti olan gruplara düşük sezonda ödemek istediklerinden daha az fiyat sunarak konaklama tarihlerinin değiştirilmesi sağlanabilmektedir.

Aşağıda düşük sezonda kısa süreli konaklayan münferit şirket ve acenta müşterilerinin taleplerini daha iyi yönetmek için birkaç strateji önerilmektedir.

- Talebin düşük olduğu dönemlerde belirli bir promosyon dahilinde fiyatların düşürülmesi veya bazı durumlarda satış personeline daha düşük fiyat önerme yetkisi verilmelidir.
- Grup ve şirket işleri çok yakından takip edilmelidir. Rastgele düşük fiyat kategorisi satışa kapatılmamalıdır.
- Doluluğun çok düşük olduğu dönemlerde fiyat hassasiyeti fazla olan gruplara, devlet personeline uygulanan fiyatlar, hafta sonu fiyatları vb. paketler satılmaya çalışılmalıdır.
- En son öneri ise finansal bir öneri değildir. Münferit müşterilerin aynı fiyat ile daha üst bir oda kategorisinde konaklamaları sağlanabilir.

7.14. Rezervasyon Sistemleri, Dağıtım Sistemleri ve Gelir Yönetimi

Bilgi teknolojileri otel işletmelerinde müşteri hizmetlerin düzenlenmesi, süreçlerin geliştirilmesi, gelirin artırılması ve maliyetlerin azaltılması amacıyla kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca, gelir yönetimi sisteminin etkin, verimli ve etkili bir şekilde uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinin günlük kapasitesi tam manasıyla sınırlıdır. Çünkü bir otelde belirli bir gecede belirli bir sayıda oda vardır. Eğer rekabet artarsa, tüm bu odaların doldurulması ve en yüksek fiyattan satılması artan bir öneme sahip olur. Gelir yönetimi olarak isimlendirilen faaliyet, geniş çaplı olarak pazar güçlerini kullanır. Talep mevcut odaları doldurmak için düştüğünde, onları daha çekici hale getirmek için fiyat indirilmelidir. Talep fazlası olması halinde sınırlı kaynaklardan maksimum gelir elde etmek için fiyat yükseltilmelidir. Bu nedenle gelir yönetimi, doğru zamanda ve doğru fiyattan satılmasına yardımcı olan bir yöntem olarak özetlenmektedir. Bu süreç aşağıdaki bir takım nedenlerden dolayı karmaşıktır[71]:

- Mevcut talep ile rezervasyon durumunu dengelemek için tüm otel odalarının rezervasyon durumunun gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve rezervasyonun yapıldığı tüm satış birimlerinde mevcut olması gereklidir.
- Talep hakkında kesin yargıda bulunmak için tüm satış birimlerinin gerçek zamandaki mevcut talebe dönüştürülmesi gereklidir ve bu bilgilerin tüm rezervasyon birimlerinde mevcut olması sağlanmalıdır.
- Gelir yönetimi problemine optimum matematiksel çözüm muhtemel oda fiyatlarının değişmezliğidir, ancak pratikte belirlenen fiyat tarifelerinin basılması gerekir. Talebe yanıt vermek için bunlar uzun vadede (3-6 ay) güncellenebilir.
- Farklı müşteri kategorileri ödedikleri fiyata dayalı olarak farklı haklar beklerler. Prensipte, eğer bir iş seyahati yolcusu uçuşunu iptal ederse, ideal gelir yönetimi uygulaması gelir kaybı olmaması için, bu yolcuyu bir başka iş sınıfı yolcusu ile yer değiştirmelidir.

Bu nedenle merkez işlem biriminden sayısız satış ve rezervasyon birimlerine bilginin gönderilmesinde bilgi ve iletişim teknolojisinin gelir yönetimi içinde oynayabileceği rolü görmek kolaydır.

Bilgisayarlı gelir yönetimi sistemlerinin kapasite yönetimine katkısı otel sektörü tarafından benimsenmiştir. Bu sistemler, işletmelere tutarlı satış kararları, güvenilir ve sağlam fiyat yapısı sağlamada her düzey personel için potansiyel bir yardım olarak benimsenmiştir. Gelir yönetimi problemleri gerçekte sürekli olarak değiştiğinden (her yeni müşteri geldiğinde ya da sistemi terk ettiğinde değişir) bunun çözümü de hareketli bir hedeftir. Ayrıca, birçok insan faktörü, fiyatlama ve müşterilere davranış biçimlerini (fazla rezervasyon vb.) de kapsayacak biçimde dikkate alınmalıdır. Bu problemler rezervasyon çalışanlarının manuel olarak takip edebilmeleri ve başarabilmeleri için çok karmaşık ve zordur. Diğer taraftan da tamamen teknolojiye bırakılmayacak kadar da hassastır. En etkin gelir yönetimi için makine ve kullanıcılar arasında dengeli bir etkileşim gerekmektedir[72].

Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ve global dağıtım sistemleri günümüzde otel işletmelerinin sınırlı kapasitelerini optimal fiyatla maksimum düzeyde kullanabilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda otel işletmeleri kapasite kullanımında hem merkezi hem de yerel kararlar almak durumunda oldukları için merkezi rezervasyon sisteminde ana veri tabanını kontrol etme ve düzenleme yetkisini kullanma imkânına sahip olmalıdırlar.

BÖLÜM SONU DİPNOTLARI

[1] Meterelliyöz ve Tan (2014), age, s.87
[2] Talluri ve Ryzin (2004), age, s.3
[3] Kimes (1989a), age, s.348
[4] Talluri ve Ryzin (2004), age, s.24
[5] Una ve Donaghy (2000), age, s.234
[6] Randall vd. (2002), age, s.68
[7] Darren ve Johns (1997), age, s.66
[8] Donaghy vd . (1995), age,s.140
[9] Lieberman (1993), age,s.34
[10] Cross (1997), age, s.51
[11] Harris ve Peacock (1995), age,s.44
[12] Pak ve Piersma (2002), age, s.479
[13] Kayaman (1998), age, s.43
[14] Kimes (2000), age, s.3
[15] Kurgun (2008), age, s.91
[16] Kimes (1989a), age, s.189
[17] Doganis (1995), age, s.305
[18] Hanlon (2000), age,s.94
[19] Lewis, Chambers ve Checko (1995), age,s.498
[20] Peckinpaugh (2015)
[21] Moje (1990), age, s.2
[22] Kaya (2008), age,.s.20
[23] Una ve Donaghy (2000), age, s.233
[24] Lewis, Chambers ve Checko (1995), age, s.500
[25] Ören (2005), age, s.23
[26] Kurgun (2008), age, s.94
[27] Emeksiz (2001), age, s.13-17
[28] Ören (2005), age, s.24-26
[29] Erasrslan (2013), age, s.510-512
[30] Andersen (1997), age, s.15
[31] Daudel ve Vialle (1994), age, s.31
[32] Kimes ve McGuire (2001), sge, s.4
[33] Daudel ve Vialle (1994), sge, s.31
[34] Kimes (1989b), age, s.15
[35] Yeoman ve Ingold (1999), age, s.5

[36] Kimes (1989a), age,s.189
[37] Coltman (1992),age, s.67
[38] Yeoman ve Ingold (1999), age, s.5
[39] Lovelock, 1992,age, s.154
[40] İçöz (1996), age, s.31
[41] Yeoman ve Ingold (1999), age, s.5
[42] Kimes (1997), age, s.5
[43] Yeoman ve Ingold (1999), age, s.5-6
[44] Schwartz (1998), age, s.414
[45] Yeoman ve Ingold (1999),age, s. 6
[46] Hanks v.d. (1992),age, s.40
[47] Harris ve Peacock (1995),age s. 40
[48] Yeoman ve Ingold (1999), age, s. 6
[49] Kimes (1989b),age, s.15
[50] Kimes (1989b),age s.18
[51] Vogel (1997),age, s.120
[52] Harris ve Peacock (1995),age, s. 40
[53] Kimes (1989b),age s. 18
[54] Ören (2005), age, s.27
[55] Vogel (1997),age, s. 138
[56] Kimes (1989b),age, s.18
[57] Kimes (1989b), age, s.18
[58] McMahon ve Donaghy (2000), age, s.233
[59] Kimes (1989b), age, s.18
[60] Zeithalm ve Bitner (1996), age, s.403
[61] Jauncey, Ian ve Pamudji (1995), age, s.24-25
[62] Kurgun (2008), age, s.97-98
[63] Choi ve Kimes (2002), age, s.24
[64] Upchurch, Ellis ve Seo (2002), age, s.68
[65] Barth (2002), age, s.136
[66] Kurgun (2008), age,s.99-102
[67] Abbey (1993), age, s.112
[68] Kasavana (2001), age, s.437-447
[69] Eraslan (2013), age, s.519-523
[70] Eraslan (2013), age, s.530-536
[71] Johns (2000), age, s.140-141
[72] Kurgun (2008), age, s.124

SEKİZİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE BÜTÇELEME

8. OTEL İŞLETMELERİNDE BÜTÇELEME

Günümüz maliyet muhasebesi içerisinde önemli bir yer tutan bütçeleme, otel işletmelerinde de önemli ölçüde kullanılmaktadır. Otel işletmeleri çalışma dönemleri boyunca gerçekleştirdikleri faaliyetleri belirli bir plan çerçevesinde önceden öngörülmeyerek hazırladıkları planlar ile gerçekleşen faaliyetlerini karşılaştırabilirler. Bu planlar ile gelecekte var olması düşünülen şartlardaki kârlılıklarını önceden tahminleyip gereken önlemleri alabilirler. Bütün bunlar bütçeleme ile gerçekleştirilebilir[1].

Bir otel işletmesinin belirlediği kâr hedefine ulaşmak için bir sonraki dönemin faaliyetlerini planlaması gerekir. Kâr planı olarak da isimlendirilen bütçede bir sonraki dönemin gelirlerinin, giderlerinin, yatırım harcamalarının, ödemelerinin ve tahsilâtlarının ne kadar olacağı tahmin edilir. Ayrıca bu tahminlerden hareketle faaliyet sonuçlarını gösteren tahmini gelir tablosu ve mali durumu gösteren tahmini bilanço hazırlanır. Bütçeler özde bir plan olsalar da işletme faaliyetlerinin koordinasyonu ve kontrol edilmesi için bir araç işlevini de görürler. Büyük otel işletmelerinde bütçe hazırlama aylarca süren uzun soluklu bir çalışmayı gerektirir. Bütçe, bütçe komitesi tarafından hazırlanır. Otel işletmesindeki her departman veya bölüm kendi bütçesini hazırlamaktan sorumludur. Departman yöneticileri işi bizzat yapan personelinin desteğini alarak bütçe yaptıklarında gelecek daha isabetli tahmin edilmektedir ve bu tahminleri yapanlar bu tahminlerin gerçekleşmesi için ellerinden geldiğince yüksek performans göstermektedirler. Bütçe hazırlanırken otel işletmesinin geçmiş yıllar verilerinin dışında, öğrenilebiliyorsa rakip işletmelerin verileri, sektör ortalamaları, dünyadaki ve ülkedeki ekonomik durum, rekabet koşulları, finansman olanakları vb. değişkenden yararlanılacaktır. Bu değişkenlerden ne kadar fazlası dikkate alınabilirse daha isabetli öngörülerin yapılacağı açıktır[2].

Otel işletmeleri artan rekabet ve belirsizlik koşullarına uyum sağlamak ve riskleri yönetmek için stratejik planlama sistemlerini oluşturmak durumundadır. Geleceğin düşünülmesi ve öngörülmeye çalışılması risk olasılıklarını dikkate al-

mayı gerektirmektedir. Böylece karar süreçleri daha hızlı ve etkili çalışabilir. Genel bir ifade ile otel işletmesinin kuruluş hedefi kâr elde etmektir. Rekabetçi konumda varlığını sürdürebilmek için otel işletmesinin hedeflediği kâra nasıl ulaşılacağını önceden belirlemesi gerekir. Bütçe veya diğer adıyla kâr planı ile işletmenin geleceği planlanmaya çalışılır. İşletme takip eden dönemin gelir ve giderlerini bütçe çalışması ile tahmin eder. Bütçeleme süreci tüm bölüm yöneticilerinin katılacağı dinamik bir çalışmayı gerektirir. Bu planlamada işletmenin geçmiş verileri ve yöneticilerin birikimleri başvurulacak en önemli kaynaklardır. Bütçe işletmeye özel olmalıdır[3].

Bütçeler, gelirlerin ve bu gelirlerin kazanılması için yapılması gereken giderlerin kontrolüne yardımcı olması nedeniyle otel işletmeleri tarafından kullanılmaktadır. Büyük bir otel işletmesinde bütçe, demirbaş, makine vb. duran varlıkların satın alınması ile ilgili beş yıllık tahmini ve işgücü planlaması gibi günlük bütçeleri gerekli kılabilir[4].

Öncelikle bir önceki yılın veya birkaç yılın bütçe hedeflerine veya tahminlerine ne derece ulaşıldığının analiz edilmesi gerekir. Hedeflerden olumlu ya da olumsuz sapmaların nedenleri belirlenmelidir. Bu analiz sonuçları ve işletme politikası esas alınarak, bütçesi yapılacak yılın temel hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Örneğin, otel işletmesinin politikası "mevcut müşteri portföyünü koruyarak yeni müşteriler elde etmek" şeklinde olabilir. Müşteri sayısı mevcut pazarlarda mı artırılacağı yoksa yeni pazarlara mı girileceği belirlenmelidir. Bu politikaya bağlı olarak oda satışlarının yıl içinde hangi oranlarda artacağı, uygulanacak fiyatların (aylar itibariyle artış azalış gösterme) düzeyi, kuver sayıları, yiyecek-içecek maliyet yüzdelerindeki değişim vb. değişkenlerin öngörülmesi gerekecektir. Bu tahminlerde işletmenin ve personelinin geçmiş tecrübelerinin yanında, ülke turizmi ve ekonomisi üzerindeki tahminlerin de (kur, enflasyon, bölgeye beklenen turist sayısı vb.) dikkate alınması gerekmektedir. Yapılan öngörülere dayanılarak öncelikle satış bütçeleri, satış bütçelerine bağlı olarak da gider bütçeleri bölüm bazında hazırlanmalıdır. Sonuçta tüm bütçeler birleştirilerek ilgili yılın faaliyet bütçesinin oluşturması gerekir. Ancak unutulmaması gereken nokta, bütçe sürecinde tüm bölüm yöneticileri aktif rol oynamalı ve belirlenen işletmenin temel politikasına göre kendi bütçelerini hazırlamalıdır. Tek bir birim tarafından başarılı bir bütçe hazırlanması çok zordur.

Bütçelenmiş değerler ile gerçekleşen değerler karşılaştırıldığında ise bütçe, kontrol aracı olarak kullanılmış olacaktır. Kontrolde planlanan sonuçlara ne derece ulaşıldığı planlanan sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar kıyaslanarak belirlenmeye çalışılır. Yönetim, bütçelenmiş değerlerden olan olumlu veya olumsuz sapmaların nedenleri araştırarak otel işletmesi faaliyetlerini değerlendirme fırsatını elde etmiş olur. Bütçenin hazırlanmasında tüm departman yöneticilerinin yer aldığından tüm departmanlar birlikte hareket edebilecek ve bütçe koordinasyon aracı görevini yerine getirecektir. Otel işletmesi yönetiminin belirlediği amaçlara birlikte hareket edilerek ulaşılabileceği unutulmamalıdır. Özetle bütçelemenin temel amaçları; otel işletmesi faaliyetlerinin planlaması, koordinasyonu ve kontrol edilmesidir[5].

8.1. Bütçenin Tanımı ve Amaçları

Bütçeler, yönetim planlarının biçimsel kantitatif ifadesidir[6]. Diğer bir deyişle bütçeler, kantitatif terimler ile ifade edilen yazılı planlardır[7]. Her iki tanımın da ortak özelliği, bütçelerin bir planlama aracı olarak ele alınması ve bu planların kantitatif terimler ile ifade edilmesidir. İşletmelerin temel amacı kâr olduğu düşünülürse, bu planların kâra yönelik olarak hazırlanacağı ortaya çıkmaktadır[8].

Bütçe, önceden planlanmış bir zaman süresi için faaliyetlerle ilgili ihtiyaç ile sonuçların tahminidir. Bütçe belirlenen amaçlara ulaşılabilmek için işletmenin gelecekteki tüm çalışmalarını kapsayan bir yönetim planıdır. Diğer bir deyişle bütçe, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini ve faaliyet sonuçlarını mali terimlerle gösteren bir sayısal plandır. Örneğin otel işletmesinin hedeflediği satışlar ile satış gelirleri, belirlenen satış düzeyindeki üretilen mal ve hizmetler için gerekli girdilerin miktarları ile bedelleri bütçede öngörülmeye çalışılır. Otel işletmesi bütçe ile aşağıdaki genel amaçlara ulaşmaya çalışır[9,10]:

- ***Yıllık faaliyetleri planlamak:*** Bütçelemenin en önemli amacı, faaliyetlerin rakamsal olarak planlanmasıdır. Örneğin, X otelinin bütçesi; otel müdürünü ve yiyecek-içecek müdürünü belirli bir dönemde gerçekleşecek olan talebe göre ilgili bölümlerin ve otelin gereksinimlerini önceden tahmin etmeye ve planlamaya zorlar.
- ***İşletmede farklı birimlerdeki faaliyetler arasında koordinasyonu sağlamak:*** Yöneticilerin birbirleri ile iletişim ve koordinasyon içinde çalışmalarını sağlar. Bir otel işletmesinde odaların doluluk oranı ile sabah kahvaltıları arasında bağ (BB ve/veya HB ve/veya FB) önbüro yöneticisi ile yiyecek-içecek müdürünün arasında iletişimin güçlü olmasını ve koordineli hareket etmesini beraberinde getirir.
- ***Farklı bölüm yöneticileri (sorumluluk merkezleri) arasında iletişimi sağlamak:*** Otel işletmesindeki bölümlerin yöneticileri ve sorumluluk merkezleri

arasında belirlenen plana göre saptanmış veriler kapsamında açık iletişimi sağlar. Satış ve pazarlama müdürlüğünün belirlediği doluluk kapsamında kat hizmetleri müdürünün yapması gerekenler, beklenilen gelirin elde edilmesi doğrultusunda önbüro müdürünün yapması gerekenler açık bir şekilde iletilmiş olmaktadır.

- ***Yöneticileri belirli amaçlara ulaşılması konusunda motive etmek:*** Belirlenen bütçe oranları ve rakamları, yöneticilerin belirlenen hedeflere ulaşmasında yöneticileri motive eder.

- ***Faaliyetleri kontrol etmek:*** İşletmenin faaliyet konusu olan üretimde kullanılan mal ve hizmetlerin önceden hesaplanması ve daha sonra gerçekleşen faaliyet sonuçları ile bu verilerin karşılaştırılması sonucu maliyetler denetim altında tutulabilir ve varsa sapmalar saptanıp, bunların nedenleri analiz edilebilir. Bunun sonucunda kârlılığın arttırılmasına yönelik önlemler alınabilir.

- ***Yöneticilerin performansını değerlendirmek:*** Gerçekleşen sonuçlar ile bütçelenen sonuçların karşılaştırılması, bölümlerin başarılarının da saptanmasına yardımcı olur.

Yukarıda tanımlandığı gibi bütçe, planın rakamlarla ifade edilmesidir. Bir yöneticinin gelecekle ilgili anlamlı kararlar alabilmesi ileriyi görebilmesine bağlıdır. İleriyi iyi görebilmenin yolu ileriyi iyi tahminlemekle mümkündür. Bütçeler her zaman parasal durumu ifade etmeyebilir. Bazen paradan başka unsurları (personel sayısı, satılacak odaların sayısı, hizmet edilecek müşteri sayısı vb.) da ifade edebilir. Bu bağlamda bütçenin temel üç amacını planlama koordinasyon ve denetim olarak sayabiliriz.

- ***Planlama:*** Bütçenin bir plan olarak amacı, mevcut seçenekler için işletmenin sahip olduğu kaynakların en etkin şekilde gelecekteki hedeflerini ve o hedeflere ulaşma yollarını saptamaktır. Diğer bir ifadeyle planlama, belirli bir dönem için önceden belirlenen amaçlara uygun bir çalışma planı yapmaktır.

- ***Koordinasyon:*** Bütçenin bir amacı da, işletmenin genel amaçları ile bölüm faaliyetleri arasında koordinasyonun (eşgüdümün) sağlanmasıdır. Bütçelerin düzenlenmesi sırasında tüm faaliyetler işletmenin genel amaç ve hedeflerine ulaşacak şekilde planlandığında, işletmenin genel planı ile bölüm planları arasında koordinasyon sağlanmış olmaktadır. Sonuçta bütçelerin, işletmenin her bölümünü uyumlu bir şekilde işletmenin genel amacına yöneltme de bir araç olduğu söylenebilir.

- ***Denetim:*** Bütçenin en önemli amaçlarından birisi de bir denetim aracı olarak kullanılmasıdır. Denetim, gerçekleşen fiili sonuçlar ile bütçelenmiş sonuçların karşılaştırılması ve ortaya çıkan sapmaların (olumlu ya da olumsuz) nedenlerinin araştırılarak ortaya konulması ve düzeltilmesi için bilgi vermesidir. Böylece işletmenin belirlenen hedeflerine ne derece ulaşabildiği ve ulaşamadığı hedeflerin neler olduğu saptanarak gerekli önlemlerin alınması sağlanmış olur. Yine planlanan amaçların insanlar tarafından yürütüldüğü düşünüldüğünde, yönetim kademelerinde görev alanlar arasında da koordinasyon sağlanması gerekir. Bu koordinasyonun sağlanması halinde, işletmenin genel amaçlarına ulaşılması daha kolay olacaktır.

8.2. Bütçenin Yararları, Sakıncaları ve Sınırları

Bütçeler, en önemli yönetim araçlarıdır. Bunun yanı sıra daha somut olarak sağladığı yararlar ve bazı sınırlamaların olduğu göz ardı edilmemelidir[11,12,13].

8.2.1. Bütçenin Yararları

Bütçenin işletmeye sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Yöneticilerin, temel politikaları önceden düşünmelerini ve belirlemelerini sağlar.
- Yeterli ve uygun örgüt yapısının oluşturulmasına yardımcı olur.
- Yukarıdan aşağıya yönetimin tüm elemanlarının işletme hedefinin saptanmasına katılmaya zorlar.
- Yönetimi, kaynakları ekonomik olarak kullanmaya ve planlama yapmaya zorlar.
- Alt kademe yöneticilerini politika ve amaçlar konusunda bilgilendirir ve hedeflere ulaşılmasını sağlar.
- Etkinliğin ölçümlenmesine yardımcı olur.
- Yöneticileri analiz yapmaya zorlar.
- Her yöneticinin sorumluluk alanlarını belirler.
- İşletme içinde koordinasyonun gelişmesine yardımcı olur.
- Maliyetlerin denetimine yardımcı olur.
- Bütçeleme ile işletmenin genel amaçları saptanır. Bu saptanan amaçlara ulaşma yolları belirlenir.
- Bütçeleme etkinlikleri, yönetimin belirli bir karar almadan önce seçenekleri incelemesini gerektirmektedir. Örneğin; otel işletmelerinde üretilen

her mal ve hizmet için farklı fiyatlama seçenekleri bulunmaktadır. Her bir fiyatlama seçeneği satış hacmini ve/veya satış gelirlerini etkilemektedir. Başka bir örnek vermek gerekirse; otel işletmesindeki mal ve hizmetleri üretip sunmada farklı kadrolama seçenekleri mevcuttur ve her seçenek üretilen mal ve hizmetin kalitesini etkileyecektir. Bütçe yönetime seçim yapmadan önce alternatiflerin değerlendirilmesi olanağını sunmaktadır.

- Bütçeleme, otel işletmelerine bir kıyaslama standardı sağlamaktadır. Bütçelenen ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılarak sapmalar ve dolayısıyla sapmaların nedenleri bulunmaya çalışılır.
- Bütçe, yönetimin ileriye dönük tahmin yapılmasına olanak sağlar. Böylece gerek içsel gerekse dışsal değişimlere karşılaşıldığında uyum sağlanması yerine, yönetime içsel ve dışsal koşulları etkileme olanağı sağlanmış olur.
- Katılımcı bir bütçeleme anlayışı benimsenerek, bütün yönetim kademelerindeki yöneticilerin bütçe sürecine katılımı sağlanabilir. Böylece katılımcıların motivasyonu yükselir ve bütçelenen rakamlara ulaşılması konusundaki istekleri artar.
- Bütçeleme süreci, otel işletmesinin hedeflerinin alt kademe yöneticilerine iletildiği bir iletişim kanalının oluşturulmasını sağlar. Bütçe bir kıyaslama standardı olarak kullanıldığında, alt kademe yöneticileri faaliyet sonuçlarını periyodik olarak planlarla karşılaştırabilirler. Hedeften önemli sapmalar gerçekleşmişse, ilgili yöneticilerden sapma nedenlerini açıklamaları ve hangi önlemlerin alınması gerektiğine ilişkin görüşleri ortaya koymaları istenir.
- Bütçeleme gelecekte gerçekleşecek giderlerin tahmin edilmesini sağlayarak, yöneticilerin mal ve hizmet fiyatlarını ilgili giderlerle ilişki kurarak belirleyebilmelerine yardımcı olur.

8.2.2. Bütçenin Sakıncaları

Bütçelemenin yararlarının yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Özellikle bütçelemenin turizm işletmelerinin yapılarından kaynaklanan bir takım sakıncaları da söz konusudur. Bütçelemenin işletmeye getirebileceği sakıncalar şöyle sıralanabilir:

- Bütçeleme, pahalı ve zahmetli bir iştir. İşletmelerin büyüklükleri bütçelemenin n yapılmasını zorlaştırır. Turizm işletmelerinin cesameti de bütçelemenin yapılmasını zorlaştırmaktadır[14].

- Bütçelemeyi yapabilecek ve onu anlayıp uygulayabilecek yeterli personelin bulundurulmasını gerektirir. Eğitimli personelin turizm sektöründeki yüksek devir hızı ve yeni personelin eğitiminin pahalı olması, bütçeleme işleminin turizm işletmelerinde yapılmasını sınırlamaktadır.
- Sermayenin durumu, yönetimin kalitesi, yenileme ve tamamlama yatırımlarına olan gereksinim, bütçelemenin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir[15].
- Kapasitenin arttırılma olanaklarının sınırlılığı, bütçelemenin etkinliğini azaltmaktadır. Konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinde kapasitenin arttırılmasının zorluğu, bütçeleme etkinliğini sınırlamaktadır.
- Talebin yapısı bütçelemenin etkinliğini azaltan diğer bir unsurdur. Turizm sektöründe var olan esnek talep, bütçelerin sık sık gözden geçirilmelerine ve revize edilmelerine neden olabilmektedir. Bu işlem, zaman ve emek kaybına ve sonuçta da maliyetleri artırmaktadır.

8.2.3. Bütçenin Sınırları

Bütçeden sağlanan faydaları daha iyi kavrayabilmek için bütçeleme ile ilgili sınırların neler olduğunun bilinmesi gerekir. Özellikle bütçelerden sağlanacak yararlarda bu sınırlamaların gözden uzak tutulmaması gereklidir. Bütçeleme ile ilgili sınırların önemli olanları aşağıda sıralanmıştır:

- Bütçe kısa sürede hazırlanamaz. Bütçenin hazırlanması için zaman ve maliyet önemli unsurlardır. Genellikle büyük otel işletmelerinde bütçelerin hazırlanması için ayrı bir bölüm oluşturulmakta ve katlanılan maliyet ile harcanan zaman önemli miktarlara ulaşmaktadır. Bütçenin hazırlanması bazen birkaç ayı içeren uzun soluklu bir çalışmayı gerektirir. Zaman maliyetinin yüksekliği gibi kaygılarla bütçelemeye ayrılan zaman azaldıkça, bütçenin gerçekçi olması da o kadar güçleşecektir.
- Bütçe tahminlere dayanır. Bütçeler bilinmeyen faktörlere dayanır. Bütçenin iyi ya da kötü olması yapılan tahminlerin isabetli olup olmamasına bağlıdır. Tahminlerin isabetli olması için geçmiş dönemlerin çok iyi analiz edilmesi, istatistik ve diğer tekniklerin en etkili şekilde kullanılması gerekir. Yapılan tahminlerin yetersiz olması işletmeyi fiili rakamlarlar karşılaştırmada yanlış sonuçlara götürebilir.
- Bütçe değişen şartlara devamlı uyabilmelidir. Bütçenin değişen şartlara uyabilmesi için sürekli gözden geçirilmesi ve gerektiğinde üzerilerinde değişikliklerin yapılması gerekir.

- Bütçe otomatik şekilde çalışmaz. Bütçeden beklenen yararın gerçekleşebilmesi için tepe yöneticileri kadar bölüm yöneticileri ile yönetim kademelerinde çalışanlarda da bir bütçe bilincinin olması gerekir. Bütçenin başarısı, yapılan tüm çalışmaların bütçeye uyumlu ve bütçedeki değerlere ulaşma kaygısını taşıması ile mümkündür. İşletme çalışanlarının bütçe bilinci yükseldikçe bütçenin yol haritası olduğu fikri desteklenecek ve bütçe fonksiyonel bir şekilde kullanılabilecektir.
- Bütçe yönetimin yerini almamalıdır. Bütçenin bir yönetim aracı olduğu unutulmamalıdır. Bütçe ne kadar akıllıca kullanılır ve çalışanlara yol gösterici olursa kendisinden beklenen faydaya da o kadar fazla ulaşılmış olur.

8.3. İşletme Bütçelerinin Çeşitleri

Bütçe değişik kıstaslara göre sınıflandırılabilmektedir. İşletmeler yapılarına, amaçlarına ve türlerine göre, ya tüm fonksiyonları veya belirli fonksiyonları için bütçe hazırlarlar. Bu sınıflamaların hiçbirinde bütçeden beklenen nihai fayda farklılaşmamaktadır. Aşağıda bazı bütçe sınıflamaları açıklanmıştır:

a) **Kapsadığı süreye göre;**

- ***Uzun dönemli bütçe:*** Bir ile beş yıl arasındaki sürede stratejik hedeflerin ortaya konulduğu plandır. Uzun dönemli planlar büyüme, yeni pazarlara girme, finansman, yenilenme için mobilya veya demirbaş alımları vb. konulardaki stratejik kararları içerir.
- ***Kısa dönemli bütçe:*** Uzun dönemli bütçenin ayrıntılı uygulama programlarının yer aldığı

bütçedir. İşletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşacak şekilde günlük, haftalık, aylık ve en çok bir yıllık hedeflerinin yer aldığı bütçedir.

b) Kapsadığı faaliyet alanına göre;

- ***Departman bütçeleri;*** otel işletmesini her bir departmanın kendi gelir ve giderlerini gösteren bütçelerdir.
- ***Genel bütçe;*** bölüm bütçeleri, yatırım bütçesi, nakit bütçesi, tahmini bilanço, tahmini gelir tablosu vb. tüm otel işletmesi ile ilgili bütçelerin toplamından oluşur. Genel bütçede yer alan gelir ve giderler ortaya çıkan gelişmelere bağlı olarak dönem içinde artış veya azalış yönünde revize edilip değiştirilebilir. Örneğin, kur tahminlerinde veya faizlerde ciddi bir sapma olduğunda bu değişimin etkileri bütçede takip eden dönemlere (gün, ay, üç ay vb.) yansıtılmalıdır.

c) Teknik yapılarına göre;

- ***Statik bütçe;*** belirli bir hacim düzeyi için düzenlenir.
- ***Esnek bütçe;*** değişik hacim düzeyleri için birden çok statik bütçeden oluşur. Örneğin esnek bütçede, %60, %70 ve %90 doluluk düzeyleri için satış gelir ve giderleri ayrı ayrı bütçelenir.

d) Konularına göre;

- ***Gelir bütçesi;*** gelir getiren bölümlerdeki beklenen satış hacimlerinin düşünülen ürün fiyatları ile çarpılarak otel işletmesinin tahmini gelirlerinin belirlendiği bütçedir.
- ***Gider bütçesi;*** belirlenen satış hacimleri için gerekli girdilerin belirlenerek, bu girdilerin tahmini fiyatları ile çarpılması sonucu bulunan toplam giderleri yansıtan bütçedir.

8.4. Bütçe Düzenlemesi ve Dönemleri

Küçük otel işletmelerinde bütçeleri işletme sahibi hazırlayabilir ya da bu görev muhasebe müdürüne devredilebilir. Bütçeleme işinin muhasebe müdüründen istenmesinin nedenlerinden biri de genel müdürden sonra işletmedeki bütün fonksiyonlardan sorumlu kişi olmasıdır. Aynı zamanda, bütçe hazırlanırken geçmiş muhasebe kayıtlarından yararlanıldığı için muhasebecinin tecrübesi ve bilgi birikimi yadsınamayacak kadar önemlidir. İşletmeyle ilgili geçmiş dönem verileri muhasebeden sağlandığı için muhasebe müdürünün bu verileri edinmesi için bir zaman ve maliyet harcaması gerekmemektedir.

Ancak, büyük otel işletmelerinde ise bütçe çalışmasını genel müdür veya muhasebecinin tek başına yapması mümkün değildir. Bu yüzden bütçe çalışması birden çok işletme yöneticisinin oluşturduğu bütçe komisyonunca yapılır. İşletmeden işletmeye bütçe komisyonu üye yapısı değişebilir. Genelde bütçe komisyonu; genel müdür, bölüm müdürleri (ön büro müdürü, yiyecek-içecek müdürü, teknik müdür vb.), şefler (şef aşçı, kat hizmetleri müdürü, şef barmen vb.) ve muhasebe müdüründen oluşur. Departman yöneticileri kendi bölümlerinin gelir ve giderlerini tahmin ederken kendine bağlı alt yönetici ve personelden de yararlanırlar. Muhasebe bölümü bütçe çalışması yapılan tüm bölümlerin ihtiyaç duyduğu verileri kendilerine iletir. Ayrıca bölümlerde yapılan çalışmalar muhasebe bölümünde birleştirilir. Bütçe komisyonu birleştirilen bölüm bütçeleri üzerinde çalışarak genel bütçeyi hazırlar. Yapılan bütçe toplantılarında tatmin edici olmayan

hedefler veya rakamlar tekrar ilgili bölümlerde gözden geçirilir ve gerekli değişiklikler yapılır. Bütçe komitesince hazırlanan bütçe yönetim kurulunun onayına sunulur. Yönetim kurulunun yapılmasını istediği değişiklikler varsa bunlar yapılır. Son olarak yönetim kurulunun onayından geçirilen bütçe bir yönetim aracı olarak kullanılmaya başlanır[16].

Bütçeleme sürecine başlamadan önce bütçe döneminin saptanması gerekir. Bütçenin kapsadığı dönem bütçe amaçlarına göre bir günden beş yıla farklılaşacaktır. Hatta beş yıldan daha uzun dönemi içeren bütçede yapılabilir. Örneğin bir otel işletmesinin yeni bina inşaatı, yeni ürünlerin geliştirilmesi gibi yatırım amaçlarını gösteren yatırım bütçesi beş yıl veya beş yıldan daha uzun dönemleri kapsamaktadır. Otel işletmelerindeki faaliyet döneminin uzunluğuna göre faaliyet bütçesinin kapsadığı süre değişir. Yılın belirli aylarında faaliyet gösteren mevsimlik otel işletmelerinin faaliyet dönemleri açık oldukları süre ile sınırlıdır. Örneğin sekiz ay açık olan bir kıyı otel işletmelerin faaliyet bütçesi sekiz ayı kapsayacaktır. Mevsimlik çalışmayan otel işletmelerinde ise bütçe dönemi bir yıldır.

Bütçenin kontrol aracı olarak kullanılabilmesi için hazırlanan yıllık faaliyet bütçelerinin üç aylık, aylık ve hatta haftalık alt dönemlere bölünmesi gerekmektedir. Aksi takdirde gerçekleşen sonuçlarla bütçelenen değerlerin karşılaştırılması için yılsonunu beklemek gerekecektir. Bu da düzeltici önlemlerin alınmasını geciktirecektir. Oysa otel yönetimi her hafta yaptığı işletme toplantılarında bütçe rakamları ile gerçekleşen rakamları karşılaştırarak oluşan olumlu ve olumsuz sapmaları değerlendirmektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre sonraki günlerin veya ayların bütçe rakamları revizyona tabi tutulmaktadır. Örneğin bir otel işletmesinin odalarının doluluk oranına göre kat hizmetleri yöneticisi işgücü planını ve programını yapmaktadır. Bir sonraki ayın doluluk oranı düşürülerek bütçe revizyona tabi tutulduğu durumda kat yöneticisi bir sonraki ayın işgücü planında ya çalışan sayısını azaltma ya da ilave genel temizlik programı yapma gibi düzenlemeler yapacaktır.

8.5. Bütçe Düzenleme Aşamaları

Bütçe ister otel işletmesi sahibi, ister muhasebe müdürü, ister bütçe komitesi tarafından hazırlansın, aşağıdaki aşamaların faaliyet bütçesi hazırlanırken takip edilmesi yerinde olacaktır[17]:

- **Bütçe ile ulaşılmak istenen amaçların belirlenmesi:** Otel işletmesi yönetimi gelecek faaliyet döneminde ne kadar kâr hedeflediğini belirlemelidir. Bir önceki döneme göre kârlılık seviyesi korunacak mı, yoksa işletmenin kârlılık oranının ve miktarının artırılması mı düşünülüyor. Bu konularda karar alınırken geçmiş yıl verilerinin dışında dünyadaki ve ülkedeki ekonomik durum, diğer işletmelerle rekabet koşulları, otel işletmesinin kapasitesi, finansman kaynakları vb. değişkenlerin de dikkate alınması gerekir. Uygulamada işletmelerin genelde kâr bütçesi yaptıkları ve hedeflerini sürekli bir önceki dönemin üstünde belirledikleri görülmektedir. Bu tür yaklaşımın altında yatan gerçek ise çalışanlara "çıtayı devamlı yükseltin" mesajının verilmesidir. Ancak çıtanın çok yüksek tutulması durumunda gerçekleşen sonuçlar sürekli bütçe değerlerinin altında kalacağından personelin motivasyonunun bundan olumsuz etkileneceği veya bütçenin yol gösterici özelliğinin kaybolabileceği gerçeği unutulmamalıdır.

- **Belirlenen amaçlara ulaştıracak bütçenin yapılması:** Otel işletmesinde genel bütçe oluşturulmadan önce her departman kendi gelir ve gider tahminlerini gösteren departman bütçelerini hazırlar. Bütçe çalışmalarında üst yönetimce yayınlanan **bütçe yönergesi** kullanılır. Bütçe yönergesinde bütçe yapılacak yıl için öngörülen döviz kurları, ÜFE/TÜFE oranları, kıdem tazminatı tavanı, asgari ücret, SGK tavanı, gelir vergisi dilimleri, enerji birim fiyatları, üniforma birim fiyatları vb. yer alır. Genel bütçeye giden yolda aşağıdaki sıra izlenir:

  ✓Öncelikle satış gelirleri tahmin edilir. Otel işletmesinin tüm gelir merkezlerinde gelecek dönemdeki satış miktarları tahmin edilir. Hangi pazar bölümüne ne kadar oda satılacaktır,

tahmini satış fiyatlarına göre beklenen otel işletmesi geliri ne kadardır gibi soruların yanıtlarına göre her pazar bölümünden beklenen konuk sayısı o pazar dilimine uygulanacak ortalama ücretle çarpılıp her bir pazar bölümünün satış geliri bulunur. Pazar bölümlerinin oda satış gelirleri toplamı toplam odalar gelirini verecektir. Yiyecek geliri için ise şu soruların yanıtları aranır: Yapılan oda satış tahminlerine göre restorandaki kuver sayısı ne olacaktır? Otel işletmesinde konaklayanlar dışında otel işletmesinin restoranından kaç kişi yemek yiyecektir? Ortalama kişi başı yiyecek geliri ne kadardır? Bu soruların yanıtlarından hareketle ortalama kuver başı yiyecek gelir ile satılan kuver sayısı çarpılır ve toplam yiyecek geliri belirlenir. Yine kalan konuk sayısına ve dışarıdan günlük kullanıma göre telefon geliri, çamaşırhane geliri, market geliri, sağlık merkezi geliri vb. tüm gelirler tahmin edilecektir.

  ✓Satış gelirleri tahmin edildikten sonra, bu satış düzeylerindeki gelirin elde edilmesi için gerekli ürün maliyetlerinin tahmin edilmesi gerekir. Bu maliyetler, direkt malzeme maliyetleri, direkt işçilik maliyetleri ve genel hizmet üretim maliyetleridir.

✓Yıllık yapılacak duran varlık alımlarının tutarını gösteren yatırım bütçesi belirlenir. Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri, genel yönetim giderleri vb. dönem giderleri tahmin edilir. Faaliyet gelirleri, faaliyet giderleri, yatırımlar, dönem giderleri bütçelerindeki değerlere ve otel işletmesinin kredili satış ile alış politikalarına bağlı olarak tahmini nakit akım tablosu, tahmini gelir tablosu ve tahmini bilanço hazırlanır.

✓ İlgili departmanlarca ve muhasebece hazırlanan bütçeler muhasebe departmanı veya bütçe komitesi tarafından birleştirilerek genel bütçe haline getirilir.

- **Bütçe tasarısının düzeltilmesi:** Bütçe komitesi bütçe çalışmaları sırasında belirli aralıklarla toplanarak yapılan çalışmaları ve hazırlanan bütçeleri değerlendirir. Otel işletmesinin temel amaçlarına uygun olmayan, çok iyimser veya çok kötümser tahminler yeniden gözden geçirilerek düzeltme işlemlerinin hazırlayanlar tarafından yapılması istenir. Bütçe komitesi kendilerine sunulan nihai tahminler üzerinde tekrar çalışma yaparak genel bütçedeki son düzenlemeleri yapar.
- **Bütçe tasarısının yönetime sunulması, onaylanması ve uygulanması:** Bütçe komitesince hazırlanan genel bütçe tasarısı genel müdür tarafından işletme sahiplerine veya yönetim kuruluna sunulur. İşletme sahipleri veya yönetim kurulu sunulan tasarının mevcut koşullar ve işletme hedeflerine uygunluğu konusunda değerlendirme yapar. Gerekli gördüğü değişiklikler varsa ya bütçe komitesinden bunları yapması ister ya da anında gerekli değişiklikleri kendisi yaparak bütçeyi onaylar. Onaylanan bütçe gerektiği kadar çoğaltılarak bir sonraki dönemin işletme planı olarak ilgili personele dağıtılır ve personelden bu yol haritasına uyması beklenir.

8.6. Genel Bütçenin Unsurları

Otel işletmesinin muhasebe bölümü bütçeleme sürecinde önemli bir işleve sahiptir. Otel işletmesinin gelir ve giderlerinin gerçekleştiği departman yöneticilerine bütçeleme sürecinde gereksinme duydukları istatistik bilgileri sağlamanın yanında, departman yöneticileri tarafından hazırlanan bütçelerin kapsamlı bir genel bütçe de birleştirilerek üst yönetime sunulmasında da muhasebe departmanının sorumluluğu önemli düzeydedir.

Bir otel işletmesinin bütçesi denildiğinde genel (ana) bütçesi anlaşılır. Oysa genel bütçe otel işletmesinin planlanmış tüm faaliyetlerini özetleyen, birbiriyle ilişkili birçok bütçenin birleşiminden oluşur. Genel bütçenin unsurları işletmeden

işletmeye değişebilir. Genel olarak bir otel işletmesinde genel bütçe; gelir ve giderleri içeren faaliyet bütçeleri ile işletmenin mali durumunu belirten mali bütçelerden oluşur[18].

8.6.1. Faaliyet Bütçeleri

Faaliyet bütçelerinin amacı, faaliyet giderlerinin ilgili yılın beklenen satış gelirleriyle ilişkilendirilmesidir. Satış geliri tahmin edilmeden giderler belirlenemeyeceğine göre ilk önce gelirler bütçesinin hazırlanması gerekir. Daha sonra bu gelirlerin elde edilmesi için katlanılması düşünülen giderler bütçelenecektir. Otel işletmesi konuklara sunulan ürünler değişik departmanların sorumluluğunda olduğundan her departman kendi gelir ve giderlerinin bütçeleme işini yapacaktır. Bir departmanda birden fazla ürün konukların kullanımına sunuluyorsa, departman yönetimi her bir ürün grubu için gelir ve giderleri bütçeleyecek ve daha sonra bunları birleştirecektir. Her departmanın gelir bütçesi ve gider bütçesi arasındaki farkların toplamı otel işletmesinin tahminini net faaliyet gelirini verecektir. Bu gelirden otel işletmesinin ortak giderlerinin düşülmesi durumunda ise otel işletmesinin tahmini net gelirine veya net kârına ulaşılmış olacaktır. Otel işletmesinin genel yönetim giderleri, pazarlama, satış ve dağıtım giderleri, yatırım harcamaları vb. giderleri departman bazında ele alınmaz ve ortak giderler olarak bütçelenir.

- *Faaliyet Gelirleri Bütçesi:* Otel işletmelerinde konuklara sunulan oda, yiyecek, içecek, telefon, çamaşırhane, sağlık hizmetleri vb. çeşitli ürünler değişik departmanların sorumluluğundadır. Bu ürünlerin tümünden otel işletmesinde konaklayanlar yararlanmamaktadırlar. Otel işletmesinde konaklayanların tümü odada geceleme hizmetinden yararlanırken, bunlardan bazıları otel işletmesinin kuru temizleme hizmetinden de yararlanmaktadırlar. Oda fiyatına kahvaltı dahil ise otel işletmesinde konaklayanların hepsinin kahvaltı hizmetini alacakken, akşam yemeği için restoranı sadece isteyen konuklar kullanacaktır. Bundan başka işletmede otelde kalmadığı halde restoranda yemek yiyecek konuklar da olacaktır. İşte otel işletmesinin sunduğu her bir mal ve hizmete farklı farklı konuk talebi olacağından bu talep miktarının tahmin edilmesi önem kazanmaktadır.
- *Oda Gelirleri Bütçesi:* Otel işletmelerinde ana faaliyet konusu olan oda satış miktarının ve oda satış gelirinin hesaplanması önem taşımaktadır. Oda gelir bütçesi düzenlenmeden önce bazı varsayımlara göre satış tahminleri yapılacaktır. Oda satışlarının tahmini çalışmasında şu soruların yanıtlanması gerekir:

✓ Otel işletmesinde faaliyet dönemi boyunca satışa sunulacak oda ve yatak sayısı nedir?

✓ Hangi dönemlerde hangi pazar bölümlerine hangi fiyatlar uygulanacaktır?

✓ Belirlenen fiyatlar dikkate alındığında satış miktar ne olacaktır?

Bu soruların yanıtları aranırken önceki yıllar verileri, rakip işletmelerin davranışları, gerek sektörel gerekse genel ekonomik konjonktür, beklenen enflasyon oranı vb. unsurlar dikkate alınmalıdır. Mevsimsel özellik gösteren tatil yöresi işletmelerinde hesap dönemi kapalı dönem, yarı sezon (sezon dışı) ve esas sezon olarak üçe ayrılırken, şehir otel işletmeleri hiç kapanmadığından kapalı sezon söz konusu olmayacaktır. Esas sezonda doluluk oranları yükseleceğinden büyük tamir bakım, yenileme çalışmalarının yarı sezonda yapılacak şekilde planlanması gerekir. Otel işletmesinin sezon özelliklerine göre satılabilir oda ve yatak sayısı belirlendikten sonra bu odaların fiyatlarının yine sezon yapısı dikkate alınarak belirlenmesi gerekir. Aynı odanın esas sezondaki fiyatı ile yarı sezondaki fiyatı farklı olacağı gibi, esas sezondaki aylar arasında bile fiyat farklılıkları oluşturulabilir.

Grup halinde gelen konuklara ve münferit gelen konuklara uygulanacak fiyatlarda farklı olacaktır. Bunun yanında, iki kişilik odada tek kişi kalırsa veya odaya ilave yatak konursa odanın satış fiyatı değişecektir. Satışları hangi esasa göre yapılacağı da fiyatları etkileyecektir. Konuğa satışlar sade oda, oda + kahvaltı, oda + kahvaltı + öğle veya akşam yemeği (yarım pansiyon), oda + kahvaltı + öğle yemeği + akşam yemeği (tam pansiyon) veya fiyata her şey dahil esasına göre yapıldığında her birine uygulanacak fiyat farklı olacaktır. Otel işletmelerinde satışların genellikle yabancı para cinsinden olması nedeniyle kurlardaki yıl içindeki değişmenin de öngörülmesi gerekecektir. Tüm faaliyet dönemindeki oda satışları ve fiyatlar belli olduktan sonra yapılacak iş, satılması beklenen oda sayısı ile oda fiyatlarının çarpılmasıdır. Çarpımların sonuçları toplandığında da bütçeye konacak oda satış gelirleri belirlenmiş olur.

- ***Yiyecek ve İçecek Gelirleri Bütçesi:*** Otel işletmelerinin önemli ikinci gelir merkezi yiyecek ve içecek bölümüdür. Tahmini oda satış miktarı ve pansiyon durumu yiyecek ve içecek bütçesinin hazırlanmasında dikkate alınır. Diğer bir deyişle yiyecek ve içecek gelirlerinin bütçelenmesinde, pansiyon durumuna göre belirlenen kuver sayısı ile belirli doluluk oranlarına göre önceki yıllarda gerçekleşmiş kuver sayısı dikkate alınır. Örneğin, oda kahvaltı satış yapan bir şehir otel işletmesinde geceleyecek konuk sayısı kadar kuver kahvaltı için garanti edilmiş olacaktır. Öngörülen fiyat içinde kahvaltı ücreti de önceden belirlenmiş olduğuna göre kahvaltı gelirleri kuver sayısının kahvaltı ücreti ile çarpılmasıyla bulunacaktır. Önceki yıl verilerinden hareketle doluluk oranlarına göre öğle ve akşam yemeği kuver sayısı belirlenecek ve tespit edilen ortalama kuver başına gelir ile çarpılarak otel işletmesinin öğle ve akşam yemek gelirleri bütçelenmiş olacaktır. Aynı mantık bar gelirlerinin tespit edilmesinde de kullanılacaktır. Önceki yıl verilerinden hareketle otel işletmesinde konaklayacağı düşünülen konuk sayısının belirli bir yüzdesinin otel işletmesi barını kullanacağı öngörülür. Bu rakama otel işletmesinde konaklayanlar dışındaki beklenen konuk kullanımları eklenir. Böylece otel işletmesinin barını veya barlarını kullanacak konuk sayısı tahmin edilmiş olur. Tahmin edilen kişi başı ortalama içecek harcama tutarı barları kullanacak konuk sayısı ile çarpıldığında içecek geliri bütçelenmiş olur. Basit bir örnek vermek gerekirse; X otel işletmesinde gelecek faaliyet dönemi için tahmini konuk sayısı 73.000 olacağı ve bu konukların %40'ının akşam yemeği yiyeceği, % 50'sinin ise otel işletmesinin barını kullanacağı ve dış kullanımın ise olmayacağı tahmin edilmektedir. Ortalama kuver fiyatının 50 ₺, ortalama kişi başı içki satışının ise 30 ₺ olacağı varsayıldığında otel işletmesinin gece restorandaki yiyecek ve bardaki içecek geliri aşağıdaki şekilde hesaplanacaktır:

73.000 * 0.40 = 29.200 *Tahmini kuver sayısı*

29.200 * 50 = 1.460.000 ₺ *Bir yıllık tahmini akşam yemeği geliri*

73.000 * 0.50 = 36.500 *Tahmini barı kullanacak konuk sayısı*

36.500 * 30 = 1.095.000 ₺ *Bir yıllık tahmini bar geliri*

Örneğimizde akşam yiyecek geliri 1.460.000 ₺, bar satış gelir ise 1.095.000 ₺ olarak tahmin edilecektir. Bu hesaplama çok kabaca yapıldığı için gerçekleşen rakamlardan sapmaların yüksek olma olasılığı fazladır. Eğer yiyecek ve içecek geliri daha isabetli tahmin edilmek istenirse, pazar bölümlerine göre oda satış tahminlerinin hesaplamada kullanılması daha yerinde olur. Çünkü her pazar bölümü konuğu benzer sıklıkta otel işletmesinin yiyecek ve içecek birimlerini kullanmakta, benzer harcama eğilimleri göstermekte ve harcama tutarları da birbirine yakın olmaktadır. Her pazar bölümünün ne kadarının yiyecek ve içecek birimlerini kullandığı ve ortalama ne kadar harcama yaptığı önceki yıllardaki verilerinden hareketle belirlenerek yukarıdaki örnekteki hesaplamalar her bir pazar bölümü için yapılacaktır. Tüm pazar bölümlerine göre yiyecek ve içecek satışları toplandığında toplam bir sonraki yılın yiyecek ve içecek geliri öngörüsü yapılmış

olacaktır. Bu öngörünün tek tip konuğa göre yapılmış öngörüden daha gerçekçi olacağı açıktır.

- ***Diğer Ana Faaliyet Gelirleri Bütçeleri:*** Bir otel işletmesinin odalar ve yiyecek-içecek gelirleri ana faaliyetinin önemli parçalarıdır. Bunların dışındaki telefon, çamaşırhane, otopark, sağlık merkezi, toplantı ve kongre vb. diğer gelir merkezlerinin gelirleri de bütçelenmek durumundadır. Otel işletmesinde kalan konukların kaçının telefon hizmetlerinden ne kadar süre ile kaçının kaç parça giysi ile çamaşırhane hizmetlerinden, kaçının sağlık merkezi ve otopark hizmetlerinden faydalanacağının tahmin edilmesi çok zordur. Bir konuk ilk kez konakladığında çamaşırhane hizmetlerinden faydalanırken, ikinci gelişinde çamaşırhane hizmetlerinden faydalanmayabilir. Uzun süre konaklayan konuklar kısa süre konaklayan konuklara göre daha fazla çamaşırhane hizmetinden yararlanacaklardır. Otel işletmesinde kalış süresi ortalama üç gün ise bu kadar kısa sürede çamaşırhane hizmetinden yararlanacak sayısı tabii ki sınırlı olacaktır. Yine de oda ve yiyecek içecek geliri gibi toplam gelir içinde önemli bir yer tutmayan diğer gelirlerinin de bütçelenmesi gerekir. Burada kullanılabilecek yöntem oda gelirleri ile diğer ana faaliyet gelirleri arasındaki yüzde ilişkisinden yararlanılmasıdır. Önceki yıllardaki diğer ana faaliyet gelirlerinin oda gelirlerine yüzdesi veya sektörde kabul görmüş diğer ana faaliyet gelirleri oda gelirleri yüzdesi telefon, çamaşırhane, otopark vb. gelirlerinin bütçelenmesinde kullanılır. Örneğin, 1990'lı yılların başında A.B.D.'nde telefon gelirleri oda gelirlerinin %7-9 arasında bütçelenirken, çamaşırhane gelirleri oda gelirlerinin %1-2'si olarak bütçelenmekteydi. Oysa cep telefonlarının yoğun olarak kullanıldığı 2010'lu yıllarda oda gelirlerinin %7-9'u oranında telefon geliri beklemek çok iyimser bir tahmin olacak ve bu hedefe ulaşılamayacaktır. Otel işletmeleri ağırlıkla bu tür gelirleri bütçelerken geçmiş yıllar verilerinden yararlanmaktadırlar.

Tüm bölüm gelir bütçeleri birleştirilerek ana faaliyet gelirleri bütçesine ulaşılır. Otel işletmesi yönetimi ana faaliyet gelirlerinden başka gelirler elde etmeyi de düşünebilir. Otel işletmesinin kiraladığı mülkler varsa kira geliri elde edebilecek, elindeki fazla nakdi değerlendirerek faiz geliri elde edebilecektir. Tüm bu gelirleri içeren diğer faaliyet gelirleri bütçesinin hazırlanması gerekir. Ayrıca, yıl içinde duran varlık satışı gibi olağanüstü gelir ve kârlar elde edilmesi düşünülüyorsa olağan üstü gelir ve kârlar bütçesinin de hazırlanması gerekecektir. Kira gelirleri dışındaki diğer faaliyet gelirleri ve olağanüstü faaliyet gelirlerinin tahmini de güçtür. Ana faaliyet gelirlerine göre düşük tutardadır. Ne zaman ve ne

ölçüde doğacakları kolay kestirilemez. Diğer faaliyet gelirleri bütçesi ile olağanüstü gelir ve kârlar bütçesi geçmiş dönem verileri ve gelecek yıllara ilişkin beklentiler dikkate alınarak düzenlenir.

- ***Faaliyet Giderleri Bütçesi:*** Faaliyet gelirleri bütçesi düzenlendikten sonra sıra faaliyet giderleri bütçesine gelir. Otel işletmelerinde her gelir merkezi (odalar, yiyecek-içecek vb.) aynı zamanda bir gider merkezidir. Bunun yanında otel işletmelerinde gelirin elde edilmediği servis departmanları (pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, teknik servis vb.) vardır ve bunlar da gider merkezi olarak bütçelerini hazırlarlar. Gider bütçeleri hazırlanırken gider unsurlarının satış hacmine bağlı olarak değişip değişmediğine bakılır. Oda doluluk oranına bağlı olarak değişen gider unsurlarına değişken giderler, oda doluluk oranına bağlı olmadan gerçekleşen gider unsurlarına ise sabit giderler denir. Öngörülen doluluk oranına göre sabit ve değişken giderler geçmiş yıl kullanım yüzdeleri ve bütçe yılındaki fiyat artışları dikkate alınarak her bir bölüm için belirlenir ve bu gider unsurları gider bütçelerinde yer alırlar. Ayrıca her bir gider unsurunda kullanılan miktar olarak önceki yıllara göre artış ve azalışların olup olmayacağı bu çalışma sırasında dikkate alınmalıdır. İlgili gider unsurlarında önceki yıla göre artış veya azalışların gerekçeleri bütçe dipnotlarında açıklanmalıdır. Gelir bütçelerinde olduğu gibi gider bütçeleri de aşağıdaki gibi gruplanabilir:

- ***Oda Giderleri Bütçesi:*** Bir odanın satışa hazırlanması veya temizlenmesi için kullanılan malzeme miktarları öncelikle belirlenmelidir. Oda başına temizlik maddesi kullanımı gramaj olarak geçmiş tecrübelere göre belirlenir. İlgili aydaki satılacak oda sayısı ile oda başına tüketilecek deterjan miktarı çarpıldığında o aya ait temizlik maddesi ihtiyacı belirlenmiş olur. Kullanılacak deterjan miktarını tahmin edilen satın alma fiyatı ile çarpıldığında temizlik maddesi giderinin o aya ait tutarı bulunur. Bu on iki ay için ayrı ayrı yapılıp toplandığında ise temizlik maddesi unsurunun bütçedeki büyüklüğü belirlenmiş olur. Aynı sistemle odada kullanılan nemlendirici, parlatıcı, buklet malzemeleri vb. malzemelerinin kullanım tutarları belirlendiğinde, odada kullanılan malzemenin toplam tutarı bütçelenmiş olur.

- ***Yiyecek ve İçecek Giderleri Bütçesi:*** Yiyecek ve içecek malzeme giderleri genelde yiyecek ve içecek gelirlerinin belirli bir yüzdesi alınarak hesaplanır. Yiyecek ve içecek gelirlerine uygulanacak yüzde muhasebe bölümünden elde edilir. Muhasebede her departmana ilişkin gelir gider kaydı tutulduğundan, bölüm giderlerinin departman gelirleri içindeki yüzdeleri kolaylıkla hesaplanabilir. Ayrıca benzer işletmelere ait sektör ortalamaları da

otel işletmesi yöneticilerine giderleri tahmin etme konusunda bir fikir verir. Örneğin sektörde yiyecek gelirinin %35'i civarında yiyecek gideri; içecek gelirinin %25'i oranında içecek gideri oluşuyorsa ve işletmenin bir önceki yıl gider oranları da bu oranlara yakınsa; tahmin edilen yiyecek gelirinin %35,0'i, tahmin edilen içecek giderinin de %25'i alınarak gider bütçesi rakamları öngörülmüş olur. Örneğin X otel işletmesinin yiyecek geliri 219 milyar, içecek geliri ise 182 milyar 500 milyon lira tahmin edildiğine göre yukarıda verilen oranları esas alarak X otel işletmesinin malzeme giderleri aşağıdaki gibi hazırlanır:

1.460.000 * 0.35 = 511.000 ₺ Bir yıllık tahmini yiyecek malzeme gideri

1.095.000 * 0.25 = 273.750 ₺ Bir yıllık tahmini içecek malzeme gideri

- ***Diğer Ana Faaliyet Giderleri Bütçesi:*** Otel işletmelerinde bulunan diğer ana faaliyetlerin her biri için malzeme giderleri bütçelenecektir. Örneğin otel işletmesinde ayrı bir gelir merkezi olarak çamaşırhane varsa konukların çamaşırlarına ilişkin giderleri tahmin edebilmek için, bir önceki yıl bu giderlerin çamaşırhane gelirlerinin yüzde kaçını oluşturduğunu gösteren oran kullanılabilir. Örneğin konuk çamaşırlarının son yıllardaki gider gelir oranı %30 ise tahmin edilen çamaşırhane satış gelirlerinin %30.0'u alınarak çamaşırhane giderlerine ulaşılmış olur. Örneğin X oteli konuk çamaşır temizleme gelirleri 1.000.000 ₺ tahmin edilmiş ise konuk çamaşır temizleme gideri 1.000.000 * 0.30 = 3.000.000.000 ₺ olarak bulunur. Bu hesaplama sadece konuk çamaşırları için yapılmıştır. Oysa çamaşırhanede personel çamaşırlarının temizliğini de yapmaktadır. Personel çamaşırları için katlanılan giderlerde ya oda satışları ya da çalışacak personel sayısı ile ilişkilendirilerek bulunulabilir. Personel çamaşır temizleme giderleri konuk çamaşır temizleme giderleri ile toplandığında çamaşırhanenin toplam malzeme giderleri bulunmuş olacaktır. Benzer hesaplama yöntemleri diğer ana faaliyetlerinin malzeme giderlerinin hesaplanması için kullanılarak tüm diğer ana faaliyet malzeme giderleri de bütçelenmiş olur.
- ***İşçilik Giderleri Bütçesi:*** Personel giderleri istihdam edilen personelin kadro durumuna, piyasadaki istihdam kriterlerine ve ücret politikalarına bağlı olarak değişir. Örneğin, 10 idari ve 40 alt kademe personel ile çalışan bir otel işletmesi, işlerin kaliteli ve gerektiği gibi gitmediğinin farkına vararak bir sonraki dönem 12 idari ve 45 alt kademe personel ile çalışma kararı alabilir. Bu karara göre ilave olarak 2 kişi idari, 5 kişi de alt kademede istihdam edilecektir. Bu ek istihdam bütçe hazırlanırken göz önünde tutulacak ve personel giderleri artacaktır. Ayrıca, personel ücretleri tahmin edilirken bir sonraki dönemde uygulanacak zam oranı, SSK tabanı ve tavanı, asgari ücretteki artış vb. kriterler de dikkate alınacaktır. Otel işletmesindeki tüm gelir ve gider departmanlarında çalışacak personel giderleri her bir departman bazında tahmin edilip birleştirildiğinde işçilik gider bütçesi hazırlanmış olacaktır. Departman bazında işçilik giderlerinin belirlenmesinin önemi ilgili departmanlardaki üretilen ürünlerin birim maliyetlerinin tahmininde de kullanılmasından dolayıdır.
- ***Diğer Gider Bütçeleri:*** Bir otel işletmesinde ana faaliyet malzeme giderlerinin ve işçilik giderlerinin dışında diğer giderleri de vardır. Bu giderlerin bir kısmı gelir merkezleri (oda, yiyecek ve içecek, telefon, çamaşırhane vb.) ile ilgilidir ve yukarıda sayılanlar dışındaki giderlerdir. İlgili departmanların kira giderleri, amortisman giderleri, elektrik, su giderleri vb. sabit gider özelliği gösterir. Bir de sadece gider merkezi olan genel yönetim, pazarlama, teknik servis, güvenlik vb. hizmet departmanlarının giderleri vardır. Bu giderlerin satış hacmine göre değişmeyen ve sabit gider özelliği gösterenlerinin tahmin edilmesi kolaydır. Çünkü kira giderlerini kira sözleşmelerini esas alarak, sigorta giderlerini sigorta poliçelerini dikkate alarak, amortisman giderini geçmiş yıllarda kullanılan amortisman yöntemlerini dikkate alarak belirlemek ve bu giderleri bütçelemek mümkün olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta elde somut bir göstergesi olamayan (kırtasiye, elektrik, su vb.) gider unsurları için yine geçmiş yıllar verileri ile gelecek yıl öngörüleri dikkate alınarak tahmin yapılacağıdır.

Yukarıdaki anlatılan ana faaliyet, diğer faaliyet ve olağanüstü faaliyet gelir ve gider bütçeleri genel bütçenin içinde yerlerini alacaklardır.

8.6.2. Mali Bütçeler

Genel bütçenin diğer bölümünü oluşturan mali bütçeler yatırım harcamaları bütçesi, tahmini (bütçelenmiş) nakit akım tablosu, tahmini gelir tablosu ve tahmini bilançodan oluşur. Genel olarak otel işletmesinin mali bütçelerinde, işletmenin faaliyet gelirleri ve faaliyet giderleri bütçelerinde öngörülen gerçekleşmelere göre işletmeninin mali durumunun nasıl etkileneceği, faaliyet sonucu beklenen kâr veya zarar düzeyi, işletmenin yatırım ihtiyacının nasıl giderileceği, işletmedeki para giriş ve çıkışlarının nasıl gerçekleşeceği öngörülmeye çalışılır.

- ***Yatırım Harcamaları Bütçesi:*** Otel işletmelerinde yatırımlar, yeni kapasite yaratılması için, mevcut yatırımların kapasitesinin korunması için, ya da bu kapasiteden daha iyi yararlanılması için yapılır. Yatırım harcamaları

bütçesi bir anlamda işletmenin bütçe döneminde duran (sabit) varlıklara yapacağı harcamaları gösterir. Bütçe hazırlanırken bütçe döneminde duran varlıklar için yapılacak harcamalar programlanır ve bu harcamaların nasıl ve ne zaman yapılacağı öngörülür. Yatırım harcamaları nakit çıkışına yol açacağı için, bu bütçe nakit akım bütçesi ile koordineli bir şekilde hazırlanmalıdır.

- ***Tahmini Nakit Akım Tablosu:*** Otel işletmelerinde faaliyet gelirleri, faaliyet giderleri ve yatırım harcamaları nedeniyle sürekli nakit giriş ve çıkışları olur. Tahmini nakit akım tablosu otel işletmesinin bütçe dönemindeki nakit giriş ve nakit çıkışlarını gösteren bir tablodur. Bu tablo aracılığı ile otel işletmesinin günlük faaliyetleri sırasında gelir, gider ve yatırım harcamaları nedeniyle ortaya çıkabilecek nakit eksikliklerinin nasıl giderileceği veya nakit fazlalıklarının nasıl değerlendirileceği belirlenmeye çalışılır. Tahmini nakit akım tablosu hazırlanırken işletmenin tahsilat ve ödeme politikası dikkate alınır. Örneğin kredili kalan konuklara tanınan vade (30, 60, 90 gün vb.), işletmenin kredili mal alımları için sağladığı vadeden kısa ise işletmenin nakit açığı oluşma ihtimali yükselecektir. Eğer otel işletmesi satışlarını ağırlıklı olarak peşin yapıyor, mal alımlarında ise kredili çalışıyorsa bu durumda nakit fazlasının gerçekleşmesi söz konusudur. Nakit dengesi bakımından bütçe döneminin bazı aylarında nakit fazlası oluşurken, bazı aylarda da nakit eksikliği gerçekleşir. Otel işletmesi yönetimi öngörülen nakit fazlalarını, bu fazlalığın miktar ve süresine bakarak vadeli mevduat açma, repo yaptırma veya ıskontolu peşin alımlara yönelme vb. yöntemlerden birini seçerek değerlendirmeyi düşünür. Nakit eksikliği öngörüldüğü dönemlerde de bu eksikliğin kredi alarak, ortaklardan borç alarak vb. hangi yöntemlerle giderileceği belirler. Böylece nakit akışı konusunda işletmenin olumsuz bir sürprizle karşılaşmasının önüne geçilmeye çalışılır.
- ***Tahmini Gelir Tablosu:*** Tahmini gelir tablosu bütün gelir ve gider bütçelerinin birleştirildiği ve tekdüzen hesap planına uygun bir şekilde düzenlendiği bir tablodur. Tahmini gelir tablosu hazırlandığında o bütçe döneminde öngörülen brüt satışlardan öngörülen net kâr veya zarar rakamına nasıl ulaşılacağı belirlenmiş olur.
- ***Tahmini Bilanço:*** Tüm faaliyet gelirleri, faaliyet giderleri, yatırım harcamaları bütçeleri ile tahmini nakit akım tablosu ve tahmini gelir tablosundan elde edilen verilerden yararlanılarak işletmenin dönem sonundaki varlıklarının, borçlarının ve öz kaynaklarının değerlerini gösteren tahmini bilanço hazırlanır. Tahmini bilanço hazırlanırken önceki dönemdeki bilanço

değerleri ve oran analizlerinden, firmanın hedeflerinden ve sektörde oluşan standart oranlardan yararlanılır. Örneğin alacak devir hızının üç olması öngörülüyorsa, bilançodaki ticari alacaklar rakamı beklenen net satışlar üçe bölünerek bulunacaktır.

8.7. Bütçe Kontrolü

Faaliyet bütçeleri ve mali bütçelerin bir araya getirilmesi ile genel bütçe hazırlanmış olur. Otel işletmesinin yönetim kurulunun onayını alan genel bütçedeki hedeflere tüm işletme personelinin gayretleriyle ulaşılmaya çalışılır. Bütçelenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının tespit edilmesi sürecine bütçe kontrolü denir. Bütçe kontrolünde performans raporları kullanılır. Bu raporlarda bölümünün ilgili aydaki gerçekleşen gelir ve gider rakamları, bütçe rakamları ve bir önceki yıl rakamları birlikte karşılaştırmalı olarak yer alır. Karşılaştırmalarda mutlak rakamların yanında değişmelerin yüzde ile de ifade edilmesi yerinde olacaktır. Çünkü karşılaştırılan gelir gider unsurlarından bazıları işlem hacmindeki düşüklük nedeniyle (konuk telefon giderleri gibi) binlerle ifade edilirken bazıları ise (odalar giderleri gibi) milyonlarla ifade edilecektir. Doğal olarak oluşan sapmalar telefon giderinde bin (örneğin telefon gideri bütçelenin 10.000 ₺ altında), odalar gelirinde ise yüz binler (örneğin oda gideri bütçelenenin

100.000 ₺ altında) düzeyinde gerçekleşecektir. Büyüklük olarak 10.000 ₺'lik değişme 100.000 ₺'ye milyona göre çok fazla olarak düşünülebilir. Ama yüzde olarak değişme hesaplandığında belki telefon gideri bütçelenenden %20 daha az gerçekleşirken, oda giderinin ise bütçelenenden %10 daha az gerçekleşmiş olduğu görülecektir. Diğer bir deyişle, telefon giderindeki olumsuz sapma otel giderlerindekine göre daha yüksek bir yüzdede gerçekleşmiştir.

Bütçe kontrolünde gerçekleşen sonuçlar bütçede öngörülen değerlerle karşılaştırıldığında üç durum ortaya çıkacaktır: Birinci durum bütçelenen ve gerçekleşen rakamların eşit veya birbirine çok yakın olma durumudur ve bütçelemenin başarısını gösterir. İkinci durum bütçelenen rakam gerçekleşenin altında kalmış ise bütçeleme açısından olumsuz bir sapma gerçekleşmiş demektir. Ancak incelenen gelir unsuru ise daha az gelir elde edilmesi nedeniyle bu sapma olumsuz, incelenen gider unsuru ise bu sapma daha az gider gerçekleştiği için olumlu olarak yorumlanacaktır. Üçüncü durum ise bütçelenmiş rakamın gerçekleşenin üstünde olmasıdır. Bu durumda da bütçe ile gerçekleşen durum arasında bir sapma olduğundan bütçeleme açısından olumsuzdur. Ancak incelenen gelir unsuru ise bu sapma daha fazla geliri ifade ettiğinden olumlu incelenen gider unsuru ise bu

sapma daha çok gider gerçekleştiği için olumsuz olarak yorumlanacaktır. Bütçelenen ve gerçekleşen durumlar arasındaki sapmaların olumlu ve olumsuz olmalarına bakılmaksızın bu sapmaların neden ortaya çıktığının araştırılması ve düzeltici önlemlerin alınması gerekir. Sapma analiz olarak isimlendirilen bu çalışmada hangi nedenle kaç liralık olumlu veya olumsuz sapmanın ortaya çıktığı belirlenir. Sapmalar bir yanlışlık sonucu ortaya çıkmış olabileceği gibi, işletmenin kontrol edebileceği veya kontrol edemeyeceği faktörlerden de kaynaklanmış olabilir. Her bir durumda işletme yönetiminin alacağı önlemler farklı farklı olacaktır. Sapma nedenleri ile ilgili aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Gerçekleşen gelirlerin bütçelenen gelir tutarının altında çıkması, muhasebe kayıtlarına gelir tutarının yanlışlıkla olması gereken değerin altında kaydedilmesi nedeniyle olabilir. Yapılan çalışmalar sonucu bu durum tespit edildiğinde yanlışlığı düzeltici kayıt yapılacaktır. Düzeltici kayıt sonrası ise gerçekleşen sapma ortadan kalkacaktır.
- Oda temizlik giderlerinin bütçelenenden yüksek çıkmasının oda başına temizlik malzemesi kullanımının bütçelenenden fazla olması nedeniyle ortaya çıktığı tespit edilebilir. Bu durumda yönetim bu fazla kullanımın nedenini, tahminin düşük tutulmasından mı, israftan mı, çalınma nedeniyle mi ortaya çıktığını belirleyecektir. Eğer sapma malzeme kullanımındaki israftan kaynaklandığı tespit edilirse, israf edilen malzeme tutarının personelden kesileceğinin duyurulması gibi personel israfını önleyici önlemler alınacaktır.
- İşçilik giderinin bütçelenenden fazla olması devletin belirlediği asgari ücret artışının işletmenin öngördüğünün çok üstünde olması nedeniyle olabilir. İşletme kontrol edemediği bu ücret artışına göre ya işçilik giderlerini değiştirerek yükselterek ya da sonraki aylarda personel azaltarak hedeflediği değerlere ulaşmaya çalışacaktır.

Otel işletmelerinde bütçeleme çok rahatlıkla kullanılabilecek bir yönetim aracıdır. Turizm sektörünün sahip olduğu bazı faktörler bütçeleme işleminin gerçekleştirilmesini zorlaştırsa da olanaksız yapmamaktadır. Hatta otel işletmelerinin sahip olduğu bazı özellikler de bütçelemeden elde edilecek sonuçların başarısını artırmaktadır. Bu özelliklerden en önemlisi, doluluk oranı arttıkça, işçilik maliyetlerinin birim maliyet içindeki payının azalmasıdır. Aynı zamanda, doluluk oranı arttıkça sabit giderlerin birim içindeki payları düşmektedir.

Ayrıca, otel işletmelerinin maliyet yapıları incelendiğinde, ortaya çıkan sonuç, işletme içinde işçilik ve sabit giderlerin yoğunluğunun çok fazla olmasıdır. Bununla birlikte, temizlik ve yiyecek-içecek için yapılan malzeme alımları da maliyetler arasında büyük bir yer tutmaktadır. Bu maliyetlerin büyüklüğü, denetim altında tutulma gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Birim başına elde edilecek küçük bir tasarruf toplam maliyetlerde büyük düşüşlere yol açacaktır. Bütçelemenin maliyetlerin denetiminde sağladığı yararlar düşünüldüğünde otel işletmelerinde bütçeleme işlem İnin gerçekleştirilmesi bir elzem olmaktadır[19].

BÖLÜM SONU DİPNOTLARI

[1] Tütüncü (1996), age, s.92
[2] Kozak vd. (2012), age, s.28
[3] Kozak vd. (2012), age, s.17
[4] Denizer vd. (1998), age, s.186
[5] Kozak vd. (2012), age, s.17
[6] Horngren (1987) age, s.154
[7] Hartley, (1994), age, s.154
[8] Tütüncü (1996), age, s.92
[9] Kozak vd. (2012), age, s.17
[10] Tütüncü (1996), age, s.92
[11] Kozak vd. (2012), age, s.18
[12] Denizer vd. (1998), age, s.187-188
[13] Benligiray vd. (1994), age, s.158
[14] Coltman (1989), age, s.36
[15] Harris ve Hazzard (1994), age, s.204
[16] Kozak vd. (2012), age, s.20
[17] Kozak vd. (2012), age, s.21
[18] Kozak vd. (2012), age, s.22
[19] Tütüncü (1996), age, s.100

DOKUZUNCU BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

9. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

İnsanın insana hizmet sunduğu, hizmet sunan ile hizmeti alan kişilerin hem hizmet üretim sürecinde hem de hizmeti kullanım ve tüketim sürecinde karşılıklı etkileşim içerisinde bulundukları otel işletmelerinde yönetim, kesintisiz olarak çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler arasında bireysel etkileşim alanı içerisinde gerçekleşmektedir.

9.1. Yönetimin Tanımı

Yönetimin evrensel bir süreç olduğu konusunda geniş çapta görüş birliğine varılmış olmasına rağmen, bu kavramın yine de çok değişik şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bunun temel nedeni, en eski ilkel toplumlarda bile var olmasına karşılık yönetimin sistematik olarak incelenmesinin çok yeni olmasıdır[1].

Yönetim konusunda birçok yazar tarafından yapılan tanımlar aşağıda verilmiştir.

- Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme, iş ve çabaların toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur[2].
- Yönetim, işletmenin amaçlara ulaşmak için birey ve grup faaliyetlerinin koordine edildiği süreçtir[3].
- Yönetim, bir işletmede amaçlara ulaşmak için işbirliği yapmak ve çalışmaların amaç doğrultusunda düzenlenmesidir[4].
- Yönetim, başka kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması sürecidir[5].
- Yönetim, sahip oldukları otorite ve sorumlulukları bilen ve bunları bir ürün ortaya koyma yolunda işletmenin diğer araçları ile beraber kullanan insanlar topluluğudur[6].

- Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır[7].

Yukarıda yapılan birbirini tamamlayan, tanımlayan veya farklı bakış açıları ortaya koyan yönetim tanımlarını ve otel işletmelerinin özelliklerini de dikkate alarak yönetimi şöyle tanımlayabiliriz.

"Yönetim, belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içerisinde bir araya gelen insanların işletmesel amaçları gerçekleştirmek için eldeki fiziki, mali ve beşeri kaynakları planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları yardımıyla etkin, verimli ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecidir."

9.2. Yönetimin Amacı

Yönetimin temel amacı, işletmesel amaçları gerçekleştirmektir. İşletmesel amaçlar üç başlık altında ele alınabilir[8].

- ***Düzen amacı:*** İşletmede çalışanların, işletmede istenen sonuçlara ulaşılması için gerekli davranışları göstermeleridir.
- ***Kültürel amaçlar:*** Her işletmenin kendine göre bir işletme kültürü bulunur. Bu kültür işletme çalışanlarına uygun olmalı ve onları temsil etmelidir.
- ***Ekonomik amaçlar:*** İşletmenin nihai kurulma nedeni finansal kazançtır. Başka bir deyişle kâr elde etmektir.

9.3. Yönetimin Özellikleri

Yukarıda yönetimle ilgili farklı tanımların yapıldığını, yapılan tanımlar arasında her tanımda yer alan benzer veya farklı birkaç özelliğin olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde yönetim, üretilen ve sunulan ürünün özelliklerinden dolayı diğer işletmelere göre farklı özellikler gösterebilmektedir. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz[9],[10].

- **Yönetim Amaca Yönelik Bir Faaliyettir.**

Yönetim, bir amaca ulaşmak ve belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için yapılan bir faaliyettir. Yönetimde, belli bir amaca hizmet edecek bir grup insanın bir araya gelmesi başta gelen bir özelliktir. Yönetimin başarısı bu amaçlara ulaşma ve amaçları gerçekleştirme durumu ile ölçülür. Otel işletmelerinde yönetimin amaçlarına ulaşabilmesi için her şeyden önce;

- ✓Müşterilere uygun fiyatla, yüksek standartlarda kaliteli ürünler sunmak,
- ✓İşletmedeki işgörenlerin çalışma şartlarını iyileştirmek ve tatmin edici bir ücret vermek,
- ✓Sosyal ve siyasal çevrenin beğenisini kazanmak ve dolayısıyla işletmelerin kârlılığını artırmak,
- ✓Bunların gerçekleşebilmesi için de, işletmenin amaçları ile işgörenlerin ve sosyal çevrenin amaçlarının uyumlaştırılması ve bağdaştırılması gereklidir.

- **Yönetim Bir Süreçtir**

Yönetim faaliyeti birbiri ile ilişkili işlevlerden (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) oluşan bir süreçtir. Amaçlara ulaşmak için kaynakların etkin, verimli ve etkili kullanılabilmesi gerekir. Bu ise birbirine bağlı yönetimin işlevlerinin yerine getirilmesine bağlıdır.

- **Yönetim İnsana Yönelik Bir Faaliyettir.**

Yönetimde, insanın insanla olan ilişkileri söz konusudur. Yönetim insana özgü insanlar tarafından yönlendirilen ve insan için geliştirilen bir faaliyettir. İnsan yönetim faaliyetinin temel öğesidir. Diğer bir deyişle; yöneten de insandır, yönetilen de insandır. Otel işletmesinde her seviyede çalışan müşterilere hizmet sunmaktadır. Ayrıca, diğer işletmelerden farklı olarak otel işletmelerinde yönetim kademesi hem çalışan ile hem de hizmet satın almak için gelen müşterilerle yakından ilgilenmek durumundadır.

- **Yönetim, bir grup faaliyetidir.**

Yönetim faaliyeti birden fazla kişinin var olduğu durumlarda söz konusudur. Tek kişinin amaçlarına ulaşmak için yapmış olduğu faaliyet ekonomik yarar sağlamaya yönelik faaliyettir. Tek bir kişinin geliştirmeye çalıştığı faaliyetler yönetimin dışındadır. Yönetimden bahsedebilmek için birden fazla kişinin, bir grubun oluşması gerekir. Yönetimin faaliyeti bir grubun faaliyeti ile gerçekleşebilir. Bu bakımdan yönetim faaliyeti bir grup faaliyetidir.

- **Yönetim İşbölümü ve Uzmanlaşma Faaliyetidir.**

Yönetimde işletmesel faaliyetler, çalışanların yeteneklerine uygun bölümlere ayrılmalı ve bu bölümlerde uzmanlaşarak iş verimliliğinin arttırılması sağlanmalıdır. Etkili bir yönetim için kişiler arasında görev dağılımına ve teknik bilgiye ihtiyaç duyulur. Otel işletmelerinde faaliyetler ve görevler iyi bir şekilde sınıflandırılarak çalışanların yeteneklerine en uygun şekilde işbölümü yapılarak dağıtılırsa yönetimin başarısı da artacaktır.

- **Yönetim Bir Koordinasyon Faaliyetidir.**

Yönetimde çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bölümler arasında koordinasyonun sağlanması gerekir. Grup üyelerinin uyum içerisinde çalışmaları yönetimin başarısının şartlarındandır. Bu da grup çabalarının, ortak amaçlara yöneltilmesinde eylem birliğinin sağlanmasıyla mümkündür. Bir otel işletmesinin bir bölümünde çalışanlar yaptıkları işin, işletmenin ortak amacına katkısını daha iyi anladıkları takdirde en iyi şekilde koordinasyon yapılıyor demektir.

- **Yönetim Bir Hiyerarşi, Yetki ve Sorumluluk Faaliyetidir.**

İşletmede görev yapan işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak için yetki kullanmak durumundadırlar. Bir şeyin yaptırılabilmesi için kişilerin yetki, güç otorite ve önderliğine ihtiyaç vardır. Her insan aynı yetkiye sahip olursa işler yürümez, herkes emir verirse emrin yerine getirilmesi söz konusu olamaz. Yetki, hukuksal açıdan bakıldığında emir-komuta gücünü ifade eder. Bu ilişkiler işletme yapısı içerisinde psikolojik ve sosyal farklılaşmayı meydana getirir. Bu farklılaştırmalar ise, çalışanları yönetenler (üst) ve yönetilenler (ast) diye farklı konuma getirir.

Yönetim açısından sorumluluk, kendisine görev verilerek bunu yapması istenen kişinin bu görevi yapma zorunluluğudur. Sorumluluk ast-üst ilişkilerinden doğar. Sorumluluk, işletmede görevli yönetici ve işgörenler için devamlı niteliktedir. Bir otel işletmesinin genel müdürü ya da bölüm müdürünün sorumlulukları sürekli niteliktedir.

Sorumluluk kural olarak göçertilemez. Ancak, bir yönetici yardımcısına bazı yetkilerini göçertebilir. Fakat sorumluluk yine kendisinde kalır. Aksi takdirde, yapılan bir görevdeki kusur en alt kademedeki bir işgörenin üzerinde kalacak ya da yapılan kusurlu bir görev için hiçbir sorumlu bulunamayacaktır. Bu nedenle yöneticiler, emrinde çalıştırdıkları astların yaptıklarından ve yapmadıklarından sorumlu tutulurlar.

- **Yönetim, İşbirliğine Dayalı Bir Süreçtir.**

Yönetim, beşeri kaynağı oluşturan insan unsuru ile maddi kaynakları oluşturan teknoloji, doğa, sermaye arasında uyumu ve işbirliğini gerektiren bir süreçtir. Yönetimde, önemli olan özellik araç gereç olmadan da çalışanlar aracılığıyla amacı gerçekleştirebilmektir. Yönetim, amaç gerçekleştirilirken, karar almada, uygulamada, kontrolde de çalışanları sürece katmayı gerektirir. Yönetimde işbirliğine dayalı birlikte çalışma sağlanması önemlidir. Grup üyelerinin ortak amaçlar için bir işbirliği ve dayanışma içinde bulunmaları gerekir. İşbirliği beraberce çalışmayı, karşılıklı yardımlaşmayı ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmayı sağlama imkânı verir.

- **Yönetim, Bir Sanat ve Meslektir.**

Yönetime has yöntem, teknik, kural ve ilkelerin kişiye özgü sezgi, analiz ve deneyimlerle birleştirilerek uygulanması ile işletmesel amaçlara ulaşılabilir. Yönetim konusunda aynı bilgi birikimine sahip iki insanın aynı düzeyde yönetim becerisine sahip olmaması yönetimin sanatsal yönünü oluşturur. Yönetim süreci hakkında çok geniş ve sistemli bilgi topluluğunun oluşması, işletme yönetimi ile ilgili okulların ve işletmelerin kurulup gelişmesi, sayıları gittikçe artan yönetim danışmanları, yönetsel davranışta ahlâki unsurlara verilen önemin artması vb. yönetimin bir meslek olarak geliştiğini gösteren en önemli kanıtlardır.

- **Yönetim Bir Bilim Dalıdır.**

Yönetim, sadece beceri ve yetenekle uygulanan bir etkinlik değildir. Yönetim; psikoloji, hukuk, davranış bilimleri, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi bilim dallarından yararlanan bir bilim dalıdır.

- **Yönetim Bir Yaratıcılık Faaliyetidir.**

Yönetim çalışanları yöneltme faaliyetini içerir. Bu faaliyeti gerçekleştiren, yönetici çalışanlarını motive etmelidir. Bu sayede çalışanların yaratıcılıkları ortaya çıkacak ve işte başarılı, verimli olacaklardır.

- **Yönetim Bir İletişim Faaliyetidir.**

İşletmede yöneticinin hem çalışanlarıyla hem üst yönetimle, hem çalışanların çalışanlarla, iletişiminin olması gereklidir. İletişimin olduğu yönetimde, tüm işletme çalışanları birbirlerini tanır, sorunları daha iyi çözer ve işletmeye bağlılıkları fazla olur. İletişim, yönetim sürecinde bir araya gelen insanları, gerek belirlenen amaçlara birlikte hizmet etmeleri, gerek kurdukları düzenin sürekli işleyişini sağlamaları için aralarında haberleşme kanallarının kurulmasını öngören temel bir faktördür.

- **Yönetim sürekli ve dinamik bir faaliyet sürecidir.**

Yönetim aniden gerçekleşen ve bir kez gerçekleşmekle ortadan kalkan bir oldu değildir. Yönetim, çeşitli kademedeki yöneticiler arasından geçerek, yönetilenlere ulaşan çok aşamalı işlemlere bağlı karmaşık bir süreçtir. İşletmelerin çalıştığı ortam sürekli olarak ve büyük bir hızla değişmekte ve gelişmektedir.

- **Yönetim evrensel bir özelliğe sahiptir.**

Her işletmede yönetimden bahsedilebilir. Yönetim her türlü organize faaliyette bulunması sebebiyle evrensel bir özellik taşır. Yönetim ile ilgili yasalar ve teoriler bilimsel anlamda genel kabul görmektedir.

- **Yönetimin teknik bir boyutu vardır.**

İşletmelerde yapılması gereken faaliyetler bir takım araç ve gereçler kullanılarak yapılır. İşin başarılması için özel bilgi yöntem ve tekniklerin kullanılması gerekir.

- **Yönetim rasyoneldir ve kâr amaçlıdır.**

Yönetim en düşük maliyetle, en kısa sürede sermayenin geri dönüşümünü sağlayacak gerçekleşebilir amaçlara ulaşmayı hedefler. Yaşamını sürdürebilmesi için kâr amaçlıdır.

- **Yönetim Süreç ve Sonuç Odaklı Bir Faaliyettir.**

Yönetimde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için öngörülen süreçlerin belirlenen kriterler doğrultusunda sağlanması öngörülür. Süreç bir etkinlik, sonuç ise bir etkililiktir. Etkililik ise etkinlik için gerekli ama yeterli koşul değildir. Fakat süreç olmadan hedeflenen sonuç gerçekleşemez. Örn. Otelin doluluğunu sağlamak bir etkinlik, elde edilen kârlılık ise bir etkililiktir.

9.4. Yönetimin İşlevleri (Fonksiyonları)

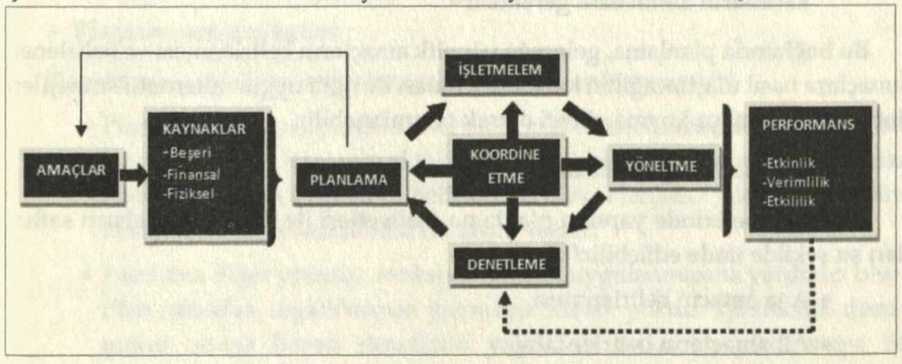
Otel işletmeleri faaliyetlerini öngörülen amaçlara ulaşabilmek için yönetim işlevlerini dinamik bir şekilde işler hale getirmeleri gerekir. İşletmenin başarıya ulaşması bu işlevlerin bir plan ve uyum içerisinde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu görevler yerine getirilirken çalışanların bilgilendirilmesine, özendirilmesine büyük bir önem verilmelidir. Çünkü çalışanların amaçlarıyla işletmenin amaçlarının bütünleştirilmesi ancak özendirme ile sağlanır[11].

Yönetim işlevlerine ilişkin görüşler, yönetim biliminin kurucusu, Henri Fayol ile başlar. Yönetim konusundaki ilk yayını yapan, klasik okul temsilcilerinden Fransız yönetici Fayol, yönetsel faaliyetleri 1916 yılında beş ayrı işlevde; ileriyi görmek, örgütlemek, yürütmek, koordine etmek ve denetlemek olarak toplayan ilk yazardır. Fayol bu işlevleri şöyle tanımlamaktadır: İleriyi görmek, geleceği tahmin etmek ve faaliyet programını çizmek. Örgütlemek, işletmenin maddi ve beşeri yapısını kurmak. Yürütmek ya da kumanda etmek, personeli harekete geçirmek. Koordine etmek, tüm iş ve güçleri birleştirmek ve uyumlaştırmak. Denetlemek ise, her şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığını gözetmektir[12]. Bu kitabımızda Fayol'un ortaya koyduğu yönetim işlevleri ana başlıklar ele alınacaktır.

Yönetimin tanımı içerisinde belirtildiği gibi, yönetim; yönetimin işlevleri olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerinin yardımıyla eldeki kaynakları etkin, verimli ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecidir. Otel işletmelerinde de bu yönetim işlevlerinin uygulandığı görülür. Yönetimin bir süreç olarak gerçekleşmesi için bir döngü olan yönetim işlevleri Şekil 9.1'de gösterilmiştir.

Üst yönetim tarafından belirlenen amaçlar, yönetim sürecinin esas unsurunu oluşturur. Belirlenen işletmesel amaçlar en üst kademeden en alt kademeye kadar herkesi bağlayıcı niteliktedir. Amaçlar ve kaynaklar arasında neden-sonuç ilişkisi değişken bir özellik gösterebilmektedir. Rasyonel karar alma durumunda olan işletmeler bazen belirlenen amaca göre kaynaklarını oluşturur, bazen de kaynaklara göre amaçlarını belirlerler.

Yönetim sürecini oluşturan işlevler (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim) otel işletmesinin bütün bölümlerindeki yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Yönetim işlevleri tüm yönetim kavramlarının uygulamaları ile ilgili temel öğelerdir. Bu işlevler, şeflerden genel müdüre kadar işletmenin tüm basamaklardaki yönetim faaliyetlerinin özünü oluşturur[13].



Şekil 9.1. Yönetimin İşlevleri

9.4.1. Otel İşletmelerinde Planlama

İşletmeler belirli bir amaç doğrultusunda kurulurlar. Belirlenen amaca uygun en etkin, verimli ve etkili bir şekilde ulaşabilmek için bir planlama yapılır. İşletmenin temel işlevi planlamadır. Diğer işlevler planlamaya göre şekillendirilirler.

Planlama, amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi ve gerekli bilgilerin toplanması sürecidir. Planlama fonksiyonuyla, işletmenin amaçlarını ve politikalarını belirleyen, bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını karşılaştırmaya yardımcı olan bilgiler toplanır[14]. Diğer bir tanıma göre planlama, gelecek bir dönemde ulaşılmak istenen amacın tespit edilmesi ve bu amaca ulaşabilmek için hangi araçların kullanılacağının ve aynı zamanda hangi işlerin hangi sıraya göre, ne zaman, ne kadar sürede, kimler tarafından yapılacağının ve bu faaliyetlerin maliyetinin ne olacağının belirlenmesi sürecidir[15].

Otel yöneticisi, maddi ve beşeri kaynaklarını kullanarak belirli amaçlara ulaşmak için önce nereye ulaşmak istediğini ve buraya nasıl gideceğini belirlemesi gerekir. Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bir süreçtir. Yöneticiler işletmenin geleceğine ilişkin sorunları çözerken ve bunlara ilişkin kararlar alırken planlama işleri ile ilgilenmek ve bir takım bilimsel yöntemler kullanmak zorundadır. Planlama işlevi geleceğe dönük olması nedeniyle:

- Kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerini seçme,
- Amaçlara ulaştırıcı politika ve yöntemlerin geliştirilmesine,
- Denetim için temel olacak yürütme ölçütlerinin saptanmasına
- Değişen koşulların etkisiyle eski planların gözden geçirilmesine ilişkin kararların alınmasını gerektirir[16].

Bu bağlamda planlama, geleceğe yönelik amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağının kararlaştırılması ile ilgili uygun alternatif stratejileri inceleme ve ortaya koyma süreci olarak tanımlanabilir.

➢ **Planlama faaliyetlerinin safhaları**

Otel işletmelerinde yapılan planlama faaliyetleri ile ilgili çalışmaların safhaları şu şekilde ifade edilebilir[17]:

- Ana amacın belirlenmesi,
- Alt amaçların belirlenmesi,
- Üst amaçların gerçekleştirilmesinde yolların belirlenmesi,
- İşletme kaynaklarının belirlenmesi,
  - ✓ Finansal kaynaklar,
  - ✓ Beşeri kaynaklar,
  - ✓ Teknik kaynaklar,
  - ✓ Fiziksel kaynaklar,
- Alternatiflerin karşılaştırılması,
- İzlenecek alternatifin seçiminin yapılmasıdır.

➢ **Planlamada olması gereken nitelikler**

Otel işletmeleri açısından bakıldığında gerçekleştirilecek olan planlama çalışmalarının şu nitelikleri taşıması gerekir[18]:

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

➢ **Planlamanın nedenleri**

Planlamayı gerektiren nedenler aşağıda kısaca açıklanmıştır[19]:

- Plan yapmak suretiyle gelecekte ulaşılmak istenen amaç saptanmış ve bu amaca ulaşmak için gelecekteki koşullar, kullanılacak araçlar, imkânlar önceden tahmin edilmiş ve belirlenmiş olur. Planlama işletmenin bütün faaliyetlerinin amaca dönük olmasını sağlar.
- Planlama diğer yönetim fonksiyonlarının uygulanmasına yardımcı olur. Plan olmadan organizasyon yapmaya olanak yoktur. İşletmenin durumunu ortaya koyan denetimin yapılması tamamen planlamaya ve planda oluşturulan standartlara bağlıdır. Böylece plan amaca ulaşıp ulaşmadığımızı, hangi ölçüde ve ne gibi gider ve fedakârlıkla ulaştığımızı kontrol etme imkânı verir.
- Plan geleceğe dönük olduğu için devamlı olarak gelecek ile ilgilendiğinden gelecekteki olayları tahmin etme bakımından uzmanlaşma sağlanır.

Böylece plan, amaca ulaşmakta muhtemel sapmaların olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesini, bunları önlemek için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

- Planlama belirsizlikleri azaltır, olaylara doğru ve akılcı bakmayı sağlar. Gelecekteki olayları tam olarak tahmin etme imkânı olmasa bile planlamada başarılı olmak olaylara daha doğru bakmayı sağlayabilir. Plan, yetki ve sorumluluğun dağıtımına fırsat verir ve zemin hazırlar. Böylece yapılacak işlerin başarısızlığa uğraması durumunda kimlerin sorumlu tutulacağı belirlenmiş olur.
- Plan özellikle yatırımların planlanmasını ifade eder. Böylece plan sayesinde en uygun yatırım alternatifi seçilir ve yatırım yıllık programlar halinde zaman dönemlerine dağıtılır.
- Plan yatırımların ortaya çıkaracağı kapital ihtiyacının miktarını ve bu ihtiyacın karşılanması için hangi kaynaklara başvurulmasının uygun olacağını belirlemeye fırsat verir.
- Planlama, stratejiler, politikalar ve yöntemler öngördüğü için kararlarda yol göstericidir. Politika ve yöntemlere uygun hareket etmek zorunda olan yönetici karar alırken üste danışmanlık veya kararsızlık içine düşmek yerine politika ve yöntemlerin yardımıyla daha doğru ve işletmenin çıkarına hizmet eden kararlar verebilir.
- Planlama işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanmasına yardımcı olur. Planlama sayesinde işletme için en etkili yatırım harcamalarını en kısa sürede geriye getiren amortisman yönteminin saptanması mümkün olur.
- Planlama, günlük işlerle uğraşan yöneticilerin dikkatini geleceğe yöneltir. Böylelikle üst yöneticiler günlük problemler yerine işletmenin geleceğini elinde bulunduran grup olarak gelecekle ilgilenir.
- Planlama yenilik yapmayı sağlar. Şartlar değiştiğinde plan da değiştiğinden yeni şartlar ve çevredeki değişmelere göre planda yapılan değişiklikler işletmenin yeni durumlara uymasında yardımcı olur.
- Planlama işin etkinliğini, verimliliğini artırır ve işin düzen içinde yapılmasını sağlar. Planlama çalışanların işbirliği ve desteğinin ortak bir hedefe yönelmesini sağlar. Bunun sonucunda uyumlu bir işbirliği sağlanmış olur.

➢ **Plan Türleri ve Boyutları**

Turizm sektörünün en önemli alt sistemlerinden biri olan otel işletmeleri çevre şartlarına son derece duyarlıdırlar. Otel işletmeleri rekabet karşısında hayatta kalabilmek ve kuruluşlarından itibaren varlıklarını sürdürebilmek için planlamaya büyük önem vermek zorundadır. Planlar, stratejik, taktiksel ve eylemsel planlar olarak sınıflandırılabilir. Planlar boyutları açısından; tekrarlanabilirlik, zaman, kapsam ve işletmesel düzey boyutu olmak üzere dörde ayrılabilir[20].

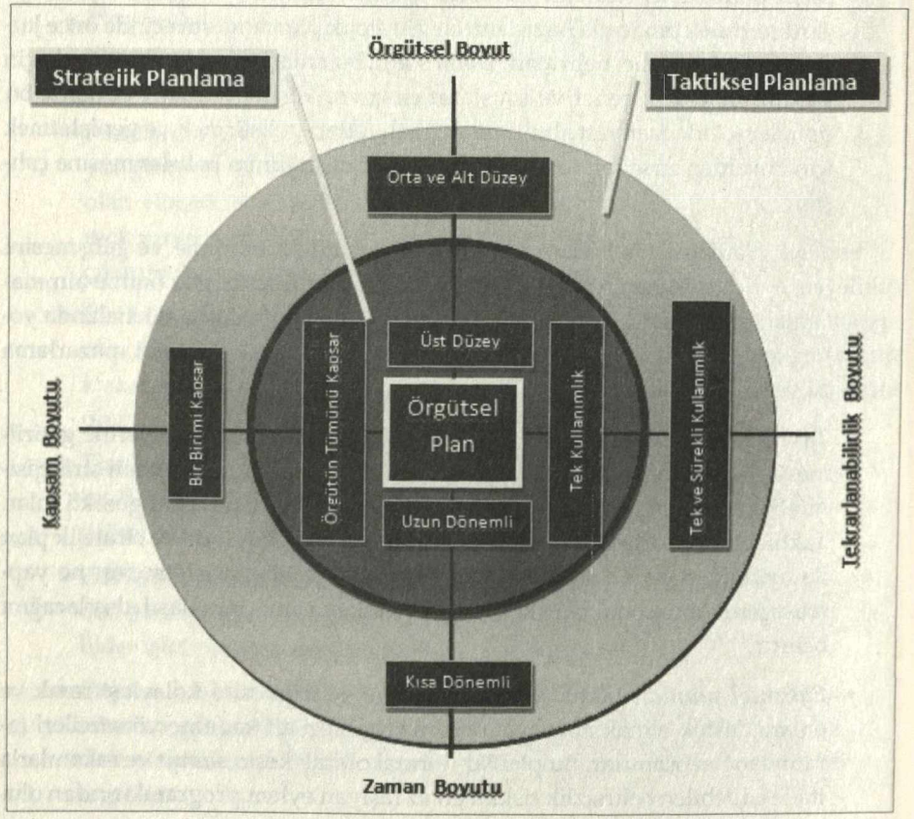
- ***Stratejik planlar,*** genel amaçlara erişmek için işletmesel faaliyet alanlarının ve pazarlarının belirlenmesi ve işletmesel kaynakları bu faaliyet alanlarına tahsis etme çabaları ile ilgilidir. Stratejik planlar, işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun dönem faaliyetleri için hazırlanırlar. Diğer planlar ise, stratejik planların ayrıntılarını ve onu gerçekleştirmeye yardım etmek amacıyla hazırlanırlar. Stratejik planlama sürecinde önce kuruluşun genel amacı belirlenir. Daha sonra bu amaçları gerçekleştirmek için kuruluşun yakın, genel ve uluslararası çevre koşulları analiz edilerek bu çevreler içinde faaliyette bulunmak, faaliyetleri geliştirmek ve genişletmek için imkânlar, fırsatlar ve tehlikelerin neler olduğunun belirlenmesine çalışılır.

Stratejik planlama, otel işletmesinin zaman içindeki büyüme ve gelişmesini etkileyen, ayrıca işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerin de göz önüne alınmasıyla yapılan planlamadır. Otel işletmelerinde stratejik planlama dört alanda yoğunlaşmaktadır. Bunlar; mal ve hizmet stratejisi, personel stratejisi, pazarlama stratejisi ve halkla ilişkiler stratejisidir.

- ***Taktik planlar,*** Stratejik planlar yapıldıktan sonra bunların yerine getirilmesi için taktik planlara ihtiyaç vardır. Taktik planlar, işletmenin stratejisinin bölümlere ayrılarak yerine getirilmesi ve uygulanmasını gerekli kılar. Taktik planlar, orta kademe yöneticilerin sorumluluğunda ve stratejik plan ile uyumlu olmak durumundadır. Stratejik planlama işletmenin ne yapması gerektiğine odaklanırken, taktik planlama amaçlara nasıl ulaşılacağını belirtir.
- ***Eylemsel planlar,*** taktik planların yerine getirilmesini kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla organizasyonun alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanırlar. Bu planlar normal olarak kesin somut ve rakamlarla ifade edilebilen belirsizlik riskini en az taşıyan eylem programlarından oluşur.

Kast ve Rosenzweig (1970), bir planın dört temel boyutunun bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar[21]:

- ***Tekrarlanabilirlik boyutu:*** Bazı planlar yalnızca özel ve belirli bir olay için hazırlanırlar ve görece olarak kısa dönemlidirler. Bir kez kullanıldıktan sonra geçerliliğini yitirirler.
- ***Zaman boyutu:*** Bazı planlar da uzun süreyi kapsayan ve sürekli kullanılan planlardır.
- ***Kapsam boyutu:*** Bazı planlar, tüm işletmesel faaliyetleri kapsarken diğer bazıları yalnızca bir ya da birkaç birimi ilgilendirir.
- ***İşletmesel düzey boyutu***: Bir planın hedeflediği işletmesel düzeyi belirtir.



Şekil 9.2. Planlamanın Boyutları

9.4.2. Otel İşletmelerinde Örgütleme

Yönetim işlevlerinin ikinci aşamasını oluşturan örgütleme, işletmenin amacına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplandırmak, faaliyetleri görecek kişileri saptamak ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır[22].

Örgütleme olarak tanımlanan bu görev, planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli şartları sağlama ve sürdürme ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar. Örgütleme sürecinde önce işler tanımlanır ve değerlendirilir. Daha sonra bu işleri görürken ne gibi araçların kullanılacağı, ne gibi yöntemlerin izleneceği belirlenir ve bu işlerin etkin, verimli ve etkili bir biçimde görebilecek kişilerin hangi niteliklere sahip olmaları gerektiği saptanır. İşler ve bireyler arasında uyum sağlandığı zaman, işleri görecek kişilerin nitelik ve yeteneklerine uygun bir iş gruplaması, yani iş bölümü yapılır[23].

Örgütleme süreci, işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için hangi faaliyetleri yapması gerektiğine ve bu faaliyetleri yapacak kısımların birbiriyle uyumlu çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu bölümlerde çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının temini ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır[24].

Otel işletmelerinde istenilen amaçlara ulaşılması aşağıda belirtilen süreçlere bağlı olarak gerçekleşebilmektedir[25].

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması,
- İş analizleri yardımıyla birbirine çeşitli bakımlardan benzer işleri bir araya getirerek gruplandırmak,
- İşe alınacak personelin (yöneticiler ve işgörenlerin) yetenek, bilgi ve tecrübelerinin ne olması gerektiğinin belirlenmesi,
- En uygun nitelikteki işgörenlerin görevlere atanması,
- Çeşitli işlerin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların açıklanması,
- Yönetim görevini üstlenecek personelin üretim kaynaklarını (araç, gereç ve insanları vb.) ne oranda kullanılabileceğini, kuruluşu hangi konularda, nasıl ve ne ölçüde temsil edeceğini, hangi ölçüde işletme adına anlaşmaya girebileceği konusundaki yetkilerini ve bunun karşılığında sorumlulukların belirlenmesi,
- Haberleşme kanallarının belirlenmesi (kimlerin, kimlerle ve hangi kanallar aracılığı ile haberleşeceklerinin belirlenmesi,

- Organizasyonda görev alan yöneticilerin hangi iş grupları (bölüm ve kısım) yöneticileri ile ne konularda nasıl ilişki ve işbirliğine gideceklerini açıklama ve aralarında yatay ilişkilerin oluşturulması,
- Bu yöneticilerin kuruluşun ilişki içinde bulunduğu çevredeki kişi, grup ve kuruluşlarla ne zaman, nasıl, hangi konularda ve hangi yetkiler ölçüsünde ilişkiye gireceklerin belirlenmesi,
- İşletme yapısında yer alan bölüm yöneticilerinin, üst yönetici ile hangi zamanlarda ne tür (yazılı veya sözlü veya her ikisi birden) bir raporlama ilişkisine gireceğini, bunların zorunlu veya isteğe bağlı olanlarının belirlenmesi,
- Bölüm veya kısım yöneticilerinin diğer bölüm veya kısım yöneticileri ile birlikte katılacakları toplantıların neler olduğunu, bu toplantılardaki görevlerinin belirlenmesi,
- Bütün bu özellikleri taşıyan mevkiler için ise uygun nitelik ve özellikler taşıyan personelin bilimsel yöntemlerle işe alınması.

9.4.3. Otel İşletmelerinde Yöneltme

İşletmede yöneticiler planlama yaptıktan sonra planlanan hedefler doğrultusunda işletme kurarlar. Kurulan bu işletmeyi harekete geçirmek emir-komuta ile gerçekleşir. Yöneltme işlevi, işletmenin çeşitli basamaklarına yerleştirilen kişilere emirler verilerek ortaya çıkar. Yöneltme işlevi, işletmede yer alan kişilere görevlerini en verimli ve etkin bir şekilde yaptırmayı amaç edinmiştir[26]. Bu işlevde amaç işletmede çalışan insanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılması ve bu kişilerin çabalarının işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinin sağlanmasıdır. İşletmenin istenilen doğrultuda faaliyet gösterebilmesi için yöneticilerin vereceği emirlerin veriliş biçimi, yöneticilerin kişilik yapısı, astlarını motive etmesi, haberleşme düzenini kurması önemli unsurlardır[27].

Yöneltme fonksiyonunun asıl konusu insan olarak belirlendiğinde yöneltme; insanların planlarla bir uyum içinde iş görmesini sağlamak olarak tanımlanabilir. Ancak yöneticilerin personelin işlerinden ne beklediklerini bilmeleri gerekir. Beraber çalıştığı personeli yöneltmeyi, onların istek ve ihtiyaçları üzerine inşa etmek zorundadır. Yani çalışanların istek ve ihtiyaçlarını hareket noktası olarak kabul etmelidir. Bu anlayış liderliğin temelidir. Dolayısıyla konu gerçekte motivasyondur.

Otel işletmelerinde yönetimin temel görevi işletmesel amaçları gerçekleştirmektir. Yöneticilerin, işletmesel amaçları gerçekleştirirken işletmenin kaynaklarını en etkin, verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmesi için karşılıklı güven ortamı içerisinde, işgörenlerin kişisel amaçları ile işletmesel amaçları bağdaştırarak işgörenleri işletmesel amaçlar doğrultusunda yöneltebilmeleri gerekir.

Otel işletmelerinde etkin bir yöneltme sistemi kurabilmek için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir[28],[29]:

- İşletmede takım ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin iyi tanınması,
- Görev ve sorumluluk yüklenemeyecek ölçüde yetersiz kalanların işletmeden çıkarılmaları,
- İşgören ve işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- Yöneticinin kişiliği ve davranışlarıyla iyi örnek olması,
- İşgörenlerin sürekli olarak denetim ve kontrol altında bulundurulması,
- Yöneticilerin yardımcılarıyla sık sık toplantılar düzenleyip onlardan yazılı ve sözlü raporlar alması,
- Yöneticilerin ayrıntılar içinde boğulmaması,
- Yöneticinin işgörenlerde birlik, fedakârlık ve çalışma ruhunu canlı tutması,
- Astlara yetenek ve becerilerine uygun mevkiler vermesi,
- İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulması
- Astların bir takım hatalarının hoşgörüyle karşılanması, tecrübe kazanmalarına yardım edilerek kendilerine yol gösterilmelidir.

Belirlenen planlara göre kurulan düzenin fiilen harekete geçirilmesi sürecinde yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir işlev olan yöneltmenin işlevlerini grupta toplamak mümkündür. Bunlar[30]:

- ***Motivasyon:*** Bir insanı belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, etkin, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar ve öncelikler göz önünde tutulmalıdır. Psikologlar, çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar[31]. Bunlar;
  - Emniyet arayan personel,
  - Mükemmellik arayan personel,

- Kendisine önem verilmesini isteyen personel,
- Sorumluluk seven personel,
- Prestij arayan personel,
- Herkes tarafından kabul görmek isteyen personeldir.

- *Liderlik:* Kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim olarak tarif edilmektedir Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir. Bir liderde bulunması gereken asgari özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz[32]:
  - Sorgulayıcı ve sabırlı,
  - Daima önde değil, yeri geldiğinde arka planda duran,
  - Değişimin yaratıcısı olan
  - Prensipleri ile hareket eden,
  - Zorluklara karşı mücadele eden,
  - Ahlak kurallarını bireysel menfaatlerin önünde tutan,
  - Kararları takımıyla beraber alan,
  - Daima değişime açık kişidir.

Aslında lider bu maddelerin toplamından çok daha büyük bir değeri ifade eder. Onu tanımlamak ve işletme içindeki yerini netleştirmek için yönetim ve yönetici kavramlarını incelemek gerekir.

- *İletişim:* İşletme yöneticisinin başarısı ve işletmelerin etkinliği konusunda önemli bir rolü olan süreçlerden birisi de iletişim sürecidir. İletişim kişilerin belirli bir yapı içerisindeki anlaşmalarını temin eden bir köprü durumundadır. Bu özelliği ile iletişimi, bir insandan başka bir insana bilginin, duygunun, düşüncenin ve anlayışın aktarılması süreci biçiminde tanımlamak mümkündür. Yöneltmenin başarılı olabilmesi için düzenli bir iletişim sisteminin olması ve kullanılması gerekmektedir.
- *Güç:* Başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Güç kavramını daha iyi anlayabilmek için gücün alanı, konusu ve kaynaklarının da bilinmesi gerekir. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar. Güç kaynaklarına örnek olarak; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücünü örnek olarak verebiliriz.
- *Grup:* Ortak norm, ve davranış ilkelerini paylaşan, arasında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile etkileşim içinde olan karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur[33]. Yöneltme sürecinde grupların

şekilsel olması (organ olup olmaması gibi özellikleri yöneltme sürecinde önemli rol oynamaktadır. Şekilsel grupları; organizasyonun ihtiyaçlarına göre planlı, bilinçli ve resmi olarak belirli işlevleri yerine getirmek üzere oluşturulan gruplar olarak tanımlayabiliriz. Şekilsel olmayan grupları ise; bilinçli ve planlı bir kararla değil, fakat işletmelerde kendiliğinden doğal olarak çeşitli nedenlerle ortaya çıkan gruplar olarak ifade edebiliriz.

9.4.4. Otel İşletmelerinde Koordinasyon

Koordinasyon, işletmede karışıklıkların önlenmesi, planda belirtilen ilke ve kuralların uygulanmasını, bireyler arası ilişkilerin gelişmesi ve sorunların çözümünde etkin bir işlevdir. İşletmeyi oluşturan tüm unsurların çabalarını birleştirerek, uyumlu ve düzenli bir şekilde istenilen amaca varmak için güçlerini bütünleştirmelerini sağlayan bir işlevdir[34]. Koordinasyon işlevi, işletmenin belirlenen amaca ulaşmak için faaliyetlerini koordineli bir şekilde birbirleri ile bütünleştirerek istenilen nitelikte, nicelikte, zamanda ve kalitede üretilebilmesi ve hizmete sunulabilmesi için diğer işlevler arasında etkin bir iletişim sistemi içerisinde uyumun sağlanması görevini yerine getirir.

Başarılı bir koordinasyon işlevinin yerine getirilebilmesi için gönüllü bir koordine faaliyetlerinin özendirilmesi, sürekli bir işlev olarak düşünülmesi gerekmektedir. Koordinasyonu sağlarken yöneticiler; etkin bir haberleşme, bilgi akışı ve işbirliği kapsamında işletmenin kullandığı maddi unsurlar arasında, işler ile maddi unsurlar arasında, işler arasında, işler ve bunu yapacak personeller arasında, personellerin kendi arasında, işletme faaliyetleri ile dış çevre arasında ve işletmenin amaçları ile işler ve faaliyetler arasında uyumun olması gerekmektedir[35].

Otel işletmelerinde başarılı bir koordinasyonun gerçekleşmesi için aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir[36].

- Planlamayı içine alan amaçların kesin olarak belirlenmesi,
- Güdülen politikanın açıkça tanımlanması,

- Örgüt şemasının ana hatlarının çizilmesi,
- Tatmin edici bir iş analizinin varlığı,
- Yetki devrinin açıkça tanımı,
- Alt, orta ve üst düzeylerde güdülen politikanın bu düzeylerdeki sorumluluk ve görevlerle uyumlaştırılması,
- Belirli aralıklarla herkesin katılmasını sağlayan toplantıların düzenlenmesi ve bu toplantılara kadroda bulunan tüm personel katılmalı ve herkesi ilgilendiren kararlar konuşma konusu olması,
- Örgütün başlıca birimlerindeki her gelişme, her dönemde bir raporla bildirilmesi,
- Yazılı yönerge en az düzeyde bulundurulması, yüz yüze ilişkilerin geliştirilmesi,
- Üst düzeyde bulunan yöneticilerin, güdülen politika ve uygulanan koordinasyon çalışmaları konusunda daha geniş planlama çalışmalarına girişmeleri gerçekleştirilmelidir.

9.4.5. Denetim

Denetim, işletmenin planlama aşamasında belirlenen amaçlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini veya hangi düzeyde gerçekleştirilebildiğini aynı zamanda bölümlerin ve işgörenlerin bu süreçte nasıl katkı verdiklerinin belirlenmesidir. Denetimde olması gereken ile olanı karşılaştırmak ve beklenilenin olup olmadığını tespit etmek mümkündür[37].

Denetim fonksiyonu, işlemleri rasyonel bir şekilde gerçekleştirmek, en az giderle üretimi yapmak ve maksimum geliri sağlamaktır. Bu bakımdan denetim işlevi bu noktada büyük önem taşır. Yapılan işlerin planlarla karşılaştırılması ve sapmaların olduğu hallerde gerekli olan düzenlemelerin yapılması işletmenin gelecekte faaliyetlerini geliştirerek sürdürmesini sağlayacaktır. Sapmalar söz konusu olduğunda sapmaların ve sapma nedenlerinin belirlenmesi, bunların düzenlenmesi ve gelecek dönemde aynı sapmaların oluşmaması için gerekli önlemlerin alınması bir zorunluluktur[38].

Gerçekte denetim süreci, yönetimdeki aksaklıkları meydana gelmeden önce tahmin edip, bulunmasına imkân verdiğinde başarıya ulaşmış demektir. Bunun için genel olarak kontrol sisteminin iyi çalışması, kontrol araç ve yöntemlerinin iyi seçilmesi, kontrol yapacak işgörenlerin iyi yetiştirilmesi, iletişim düzeninin iyi kurulup işlemesi zorunludur. İşletmelerde kontrol sürecinin evreleri, birbirini izleyen dört kısım içinde incelenebilir. Bunlar[39];

- Başarı standartlarının oluşturulması,
- Fiili veya mevcut başarı durumunun ölçülüp belirlenmesi,
- Standartlar ile erişilen fiili başarıların karşılaştırılması,
- Gerekli düzenleyici önlemlerin alınmasıdır.

Otel işletmelerinde standartlar;

- Fiziksel standartlar (otelin aylık ortalama doluluk oranı miktarı)
- Maliyetle ilgili standartlar (menüdeki bir yemeğin üretiminde kullanılan yiyecek malzemesinin porsiyon başına parasal değeri, yiyecek maliyetinin yüzdesel olarak oranının belirlenmesi)
- Finansal standartlar (otelin kârlılık oranı)
- Gelir standardı (müşteri başına restoran günlük satış gelirinin belirlenmesi)
- Maddesel olmayan standartlar olarak sınıflandırılabilir.

Kontrol sisteminin ikinci aşaması gerçekleşen sonuçların ölçülmesi evresidir. Gerçek sonuçların ölçülmesi standartlarla ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını yapabilmek için zorunlu olan bir aşamadır.

Standartlarla gerçek sonuçların karşılaştırılması aşamasında saptanan hedef amaçlarla, gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılır. Karşılaştırma, standartlardan sapmalar olup olmadığını, ulaşılan sonuçların "kabul edilebilir" veya "kabul edilemez" şeklinde değerlendirmeye ve yargılamaya imkân verir.

Sonuçlar "kabul edilemez" olarak yorumlandığında düzeltici faaliyetlere başvurulur. Düzeltici faaliyetlerle, ya tekniklerin ya da standartların gözden geçirilmesi yönüne gidilir.

İyi bir denetim sisteminin gerçekleştirilmesi için gerekli olan nitelikler şöyle sıralanabilir[40].

- Denetim sistemi, ilgili çalışmanın kapsam ve gereklerine uygun olmalıdır.
- Denetim sistemi, beklenmeyen olaylar karşısında esneklik göstermelidir.
- Denetim sistemi, plandaki sapmaları mümkün olduğu kadar çabuk, süre kaybetmeden bildirmelidir.
- Örgüt yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmeli, böylece standartlardan sapmaların nedenlerinin ve önlemlerinin saptanmasına imlan vermelidir.

- Sapmalara işletme dışı koşullar neden oluyorsa, bu koşulların değiştirilmesi ve plana uydurulmasının mümkün olmadığı durumlarda, planda değişiklik yapılmasına çalışmak gerekir.
- Sapmalar personelin iyi seçilmemiş olmasından, nitelik ve eğitiminin işine uygun olmamasından veya emir-komuta mekanizmasının bozukluğundan kaynaklanabilir. Bu durumda imkan varsa personeli yetiştirmek veya başka yere nakletmek gibi önlemler düşünülebilir. Aynı şekilde emir-komuta mekanizması ile diğer yönetim işlevleri çerçevesi içinde personeli özendirici ve moralini yükseltici önlemler de alma yoluna gidilebilir.
- Kontrol sistemi, ondan yararlanacak yöneticiler tarafından anlaşılabilir biçimde olmalıdır.
- Düzeltici iş ve çalışmaları kolaylaştırmak için kontrolü kimin, nasıl ve ne zaman yapacağını kesin bir şekilde saptamak ve belirlemek gerekir.
- İstisnalar üzerinde çabaları yoğunlaştırmak da kontrol sisteminin etkinliğini artırabilir. İstisnai durumlarda üste rapor vermek, işlerin olağan girişimi ve zaman tasarrufu bakımından çok önemlidir.

9.5. Yönetici ve Özellikleri

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişmeler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişmeler işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmaktadır[41].

Her ne kadar bir yönetici belirli bir ücret karşılığı örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışıyorsa da verdiği kararlar, işletmenin sahiplerinin ve/veya hissedarlarının ne kadar kâr payı alacaklarından, tüketicilerin ne fiyat ödeyeceğine, çalışanların ne kadar gelir elde edeceklerine ve üretim miktarı ile istihdam seviyesinin ne miktar olacağına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır[42].

Eren (2003)'e göre yönetici "belirli bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir" [43].

Genel anlamda yönetici, bir işletmede kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere, işletmedeki personel ile işbirliği ve eşgüdüm içerisinde örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla mal ve hizmet üretmek için gerekli olan kaynakları yönetim işlevleri yardımıyla etkin, verimli ve etkili bir şekilde kullanma yetkisine sahip olan kişidir.

Olalı (1993)'ya göre, otel işletmesi yöneticisi, "otel işletmelerinde kullanılan emek, sermaye, doğal kaynak gibi üretim faktörlerinin miktarını ve niteliğini belirleyen, bunları temin ederek birleştiren, işletmenin üretimini, gelişmesini ve kârlılığını maksimize ederek üretime, piyasanın isteklerine göre yön verecek işlevleri ve faaliyetleri yerine getiren kişidir" [44].

Otel yöneticisi, üst yönetimin ortaya koyduğu amaçları gerçekleştirmek, belirlediği politikaları yorumlamak ve uygulamak durumundadır. Bir otel yöneticisinin başarısı, belirlenen amaçları gerçekleştirmesiyle ölçülmektedir. Bunun için de otelin bölümleri ve bütünü ve çevresi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Aşağıda belirtilen özellikler, bir yöneticinin sahip olması gereken önemli özelliklerinden bir kısmı şöyledir[45]:

- Yönetici bir olayın neden-sonuç ilişkisini düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yönetici, söz konusu ortaya çıkan durumun nedenlerini ortaya koyabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Bir yönetici fikirlerini açıklıkla ifade edebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Düşünülen en parlak fikir dahi karşı tarafa iletilmediği sürece değersiz olacaktır.
- Yönetici, kendi alanı ile ilgili teknik beceri yönünden yeterli olmalıdır. Yönetici, astlarını gerektiği gibi yönetebilmek için kendi alanında yeteri kadar teknik bilgiye sahip olması gerekir.
- Yönetici, olaylar karşısından geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olabilmelidir. Yönetici, verilecek ve alınacak her kararın organizasyon üzerindeki etkisini çok yönlü görebilmek için kararın bütün etkilerini görebilme ve sonuçlarını yorumlayabilme anlayışına sahip olmalıdır.
- Yönetici iyi bir satıcı olmalıdır. Akla gelen ve karşı tarafa aktarılan bir fikrin satılması, yani karşıdaki kişinin fikrin değerini kabullenebilmesi için ikna edilmesi işlemi de yöneticiye düşen belli başlı görevlerdendir.
- Yönetici, dürüst bir insan olmalıdır. Gerek üstlerinin gerekse kendisine bağlı astlarının kendi tutum ve davranışlarına güvenmelerinin sağlanabilmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur.

- Yönetici, ruhsal yönden dengeye kavuşmuş bir insan olmalıdır. Kişisel duygularını işle ilgili sorunların dışında tutabilmelidir. Sübjektif değerleme ve karar vermelerden kaçınmalıdır.
- Yönetici, beşeri ilişkiler konusunda yetenek sahibi olmalı ve motivasyonu, insan tutum ve davranışlarını anlayabilecek bir kişiliğe sahip olmalıdır.
- Yönetici, organizasyon konusunda yetenek sahibi bir insan olmalıdır. Üst yönetim tarafından alınan kararların ve yapılan planların hayata geçirilebilmesi (planlama) için yöneticinin organizasyon yönetme kabiliyetinin olması gerekir.
- Yönetici, dinamik bir insan olmalıdır. Özellikle dinamiklik lider yöneticilerde, hızlı bir şekilde değişen, gelişen ve belirsizleşen çevre koşullarında birçok olayı yerinde ve zamanında izleme ve söz konusu olayla ilgili önlem alma için aranan bir özelliktir.

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar bakımından işletmenin ve toplumun çok önemli bir kişisidir. Yöneticiler, işlevleri etkin, verimli ve etkili bir şekilde yerine getirebilmek için bir takım nitelik ve özelliklere sahip olmalıdır. Bunları, üç ana grupta toplayabiliriz[46]:

I. ***Yöneticinin entelektüel özellikleri:*** Yöneticinin düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için sahip olası gereken özellikleridir. Örneğin; genel kültür, mantıklılık, analiz ruhu, sentez ruhu, sezgi gücü, hayal gücü muhakeme gücü, olaya odaklanabilme ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilme gibi yetenekleri entelektüel özellikler olarak sayabiliriz.

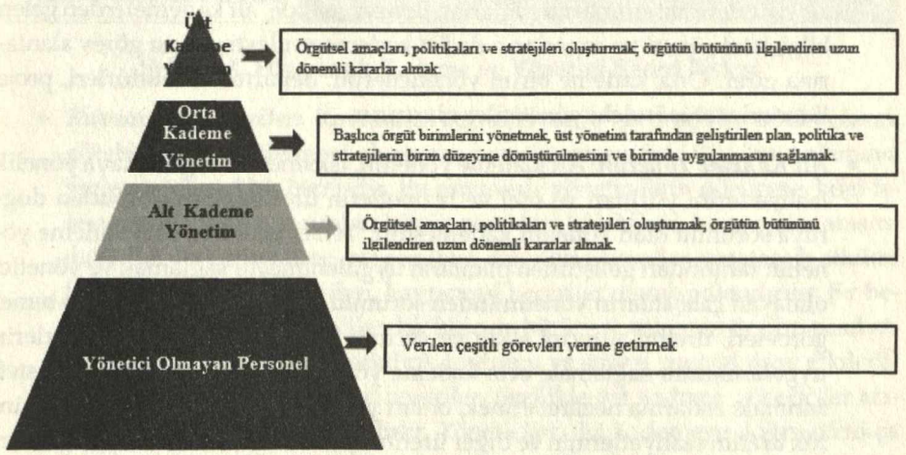
II. ***Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri:*** Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için sahip olması gereken özelliklerdir. Örneğin, akıl ile duygu arasında denge, değişik koşullara uyum gösterebilme, dikkatlilik, ihtiyatlılık, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, azim, düzenlilik, yöntemlilik, hızlılık ve ciddiyet gibi yetenekleri karaktere ilişkin özellikler olarak belirtebiliriz.

III. ***Yöneticinin sosyal özellikleri:*** Yöneticinin kendisini iş çevresine, işletme içindeki astlarına ve/veya üstlerine kabul ettirebilmesine ilişkin özellikleridir. Örneğin, dış görünüşü, hitabet gücü, grup yapılarını anlayabilme gücü, iş disiplini, çalışanlardan yararlanma ve onlarla işbirliği yapabilme gücü, ölçülü ve dengeli hareket edebilme gücü, bilgi, tecrübe, adalet ve güven verme gibi özellikleri sosyal özellikleri olarak ifade edebiliriz.

Bir otel yöneticinin entelektüel, karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden sahip olması oldukça zordur. Ama bir yöneticinin kendini tahlil etmesi açısından ve eksikliklerini görmesi açısından son derece faydalıdır.

9.6. Yönetim Kademeleri ve Özellikleri

Herhangi bir işletmede yöneticiler, farklı yetki ve sorumluluk düzeylerinde görevlerini yerine getirirler. Bu düzeyler aynı zamanda yönetim kademelerini ifade eder. Bunlar; üst kademe yönetim, orta kademe yönetim ve alt kademe yönetim olarak adlandırılır. Şekil 9.3'de bu kademeler ve görevleri yer almaktadır[47].



Şekil 9.3. İşletme Hiyerarşisinde Yönetim Kademeleri

- ***Üst Kademe Yönetim:*** Üst kademe yönetim, örgütten en üst düzeyde ve bütünsel anlamda sorumlu olan ve yetkili yöneticilerden oluşan yönetim kademesidir. Genel olarak bu yönetim kademesi, örgütün uzun vadeli stratejik kararlarının alındığı, varlığını sürdürme, büyüme ve bütünsel etkinlik ve verimlilik sorunlarının çözümlendiği ve örgütün tüm paydaşları ile sürekli iletişimin kurulduğu bir kademedir. Bu kademedeki yöneticilerin başlıca sorumlulukları arasında, paylaşılan misyon ve vizyon yaratma, örgüt kültürünü şekillendirme, örgütü yönlendiren ve paydaşları etkileyen politikalar üretme, örgütü hızlı değişimlere uyarlama, işgörenlerin bilgi, beceri ve kapasitelerini güçlendirme sayılabilir. Aynı zamanda bu yönetim kademesinde işletmenin yönünü belirleyen ve tüm örgüt paydaşlarını etkileyen

politikalar oluşturulur. Tepe yöneticiler olarak da adlandırılan üst kademe yöneticiler, Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı gibi unvanları taşıyan yöneticiler üst yönetimi oluşturur.

- ***Orta Kademe Yönetim:*** Orta kademe yönetim, örgütsel hiyerarşide üst kademe ile alt kademe arasındaki yönetim düzeyini temsil eder. Operasyonel yöneticiler ya da taktiksel yöneticiler olarak da bilinen orta kademe yöneticiler, başlıca işletme birimlerinin yönetiminden sorumludurlar. Bu kademenin ana sorumluluğu, üst kademe yönetim tarafından geliştirilmiş olan plan, politika ve stratejilerin uygulanmasını ya da özel birimler düzeyinde plan, program ve faaliyetlere dönüştürülmesini sağlamaktır. Orta kademe yöneticiler, örgütün bütününü ilgilendiren plan, politika, strateji ve kararları, sorumlu oldukları birimlere uygulayarak, bunların kendilerine bağlı alt birimlere aktarılmasını sağlarlar. Benzer şekilde, alt kademelerden gelen bilgi, istek, öneri ve raporların da üst kademeye ulaştırılması görev alanlarına girer. Orta kademe birim yöneticilerini; departman müdürleri, proje liderleri statüsündeki yöneticiler oluşturur.

- ***Alt Kademe Yönetim:*** Alt kademe yönetim, işletmenin uygulamaya yönelik faaliyetlerini yürüten ve mal ve hizmetlerin üretiminden doğrudan doğruya sorumlu olan yönetim kademesidir. Temel işlevleri, orta kademe yönetim tarafından geliştirilen planların uygulanmasını sağlamak ve yönetici olmayan çalışanların yönetiminden sorumlu olmaktır. Bu çerçevede temel görevleri, üretim sürecini etkin ve verimli kılacak kural ve prosedürlerin uygulanmasını sağlamak; orta kademe yönetime teknik yardım ve destek sunmak; astlarına nezaret etmek, onları yetiştirmek ve güdülemek ve günlük üretim faaliyetlerinin ve diğer üretim işlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini sağlamaktır. Alt kademe yöneticilere; departman şefi, ustabaşı, büro amirleri örnek olarak verilebilir.

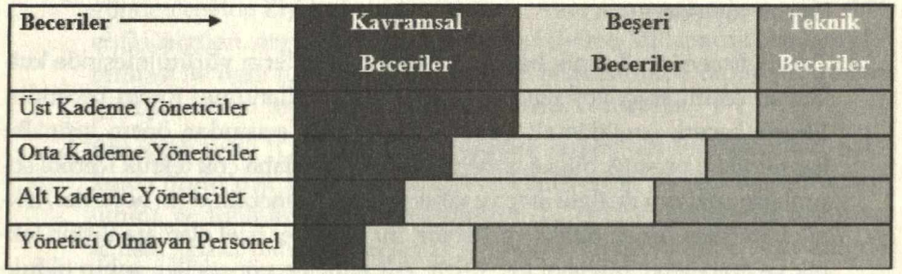
- ***Yönetici Olmayan Personel:*** Yönetim kademesinde yer almayan ve herhangi bir unvanı olmayan düz personeli ifade etmektedir. Alt kademe yöneticiler tarafından kendilerine verilen görevleri yerine getirmek ve görevleri ile ilgili bilgileri bağlı oldukları alt kademe yöneticilere raporlamakla sorumludurlar.

9.7. Yönetsel Beceriler

Yöneticilik görevi karmaşık ve çok boyutlu olup, çok sayıda beceriye sahip olmayı gerektirir. Bu beceriler; kavramsal, beşeri ve teknik olmak üzere üç ana grupta incelenebilir. Otel işletmelerinde bu becerilerin tümü, yönetici olmayan

personeller ve yöneticiler açısından gerekli olmakla birlikte, bunların göreceli önemi, bulunulan yönetsel kademeye göre farklılık gösterecektir[48].

Aşağıdaki Şekil 9.4'de yönetim düzeyleri ile sahip olması gereken becerilerin oranı gösterilmektedir[49].



Şekil 9.4. Hiyerarşik Kademe ve Yönetsel Beceri İlişkisi

- ***Kavramsal beceriler:*** Kavramsal beceriler, özde işletmeyi bir bütün olarak görebilmeye ve işletmeyi oluşturan parçalar arasındaki ilişkileri anlamaya yarayan bilişsel bir beceridir. Bu çerçevede yöneticilerin düşünme, bilgi işleme ve planlama, sorunları küçük parçalara bölebilme, bu parçalar arasındaki ilişkileri görebilme, bir sorunun diğerleri açısından yaratacağı etkileri fark edebilme vb. becerileri, kavramsal beceriler olarak adlandırılır. Bu beceriler vasıtasıyla yöneticiler, bir birimin bütünsel anlamda örgütü nasıl etkilediğini ya da örgütün sektörü, toplumu ve sosyal çevreyi nasıl etkilediğini görebilirler. Kavramsal beceriler, özellikle üst kademe yöneticiler açısından çok gerekli ve önemlidir. Yöneticiler, üst kademeye doğru çıktıkça kavramsal becerilerini daha da geliştirmelidir. Üst kademe yöneticilerin, karar verme, kaynak tahsis etme ve yenilik yapma gibi görev ve sorumlukları örgüte daha geniş açıdan bakmalarını gerekli kılar. Bu becerilere duyulan gereksinim, alt kademelere doğru inildikçe büyük ölçüde azalma eğilimi gösterir.

- ***Beşeri(İnsansal) Beceriler:*** Beşeri beceriler, özde diğer insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmeyi ve iyi ilişkiler geliştirmeyi içerir. Bu beceri sayesinde yöneticiler astlarını motive eder, onların işlerini kolaylaştırır, onlara güven verir, yol gösterir ve liderlik eder. .Bu çerçevede kendini tanıma, diğerlerin duygularını anlama ve kendini onların yerine koyabilme (empatik düşünme), astlarını güdüleme, uyumlu çalışmalarını sağlama, liderlik etme, çatışmaları çözme ve stres düzeyini azaltma, iletişim kurma vb. beceriler, beşeri becerileri oluşturur. Hangi kademede olursa olsun emrinde

insanların çalıştığı tüm yöneticilerin belirli ölçüde beşeri becerilere sahip olması gereklidir. Ancak yönetici olmayan ve verilen emirleri yerine getirmekle yükümlü olan personelin beşeri beceriye olan ihtiyaçları azdır. Kendi amirlerinden iş emirlerini alırlar ve yerine getirirler. Kendilerine yaptıkları iş ile ilgili fikirleri sorulduğunda teknik açıdan düşünce ve önerilerini söylerler.

- ***Teknik beceriler:*** Teknik beceri, işletme faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan çeşitli araç, yöntem ve teknolojilerin kullanımını içeren beceridir. Teknik beceri, özellikle alt kademe yöneticiler açısından önem taşır. Bu kapsamda uzmanlık bilgisi, analitik yetenek ve daha çok teknik içerikli sorunların çözümü ile ilgili araç ve yöntemleri kullanabilme vb. beceriler, teknik becerilere örnek olarak verilebilir. Bu beceriler özel alanlara ilişkin teknik ve araç-gereç bilgisini gerektirir. Alt kademe yöneticiler, sahip oldukları teknik beceriler sayesinde yönetim kademesine getirilirler. Bu beceriler sayesinde yöneticiler, astlarını teknik açıdan yönlendirebilir, onları denetleyebilir, eğitip yetiştirebilir ve sorunlara ilk elden çözüm üretebilirler. Teknik becerilere duyulan gereksinim, alt yönetim kademesinden üst yönetim kademesine doğru çıkıldıkça azalma eğilimi gösterir.

9.8. Yöneticilik Rolleri

Yöneticilik rolü, bir yöneticinin davranışları ile ilgili beklentiler bütünüdür. 1960'ların sonlarında Henry Mintzberg (1975) bu konuda bir çalışma gerçekleştirmiş ve yöneticilik faaliyetlerini üç grupta ve on farklı rolde toplamıştır. Bu gruplar; bilgisel roller, bireylerarası roller ve karar verme rolleridir[50],[51].

I. ***Bilgisel Roller:*** Organizasyon için iç ve dış bilgi ağı oluşturma ve geliştirme çabalarını kapsamaktadır. Tüm yöneticiler, örgüt içinden ve dışından belirli ölçüde bilgi edinir ve bu bilgileri değerlendirirler. Böylece örgüt için gerekli olan bilgilerin nerelerden, nasıl, ne zaman, hangi içerik ve formatta hazırlanacağı belirlenmekte, hangi bilgilerin nerelerde, ne zaman, ne içerik ve formatta gönderileceği ortaya konulmaktadır. Gereksinim duyulan bilgi genel olarak çeşitli yazılı kaynakların (rapor, süreli yayınlar, basılı medya yayınları vb.) okunması ya da başkaları ile konuşma yolu ile edinilir. Yöneticinin başarmak zorunda olduğu bilgisel rolleri kendi içinde üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; kontrol etme rolü, dağıtma rolü ve sözcülük rolüdür.

a) ***Kontrol rolü:*** Örgütün gereksinim duyduğu bilgilerin içeriği ve şekli, bunların hangi kaynaklardan, ne zaman ve hangi yollarla elde edileceği ile ilgili kararlar ve davranışları kapsar. Böylece örgütün yaşamını sürdürebilmesi için gereksinim duyduğu bilgi ve iletişim ağı oluşturulmuş olur.

b) ***Dağıtma rolü:*** Örgütün kendi hakkında bazı bilgileri kimlere veya hangi kaynaklara, ne zaman, hangi yollardan ve ne içerik ve formatta göndereceğine ilişkin konuları kapsar. Aynı zamanda yöneticinin elde ettiği bilgileri, örgütün iç çevresinde bu bilgileri kullanacak olanlara aktarması ile ilgili rolüdür. İç yazışmalar, bilgilendirme raporları, telefon görüşmeleri ve toplantılar vs. örnek olarak verilebilir.

c) ***Sözcülük rolü:*** Örgütün plan, politika, stratejileri ve faaliyetleri hakkında örgüt dışı kişi ve kuruluşlara bilgi verme ve açıklamalarda bulunma ile ilgilidir. Böylece kuruluşun çok önemli konularda resmi ve temsili ağızlardan onu bağlayıcı bilgiler verilmiş olacaktır. Müşterilerle görüşme, basın toplantıları, konuşmalar, görüşmeler, duyurular vs. örnek olarak verilebilir.

II. ***Bireyler arası roller:*** Diğer insanlarla ilişki kurma ile ilgilidir ve beşeri becerilere dayanır. Bu roller aynı zamanda törensel ve sembolik etkinlikleri de içine almaktadır. Bireyler arası roller, kendi içerisinde temsil rolü, lider rolü ve ilişki rolü olmak üzere üç grupta toplanabilir.

*a) **Temsil rolü:*** Yöneticinin gerekli zamanlarda ve durumlarda örgütünü dışarıya karşı temsil etmesidir. Bu kapsamda törenlere katılma, örgütü ziyaret edenleri karşılama ve ağırlama, fuarlara katılma, çeşitli toplantı ve faaliyetlere katılma örnek olarak verilebilir.

*b) **Lider rolü:*** Özde yöneticinin kendisine bağlı olan kişileri belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için istekli bir şekilde gayret gösterme yönünde motive ve ikna edebilmesi ile ilgilidir.

*c) **İlişki rolü:*** İşletmenin ve organizasyonun hem içinden ve hem de dışından bilgi edinilecek kaynakları geliştirme ve bu kaynaklarla ilişkileri güçlendirme konusu ile ilgilidir.

III. ***Karar verme rolleri:*** Seçim yapmayı ve eyleme geçmeyi ifade eder. Bu roller, genel olarak kavramsal beceriler gerektirmekle birlikte, belirli ölçülerde beşeri becerileri de gereksinim gösterir. Böylece yöneticinin düşünmesini, örgüt içi ve örgüt dışı değişkenleri göz önünde bulundurarak karar vermesini ve bu kararların uygulanması için beşeri görevlendirmelerle ilgili seçimler yapması gerçekleşebilmektedir. Karar verme rollerini; girişimsel rol, anlaşmazlıkları çözme rolü, kaynak dağıtım rolü ve müzakerelerde bulunma rolü olmak üzere dört grupta toplanabilir.

a) ***Girişimcilik rolü:*** Yöneticilerin örgütün performansını yükseltecek yeni projeleri başlatması ve hayata geçirmesi ile ilgili rolüdür. Yeni fikirlerin ortaya atılması, sorunları ortadan kaldıracak yeni projelerin üretilmesi, örgütün iç ve dış çevrede gelişme olanaklarının araştırılması bu rol kapsamına girer.

b) ***Anlaşmazlıkları çözme rolü:*** Yöneticinin astları arasında çıkabilecek çatışmaları veya işletme içinde çeşitli bölüm ya da birimler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların üstesinden gelebilmesi ile ilgilidir.

c) ***Kaynak dağıtım rolü:*** Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gereksinim duyulan işgücü, zaman, araç ve gereçleri, bütçeyi ve diğer kaynakların nasıl elde edileceği ve kaynakların örgütsel bölümlere ve birimlere nasıl dağıtılacağını kapsar.

d) ***Müzakerelerde bulunma rolü:*** Yöneticinin sorumlu olduğu birimin arzu ettiği sonuçlara ulaşabilmesi için müzakerelerde bulunma ve pazarlık yapma işlevleriyle ilgilidir. Böylece yönetici alım satım işlemlerinde, işe alma, sendikalarla toplu pazarlıklarda bütçe ve kaynak dağıtım işlerinde sürekli olarak müzakerelerde bulunur, örgütün veya sorumlu olduğu örgütsel birimin çıkarlarını en iyi biçimde korumaya çaba gösterir.

9.9. Yönetim Tarihi ve Yaklaşımları

İşletmecilik ve yöneticilik uygulamaları ilkyazı tarihine kadar uzanmaktadır. Mezopotamya'nın ilk yerli halklarından olan Sümerler, tapınaklarının etrafında oluşturdukları insan topluluklarını rahiplerin liderliğinde yönetmişleridir. Rahipler, yönetsel ilke ve kurallarını kil tabletler üzerine yazmışlardır. Mısır medeniyetinde ise, sulama sistemleri ve piramitleri büyük bir işgücü organizasyonu ile insan yönetme becerisi sayesinde meydana getirilmiştir. Hammurabi, Babil'i yönetmek için bugün bile yöneticilere ve kanun koyuculara rehberlik edebilecek nitelikte kanunlar çıkarmıştır. Romalılar ve daha sonra da Osmanlılar büyük imparatorluklarını o günün gelişmemiş teknolojisi ve haberleşme sistemleri ile coğrafi bölgelere ve coğrafi bölgeleri de vilayetlere ayırarak yetki devri ve yerinden yönetim ilkelerine göre asırlarca başarı ile yönetebilmişlerdir. Bu durum, insanoğlu var olduğundan beri yönetim ve başarılı yönetim uygulamalarının olduğunun göstergeleridir. Tarihi çok eskilere, insanlığın varoluşuna dayanan yönetim bilimi, ancak 20. Yüzyıl başından bu yana yani F. Taylor'un 1911 yılında "Bilimsel Yönetim" adlı kitabını yazmasından sonra ciddi olarak bir sosyal bilim haline gelmiştir[52].

Otel işletmelerinde de bilimsel yönetim yaklaşımlarının kullanılmaya başlanması 20. Yüzyılın ortalarında olmuştur. Bu döneme kadar faaliyet gösteren işletmelerin küçük işletmeler ve daha ziyade aile işletmeleri olması, yönetim tekniklerinin uygulanmasını endüstri işletmelerine göre geciktirmiştir. Bu dönemde otellerin yönetimleri, daha çok işgören olarak işe başlamış garson ve aşçıların zamanla şef ve müdür olarak görev yapan kimseler tarafından gerçekleştirilirdi. Bugün bu aşamalardan geçerek uluslararası zincir otel işletmelerini oluşturan kuruluşlar bulunmaktadır. Otel işletmeleri, değişen ekonomik ve sosyal koşullara paralel olarak özellikle 1950'li yıllardan itibaren kapasitelerinin, imkânlarının ve sayılarının artmasıyla birlikte yapılarında ve işleyişlerinde büyük değişimler göstermişlerdir. Bu gelişmenin sonucu olarak otel işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarında bilimsel yönetim teknikleri ve becerileri uygulanmaya başlanmıştır[53].

9.9.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

1800'lü yılların örgütleri açısından sanayileşme; kaynak birikimi ve hacimsel büyüme anlamına gelmiştir. Bu büyüme bir yandan sanayileşmenin iki önemli unsuru olan işbölümü ve uzmanlaşmayı, diğer yandan da satış, üretim hacmi ve istikrar artışı ile maliyetlerde düşüşü beraberinde getirmiştir. 1800'lü yılların sonları ile birlikte, yeni endüstri dallarının çoğunda kaynak birikimi aşamasının tamamlandığı ve büyümeden etkinliğe geçiş olarak da ifade edilen "rasyonelleşme" aşamasına geçildiği görülmektedir. Örgütler büyüyüp karmaşıklaştıkça ve rekabet arttıkça, yönetilmeleri de daha zor hale gelmiştir ve yöneticiler, biriktirmiş oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanmanın yollarını bulmaya çalışmışlardır[54].

Klasik yönetim yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımının başlangıcı olarak kabul edilmektedir[55]. Klasik yönetim yaklaşımı, düşünsel temelini Klasik İktisat Doktrininden almıştır ve bu kuram çerçevesinde "iktisadi adam" varsayımına dayalı olarak, bireyin salt ekonomik çıkarları peşinde koşarak ve duygusallıktan tamamen uzakta, akılcı hareket ederek daha verimli çalışacakları kabul edilir[56].

Yönetim ve organizasyon alanında genel kabul gören ve doğrudan işletmeler ve yönetimleri üzerinde odaklanan ilk sistematik görüşler olması ve halen günümüzde de kullanılıyor olması dolayısıyla klasik veya geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan bu yaklaşım esasında farklı ülkelerde farklı zamanlarda ileri sürülen görüşlerin toplamından oluşmaktadır. Bu çerçevede Klasik Yaklaşım olarak adlandırılan bu görüşler topluluğu üç ayrı odakta toplanan görüşlerden oluşmaktadır[57].

Bunlardan birincisini, Amerika Birleşik Devletleri'nde kendisi de fiilen yöneticilik uygulaması yapan Frederick W. Taylor'un uyguladığı ve ilkelerini 1911'de yayımladığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" kitabı etrafında yoğunlaşan görüşler oluşturmaktadır. Bu görüşler Bilimsel yönetim yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır.

Klasik Yaklaşım olarak isimlendirilen görüşlerin ikincisini, Fransa'da yine kendisi de fiilen yöneticilik uygulaması yapan Henri Fayol'un uygulama ve görüşlerini 1916 yılında yayımladığı "Endüstriyel ve Genel Yönetim" başlıklı kitabı etrafında yoğunlaşan görevler oluşturmaktadır. Bu görüşler, "Yönetim Süreci Yaklaşımı" olarak adlandırılmaktadır.

Klasik Yaklaşım adı altındaki görüşlerin üçüncüsü ise, Almanya'da kendisi sosyolog ve üniversite öğretim üyesi olan Max Weber'in eserleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Weber'in birisi kendi sağlığında 1904 yılında yayımlanan "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu", diğeri de ölümünden sonra 1924'te yayımlanan " Sosyal ve Ekonomik Örgüt Teorisi" isimli eserleri ve bunların içinden bürokrasi ile ilgili görüşleri ön plana çıkarılarak Bürokrasi Yaklaşımı olarak adlandırılan görüşler topluluğu oluşmuştur.

Klasik Teorinin özellikle vurguladığı iki ana görüş olmuştur. Bunlardan birincisi, işletmelerde etkinliğin ve verimliliğin arttırılması, ikincisi ise, bunu sağlayacak olan formal organizasyon yapısının ve bunun içindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir. Bu görüşlerle ilgili olarak[58];

- Taylor'un Bilimsel yönetim yaklaşımı çalışanların verimliliğinin ve etkinliğinin nasıl arttırılabileceği üzerinde,
- Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı, bir işletmede yönetim süreci olarak adlandırılan bir dizi birbirine bağlı faaliyetin neler olduğu ve iyi bir formal organizasyonun nasıl oluşturulabileceği,
- Weber ise, daha çok sosyolojik çerçevede ve Marksist görüşe karşı bir toplumda insanların birbirini neden ve nasıl etkiledikleri ve bunu nasıl meşrulaştırdıkları konusunu incelerken açıkladığı ve en etkin ve verimli çalışma düzeni olarak ifade ettiği bürokrasi üzerinde durmuştur.

Klasik yönetim yaklaşımı, net ve ayrıntılı olarak belirlenmiş iş yapma usul ve teknikleri ile açık, seçik ve net olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve yetki ilişkileri ile verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusunu ele almıştır[59].

Bu yaklaşım, etkinliğin ve verimliliğin arttırılması ve en iyi organizasyon yapısı ve yönetim uygulaması için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmış,

bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağını, bu ilkelerin her yerde ve her organizasyon için geçerli olduğu fikrini ileri sürmüştür. Bu anlamda, bu yaklaşımın ilkeleri evrensel bir nitelik taşımaktadır[60].

Klasik yönetim yaklaşımının yukarıda belirtilen üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçları şöyle özetleyebiliriz[61,62]:

- Klasik teori, organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra, insanın öngörülen doğrultuda ve şekilde davranacağı, davranması gerektiği varsayılmıştır. Bu yönüyle Klasik Teori,"mekanik organizasyon yapıları" olarak adlandırılan yapıları önermiştir.
- Rasyonellik ve mekanik süreçler Klasik Teorinin hareket noktaları olmuştur. Makine-insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin tasarım ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. Mekanik rasyonelliği bozacak insan unsuruna ilişkin faktörler modele dâhil edilerek ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden bu yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan, sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır.
- Klasik Teori, esas itibarıyla kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, bütün yaklaşımlar organizasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri evrensel kabul etmiş, fakat dış çevre şartları ve organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabileceği üzerinde durmamıştır.

Bu üç ana fikir etrafında gelişen Klasik Teoride; birincisi, işlerin görülmesinde insan unsurunun makineler yardımıyla **etkin ve verimli** biçimde kullanılması, ikinci olarak, formal organizasyon yapısının bir **düzen** çerçevesinde oluşturulması, üçüncüsünün de verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için kaynakların **rasyonel** biçimde kullanılması söz konusudur.

Klasik yönetim yaklaşımı tarafından geliştirilen ilkeler hep "en iyi" bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yerde ve her organizasyonda geçerli kabul edilmiştir. Bunun sonucunda da "bürokratik" veya daha genel ifade ile "mekanik" olarak adlandırılan organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır. Klasik mekanik organizasyon yapıları in-

san unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan unsuru dışındaki unsurların belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesiyle yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine (robot) gibi ilgili kademenin öngördüğü gibi davranacağı varsayılmıştır. Kişisel sorunların işyerine yansımayacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışındaki yaşamın birbirinden ayrı olduğu varsayılmıştır[63].

Otel işletmeleri yönetiminde halen geçerliliğini büyük ölçüde koruyan ve uygulama alanı bulan klasik yönetim yaklaşımı otel işletmeleri açısından şu özellikleri göstermektedir[64]:

- Sınırları katı çizgilerle çizilmiş, biçimsel bir organizasyon yapısının bulunması,
- Her göreve ilişkin yetki ve sorumluluklar ayrıntılı bir biçimde belirlenmesi,
- Karaların üst kademede alınması ve astların kararlara katılmasının söz konusu olmaması,
- Haberleşme genellikle yukarıdan aşağıya doğru ve yazılı olarak yapılması,
- İşgörenler iş konusunda, örgüt ile ilgili konularda ve kendileriyle ilgili konularda üstleriyle görüşememesi,
- İşgörenler istenen amaçlara göre uygun davranış ve verim gösteremezlerse cezalandırılması ve işten çıkarılması söz konusu olmaktadır.

9.9.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı

Neo-Klasik yönetim yaklaşımının en önemli yönü, Klasik yönetim yaklaşımının bilimsel varsayımlarını inceleyerek, aksayan ve eksik kalan yönlerini ortaya koymak ve ihmal edilen insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Klasik yönetim yaklaşımında ileri sürülen " ilkelere uyma", "en iyi organizasyon yapısını oluşturma", "verimlilik" gibi temel anlayışları esas aldığı için bu yeni akım Klasik Teorinin tamamlayıcısı olarak görülmüştür[65].

Neo-Klasik yönetim yaklaşımı 1924'lerin başlarında Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve F. Roethlishberger önderliğinde bir grup bilim adamı tarafından Western Elektrik Şirketi'nin Chicago'da Hawthorne fabrikasında başlatılan ve 1930 yılında sonuçları alınan ve insan unsurunun önemini ortaya koyan çalışmayla başlamıştır. Bu araştırmada ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin, işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araş-

tırmak ve incelemek için çalışmalar yapılmıştır. Araştırmanın başlangıçtaki hipotezi şu olmuştur: Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de artacaktır. Ancak yapılan deneyler ve araştırmalar bu hipotezi doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu safhada geliştirilen hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği şeklinde olmuştur[66].

Bu kapsamda, Neo-Klasik yönetim yaklaşımı bir yandan yönetim ve organizasyon alanında değişik bakış açıları yaratarak alanın bilimsel yaklaşımlarını zenginleştirmiş, bir yandan da Klasik Teorinin sadece yapısını oluşturmaya ağırlık verdiği "organizasyon" yerine o organizasyonlarda çalışan insanların davranışlarını araştırarak yeni kavram, teknik ve uygulamalar önermiştir. Bu açıdan bakıldığında bu teorinin üzerinde durduğu ana konuları şöyle özetleyebiliriz[67]:

- Bir organizasyon içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak,
- İnsan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek,
- Organizasyon yapısı (iş tanımları, yetki ilişkileri vs.) ile insanların davranışları arasındaki ilişkileri incelemek,
- Organizasyon içinde insanların bir araya gelmeleri ile oluşturdukları informal ilişkileri ve sosyal grupları anlamak,
- Grupların özelliklerini ve organizasyon üzerindeki etkilerini araştırmak,
- İletişim, algı, liderlik, motivasyon, değişim, anlaşmazlık ve çatışmalar, ihtiyaç ve yetkilerin değişmesi ile davranışların değişmesi arasındaki ilişkileri anlamak,
- Klasik teorinin rasyonellik anlayışı çerçevesinde yeni bir boyut olarak insanın tatmin olması, bunu etkileyen faktörler ve tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkileri anlamak.

Klasik Teorinin rasyonellik, etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık Neoklasik Teori, insan unsurunun özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime (kararlara) katılma, tatmin gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur[68].

Ancak, bazen Neo-Klasik taraftarları da Klasik teori taraftarları gibi dogmatik bir tutum almışlar ve insan unsurunu esas almakla bütün sorunların çözüleceği gibi uç bir görüşü benimsemişler[69] ve bazı taraftar yazarlar tarafından insan faktörüne verilen önem gerektiğinden fazla abartılmıştır. Her zaman yüksek moral

ile yüksek verimlilik sağlanamayacağı ve bazen düşük moralle yüksek verimliliğin sağlanabildiği görülmektedir[70]. İş güvencesi olan yüksek maaş ve sosyal haklara sahip, iş tatmin düzeyi yüksek ve mutlu işgörenlerin motivasyonları ve iş verimlilikleri düşük olabilirken, iş güvencesi olmayan olumsuz fiziki şartlar altında düşük ücretle çalışan ve iş tatmini düzeyi düşük olan işgörenlerin işlerini kaybetme korkusuyla yüksek iş verimliliğine sahip olabildiği yapılan çalışmalarda görülmektedir. Bu bağlamda iş verimliliğinin yüksek olması için çalışanların iş tatmininin yüksek olmasının ve iş ortamında çalışanların mutlu olmasının gerekli ama yeterli koşul olmadığını ifade edebiliriz.

Otel işletmeleri yönetimi açısından beşeri ilişkiler yaklaşımını benimseyen otel işletmelerinin özellikleri şöyle açıklanabilir. Otel yönetimi işgörenlere değer vermekle verimliliği artırmak ve onları ilgilendiren kararların alınmasında görüş ve isteklerini dikkate alarak, yönetim ve çalışanlar arasında haberleşmenin optimal düzeyde sağlanmasıyla otel yönetimi hiyerarşik düzen içerisinde bir bilgi alış verişini gerçekleştirmiş olur. Buna bağlı olarak, güvenli bir ortamda üstlerin astlara yetki devretmesi, otel içerisindeki faaliyetlerin daha hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar ve işletmenin faaliyet kârlılığını arttırır. Bununla birlikte, yöneticilerin otel yönetimi sistemi içerisinde beşeri ilişkilere gereğinden fazla önem vererek işletmenin bütün sorunlarının çözüleceğini düşünmeleri büyük bir yanılgı olur[71].

9.9.3. Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımı 1950'li yıllardan sonra, klasik yönetim yaklaşımı ve neo-klassik yönetim yaklaşımının işletme yönetiminde bütün sorunların çözümünde yetersiz kalmasından sonra yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Modern yönetim yaklaşımını oluşturan en önemli yaklaşımlar "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsallık Yaklaşımı"dır[72].

Bilindiği gibi klasik yönetim yaklaşımı; işi, etkinliği ve örgütsel yapıyı teknik bir bakış açısıyla incelemiş, akılcı bir sistem kurmaya çalışmıştır. Neo-klasik yönetim yaklaşımı ise, klasik teoride göz ardı edilen insan unsuru ve onun özellikleri, davranışları, güdüleme, yönetime katılma ve iş tatmini gibi kavramlar üzerinde durmuştur. Her iki yönetim yaklaşımı da örgütleri kapalı bir sistem olarak görmüştür.

Modern yönetim yaklaşımı, işletmelerin diğer işletmelerle ve çevresiyle etkileşim halinde olduğu, girdi ve çıktıların işletmeyi ve aynı zamanda da işletmenin çevreyi belli ölçüde etkilediği görüşü üzerinde durmuştur. Modern yönetim yaklaşımı, işletmenin örgüt yapısını bir sistem olarak ele alır ve bu örgüt yapısının

yönetim sürecinde çeşitli dış etkenlerden, işin niteliği, kullanılan teknoloji, işgörenlerin özellikleri ve arzulanan amaçlar ölçeğinde etkileneceği yaklaşımıyla yönetim kavramına yeni bir boyut kazanmıştır.

9.9.3.1. Sistem Yaklaşımı

2. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir bakış açısı hakim olmaya başlamıştır. "Sistem Yaklaşımı" olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı biyolog von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "Genel Sistemler Teorisi" den kaynaklanmaktadır.

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir yöntem, bir yaklaşımdır[73]. Bu yaklaşımın amacı, yönetim olaylarının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Böyle bir yaklaşım tarzı, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal faktörleri gösteren bir çerçeve sağlar[74].

Sistem yaklaşımı olaylara ilişkin tüm unsurların dikkate alınıp incelenerek sorunların belirlenmesine ilişkin bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Böylece, sorunların belirlenmesi ve olayların analiz edilmesi için olayların tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından ayrı olarak incelemek yerine her olayı belirli bir çevre içinde, diğer olaylarla bağlantılı olarak incelenmesi, sorunların kontrol edilmesi daha etkin olmaktadır[75]. Buna ek olarak sistem yaklaşımı, belirli bir amacı gerçekleştirmek için belirli parçalardan oluşan, bu parçaların birbirleriyle ve dış çevreyle ilişkilerinin ve etkilerinin bulunduğu, girdilerin çıktılara dönüştüğü bir süreci kapsayan ve çalışma özellikleri itibarıyla belirli bir sınırı olan bir birbiriyle ilişkili parçalar bütünü olarak tanımlayabiliriz[76].

Birbirleri ile karşılıklı bağlı ve ilişki parçalarının bir araya gelmesiyle oluşan sistemin çeşitli özellikleri vardır. Bunları kısaca ele alacak olursak[77];

- *Sistem, çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır.* Her sistemin bir alt sistemi olduğu gibi, sistem de başka bir üst sistemin alt sistemi konumundadır. Örneğin, işletme toplumun ve genel ekonominin bir alt sistemi iken bünyesinde bulunan pazarlama, satın alma, muhasebe, insan kaynakları, üretim ve halkla ilişkiler gibi bölümler işletmenin alt sistemini oluşturmaktadır. Yönetimde bir bölüm hakkında karar alınırken veya bir uygu-

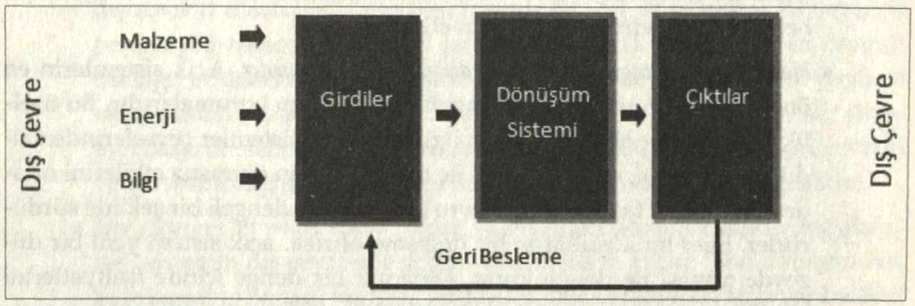
lamaya karar verilme sürecinde sistemin amacına katkısı dikkate alınırken, işletmenin bölümlerine etkisi göz ardı edilmemelidir. Üst ile alt sistemler ve alt sistemlerin kendi aralarında etkileşimi sistemin başarısında veya başarısızlığında önemli rol oynamaktadır.

- *Sistem, kapalı ya da açık sistem olabilir.* Her sistem belirli bir ortamda (çevrede) faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu dış çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alış-verişi varsa, bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır. Dinamik bir denge içinde faaliyetlerini sürdüren biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Kendi dışındaki hiçbir sistem mevcut olmayan veya çevresindeki sistemlerden her ne şekilde olursa olsun etkilenmeyen sistemlere kapalı sistem denilmektedir. Geleneksel yönetim teorileri, sadece organizasyonun iç ilişkileri ve işleyişi üzerinde duran ve fiziksel bilimlerin modellerinden alınan çevre etkileşimi olmayan rasyonel kapalı sistemlerdir. İşletmenin bağımsız olduğu ve sorunlarının dış çevre dikkate alınmaksızın içyapı, görev ve ilişkilerini düzenleyerek başarıya ulaşacağını düşünmektedir. Kapalı sistemlerde statik bir denge söz konusudur.
- *Her sistem belirli bir çevrede faaliyet gösterir.* Sistemin dışında kalan her şey dış çevreyi oluşturur. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından ileri gelmektedir. Açık sistemlerin en önemli özelliği, girdilerini çevreden alması ve yine çevreye çıktı olarak vermesi olduğundan çevrenin sistem üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bir sistemin başarılı olabilmesi, yani amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çevresi ve çevresini oluşturan faktörler hakkında bilgi sahibi olması gerekir.
- *Her sistemin bir sınırı vardır.* Sınır, sistemin iç bünyesine ilişkin değişkenleri, sistemin dış çevresine ilişkin faktörlerden ayırır. Sınır sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir ve her sistemin bir sınır vardır. Kapalı sistemlerde sınırlar katı ve çevre ile alışverişe imkân vermediği halde, açık sistemlerde sınır çevre ile alışverişe (bilgi, enerji ve materyal akışı) müsaittir. Buradaki alışverişten maksat, sistemin içindeki değişkenlerin, dış çevredeki faktörler tarafından etkilenme derecesidir. Bir sistemin alt sistemleri arasında bazı alt sistemler örneğin üretim bölümü kapalı sistem özelliği gösterirken, pazarlama ve araştırma-geliştirme bölümleri açık sistem özelliği gösterebilmektedir. Fiziksel ve sosyal sistemlerde sınırları tanımlamak nispeten kolay olduğu halde, sosyal sistemlerde sınır, inceleme amacına göre hayali bir çizgi olarak anlaşılabilir. Sistem yaklaşımında önemli olan hangi değişkenlerin sistem içinde olduğunu ve nelerin sistem dışındaki çevrede olduğunu açıkça belirtmektir.

- *Sistemde entropi ve negatif entropi söz konusudur.* Bu kavram sistem olarak nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre her sistemde, enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. Entropi, bu eğilimi ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde entropi vardır. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir be belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür. Açık sistemlerde ise entropi durdurulabilir. Başka bir deyişle, açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal akışı ile entropi durdurulup, onun etkilerini negatif hale getirebilirler. Bu tür sistemlerde negatif entropi eğilimi vardır. Eğer negatif eğilimler de zayıflar ve yetersiz kalırsa açık sistemlerde de düzensizlik başlar ve faaliyet belirli bir süre sonra durur.
- *Sistemde değişkenler ve parametreler vardır.* Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerden sistemin sınırları içinde olanlar değişken olarak tanımlanır. Kapalı sistemler değişkenler tarafından etkilenir. Bu faktörlerden sistem sınırları dışında kalanlar ise parametre olarak adlandırılır. Açık sistemler hem değişkenler hem de parametreler tarafından etkilenir.
- *Her sistemde dengeli durum ve dinamik denge vardır.* Açık sistemlerin en önemli özelliklerinden biri dengeli durumlarını korumalarıdır. Bu özellik negatif entropi ile yakından ilgilidir. Açık sistemler çevrelerinden aldıkları materyal, enerji ve bilgi ile bu entropinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırır ve faaliyetlerini çevre koşulları ile dengeli bir şekilde sürdürürler. Eğer bu koşullarda bir değişme olursa, açık sistem yeni bir düzeyde çevresi ile denge kurar. Dinamik bir denge içinde faaliyetlerini sürdüremeyen bir sistem kapalı sistem özelliği gösterir ve entropi tarafından olumsuz bir şeklide etkilenir.
- *Açık sistemde girdi, çıktı ve geri besleme akışı vardır.* Kapalı sistemlerde girdiler bir defaya mahsus belirlenirken açık sistemlerde geri besleme yoluyla sürekli girdi miktarı ve özellikleri belirlenmektedir. Girdiler sistemin belirli bir düzeyde faaliyet gösterebilmek için çevresinden aldığı her şeydir. Bu girdiler belirli bir teknolojik dönüşüm sürecinde çıktıya dönüşür. Çıktılarda tekrar sistemin dışındaki çevre faktörüne iletilir. Geri besleme ise, bu akışın normal ve kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla çıktı ve süreç safhalarından girdi safhasına doğru olan bir bilgi ve veri akışını ifade eder. Sistemin dengeli çalışmasında geri besleme değerleme ve

ayarlama işlevleriyle önemli bir rol oynar. Girdi, çıktı ve geri besleme akışı sayesinde açık sistemler dengeli bir duruma ulaşırlar, hem de çevresel değişmelere karşı dinamik bir denge gösterirler. Geri besleme formal ve informal olabileceği gibi pozitif ve negatif de olabilir. Negatif besleme sistemin daha önce belirlenen amaçlardan ne kadar saptığını gösteren bilgi akışını ifade eder. Dolayısıyla sistemi faaliyetlerini gözden geçirmeye zorlar. Böyle bir gözden geçirme dinamik dengeyi ifade eder ve yeni bir denge durumu ortaya çıkar. Pozitif geri besleme ise sistemin belirlenen doğrultuda faaliyet gösterdiğini ifade eder. Ancak, ileri düzeyde bir pozitif bir geri besleme de gözden geçirilmesi, sebeplerinin öğrenilmesi ve yeni bir dengenin oluşturulması açısından önemlidir.

- *Sistemde değişik girdi ve çıktı ilişkisi söz konusudur.* Bu açık sistemlerin bir özelliğidir. Kapalı ve mekanik sistemlerde başlangıçta kullanılan girdi ile elde edilecek çıktı arasında direkt bir sebep-sonuç ilişkisi vardır. Oysa açık sistemlerde durum farklıdır. Açık sistemlerde aynı sonuçlar değişik girdilerle veya süreçlerin kullanılmasıyla elde edilir. Dolayısıyla biyolojik ve sosyal sistemler çok çeşitli ve değişik girdiler ve süreçler kullanılarak amaçlarını gerçekleştirebilirler (Şekil 9.5).

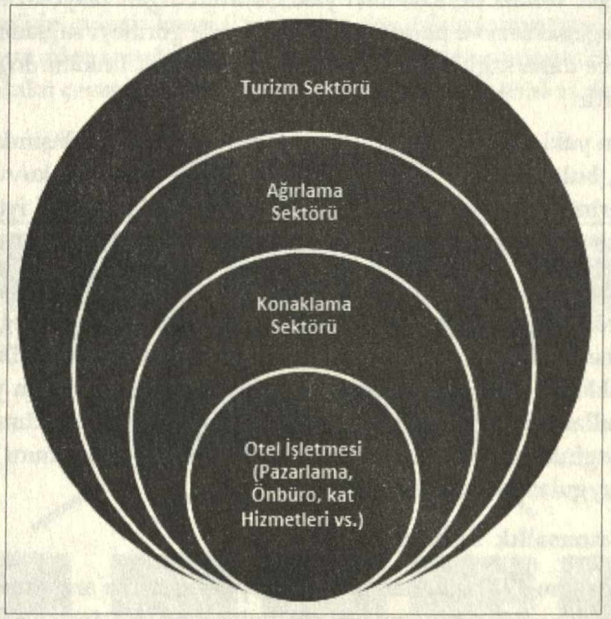


Şekil 9.5. Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonu

Kaynak: Eren, age, s.38

Otel yönetiminde sistem yaklaşımının en önemli nedeni; büyük ve örgüt yapıları karmaşık işletmelerin yaygınlaşması ve yönetim anlayışlarındaki değişikliklerdir. Otel işletmelerinin kapasitelerinin ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyümesi, örgüt yapılarının hızla karmaşık bir hale gelmesi, sundukları ürün çeşitliliği ve hizmetin değişikliliği ve aynı zamanda rakip işletmelerle olan ilişkileri sürekli takip etmek, ister istemez yöneticilerin işletme faaliyeti

ile ilgili sorunları çevrelerinde ve kendi kontrolleri dışında meydana gelen olaylarla bütünleştirerek çözmek zorunda bırakmaktadır. Otel işletmelerinin daha iyi hizmet sunması ve bunu sürekli kılabilmesi yönetim süreçlerinde açık sistem modelini uygulaması ile mümkündür[78].



Şekil 9.6. Üst ve Alt Sistem İlişkisi

Turizm sektörü içerisinde otel işletmeleri konaklama sektörünün, konaklama sektörünün bir bölümü ağırlama sektörünün ve ağırlama sektörünün bir bölümü turizm sektörünün bir alt sistemdir. Otel işletmelerinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesi için alt sistemlerinin de işbirliği ve uyum içerisinde çalışması bir zorunluluktur. Örn. Otel işletmesinin bir alt sistemi olan pazarlama bölümünün öngördüğü doluluk ve gelir oranını elde etmesi için kat hizmetleri bölümünün günlük satılması öngörülen oda sayısı kadar odayı temizlemesi ve satışa hazır hale getirmesi gerekir (Şekil 9.6).

Sonuç olarak sistem yaklaşımının yönetim düşüncesine olan katkılarını şu şekilde özetleyebiliriz[79]:

- Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yeniliklerden birisi organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla organizasyonlar, çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde çeşitli değişiklikler yapacaklardır.

- İkinci yenilik, sistemin parçaları (alt-sistemler) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığın vurgulanmış olmasıdır. Yöneticinin görevi karşılıklı bağımlılıkları yönetmektir.
- Bir diğer yenilik de, sistemler yaklaşımının organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Böylece daha sağlıklı bir genelleştirme yapmak imkânı doğmuş bulunmaktadır.
- Sistem yaklaşımı ile klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek; kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak; dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak imkânı doğmuştur.

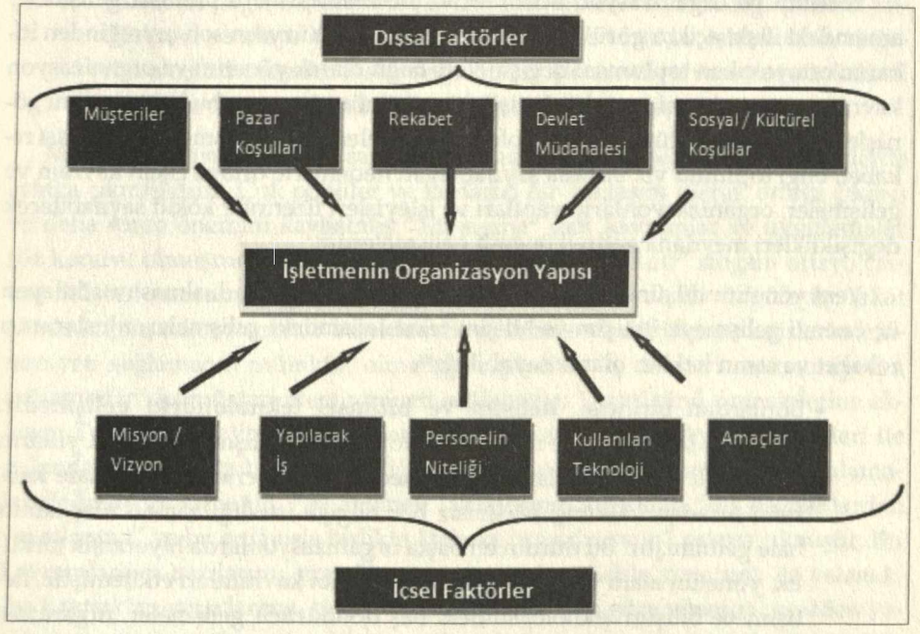
Daha çok belirli bir düşünce tarzını ifade eden sistemler yaklaşımı, şüphesiz daha önceki yönetim yaklaşımlarının yerine geçen bir yaklaşım değildir. Sistem yaklaşımı, yönetim düşünce ve uygulamasına yeni boyutlar ve özellikler getiren, değişik bir yaklaşım olarak yorumlanmaktadır. Dolayısıyla sistem yaklaşımı ile yöneticinin kullanabileceği kavram ve araçlar sayıca daha da artmış, kalite yönünden de zenginleşmiş olmaktadır. Bu nedenle sistem yaklaşımını her türlü organizasyona uygulamak mümkündür.

9.9.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini, durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. Organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her işletmenin durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklı olacaktır. İşletmeler üzerine etki yapan koşullar ve işletmenin iç durumu da farklı olduğuna göre her işletmenin yönetim ve organizasyon biçimi de farklı ve kendine özgü olacaktır. Durumsallık yaklaşımında klasik yaklaşımların katı kuralları ve varsayımları ile veya sistem yaklaşımının genel ve soyut ilkeleri ile çözüm aramak imkânsızdır. Bu yaklaşıma göre, her işletme kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. En iyi denebilecek bir yönetim biçimi, işletme tipi, kural, ilke ve politika yoktur. Bu nedenle her işletme, çevresel koşullara, kendi durumuna ve gücüne, kullandığı teknolojinin özelliklerine ve personelin sosyo-kültürel özelliklerine göre araştırma ve inceleme yapıp en etkin yönetim biçimini oluşturmalıdır[80].

Durumsallık yaklaşımı, organizasyonu bir sistem olarak ele alır. Organizasyon yapısı ve organizasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle (liderlik ve motivasyon) gibi organizasyon içi ve dışı faktörler arasındaki ilişkiyi araştıran durumsallık yaklaşımının organizasyonu bir sistem olarak ele alması çok doğaldır. Bu

yaklaşım bir yandan organizasyon içindeki alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileri, bir yandan da bu alt-sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır[81]. Ayrıca, durumsallık yaklaşımına göre etkin bir yönetim, işletmenin gücüne ve çevresel koşullarına bağlıdır. Bu nedenle bu yaklaşım, işletme ve çevre ilişkilerinin geliştirilmesi üzerinde durur. İşletme yönetimi, içinde bulunduğu koşullara göre amaçlarını, planlarını ve örgüt bileşimlerini düzenlemek zorundadır. Çünkü çevredeki değişimlere göre yönetim sistemleri de değişecektir[82] (Şekil 9.7).



Şekil 9.7. İşletme Organizasyonun Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler
Kaynak: Koçel (2011), s.274

9.9.4. Post-Modern (Çağdaş) Yönetim Yaklaşımları

Modern organizasyon yaklaşımına gelinceye kadar, organizasyon konusundaki çalışmaların odak noktasını, "nasıl daha iyi bir organizasyon yapısı tasarlanıp düzenlenebilir, organizasyonun sahip olduğu kaynaklar nasıl daha etkin bir şekilde kontrol edilip kullanılabilir ve organizasyonun işleyişini sağlayan süreçler (planlama, iletişim ve motivasyon vb.) nasıl daha iyi gerçekleşebilir" konuları oluşturmuştur. Daha sonra sistem ve durumsallık anlayışı ile birlikte, organizasyonların çevrelerinden soyutlanarak kendi içlerinde optimallık arayan bir biri-

min kapalı sistem olamayacağı, her organizasyonun çevresi ile birlikte düşünülmesi gerektiği, dolayısıyla her organizasyon için geçerli olabilecek mutlak etkinlik standartları olamayacağı görüşleri yaygınlık kazanmıştır[83].

Bunu takiben organizasyonların nasıl değiştiği, değişimde rol oynayan etkenler ayrı ayrı ve değişik açılardan incelenerek, organizasyonlar yaşamlarını sürdürme mücadelesi veren canlı organizmalar olarak ele alınmaya başlamıştır.

Yönetim ve organizasyon konularının incelenmesi ile toplumsal gelişmeler arasındaki ilişki açıkça görülmektedir. Özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğinden itibaren ortaya çıkan toplumsal değişmelere bağlı olarak yönetim ve organizasyon kavram ve uygulamaları daha değişik bir görünüm almış ve bu konuda yeni görüşler ileri sürülmüştür. Hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme, uluslararası rekabet, bilgi toplumu vb. burada sayılamayan nedenlerle ortaya çıkan kavram ve gelişmeler, organizasyonların yapıları ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikleri meydana getiren önemli gelişmelerdir.

Yeni yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen üç önemli gelişmeyi; iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası rekabet ve insan hakları olarak sayabiliriz[84].

- Bunlardan birincisi, **iletişim ve bilimsel teknolojideki gelişmedir**. Özellikle bilgisayar ve uydu teknolojisindeki gelişmeler ve son yılların en önemli gelişmesi olan internet nedeniyle haberleşmede mesafe kavramı ortadan kalkmış, istisnasız her bilgiye istediği zaman ulaşılabilir hale gelinmiştir. Bu durum en başta organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir. İletişim ve bilişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler, organizasyonları olduğu kadar toplumsal yaşamı da büyük ölçüde etkilemekte ve değiştirmektedir.
- İkinci faktör **uluslararası rekabettir**. Uluslararası rekabetin artması ve işletmelerin bir yandan şebeke organizasyonları, bir yandan sanal organizasyon uygulaması ve bir yandan da tedarik zinciri gibi uygulamalarla yurt içi ve yurt dışı işletmelerle stratejik birlikteler oluşturmaları ve bu eğilimin gittikçe artması yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde önemli etkiye neden olmuştur.
- Üçüncü gelişme ise, **insan hakları ve insana verilen değerdir.** İnsan hakları kavramı ile insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, insanların eğitim ve yaşam düzeylerinin yükselmiş olması, nihayetinde insanların bekleyişlerindeki değişmeler ve nihayetinde insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler yönetim süreçlerini ve organizasyon yapılarını köklü bir şekilde değiştirmiştir. İnsan unsuruna bakış, kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilir bir stratejik kaynak ve geliştirilebilir bir kaynak olarak bakılması olarak değişmiştir. Öyle ki, belirli sektörlerde işletmenin en önemli varlığı, fiziksel varlıkları değil, o işletmede çalışanların kalitesi ve yaratıcı güçleridir. Entelektüel sermaye olarak da adlandırılan bu varlıklar işletmelerin değerini oluşturmaktadır. Daha doğrusu bir işletmenin piyasa değeri, fiziksel varlıkları ile entelektüel sermayesinin toplamına eşittir.

Modern sonrası çağdaş kavram ve uygulamalar çeşitli şekillerde ve süreçlerde ortaya çıkmışlardır. Çok popüler ve kurtarıcı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış ve daha sonra önemini kaybetmiş "altı sigma" gibi kavramlar ve uygulamalar söz konusu olmuştur. Yine popüler olarak "müşteri kraldır" sloganı ortaya çıkmış müşteri memnuniyetini "olmazsa olmaz" önkoşulu olarak öngörmüş, fakat zamanla çalışanları memnun etmeden müşterilerde sürdürülebilir müşteri memnuniyeti sağlamanın mümkün olmadığını görerek "iç müşteri memnuniyetini sağlamadan dış müşteri memnuniyeti sağlanamaz" görüşünü prensiplerine ekleyen Toplam(a) Kalite Yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, birbirleri ile yakından ilgili, hatta bazıları bir diğerinin sonucu olan kavramlar ve uygulamalar doğmuştur. Örneğin, "öz yetenek" anlayışının ardından "dış kaynaklardan yararlanma" ve bu anlayışla birlikte "şebeke organizasyon" ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan bazılarını; stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, öz yetenek, dış kaynaktan yararlanma, sinerji yönetimi, amaçlara göre yönetim, yeniden yapılanma, süreç yenileme, kıyaslama ve karşılaştırma, personeli güçlendirme, küçülme ve kademe azaltma, yalın yönetim, öğrenen örgütler, şebeke ve sanal örgütler olarak sayabiliriz.

BÖLÜM SONU DİPNOTLARI

[1] Maviş (2006), age, s.20
[2] Tosun (1990), age,s.161
[3] Koçel (1989), age, s.4
[4] Özalp (1992), age, s.7
[5] Can (1991), age, s.32

[6] Olalı (1984), age, s.24
[7] Eren (2011), age, s.3
[8] Genç (2007), age, s.25-26)
[9] Şener (2007), age, s.30-32
[10] Genç (2007), age, s.27
[11] Şener(2007), age, s.73
[12] Fayol (1962), s.5
[13] Nergiz vd. (2013) ,age, s.8
[14] Eren (1990), age, s.5
[15] Olalı ve Korzay (1993), age, s.283
[16] Maviş (2006), age, s.116
[17] Şener (2007), age, s.75
[18] Aytek (1989), age, s.68
[19] Maviş (2006), age, s.117-128
[20] Maviş (2006), age, s.122-125
[21] Can (1991), age, s.73-75
[22] Olalı ve Korzay (1993), age, s.437
[23] Batman (2008), age, s.77
[24] Eren (1993), age, s.110
[25] Aytek (1989), age, s.71
[26] Tosun (1990), age, s.249
[27] Batman (2008), age, s.81
[28] Cemalcılar vd. (1979),age, s.106
[29] Tosun (1990), age, s.249
[30] Maviş (2006), age, s.172-177
[31] Keith (1984), age, s.56
[32] Msxlabs (2015), İnternet Erişim.
[33] Koçel (1998), age, s.490
[34] Cemalcılar vd. (1979), age, s.106
[35] Koçel (1983), age, s.69
[36] Tosun (1990), age,s.275
[37] Tosun (1990), age, s.279
[38] Şener (2007), age, s.80-81
[39] Önal (1982), age, s.113-114
[40] Tosun (1990), age, s.292
[41] Koçel (2011), age, s.64
[42] Gordon (1966), age, s.318
[43] Eren (2003), age, s.9
[44] Olalı (1993), age, s.245
[45] Maviş (2006), age, s.28-29

[46] Eren (2003), age, s.10-12
[47] Bolat vd. (2008), age, s.7-10
[48] Bolat vd. (2008), age, s.10-12
[49] Eren (2003), age, s. 12
[50] Eren (2003), age, s.13-16
[51] Bolat vd. (2008), age, s.12-14
[52] Eren (2003), age, s.19
[53] Şener (2007), age, s.32
[54] Bolat vd. (2008), age, s.25-26
[55] Şener (2007), age, s.32
[56] Bolat vd. (2008), age, s.37
[57] Koçel (2011), age, s.203
[58] Schroderbek (1975), age, s.109
[59] Harrison (1978), age, s.244
[60] Koçel (2011), age, s.204
[61] Bobbitt vd. (1974), age, s.53
[62] Miles (1980), age, s.189
[63] Koçel (2011), age, s.227
[64] Şener (2007), age, s.35
[65] Koçel (2011), age, s.233
[66] Koçel (2011), age, s.236
[67] Ross ve Murdick (1977), age, s.122
[68] Massie ve Douglas (1977), age, s.148
[69] Koçel (2011) ,a ege, s.241
[70] Şener (2007), age, s.39
[71] Şener (2007), age, s.39
[72] Şener (2007), age, s.39
[73] İmmegart ve Pilecki (1973), age, s.30
[74] Kast ve Rosenzweig (1971), age, s.3
[75] Şener (2007), age, s.40
[76] Bolat vd. (2008), age, s.48
[77] Koçel (2011), age,s.251-260
[78] Şener (2007), age, s.44
[79] Koçel (2011),age, s.264-265
[80] Eren (2003),age, s.73-74
[81] Luthans ve Steward (1977), age, s.184
[82] Bolat vd. (2008), age, s.54
[83] Koçel (2011), age, s.370
[84] Koçel (2011), age, s.371

ONUNCU BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON VE YAPILARI

10. OTEL İŞLETMELERİNDE ORGANİZASYON VE YAPILARI

10.1. Organizasyonun Tanımı

Yönetim kavramı kadar karışık olmamakla birlikte organizasyon kavramı da iki değişik anlamda kullanılabilmektedir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise organizasyon, bir yapının oluşturulma süreci, bir seri faaliyeti ve organize etme faaliyeti olarak ifade edilebilmektedir. Organizasyonun en genel tanımıyla, bir düzeni veya bir düzenlemeyi ifade etmektedir. Gerçekten organizasyon denildiğinde:

- İş ile iş,
- İş ile insan
- İnsan ile insan

Arasındaki ilişkilerdeki düzeni veya düzenlemeleri görmek mümkündür. Bu düzenlemelerden birincisi olan işler arasındaki düzenleme, organizasyonu amacına ulaştıracak işlerin belirlenmesi ve bunların birbirleri ile ilişkilendirilmesini ifade eder. İkinci düzenleme, tanımlanmış olan işlerin gerektirdiği bilgi, yetenek ve beceriye sahip olan kimselerin seçilmesi ve işlere uyumlarının sağlanmasını ifade eder. Üçüncü düzenleme ise, işletmenin sosyal yönüne işaret etmektedir ve esas itibarıyla çalışanların iş ortamında birbirleri ile olan ilişkilerini ve bunları kapsayan davranış süreçlerini ifade etmektedir. Bu bağlamda etkin bir yönetim uygulaması ancak uygun bir organizasyon yapısına sahip olmaya bağlı olduğunu söyleyebiliriz[1].

Otel işletmelerinde planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kurulması gereken sistemli yapı organizasyonu oluşturmaktadır. Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir

araya gelerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir[2].

İşletme açısından ele aldığımızda organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri belirleyen, benzer faaliyetleri gruplandıran, faaliyet görecek kişileri saptayan, kişiler ile meydana getirilen bölümler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek gayesiyle üst yönetimce oluşturulan biçimsel bir yapı olarak ifade edilebilir[3],[4].

Yukarıdaki açıklamalardan sonra organizasyon kavramını tanımlamak gerekirse, aşağıdaki tanımlar yapılabilir[5]:

- Organizasyon belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri bir süreçtir.
- Organizasyon bir yönetim fonksiyonudur.
- Organizasyon, insan-iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir.
- Organizasyon sosyal bir varlık ve sosyal bir sistemdir.
- Organizasyon teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir.
- Organizasyon bir işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

Bu bağlamda organizasyonun yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[6]:

- Organizasyon yönetimi kolaylaştırır.
- İyi bir organizasyonda sorumluluk, görev ve yetki devri kolaylaşır.
- İyi bir organizasyon, büyümeyi ve değişik işler yapmayı sağlar.
- Teknolojik gelişmelerin uygulanması, her gün gelişen teknolojinin izlenmesi ve uygulanması iyi bir organizasyon ile mümkündür.
- İşletmedeki sosyal ilişkilerin düzenlenmesi, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin düzenlenmesi, temini ve anlaşmazlıkların önlenmesi ancak iyi bir organizasyon ile sağlanabilir.
- İyi bir organizasyon, özgür düşünmeyi teşvik eder ve yeni yöntemlerin keşfedilmesinde işletmede çalışanlara inisiyatif verir.

Otel işletmesi yöneticisi açısından organizasyon hem yöneticinin kullanacağı bir araç, hem de yöneticinin içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır. Diğer bütün araçlar gibi yöneticinin bu aracın da nerede, nasıl etkin olabileceğini, sınırlarını, özelliklerini ve tehlikelerini bilmesi gerekir. Bu ise organizasyon ve onu oluşturan unsurlar hakkında bilgi sahibi olmakla gerçekleşebilir. Öte yandan belirtildiği gibi organizasyon yöneticinin de içinde bulunduğu bir ortamı oluşturur. Bu ortamdaki değişmeler yöneticiyi etkileyebileceği gibi yöneticinin karar ve davranışları da bu ortamı etkileyecektir[7].

10.2. Organizasyon Yapılarını Belirleyen Unsurlar

Bir organizasyon yapısını karakterize eden başlıca unsurlar olarak aşağıdakiler belirtilebilir[8]:

a) ***Amaç:*** Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlerin niteliğine göre organizasyon yapısı değişik olacaktır. Bu unsur, organizasyonun hangi amaçları gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçları gerçekleştirecek iş ve faaliyetlerin nitelikleri ile ilgilidir.

b) ***İşbölümü ve uzmanlık derecesi:*** Bu unsur işlerin dizaynı ile ilgilidir. İşlerin parçalara (görevlere) ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındaki uzmanlaşmanın etkinlik ve verimliliği artırdığı bilinmektedir.

c) ***Formelleşme derecesi:*** Formelleşme derecesi bir organizasyonda işler görülürken önceden tanımlanmış belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formelleşme derecesi yüksek olacaktır.

d) ***Kontrol alanı:*** Organizasyonda bir üst yöneticiye ne kadar ast çalışan bağlanacağı ile ilgilidir.

e) ***Organizasyondaki kademe sayısı:*** Kontrol alanı ile yakından ilişkili olan bu faktör organizasyonun basık veya sivri olması ile sonuçlanacaktır.

f) ***Merkezileşme derecesi:*** Organizasyonda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi merkezi, yani merkezileşmemiş bir organizasyondan, yok eğer karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir organizasyondan söz edilecektir.

g) ***Çapraşıklık derecesi:*** Çapraşıklık, organizasyonun dikey, yatay ve coğrafi olarak yayılma derecesini ifade eder. Organizasyonların faaliyetleri genişledikçe ve içinde bulundukları ortam çapraşık hale geldikçe organizasyonun çapraşıklık derecesi de artacaktır.

h) ***Departmanlaşma:*** Belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek iş grupları ve mevkiler ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar oluşturulacaktır.

i) Emir-komuta ve kurmay organlarının oluşturulması: Bir organizasyonda emir-komuta organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organ olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, organizasyon dizaynında üzerinde durulacak konulardan birisidir.

j) Komite ve gruplar: Organizasyonlarda bazen çeşitli konularda komitelerden ve informel olarak oluşturulan gruplardan yararlanılır. Bu tür birimler karar verme yetkisini kullanabileceği gibi yöneticiye yardımcı olma, kurmay fonksiyonu görme gibi görevler de yapabilirler.

k) İletişim kanalları ve şekli: Organizasyonu oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, organizasyonları karakterize eden diğer bir unsurdur.

10.3. Organizasyon Sürecinin Aşamaları

Bir organizasyonun başarısında organizasyonun yapısını belirleyen unsurların aşamalar halinde etkin, verimli ve etkili bir biçimde ve uyum içerisinde bir araya getirilmesi önemli rol oynamaktadır.

Organizasyon sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır[9].

a) *İstenen amaçların belirlenmesi:* Organizasyon sürecinin birinci aşaması işletme amaçlarının belirlenmesidir. Belirlenen amaçlar, başarılı bir organizasyonun yapısının oluşturulması ile gerçekleştirilmektedir.

b) *Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması:* İşletmede yapılacak işler öncelikli olarak planlama çalışmalarında tespit edilir. Bu aşamada, hazırlanan planların amaçları ve bu amaçlara nasıl, ne zaman ve hangi yöntemlerle ulaşılacağı belirlenir. Daha sonra, planlanan faaliyetler öngörüldüğü biçimde, en verimli ve ekonomik bir şekilde düzenlenir, gruplandırılır ve bölümlere ayrılarak amaca uygun bir sistemle organize edilir.

c) *İşgörenlerin seçimi ve değerlendirilmesi:* İşletme faaliyetleri ile ilgili planlama çalışmalarını tamamladıktan sonra, söz konusu faaliyetlerin hangi işgörenler tarafından yapılacağı tespit edilir. İşletmeye alınacak işgörenlerin seçimi iş analizinde belirlenen kriterlere göre gerçekleştirilir. Bu seçimde, yüz yüze görüşme, yazılı sınav, referanslar gibi çeşitli araçlar kullanılmaktadır. İşletmenin başarısı, işgörenlerin başarısı neticesinde gerçekleşeceği göz önünde tutularak, işin gerekleri ile işgörenlerin özellikleri birlikte değerlendirilir. Burada önemli olan husus, işgörenin iş için uygun olması veya uygun hale getirilmesi için yetiştirilmesi, görevin gerektirdiği kadar yetki verilmesi ve görevin yerine getirilmesinde doğacak sorumlulukların da sınırlarının belirlenmesidir.

d) *İşlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi:* Organizasyon sürecinin bu son aşamasında, işgörenlerin işlerini görecekleri yer, araç ve bunların gerçekleştirilme yöntemlerinin belirlenmesiyle ilgilidir. Her işgörenin görevini yerine getirmede gerekli olan fiziki ve çevre şartlarının sağlanması gerekmektedir. İşgörenin görevini yerine getirebilmesi için öncelikle işyerinde veya bölümünde kullanılan araç, gereç ve diğer donanımlara ihtiyaç vardır. Bununla birlikte bu araç ve gereçlerin işlerin istenilen şekilde yerine getirilmesi için iş tasarımına göre düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işgörenin görevini yerine getirmedeki sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde denetlemek mümkün olamayacaktır.

10.4. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı

İşletmeler açısından organizasyon, üst yönetim kademesinin belirlediği amaçların gerçekleştirilebilmesi için oluşturulması gereken bir yapı ve düzenleme setidir. Belirlenen amaçlar ne kadar doğru ve önemli olursa olsun, iyi bir organizasyon sistemi oluşturulmadığı sürece amaçların gerçekleştirilmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşması mümkün olamayacaktır.

Otel işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için faaliyetlerinde başarılı olması gerekmektedir. Bu anlamda organizasyon; örgüt yapısında yer alan bölümlerde yetki ve sorumlulukların belirli mevkilere dağıtımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde zorunlu bir koordinasyonun gerekliliğinin olmasıdır. Çünkü otel işletmeleri, işletme içi ve işletme dışı faaliyette bulunan açık sistemler olması nedeniyle çoğu zaman değişik çevrelerin olumsuz yaklaşımlarıyla karşılaştıklarında işleyişi sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir organizasyon yapısına sahip olmak isterler[10].

Tüm işletmeler gibi otel işletmeleri de organizasyonu oluştururken belirlenen amaçlar ve kendi anlayışları doğrultusunda bölümler, gerekli araçlar, donanımlar, değer yargıları, işgörenlerde olması gereken özellikler ile başta çevre faktörleri olmak üzere tüm durum faktörlerini dikkate alarak organizasyon yapısını oluştururlar.

Otel işletmeleri organizasyon yapılarını oluştururken belirlenen amaçları gerçekleştirmek için uzun, orta ve kısa vadeli planlamalar yapmak durumundadır. Sürekli değişimin, gelişimin, belirsizliğin ve yoğun rekabetin hâkim olduğu dinamik bir ortamda otel işletmeleri, genel amaçlarını kapsayan misyonunu gerçekleştirmek için uzun vadeli planları (2 ve 5 yıllık) kapsamında, orta vadeli (6 ve

12 aylık) ve kısa vadeli (1 ve 3 aylık) planlar yapmak durumundadır. Otel işletmelerinde belirlenen uzun, orta ve kısa vadeli planları hayata geçirecek en uygun organizasyon yapısı oluşturulmalı, kısa ve orta vadeli planlar uzun vadeli planların gerçekleşmesini sağlayacak amaç ve hedefleri göz ardı etmemelidir. Aksi takdirde otel işletmesinin büyümesi, gelişmesi ve yaşamını sürdürmesi mümkün olamayacaktır.

Günümüzde meydana gelen teknolojik ve sosyal gelişmeler otel işletmelerinin organizasyon yapılarında önemli değişiklikler göstermiştir. Bu değişiklikler ekonomik ve sosyal imkanların farklılaşması ile birlikte, otellerin kapasiteleri, sayıları, pazar alanları, sunuş ve satış biçimleri ve örgütlenme şekilleri önemli değişiklikler göstermiştir. Buna bağlı olarak, otel işletmelerinin faaliyetlerinin organizasyonunda yeni yöntemler ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır[11].

10.5. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişim Süreci

Sanayi işletmelerinde olduğu gibi, otel işletmelerinde de organizasyon bilincinin gelişmesi, işletmelerin büyümesi ile beraber olmuştur. 20. Yüzyıldan itibaren oteller gitgide büyümeye ve gelişmeye başlamıştır. Otel işletmeciliğinde ilk gelişmelerden birisi de, Ellsworth Milton Statler tarafından gerçekleştirilmiştir. Statler, küçük çaptaki işletmesini, ABD'de geliştiğini fark ettiği orta sınıfın kalite beklentilerine uygun hale getirmesiyle ulusal piyasaya hitap edebilen bir otel zincirine dönüştürmüştür[12]. Statler'in organizasyonun hacmi büyüdükçe, şirketin merkezinde bulunan mimari tasarım ve personel kurmay bölümleri de gelişmiştir. Bu bakımdan ağırlama ve hizmet endüstrisinde ilk defa merkezileştirilmiş kurmay organların ortaya çıkması Statler ile başladığını söyleyebiliriz[13].

Otel işletmelerindeki bu büyüme ve gelişme sonucunda otel sahibinin faaliyetleri tek başına yürütmesi zorlaştığından çeşitli görevler otel sahibinden alınarak, kendi konularında uzmanlaşmış personele devredildi. Böylece otel işletmelerinde "bölüm" kavramı kullanılmaya başlandı[14].

Her otel işletmesi kendi amaçlarına uygun sunduğu hizmetler doğrultusunda organizasyon yapılarını belirlemeye başladı. Sunulan hizmetlerin türü ve özellikleri arttıkça da yeni bölümler otel işletmeleri organizasyon yapıları içerisinde yer almaya başladı. Öncelikle konaklama hizmeti sunan otel işletmelerinin daha sonra yeme-içme hizmetlerini sunmasıyla yiyecek-içecek bölümünün, sunulan hizmetlerin pazarlanması ve satılması faaliyetlerinin gerekliliği nedeniyle satış ve pazarlama bölümünün, artan bölümlere ihtiyaç duyulan personelin temin

edilmesi faaliyetleri ve çalışanların sayısının çoğalması ile birlikte işçi-işveren ilişkilerin yeniden düzenlemesi kapsamında personel bölümünün organizasyon yapısında yer alması zorunlu hale gelmiştir. Böylece otel işletmelerinde ihtiyaç duyulan faaliyetlerin yürütülmesi görevinin faaliyet türlerine göre bölümlere devredilmesi ve bölümlerdeki uzman elemanlara bırakılması sürecinde organizasyon yapısında örgütlenmeye gidilmiştir.

10.6. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Temel İlkeleri

Organizasyonun en ekonomik biçimde kaynakları israf etmeksizin belirlenen amaçlara etkin, verimli ve etkili bir şekilde ulaşabilmesi için günümüze kadar organizasyon yapısı içerisinde bir takım ilkeler oluşturulmuştur. Bilindiği gibi organizasyon bir amaç değil, belirlediğimiz amaca ya da amaçlara en iyi biçimde ulaştıracak bir araçtır. Bu bağlamda organizasyonun en düşük girdi maliyeti ile en yüksek etkililiğin sağlanması için söz konusu ilkelere göre organizasyon yapısının oluşturulması sonucunda öngörülen amaçların gerçekleşmesi söz konusu olabilecektir.

Otel işletmelerinde de önceden belirlenen amaçlara en kısa sürede, en ekonomik şekilde ve en etkili düzeyde ulaşabilmek için temel örgütlenme ilkelerine göre organizasyon yapısının hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Söz konusu organizasyon yapısı gerçekleştirilirken işletmenin büyüklüğü, çalışanların sayısı, belirlenen amaçlar, sunulan hizmetlerin niteliği ve işletmenin kuruluş yeri büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, otel işletmeleri için tek tip standart bir örgüt yapısı ve ilkelerinden bahsetmek mümkün değildir. Otel işletmelerinin organizasyon yapılarının oluşturulmasında bazı temel ölçüler ve kriterler (küçük, orta ve büyük otel işletmeleri vs.) dikkate alınmalıdır.

Otel işletmeleri açısından temel organizasyon ilkeleri dikkate alınarak doğru ve etkin bir organizasyon yapısının ilkeleri şu şekilde sıralanabilir[15],[16]:

1. Amaç Birliği İlkesi

Organizasyonlar, belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur ve faaliyet gösterirler. Bu ilkede temel düşünce, yöneticinin dikkatini sürekli olarak amaç üzerine çekmektir. Önce örgütün temel amacı belirlenmeli, daha sonra bölüm ve alt bölümlerin amaçları birbirine bağımlı olarak düzenlenmelidir. Böylelikle alt amaçların gerçekleştirilmesi sonucu, bölümlerin ve nihayet örgütün amaçlarına ulaşması mümkün olabilecektir. Öngörülen amaçlara ulaşabilme derecesi, organizasyon yapısının etkinliğini büyük ölçüde etkileyecektir. O halde örgüt içinde

yer alan bütün bölümler genel amaçlara ulaşmada uyum içinde olmalıdır. Alt amaçlar, genel amaçlara ters düşmediği gibi ona hizmet eden birer nitelik taşımaktadır. Amaçları gerçekleştirmeye dönük olmayan örgüt yapısının başarılı olması mümkün değildir. Ayrıca, kurulacak olan organizasyon, işgörenlerin, kısım ve bölüm faaliyetlerinin ve kuruluşun amaçlarını kolaylaştıran nitelikte olmalıdır.

2. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Örgütsel faaliyetler kişilerin yeteneklerine uygun şekilde bölümlere ayrılmalı, işgörenlerin belirli bölümlerde uzmanlaşması gerçekleştirilerek iş verimliliğinin arttırılması sağlanmalıdır. Görevler ve işler, ne kadar iyi bir şekilde sınıflandırılırsa ve örgüt üyelerinin yeteneklerine en uygun olacak biçimde dağıtılırsa, örgütsel başarı o ölçüde artacaktır. Organizasyonda her şahıs belirli bazı işleri yerine getirmek üzere görevlendirilmelidir. Eğer herkes her türlü işi yaparsa belirli iş ve görevleri yürütmek üzere etkin biçimde uzmanlaşamaz. Böylece, amaçlara ulaşılamadığı gibi, ekonomik iş yapma olanakları da ortadan kalkmış olur. O halde, ister yönetici olsun ister işgören olsun, iş takımlarındaki her insana bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun olan görevler verilmeli, diğer kimselerin yapacağı görevlerden ayrılmalı ve bu görevleri devamlı şekilde yapmalarını sağlayarak uzmanlaşmalarına zemin hazırlanmalıdır.

3. Kontrol Alanı İlkesi

Bir yöneticinin etkin ve etkili bir şekilde yönetip kontrol edebileceği birim ve astın sayısı sınırlı olmalıdır. Çünkü her yöneticinin uzmanlık alanı, enerjisi ve zamanı belirlidir. Bir üste etkin bir şekilde denetleyebileceği sayıdan fazla, üstü boş bırakacak sayıdan az ast bağlanmamalıdır. Bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği bireylerin sayısı, gerçekleştirilen iş veya görevin niteliğine, bulunulan hiyerarşik düzeye, yönetici ile astlar arasındaki ilişkilerin sıklığına, yönetici ve astların kişisel yeteneklerine ve nihayet yöneticilerin coğrafi dağılışına bağlıdır.

Kontrol alanının dar veya geniş olmasını yöneticiye bağlı astların sayısı belirlemektedir. Astların sayısı arttıkça kontrol alanı genişlemektedir. Bir yöneticiye bağlı astların sayısını arttırdıkça o yöneticinin mevcut zamanını ve enerjisini astları arasında bölme konusunda yeni bir düzenlemeye gitmesi zorunludur. Üstelik organizasyona giren her kişi sadece kendi yöneticisi ile değil, aynı zamanda birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile de ilişkiler kurmaktadır. Yönetici ile astlar arasında bir ilişki olduğu gibi, üste bağlı astlar da birbiriyle ilişki içindedir. Burada üst yönetici danışman rolündedir.

4. Hiyerarşik Yapı İlkesi

Bir organizasyonda yetki ve sorumluluklar açık, kesintisiz ve zincirleme bir şekilde derece derece tepe yönetimden en alt düzeye kadar aktarılmalıdır. İşletmede en üst düzey yöneticiden en alt mevkide çalışan elemana kadar yetki ilişkisi ne derece açık ve kesin olarak belirlenmişse, organizasyon içindeki haberleşme ve karar verme imkanları da o derece etkili olacaktır.

Ast, üst yöneticisinin kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu öğrenmeli ve bilmelidir. Böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey organizasyon da sağlanmış olacaktır. Organizasyonlarda yetki hiyerarşik yapıya göre bir merkezde toplanmalı, buradan derece derece yönetim felsefesine uygun olarak dağıtılmalıdır. Böylece, organizasyon birbirine bağlı kademelerden oluşan aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarı çıkıldıkça arttığı bir hiyerarşik yapı görünümünde olacaktır.

5. Emir Kumanda Birliği İlkesi

Her ne kadar bu ilke matriks proje örgüt yapılarında ve diğer çok boyutlu örgütsel yapılarda geçerliliğini kaybetmiş durumda olsa da, günümüzde klasik organizasyonlarda hâla geçerliliğini korumaktadır. Bu ilkeye göre her astın bir üstten emir alması, hiçbir örgüt üyesinin birden fazla yöneticiye bağlanmaması ve birden fazla yöneticiye karşı sorumlu olmaması söz konusudur.

Otel işletmelerinde bir departmanda çalışan personel kendi departmanının yöneticisine karşı sorumludur ve sadece kendi yöneticisinden emir alır. Diğer departman yöneticilerinin başka departmanda çalışan personele emir verme ve yönetme yetkisi yoktur. Örneğin, satış ve pazarlama müdürü, önbüro departmanından bir müşterinin hesabından belirli bir miktar indirim yapılması için önbüro personeline talimat veremez. Satış ve pazarlama müdürü, önbüro müdürüyle görüşür. Önbüro müdürü, önbüro personeline işletme politikası doğrultusunda yazılı olarak talimat verir ve önbüro personeli ilgili müşteri hesabından bildirilen miktar kadar indirimi yapar.

6. Sorumluluk İlkesi

Astlar, yaptıkları bütün faaliyetlerden üst yöneticilerine karşı sorumludurlar. Üst yöneticiler de astların başarılarından veya başarısızlıklarından dolayı bir üst yöneticiye karşı sorumludurlar. Bu sorumluluktan kurtulamazlar ve sorumluluğu devredemezler.

Otel işletmelerinde her yönetim kademesinin belirlenen amaçları gerçekleştirme doğrultusunda yerine getirilmesi gereken faaliyetler kapsamında sorumlu-

luğu vardır. Bu sorumluluk temsil edilen makamın sorumluluğudur. Üst yöneticiler, astlarına belirli faaliyetleri yerine getirmeleri için yetkiyi devretse de sorumluluğu devredemez.

7. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi

Yetki, yapılacak iş konusunda karar verme, işi yapma veya başka birisinden bu işi yapmasını isteme hakkıdır. Aynı zamanda yetki emir verme ve bu emri alanlar tarafından bunlara itaat edilmesini isteme hakkını kapsar. Organizasyon ilkeleri yetkinin sorumlukla aynı oranda devredilmesini gerektirir. Organizasyon yapısını işler kılmak için, yetki ve sorumluluk mümkün olduğu kadar alt kademelere dengeli ve istekli bir şekilde devredilmelidir. Çünkü bütün yöneticiler üst kademe yöneticilerden yetki ve sorumluluk beklerler.

Organizasyonun kademesinde görev yapan yöneticiye görevi ile ilgili yetki ve sorumluluğun adil bir şekilde verilmesi gerekir. Bir yönetici kaynakları kullanma konusunda ne dereceye kadar yetkili kılınmışsa o ölçüde sorumluluğa sahip olmalıdır. Üst yönetici tarafından ast yöneticiye az yetki devredilmesine rağmen çok sorumluluk yüklenilirse, ast yönetici belirlenen amaçları gerçekleştirme doğrultusunda faaliyette bulunma konusunda istekli davranmayacaktır. Aynı şekilde, üst yönetici tarafından ast yöneticiye fazla yetki devredilmesine rağmen az sorumluluk verilirse veya sorumluluk verilmezse, ast yönetici sorumluluğu az veya olmadığı için yetkiyi keyfi bir şekilde kullanma eğiliminde olacaktır.

8. İstisna İlkesi

Bu ilke yetki devri felsefesine bir açıklık getirmek üzere geliştirilmiş ve literatürde istisnalara göre yönetim adı ile tanınan bir görüşün doğmasına neden olmuştur.

Bu ilkeye göre, organizasyonda günlük olarak yapılan işler ve sık sık tekrarlanan kararların astlara devredilmesini savunur. Rutin olarak nitelenen bu kararların dışında orijinal olan ve o güne kadar rastlanmamış sorun ve konularla ilgili kararlarla olağanüstü önem taşıyan kararların yetkisinin üstlerde kalmasını önermektedir. Astlar daha az tecrübeli oldukları için orijinal ve olağanüstü kararlarda hata yapma olasılıkları fazladır. Bu nedenle, adı geçen kararların devredilmeyerek bilgi, görüş ve tecrübesi daha çok olan üst kademelerde kalması organizasyon açısından daha yararlı olacaktır.

9. Basit ve Anlaşılırlık İlkesi

Bir organizasyonda görev alan tüm kişilerin görevleri, yetkileri, sorumlulukları ve örgütsel ilişkileri basit ve anlaşılır bir dille yazılmalıdır. Yazılı bu dokümanlar organizasyon el kitabı adı altında hazırlanarak ilgililere dağıtılmalıdır.

Böylece örgüt içindeki yetki çatışmaları, görev karışıklıkları ve işlerin aksamasını büyük ölçüde önlemiş olacaktır.

Ayrıca hazırlanan her organizasyon şeması basit ve anlaşılır olmalıdır. Diğer bir ifadeyle temel ilişkiler (ast-üst vs.) gösterilmeli, iş akışına ve kuruluşun gerçeklerine uygun olmalıdır. Şemaya bakıldığında kumanda, kurmay, komite ilişkileri, fonksiyonel ilişkiler görülebilmeli, el kitapları okunduğunda görev, yetki ve sorumluluklar, raporlama ile belge ve talimat verme ilişkileri açık bir şekilde anlaşılabilir olmalıdır. Organizasyonlar ne ölçüde basit ve anlaşılır olursa, o ölçüde anlaşmazlıklar, çatışmalar azalacak, örgütsel tasarruflar artacak, zaman, insan enerjisi, hammadde, fire ve kayıplar azalacak çalışanların iş başarısı artacaktır.

10. Denge İlkesi

Organizasyonun çeşitli bölüm ve kısımlarının büyüklüğü arasında, ürün, politika, kalite, yöntem vb. hususlarının standartlaştırılması ile esnek tutulması arasında organizasyonda merkezcilik ile merkezkaçlık arasında bir denge aranmalıdır. Organizasyonda her bölüm eşit öneme sahip olmayabilir. Ama her bölüme işlerin gerektirdiği ölçüde önem vermek ve bölümler arasında dengeli davranmak gerekmektedir.

Organizasyonda ürünleri, usulleri, kuralları, politikaları vs. standartlaştırmanın şüphesiz bir takım yararları olacaktır. Ancak, aşırı standartlaşmanın bir takım imkan ve fırsatları kaçırma, örgütte katı uygulamalardan dolayı anlaşmazlık ve çatışmalara yol açma açısından sakıncaları da olabilecektir. Ayrıca, aşırı merkezcilik, organizasyonda büyümeyi büyük ölçüde engelleyen, astları yetiştirme ve geliştirme imkanlarını sınırlandıran, motivasyonu azaltan bir unsurdur. Ancak, aşırı merkezkaçlaşma da dikey ve yatay koordinasyonu zorlaştırdığı gibi, hata ve kayıpları artırmaktadır. Bu nedenle, her şeyin duruma göre bir dengesini bulmanın yararları oldukça büyük olabilir.

11. Değişebilirlik ve Yeniden Yapılanma İlkesi

Örgüt çevre koşullarına uyum sağlayacak şekilde olmalı, zamana, şartlara ve çevreye göre değişebilmeli ve yeniden yapılanabilmelidir. Devletin ekonomik politikalarındaki değişikliklere ve teknolojik gelişmelere göre örgütsel yapıda değişiklikler kolayca yapılarak örgütün yaşamını sürdürmesi sağlanmalıdır.

Her organizasyon yapısı, örgütsel gerçekler değiştikçe örgütler büyüyüp veya küçüldükçe işletme ürün veya pazar farklılaşmasına gidip strateji değiştirdikçe, çevre koşulları, teknoloji, rakipler, ekonomik şartlar değiştikçe değiştirilmelidir.

Diğer bir deyimle, organizasyon bir amaç ve ideal olmayıp, amaca hizmet eden bir araçtır. İşletme dinamik bir varlık olduğu gibi, hizmet ettiği çevre de dinamiktir. Bu dinamik unsurlar işletmeleri endüstri kollarına göre bazen daha çabuk bazen daha yavaş yeniden yapılanmaya götürecektir. Özellikle, bu bağlamda ürettiği ve sunduğu ürünün karakteristik özelliği nedeniyle otel işletmeleri, dinamik bir çevrede faaliyet sürdürmenin bir gereği olarak organizasyon yapılarını, yetki ve sorumlulukları, iş tanımlarını ve örgütsel ilişkileri değiştirme konusunda esnek olmalı, değişen koşullara en kısa sürede uyum sağlayabilmek için yeniden yapılanma faaliyetlerini yerine getirebilmelidirler.

12. Yetki Devri İlkesi

Organizasyonda gerekli ölçüde yetki devri olmalıdır. Bir üst, yetkisinin belirli bir kısmını astlarına devrederken, sorumluluğunu devredemeyeceğini bilmelidir. Bu bağlamda devredilen yetkinin kullanım süreçlerini ve sonuçlarını da takip etmelidir. Bir organizasyonda bütün kararların üst yönetim ve yönetici tarafından alınmasına imkân ve gerek yoktur. Bunun için, astların kendilerinden beklenilen faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için üst yöneticiler yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmelidirler.

Yetki devrinin de kendine göre dereceleri vardır. Bu dereceler merkezcilikten merkezkaçlığa kadar gitmektedir. Bu derecenin tayininde örgütün büyüklüğü, coğrafi olarak yaygın olması, işlerinin ve üretimlerinin çeşitlendirilmiş olması, çevre şartları belirsizliğinin az olması veya çok olması gibi hususlara bağlı olduğu gibi, yetkiyi devreden yöneticinin vazgeçilmeyen yönetici tipi ve felsefesine sahip olmasına da bağlıdır. Ayrıca, astarlın yetki alma konusunda üstlerine baskı yapmaları, inisiyatif kullanacak şekilde kendilerini yetiştirmiş olmaları yetki devrinin derecesine etki eden diğer bir unsurdur.

13. Yönetim Birliği İlkesi

Bu ilkeye göre, örgüt yapısında yer alan bölüm veya bazı bölümlerden bir yöneticinin sorumlu olması gereklidir. Yöneticilerin sahip oldukları uzmanlık alan bilgileri ve tecrübeleri doğrultusunda örgüt yapısı içerisinde sorumlu oldukları bölüm veya bölümler belirlenmelidir. Aynı bölümden birden fazla üst düzey yönetici sorumlu olmamalıdır. Aksi takdirde, anlaşmazlık ve çatışma söz konusu olabilir.

Otel işletmelerinde yer alan bölümler arasında, fonksiyonlarına göre; gelir getiren bölümlerden bir genel müdür yardımcısı, destek bölümlerinden başka bir genel müdür yardımcısı sorumlu olabilir. Bununla birlikte daha büyük otel işletmelerinde satış, pazarlama ve odalar bölümünden bir genel müdür yardımcısı,

yiyecek içecek bölümünden diğer bir genel müdür yardımcısı ve diğer destek bölümlerinden (güvenlik, insan kaynakları, muhasebe, satın alma vs.) üçüncü bir genel müdür yardımcısı sorumlu olabilir. Bu bağlamda otel işletmesinde bölümler arasında yönetim birliği sağlanmış olur ve bölümler içinde ve arasında meydana gelebilecek olası anlaşmazlıklar ve çatışmalar önlenmiş olur. Genel müdür ise, aynı zamanda belirli bir bölümü (örn, satış ve pazarlama bölümü) direkt olarak kendisine bağlayarak tüm bölümlerin örgütsel amacı gerçekleştirmek için koordineli bir şekilde çalışmasını sağlama ve kontrol etme görevini üstlenebilir.

10.7. Organizasyon yapısının Şekillendirilmesi

Organizasyon yapılarının planlama ve düzenlemesiyle ilgilenen yönetici, işletme içinde yayınlanan ve toplanan bilgileri, yani haberleşme sistemini ve bu sistemi gerçekleştirecek organları düzgün ve sistematik bir biçimde belirlemeye çalışırlar. Bu çalışmanın sonucunda ise, işletmenin yapısı belirli bir sayıda organın varlığını gösteren ve karşılıklı ilişkiler sistemini, görevlerini ve bileşimlerini belirten organizasyon el kitapları ile tanımlanır. Organizasyon yapısı ile ilgili bilgileri veren bu yazılı belgenin kavranması, çoğu defa iyi bir inceleme gerektirir. Ancak bunlar içinde, işletmenin organizasyon yapısını şekillendiren "organizasyon şemaları" gerek göze hitap ettiğinden ve gerekse karşılıklı ilişkileri şekilsel olarak ifade ettiğinden anlaşılması daha kolaydır[17].

İşletmedeki organizasyon şeması, esas itibarıyla bir organizasyondaki işler arasındaki ilişkileri belirleyen bir sistemi ifade etmektedir. Ancak bu şema organizasyonda bilmek istediğimiz her şeyi göstermez. Organizasyon şeması[18];

- İşlerin ana gruplama tarzının ne olduğunu,
- Pozisyonlar arasındaki ilişkileri ve kimin kime bağlı olduğunu,
- Pozisyonları ve unvanları,
- Çeşitli pozisyonların organizasyon içindeki nispi yerini gösterir.

Bununla birlikte organizasyon şeması;

- Her pozisyonun sahip olduğu yetki düzeyini,
- Ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını,
- İşlerin tanım ve genişliğini,
- Fiili haberleşme düzenini göstermez.

Dolayısıyla organizasyon şemaları yanında ilave bazı araçlara ihtiyaç vardır. Bunların başında organizasyon el kitabı gelmektedir. Organizasyon el kitabında,

şemaların göstermediği hususların cevabı vardır. Organizasyon el kitaplarının kapsamı her işletmenin özellikleri ve tercihine göre değişmekle beraber genellikle; işin tanımı, o mevkiinin temel görevi, mevkiin unvanı, görev, yetki ve sorumlulukların ayrıntısı ve iş ilişkileri vs. unsurlar bulunmaktadır.

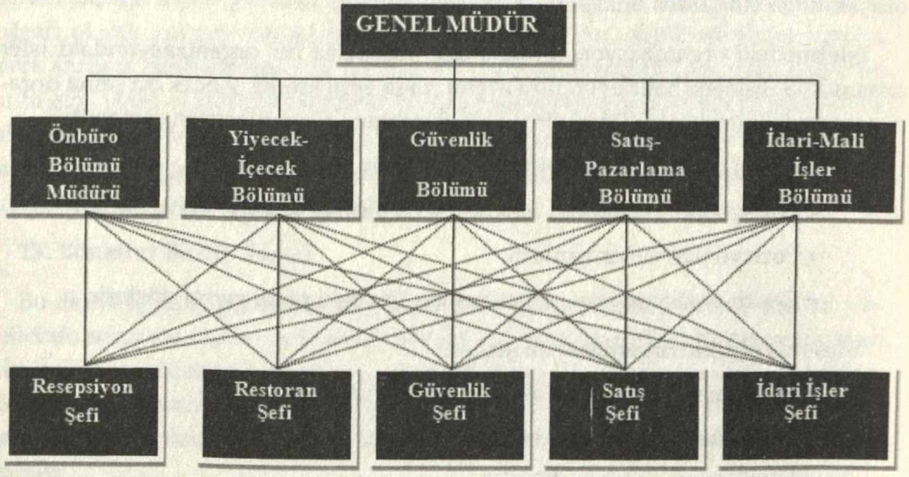
10.7.1. Otel İşletmelerinde Organizasyon Modelleri

Otel işletmelerinde organizasyonda kararların alınış biçimini, emirlerin akımı ve aynı zamanda organizasyonun evrimini gösteren organizasyon modelleri; fonksiyonel, doğrusal ve karma organizasyon modeli olarak görülmektedir[19].

10.7.1.1. Fonksiyonel Organizasyon Modeli

Fonksiyonel organizasyon, sınırları açıkça belirlenmiş yetki alanında bir yöneticinin kendi emirlerini uygulatmasına imkân veren ve aynı zamanda birçok üstün bir asta komut (emir) verme yetkisine sahip olduğu organizasyon modelidir (Şekil 10.1).

Sınırları açıkça belirlenmiş yetki alanında bir uzmanın kendi emirlerini uygulatmasına izin veren bir organizasyon türüdür. Fonksiyonel yetkisi bulunan bir yönetici başka bir yöneticinin emir ve kumandasında bulunan bir asta yol gösterirken astın bağlı bulunduğu yönetici adına hareket ettiği kabul edilir[20].



Şekil 10.1. Fonksiyonel Organizasyon Tipi

Fonksiyonel organizasyonlarda işgörenlerin görev ve sorumlulukları ile amaçlar arasındaki hiyerarşi önceden açık bir şekilde belirlenmiştir. Statü, prestij, ücret, rütbe fonksiyonel organizasyonlarda sıraya konmuş ve kontrol edilmiştir.

Fonksiyonel organizasyon tipinin olumlu ve olumsuz yönleri şunlardır[21,22].

Olumlu Yönleri;

- İhtiyaç olan yerde uzmanlaşmış bilgi ve yeteneği sağlar,
- Tek kişinin yönetim ve kontrolünü ortadan kaldırır,
- İşbirliğini sağlar,
- İşlerde süratin sağlanması,
- Derinlemesine beceri gelişimi ve kariyer yolunun açılması,

Olumsuz Yönleri;

- İşletmede komuta birliği bozulur. Çünkü ast bir çok üstten emir aldığı için, üstlerin emirlerini yerine getirmek ve hepsini memnun etmek durumunda kalır.
- İşler aksar, verimlilik azalır. Çünkü hata ve başarısızlık durumunda her üst suçu diğer üste atar.
- Psikolojik sakıncalar ortaya çıkar. Çünkü ast, üstlerden birine danışırsa, aynı basamakta bulunan diğer üst, kendinin dikkate alınmadığını ve atlanmış olduğunu düşünür.
- Görev, yetki ve sorumluluk sınırları kesin olarak belirtilmemiştir.
- İşgörenlerin başka bir işe yönlendirilmesinde, üstler arasında anlaşmazlık ortaya çıkar.
- İşgörenler, asıl görevlerinin yanı sıra alanları dışında farklı işleri de yapmak durumunda kalmaktadır.

10.7.1.2. Doğrusal Organizasyon Modeli

Doğrusal organizasyon tipinde yetki ve sorumluluk, en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörene doğru gitmektedir. Her ast, bir üste bağlıdır. Üst kademe yönetici, sadece kendine bağlı asta veya astlara emir verebilmektedir. Doğrusal organizasyon en az karışık olan ve genellikle küçük işletmelerde kullanılan organizasyon tipidir.

Doğrusal organizasyon tipinin olumlu ve olumsuz yönleri şu şekilde ifade edilmektedir.

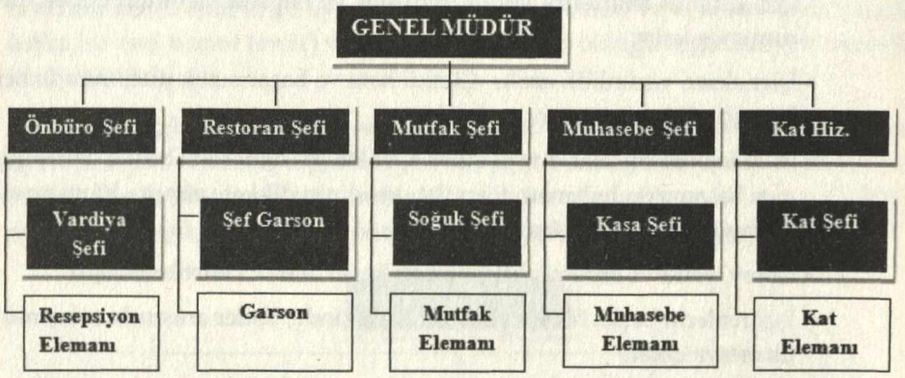
Olumlu Yönleri;

- Hiç kimse, hatalı bir işin sorumluluğunu başkasına yükleyemez.
- Herkesin yetki ve sorumluluğu kesin olarak belirlenmiştir.

- Komuta zincirin dikey olması, yani direkt olması, kesin ve çabuk karar alınmasını sağlar.

Olumsuz Yönleri;

- Doğrusal (dikey) organizasyon tipi sadece küçük işletmeler için uygulanabilir. Büyük işletmelerde dikey organizasyonun uygulanması işleri sürüncemede bırakabilir.
- Uzmanlaşmaya ve işbirliğine gidilmesini önler.
- Çok çeşitli işler, bir üste bağlandığından, üst birçok işlevleri bir arada yürütmek zorunda kalır. Üst yöneticinin, her işlevin gereklerine göre uzmanlaşması zor olduğundan uzmanlaşma olanağı ve başarı azalır.



Şekil 10.2. Doğrusal Organizasyon Tipi

10.7.1.3. Karma Organizasyon Modeli

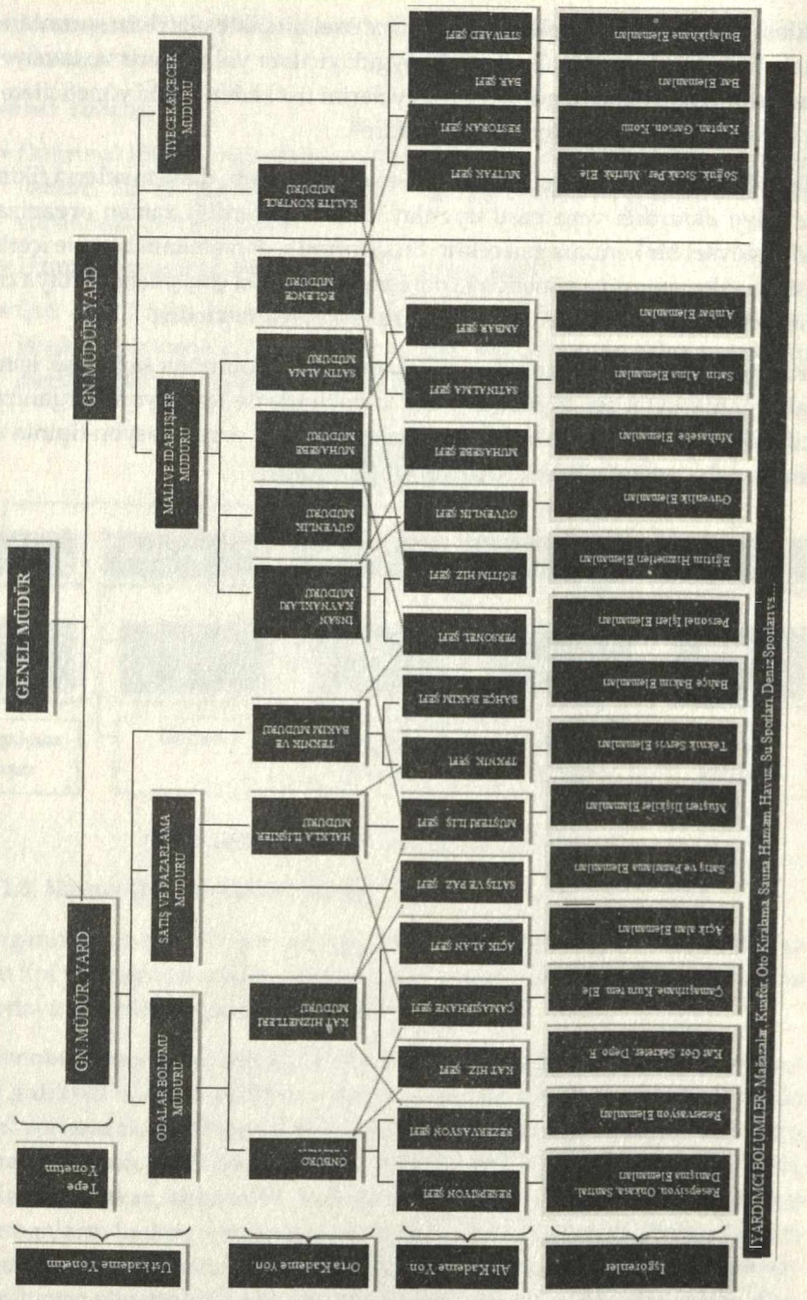
Bu organizasyon tipi, büyük otel işletmelerinde uygulanan, fonksiyonel organizasyon tipi ve doğrusal organizasyon tipinin olumlu taraflarını birleştirmek suretiyle ortaya çıkarılan organizasyon tipidir.

İşletmenin kapasitesi büyüyüp, fonksiyonların arttığı ve geniş çapta uzmanlaşmaya gidildiği takdirde belirli bir sayıda yönetici kadronun, işleri yönetip denetlemesi zorlaşacak, özel bilgi ve beceri sahibi uzman kişilere ihtiyaç duyacaktır. Bu aşamada üstlerin çeşitli işlevleri başarmadaki eksikliğini gidermek için danışmanlardan (iş avukatı, dekoratör, mali müşavir vs.) yararlanılır. Kurmay (danışman) elemanların fonksiyonu dolaylı ve yardımcı bir nitelik taşır. Organizasyondaki yöneticilere gerektiğinde danışmanlık veya idari hizmetler bakımından yardımda bulunup yöneticilerin koordinasyon yeteneğinin gelişmesini sağlar. Kurmay elemanların doğrudan doğruya komuta (kadrolu) elemanlarına emir verme

yetkileri yoktur. Kurmay elemanlar, sadece özel nitelikte olan bazı sorunları araştırmak ve rapor hazırlamak suretiyle uygulayıcılara yol gösterir ve tavsiyelerde bulunurlar. Danışmanlar görüş ve tavsiyelerini üst kademedeki yöneticilere veya orta kademedeki yöneticilere yapmaktadır[23].

Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli konu, danışmanların fikirlerini yöneticiye aktardığı veya nasıl uygulayacağını gösterdiği zaman organizasyon içinde işlevsel bir konuma gelecektir. Bu durumda, danışmanın işletme içerisinde ön plana çıkmaması ve yöneticiyle danışman arasında çekişmenin ortaya çıkmaması için üst yönetimin gerekli önlemi alması gerekmektedir.

Karma organizasyon tipinde üst basamaklarda komutayı sağlamak için doğrusal organizasyon tipi uygulanır. Alt kademelerde ise fonksiyonel organizasyon tercih edilir. Bu bakımdan otel işletmeleri için karma organizasyon tipinin uygulanması daha uygun görülmektedir[24].



Şekil 10.3. Karma Organizasyon Tipi

10.8. Otel Organizasyonunda Temel Bölümler

Otel işletmelerinin başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Bu anlamda organizasyon yapısı; işletmede yer alan bölümlerde yetki ve sorumlulukların belirli mevkilere dağılımı ve bunların arasındaki ilişkilerde zorunlu bir koordinasyon gerekliliğinin olmasıdır[25].

Tipleri, hedefleri, boyutları, mülkiyet yapıları, hizmetleri, müşterileri, bulundukları çevre koşulları ve demografik yapıları birbirinden farklı olan otel işletmelerinin tümüne uygulanabilir standart bir organizasyon yapısından söz etmek mümkün değildir. Bu bağlamda, genel bir fikir vermek amacıyla bazı varsayımlara dayalı olarak otelin boyut ve işlevleri göz önüne alınarak düzenlemeler yapmak mümkündür[26].

Bir otel işletmesinde organizasyon yapısını analiz edersek, faaliyet bölümleri kapsamında yönetim bölümünü, odalar bölümünü, yiyecek-içecek bölümünü ve satış-pazarlama bölümünü sayabiliriz. Bu bölümler otel işletmesinin amaçlarına ulaşması için gelir getirici faaliyetlerde bulunan ve bu faaliyetlerden sorumludurlar. Bunun dışındaki bölümler ise destek bölümleri olarak adlandırılabilir. Mali ve idari işler, insan kaynakları, teknik servis, güvenlik gibi destek bölümlerinin görevleri ve sorumlulukları, temel bölümlerin ihtiyaçlarını karşılamak ve destek olmaktır. Temel ve destek bölümlerinin dışında diğer bölümler olarak kuaför, sağlık, hamam-sauna hizmetlerini vb. hizmetleri sayabiliriz.

Otel işletmelerindeki temel bölümler, birbirinden farklı değişik bölümlerden oluşmasına rağmen, müşterilere bütünleşmiş bir hizmet sunmak durumundadır. Bir bütünün parçaları olan ve bütünün amacını gerçekleştirme doğrultusunda faaliyette bulunan bu bölümleri, bölümlerin amaçları, görevleri ve faaliyetleri açıklanacaktır. Bu bölümlerde çalışan yöneticilerin ve elemanların özellikleri ve görev tanımları, diğer alan derslerinde işleneceği için tekrar yapmamak amacıyla ele alınmayacaktır. Örneğin, önbüro personelinde olması gereken özellikler ve önbüro personelinin görevleri gibi konular önbüro yönetimi dersinde işlenecektir.

10.8.1. Yönetim Bölümü

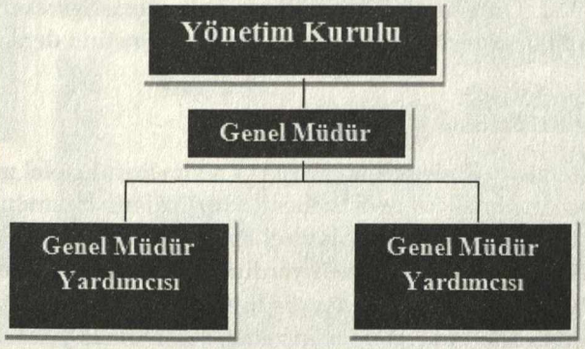
Yönetim bölümü, otel işletmesinin başta yönetim kurulu, otel müdürü ve otel müdür yardımcıları olmak üzere üst kademe yöneticilerin bulunduğu bölümdür. Bu bölümde işletmenin belirlenen örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi, örgütsel kaynakların yönetim işlevleri yardımıyla en etkin, verimli ve etkili bir şekilde kullanılabilmesi için faaliyetler sürdürülmektedir. Genel anlamda, amaçlar, amaçlara ulaştıracak stratejiler, uzun vadeli planlamalar yönetim bölümünde yapılmaktadır. Kısaca, en üst düzeyde yönetsel kararların alındığı bölümdür.

Yöneticiyi, belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içerisinde belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere işletmenin fiziki, mali ve beşeri kaynaklarını yönetim işlevleri yardımıyla etkin, etkili ve verimli bir biçimde kullanma yetki ve sorumluluğuna sahip olan kişi olarak tanımlayabiliriz.

Yönetim bölümü, otel işletmesinin faaliyetlerinin en iyi şekilde sürdürülebilmesi için faaliyet alanlarını belirler, faaliyet alanlarına göre belirlenen bölümlerin müdürlerini görevlendirir, gerekli yetkileri devreder ama nihai sorumluluk yönetim bölümünde kalır.

Yönetim bölümünün görevlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Otel işletmesinin örgütsel amaçlarını belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda stratejiler oluşturmak,
- Üst düzeyde yönetsel kararlar almak ve uzun vadeli planlar yapmak,
- Otel işletmesini temsil etmek,
- Otel işletmesinin tüm yönetsel ve örgütsel faaliyetlerini yürütmek, organize etmek, izlemek ve kontrol etmek,
- Otel stilini belirlemek ve onun korunmasına özen göstermek ve bundan sorumlu olmak,
- Tur operatörleri, seyahat acentaları ve turistik organizasyonlarla otel işletmesinin amaçları doğrultusunda görüşmeler ve sözleşmeler yapmak,
- Otel işletmesi için elverişli bir ortam yaratmak amacıyla kamu yöneticileri ve sivil toplum kuruluşları ile sürekli ilişki kurmak
- Yönetim kuruluna ya da işletme sahiplerine karşı sorumlu olmak ve hesap vermek olarak sayabiliriz.

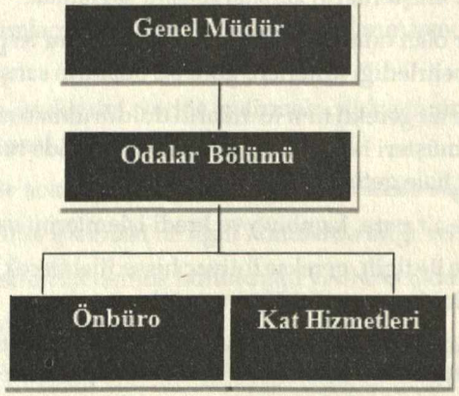


Şekil 10.4. Üst Kademe (Tepe) Yönetim

10.8.2. Odalar Bölümü

Otelin ana gelir bölümü olan ve diğer bir adıyla "odalar bölümü" olarak da adlandırılan konaklama bölümü, otel işletmesinde esas itibarıyla önbüro ve kat hizmetlerinden oluşmaktadır. Birçok kaynakta güvenlik ve teknik servis bölümlerinin de konaklama bölümü bünyesinde gösterilmektedir. Fakat bu kitabımızda, güvenlik ve teknik servis bölümleri ayrı bölümler olarak ele alınacaktır.

Odalar bölümü, otel işletmesinin kalite standartlarını ve itibarını yansıtan en önemli bölümlerden biridir. Odalar bölümüne bağlı temel iki bölüm önbüro ve kat hizmetleri bölümüdür. Odalar bölümü, otel işletmesinin büyüklüğüne göre genel müdür yardımcısına veya genel müdüre bağlıdır. Otele gelen tüm müşterilerin karşılanması, ağırlanması ve uğurlanmasından sorumludur. Odalar bölümü, otel işletmesinin belirlenen amaçlar ve bu amaçlar doğrultusunda hedeflenen doluluk ve gelire ulaşması bağlamında faaliyetlerden sorumludur. Hedeflenen doluluğu sağlayarak etkinliği ve hedeflenen geliri elde ederek etkililiği sağlamak temel görevidir. Bu bağlamda genel müdürlük ve satış-pazarlama bölümü ile eşgüdüm ve işbirliği içerisinde çalışmak durumundadır.



Şekil 10.5. Odalar Bölümü Organizasyon Şeması

10.8.2.1. Önbüro Bölümü

Bir otel işletmesinde oluşturulacak önbüro bölümünün organizasyon yapısı işletmenin konumuna, faaliyet amacına, oda kapasitesine ve uygulanacak önbüro sisteminin özelliğine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir[27]. Bu nedenle, uygulamada bazı büyük ölçekli otel işletmelerinde gelişen teknolojik uygulamalar (check-out işlemlerinin odadan kredi kartıyla müşteri tarafından yapılması vs.) ve sunulan hizmet türü (her şey dâhil sistemi vs.) nedeniyle daha dar kapsamlı önbüro bölümleri söz konusu olabilmektedir.

Önbüro bölümü, otel işletmesinin bir nevi merkezi sinir sistemidir. Tüm bilgilerin toplandığı ve tüm bilgilerin dağıtıldığı bir kaynaktır. Bu işlevsel görevi nedeniyle önbüro bölümünü, misafirlerin karşılandığı, ağırlandığı ve uğurlandığı yer olarak tanımlayabiliriz.

Hiç şüphesiz ki, her bölümün kendi görevlerine özgü önemleri vardır. Önbüronun diğer bölümlerinden farkını; 24 saat aralıksız hizmet sunan, müşteriyle diğer bölümler arasında iletişimi sağlayan, otel işletmesinde ve diğer tüm bölümlerde yürütülen faaliyetler hakkında misafirleri bilgilendiren, şikâyetlerin ve isteklerin iletildiği ve yerine getirildiği ve hem bilgi hem de tecrübeleri açısından yüksek düzeyde yeterlilik göstermesi gereken bölüm olarak gösterebiliriz.

Otel işletmesi küçük ya da büyük olabilir. Ancak, belirli bir hizmeti verecek olan önbüro bölümünün hemen hemen görevleri aynıdır. Önbüro bölümünün temel işlevlerini[28];

- Otel işletmesinde konaklama talebinde bulunan konukların taleplerini karşılamak,
- Otele gelen müşterilerin karşılanmasını sağlamak,
- Satışa hazır olan odaların dökümünü ve sayısını tespit etmek ve otel yönetiminin belirlediği kriterlere göre bu odaların satışını gerçekleştirmek,
- Müşterilere ait gerekli tüm formların doldurulmasını ve işlem görmesini sağlamak, müşteri hesaplarını düzenli bir şekilde tutmak ve her an ödemeye hazır hale getirmek,
- Müşterilere ait para, kambiyo ve kredi işlemlerini yapmak,
- Gerek çevre ile ilgili, gerekse ihtiyaç hissedilebilecek konularda her türlü bilgiyi ve dokümanı müşteriye vermek,
- Müşteriye ait mesaj, faks ve emanetlerin alınıp, müşteriye ulaştırılmasını sağlamak,
- Müşterilerin şikâyetleri ile ilgilenmek, sorunlara anında çözüm getirmeye çalışmak, yeterli olmuyorsa, konuğun üst kademe yöneticilerine ulaşmasını sağlamak,
- Müşteri memnuniyetini sağlamak için otelin diğer bölümleri ve gerekiyorsa yönetim bölümü ile ilişki kurmak ve işbirliğini sağlamak,
- Diğer bölümlerle bölümünü ilgilendiren konularla işbirliği yapmak ve bilgi alış-verişinde bulunmak,
- Konukların değerli eşyalarını korumak,
- Konukların güler yüzle otelden ayrılmasını sağlamak.

Önbüro bölümü; resepsiyon, rezervasyon, önkasa, telefon santrali ve üniformalı servis (konsiyaj) olmak üzere beş alt bölümden oluşmaktadır. Bu alt bölümleri kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz (Şekil 10.6):

Resepsiyon bölümü, rezervasyonlu ya da rezervasyonsuz gelen müşterilerin karşılandığı, otel yönetimi kriterlerine göre giriş işlemlerinin yapıldığı, otelde kalan veya kalmayan tüm misafirlerin istek ve şikâyetleri ile ilgilenildiği ve çözüme kavuşturulduğu bölümdür. Önbüro bölümünde temel alt bölümü oluşturan resepsiyon bölümünün görevlerini başlık halinde aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Oda satışı yapmak,
- Rezervasyon bölümünün çalışmadığı gün ve saatlerde ileriye dönük rezervasyon almak,
- Otele gelen tüm müşterileri karşılamak,
- Rezervasyonlu müşterilerin giriş işlemini gerçekleştirmek,
- Anahtar ve mesaj alıp verme işlemini yapmak,
- Kat hizmetler bölümü ile günlük iletişimi sağlamak,
- Memorandumların ve diğer formların hazırlanmasını ve dağıtımını yapmak,
- Müşterilerin isteklerini yerine getirmek, şikâyetlerini dinlemek ve sorunlarını çözmek,
- Müşteriler ile acente temsilcilerinin görüşmelerini sağlamak,
- Müşterilere otel işletmesi ile ilgili konularda bilgi vermek,
- Otel işletmesinin içerisinde bulunduğu yer hakkında bilgi vermek,
- Günlük kayıtları tutmak.

Rezervasyon bölümü, müşteri otele gelmeden önce ilk iletişim kurulan bölümdür. Rezervasyon bölümü, otel işletme politikası doğrultusunda talep edilen oda rezervasyon isteklerini karşılamaya ve belirtilen fiyatlar çerçevesinde otel doluluğunu ve gelirini sağlamaya çalışır. Satış ve pazarlama bölümü tarafından satışı yapılan acente ve grup rezervasyonları dışında tüm rezervasyonlar ve oda satışları rezervasyon bölümü tarafından yapılmaktadır.

Her otel işletmesinin kendi işletme politikaları doğrultusunda kendilerine özgü rezervasyon sistemleri vardır. Günümüzde artık otel otomasyon yazılım sistemlerinin tüm otel işletmelerinde kullanılmasıyla birlikte rezervasyon alımı, saklanması, takibi elektronik ortamda yapılmaktadır. Hatta online (direkt) olarak müşteriler otel işletmelerindeki oda talep rezervasyonlarını otel işletmesinin gelir

yönetimi sistemine göre kendileri yapabilmektedir. Bu bağlamda rezervasyon bölümü, alınan rezervasyonların yazılı olarak dosyalanması, takibi, müşterilere oda tahsisi ve otel yönetimine rezervasyon bilgilerinin raporlarının hazırlanması işlemlerini yapmaktadır.

Rezervasyon alt bölümünün görevlerini başlıklar altında aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Telefon, faks ve internet ile ayrıca yüz yüze rezervasyon taleplerini almak,
- Satış ve pazarlama bölümü tarafından yapılan acente ve grup sözleşmeleri bilgilerinin sisteme girilmesini ve bu sözleşmeye göre rezervasyon taleplerinin karşılanmasını sağlamak,
- Maksimum doluluk ve geliri sağlamak için ileriye dönük tahmini raporlama (forecast) bilgilerini incelemek, takip etmek ve yorumlamak,
- Alınan rezervasyon bilgilerini dosyalamak,
- Rezervasyon değişikliklerini ve iptallerini yapmak,
- Alınan rezervasyonlardaki ilgili talepleri başta genel müdürlük olmak üzere diğer ilgili bölümlerle paylaşılmasını sağlamak,
- Acentelerin kontenjanlarını anlaşmalara göre ve grup rezervasyonlarını memorandumlara göre takip etmek,
- Yüksek dolulukların satış ve pazarlama bölümü ile işbirliği içerisinde acentelere stop sales işlemini gerçekleştirmek,
- Rezervasyon durumuna göre resepsiyonu bilgilendirmek,
- Online rezervasyon sistemi üzerinden gelen rezervasyonları takip etmek,
- Otel yönetimine günlük, haftalık, aylık ve üç aylık rezervasyonları raporlamak.

Önkasa bölümünün, bazı otellerde parasal ve operasyonel olarak önbüroya, mali sorumluluk olarak da muhasebeye bağlı olarak hizmet sunduğu görülmektedir. Günümüzde kabul gören uygulama ise, fonksiyonellik ve tasarruf amacıyla, tüm resepsiyon elemanları aynı zamanda kasiyer olarak hizmet sunmaktadır. Yine de işbölümü olarak resepsiyon deskinin belirli bir bölümü önkasa bölümü olarak hizmet sunmakta, departman gelirlerinin girişi, tahsilatı, döviz bozma, faturalama ve çıkış işlemi burada yapılmaktadır.

Başta önbüro bölümünün olmak üzere otel işletmesinin günlük gelir ve giderleri ile ilgili kayıtların tutulduğu önkasa bölümünün görevlerini başlıklar halinde şöyle sıralayabiliriz:

- Günlük gelirleri tahsil etmek,
- Döviz kurlarını girmek,
- Döviz ve seyahat çeki bozma işlemi yapmak,
- Müşterilerden ödeme tahsilâtı yapmak (check-in, konaklama ve ckeck-out sürecinde)
- Departman gelirleri ile ilgili tahsilât raporlarını hazırlamak ve muhasebeye teslim etmek,
- Müşteri adına (paid out) ve otel adına (pay out) ödeme ve otel adına tahsilat (pay in) yapmak,
- Muhasebe ile önbüro arasında para transfer işlemlerini yapmak,
- Müşteri check-out işlemlerini, ödeme tahsilâtlarını ve fatura işlemlerini yapmak,
- Emanet kasa işlemleri yapmak.

Telefon santrali, müşterilerle yüz yüze temas kurmamasına rağmen, müşterilere iletişim ve bilgilendirme konusunda yardımcı olan, aynı zamanda otel dışından arayanları ilgili bölümlere ve odalara bağlayan bir bölümdür.

Ayrıca, müşterilerin uyandırılması, mesajların alınması ve resepsiyona iletilmesi gereken mesajların (misafirin nerede olduğu veya olacağı ile ilgili) resepsiyona iletilmesi, otel içi ve otel ile otel dışı telefonla iletimin sağlanması telefon santralinin başlıca görevleri arasındadır. Başlıklar halinde santralin görevlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Otel içi telefon iletişimini sağlamak,
- Otelden dışarıya ve dışarıdan otele telefon iletişimini sağlamak
- Müşteri uyandırma taleplerini almak, kaydetmek ve müşterileri istenilen saatte uyandırmak,
- Müşterilerin mesajlarını almak ve müşterilere mesajları iletmek,
- Müşterilerin otel içi ve otel dışı telefon bağlantı taleplerini yerine getirmek.

Konsiyaj (danışma) bölümü, üniformalı personelin çalıştığı bölümdür. Konsiyaj bölümü, müşterilere yüz yüze hizmet sunan, müşterilerin giriş ve çıkış işlemlerinde valizlerinin taşınması, otoparktan araçlarının getirilmesi ve uğurlanması

işlemleri yapan bölümdür. Aynı zamanda, müşteriler otelde kalırken, onların istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda getir-götür hizmetlerini yerine getiriler.

Günümüzde danışma bölümünün otel işletmeciliğinde yeri ve önemi müşteri memnuniyeti doğrultusunda daha çok artmıştır. Müşteri isteklerinin yerine getirildiği, müşteri şikâyetlerinin dikkate alındığı ve çözümlendiği, müşterilerin hem otel içi hem de otel dışı her türlü konuda (transfer, yeme, içme, gezme ve eğlenme vs.) bilgilendirildiği bir bölüm konumuna da gelmiştir. Ayrıca, bir çok otelde müşteri ilişkiler departmanı görevi ile eşgüdüm ve işbirliği içerisinde gelen müşterilerin karşılanması, giriş işlemleri, konaklaması ve ayrılması süreçlerinde etkin bir görevi yerine getirmektedir.

Danışma bölümünün görevlerini başlıklar halinde şöyle sıralayabiliriz:

- Otele gelen tüm müşterileri karşılamak,
- Otele giriş yapacak müşterilerin resepsiyona yönlendirilmesini sağlamak ve giriş işlemlerine yardımcı olmak,
- Müşterileri her konuda bilgilendirmek,
- Müşteri isteklerini yerine getirmek,
- Müşteri şikayetlerini dinlemek, çözüme kavuşturmak veya ilgili birime ileterek takip etmek,
- Müşteri bagajları ile işlemleri yerine getirmek.



Şekil 10.6. Önbüro Bölümü Organizasyon Şeması

10.8.2. Kat Hizmetleri Bölümü

Odalar bölümünün en faal birimi olup, konaklama bölümünün geri cephesinde destek birimi olarak temel hizmetleri üretir. Ana işlevleri; odaların ve genel mekânların temizliği ve düzenidir. Kat hizmetler bölümünün yönetim birimi, üniformaların ve çarşafların temizlenip, ütülendiği ve depolandığı çamaşırhaneye yakın ofislerdir[29].

Kat hizmetleri bölümünün asıl amacı, otel odalarının ve genel alanların temizliği, dekorasyonu ve bakımı ile ilgili işlemlerin yürütülmesidir. Bu nedenle, kat hizmetleri yöneticisinin ve personelinin temizlik ve sağlık kurallarını bilmesi ve uygulaması gerekmektedir. Çünkü kat hizmetleri personelinin hizmetin sunumunda göstereceği titizlik, müşterilerin otel hakkındaki imajının gelişmesine katkı sağlayacaktır. Müşterinin otel hakkındaki olumlu imajın sağlanmasında kat hizmetleri bölümünün etkisi büyüktür. Bu nedenle kat hizmetleri bölümü; temizlik, çekici bir ortam yaratma, güvenlik, sıcak bir atmosfer yaratılması, hizmet sunumunda nazik olunması ve müşterilere evindeki rahatlığın sağlanması işlevlerini eksiksiz yerine getirmelidir[30].

Kat hizmetleri bölümünün başlıca görevlerini şu şekilde ifade edebiliriz:

- Müşteri odalarının, koridorlarının temizliğini ve bakımını yapmak,
- Otel çok amaçlı salonlarının temizliğini ve bakımını yapmak,
- Otel yönetim ve diğer bölümlerin ofislerinin temizliğini ve bakımını yapmak,
- Otelin genel iç ve dış alan temizliğini ve bakımını yapmak,
- Personel üniforma tedarikini ve temizlenmesini sağlamak,
- Müşteri elbiselerinin yıkanmasını, kuru temizlenmesini ve ütülenmesini sağlamak,
- Diğer bölümlerle bölümünü ilgilendiren konularla işbirliği yapmak ve bilgi alış-verişinde bulunmak,
- Otel işletmesinde kaybedilen ve bulunan eşyaların takibini, kaydını ve araştırmasını yapmak,
- Kat hizmetleri personelinin hizmet içi eğitimini yapmak,
- Temizlikte kullanılan her türlü araç, gereç ve maddelerin denetimini yapmak,
- Yapılan işlerin planlanmasını ve üst yönetime ve diğer ilgili bölümlere raporları vermek.



Şekil 10.7. Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması

10.8.3. Yiyecek ve İçecek Bölümü

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Bununla birlikte, müşterilerin otelde konaklama hizmetlerinden sonra en fazla ihtiyaç duydukları ve talep ettikleri yiyecek-içecek hizmetini sunan bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü genel anlamda; mutfak, restoran ve bar alt bölümlerinden oluşmaktadır. Otel işletmesinin büyüklüğü ve sunduğu hizmet türü ve çeşidine göre birden fazla mutfağın, restoranın, barın ve eğlence birimlerinin olması söz konusudur.

Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, saklanmasını, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu işlevlerle ilgili kontrolleri yerine getirmektedir[31].

Otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde sunulan hizmetler, çok çeşitli ve zordur. Bu nedenle, son derece karmaşık faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu çok iyi biçimde tasarlanmalıdır. Bir yandan yiyecek-içecek hizmetlerinin hazırlanması ve sunulması ve diğer yandan yiyecek-içecek hizmetlerinin ve maliyetlerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Kontrolün zor olduğu bu bölümde ihmallerin ve suiistimallerin sık yaşanmasından dolayı, kayıpların ve açıkların saptanması için standartların sağlanması, maliyetlerin kontrol altına alınması ve gıda ve personel hijyeninin sağlanması bu bölüm için hayati önem taşımaktadır.

Yiyecek-içecek bölümünün başlıca görevlerini aşağıdaki gibi sayabiliriz:

- Otel müşterilerinin her türlü yiyecek ve içecek ihtiyacını karşılamak,
- Otelde yapılan tüm ziyafet ve davetlerin satışını ve organizasyonunu yapmak,

- Çok amaçlı toplantıların banket salonlarında organizasyonunu, satışını ve kontrolünü yapmak,
- Bölümde kullanılan her türlü araç, gereç ve maddenin bakımı, onarımı ve hijyenini sağlamak,
- İhtiyaç duyulan ham, yarı işlenmiş ve hazır yiyecek ve içeceklerin tedarikini, muhafazasını, kontrolünü, üretimini ve sunumunu yapmak,
- Bölümü ile ilgili konularda başta yönetim olmak üzere ilgili tüm bölümlerle eşgüdüm içerisinde işbirliği yapmak,
- Bölüm içerisinde personel hizmet içi eğitimin verilmesini sağlamak,
- Otel içerisinde üretilen ve sunulan yiyecek ve içeceklerin maliyet kontrolünü yapmak ve satış fiyatını tespit etmek,
- Yiyecek-içecek ve diğer eğlence aktivitelerini düzenlemek.



Şekil 10.8. Yiyecek-İçecek Bölümü Organizasyon Şeması

10.8.4. Teknik Hizmetler Bölümü

Teknik hizmetler bölümü, otelin değişik bölümlerinde kullanılmakta olan araç, gereç ve donanımların her zaman iyi bir şekilde işlevlerini yapacak biçimde hazır bulunmasını sağlamakla görevli bölümdür. Teknik hizmetler bölümü, bir destek hizmet bölümüdür ve çalışmalarını konukların görmediği alanlarda yürütmektedir. Otelde konaklayan müşterilere yüksek düzeyde hizmetin verilebilmesinde teknik hizmetler bölümünün önemi yüksektir.

Organizasyonların sorunsuz yerine getirilmesi, suların sürekli akması, elektrik kesintilerinin olmaması veya en kısa sürede tamir edilmesi, klimaların sürekli ve istenilen kalitede çalışması için teknik hizmetler bölümünün bakım ve onarımı zamanında yapması gerekmektedir. Bunun için de, otel yönetimi, teknik hizmetler bölümünün ihtiyaç duyduğu uzman personel, araç ve gereçleri zamanında karşılamalıdır.

Otel işletmesi faaliyette bulunduğu süre içerisinde teknik bölümün amacı; oteli tüm işlevleriyle işler kılmak, bütün bölümlerdeki araç, gereç ve donanımı çalışır durumda tutmak ve konuklara en iyi hizmetin sunulabilmesi için her bölüme destek olmak ve tüm hizmetleri en ekonomik şekilde yapılmasını sağlamaktır[32].

Bu bağlamda teknik servis bölümünün başlıca görevlerini aşağıdaki gibi sayabiliriz:

- Otelin günlük hizmetleri sırasında gerekli olan enerji, sıcak su, buhar, klima ve benzeri hizmetleri sağlamak,
- Otelin araç, gereç, mobilya ve diğer donanım malzemelerinin bakım, onarım ve korunmasını sağlamak,
- Bölüm tarafından sunulan hizmetlerin güvenli ve kaliteli bir şekilde verilmesini sağlamak,
- Bölüm ile ilgili hizmet içi eğitimlerin verilmesini sağlamak,
- Otel işletmesi açısından büyük bir maliyet olan enerjinin en uygun maliyetle, en kaliteli bir şekilde verilmesi için gerekli önlemleri almak,
- Otel işletmesinin sunduğu hizmetlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi için diğer bölümlerle eşgüdüm içerisinde işbirliği yapmak,
- Otel müşterileri açısından her türlü güvenlik tedbirlerinin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi için önlemler almak ve faaliyetlerin kontrollerini sağlamak,
- Üst yönetime sürdürülen faaliyetler, sunulan hizmetler ve ihtiyaçlar hakkında zamanında raporlar vermek,



Şekil 10.9. Teknik Hizmetler Bölümü Organizasyon Şeması

10.8.5. Güvenlik bölümü

Otel işletmelerinde müşterileri, müşterilerin mallarını ve otelin eşyalarını korumak güvenlik bölümünün görevleri arasındadır. Oteller, yoğun insan sirkülâsyonun olduğu işletmelerdir. Bu süreç zarfında istenmeyen olağandışı olaylarla karşılaşılmaktadır. Bu olayları; terör, hırsızlık, kavga, ölüm veya yangın şeklinde meydana gelmektedir. Arzu edilmeyen ve müşterileri rahatsız eden ve hatta korkutan bu tür olaylara karşı önleyici önlemler almak güvenlik bölümünün sorumluluğu altındadır.

Müşterilere ve müşterilerin mallarına karşı istenmeyen olayların yaşanması, otelin marka imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle, basına yansıdıktan sonra, bu kötü imajı ortadan kaldırmak hem zor olmakta hem de önemli bir maddi kayba neden olmaktadır. Otel çalışanları ne kadar nazik ve kaliteli bir hizmet sunarlarsa sunsunlar, eğer otel işletmesinde müşterileri rahatsız edecek olaylar yaşanırsa, müşteri bu otel işletmesinde kalmayacak ve çevresindeki insanlara veya internette herkese duyuracaktır. Bununla birlikte, yaşanan olumsuz olayların maliyeti otel işletmelerine çok yüksek yansımaktadır. Müşteri, acentesinin yaptırdığı sigorta kapsamında parasını acenteden almakta ve acente de otel işletmesinden sözleşmede belirtilen koşullar gereği müşteriye ödediği parayı istemektedir.

Bu nedenle otel işletmelerinde sunulan güvenlik hizmeti, otel işletmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Özellikle, önleyici güvenlik faaliyetlerinin ve hizmetlerinin sağlanabilmesi için güvenlik elemanlarının çok nitelikli ve eğitimli olmaları büyük önem taşımaktadır. Güvenlik görevlileri, çevreyi rahatsız eden müşterileri nazik ve kibar bir şekilde uyarmalı, yatıştırmalı ve olaylara hâkim olmalıdır. Bununla birlikte meydana gelen olayları araştırmalı, ilgili raporlar hazırlanmalı, adli olayları üst makama bildirerek resmi güvenlik görevlilerinin gelmesi sağlanmalıdır. Günümüzde otel işletmeleri, kaliteli güvenlik hizmetleri sunmak için dış kaynaklardan yararlanma yoluna giderek, özel güvenlik şirketlerinden hizmet satın almaktadır.

Otel güvenlik bölümünün başlıca görevlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Öncelikli olarak başta insanların (müşteri ve çalışanların) can güvenliğini sağlamak ve koruma önlemleri almak,
- Müşterilerin ve çalışanların can ve mal güvenliğini sağlamak için kontrol görevlerini yerine getirmek,
- Otel işletmesi içerisindeki otopark güvenliğini sağlamak,
- Otel dış ve iç mekanda ve koridorlarında güvenliği sağlamak

- Otel işletmesinin araç, gereç ve donanım güvenliğini sağlamak,
- Otel işletmesi içerisinde müşterilere, çalışanlara ve otel araç ve gereçlerine yapılabilecek söz konusu istenmeyen olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak,
- Otel güvenliği ile ilgili konularda diğer bölümlerle işbirliği içerisinde olmak,
- Üst yönetime güvenlik faaliyetleri konusunda bilgi vermek ve rapor sunmak,
- Olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı olmak için hizmet içi eğitimin verilmesini sağlamak,
- Otel personeline müşteri, çalışan ve genel otel güvenliği konusunda eğitim vermek.



Şekil 10.10. Güvenlik Bölümü Organizasyon Şeması

10.8.6. Pazarlama ve Satış Bölümü

Otel işletmelerinde pazarlama ve satış faaliyetleri birlikte sürdürülmektedir. Amerikan Pazarlama Birliğinin tanımına göre pazarlama; bireysel ve kurumsal amaçları tatmin edecek değişimleri sağlamak üzere, ürün ve fikirlerin şekillendirilmesi (üretilmesi), fiyatlandırılması, dağıtım ve tutundurulmasını planlama ve uygulama sürecidir. Pazarlamanın nihai amaçlarından biri, beklenilen satış oranını, miktarını ve gelirini elde etmektir. Çünkü otel işletmeleri, kâr amacı güden ticari işletmelerdir. Yaşamlarını sürdürebilmeleri, kâr elde edebilmeleri ve sosyal fayda sağlayabilmeleri için giderlerinden daha fazla gelir elde etmeleri, yani kâr etmeleri gerekmektedir.

Otel işletmesi pazarlamasının bazı temel özellikleri şunlardır[33]:

- *Dokunulmazlık özelliği:* Sunulan hizmetlerin hissedilme, dokunulma ve benzeri şekillerde değerlendirilememesi nedeniyle otel pazarlaması fiziksel ürün pazarlamasından ayrılmaktadır.

- *Ayrılmazlık özelliği:* Fiziksel ürünler önce üretilip, sonra satılarak tüketilmesine karşılık, hizmetler çoğu kez önce satılmakta, daha sonra da üretimi gerçekleştirilerek tüketilmekte ya da kullanılmaktadır. Yani, otel işletmelerinde hizmetlerin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olarak meydana gelmektedir.
- *Nitelikte değişme özelliği:* Hizmetlerin kalite ve içerikleri, hizmeti üreten birimden bir diğerine, hizmeti talep eden tüketiciden diğerine ve günden güne değişmekte ve farklılaşmaktadır.
- *Hizmetlerin dayanıksızlığı:* Belirli bir zaman içerisinde sunulamayan hizmet arzının aynı zaman diliminde tekrar değerlendirilme olanağı yoktur.
- *Dağıtım kanalları sürecinin ters yönde işlemesi:* Otel pazarlamasında tüketici, satın aldığı turistik ürünü tüketmek ya da kullanmak için ürünün üretildiği ve sunulduğu yere gitmek zorundadır. Yani, diğer endüstri işletmelerinin aksine; otelin ürünleri tüketicinin ayağına götürmek yerine, müşteriyi otele getirebilmek amacına dönük olarak yapılandırılmıştır.

Pazarlama ve satış bölümü, otel işletmesi bünyesinde bulunan başta oda hizmetleri ve yiyecek-içecek hizmetleri olmak üzere, otelin tüm imkânlarının ve hizmetlerinin tanıtılmasından ve satılmasından sorumludur. İyi pazarlanan bir otel işletmesin hizmetlerinin satılması beklenilen bir sonuçtur. Bu nedenle sadece doluluk ve gelir bağlamında satış ve pazarlama bölümünün başarılı ya da başarısız olduğu değerlendirilmemeli, aynı zamanda yaratılan ve pazarlanan otel markasının değerine de bakılmalıdır.

Otel işletmeleri, satış faaliyetlerinin geliştirilmesinde; işletme dışı satışlar ve işletme içi satışlar üzerinde durmaktadır. İşletme dışı satışlar, başta turizm fuarlarına katılmak ve değişik araç ve teknikler kullanılmak suretiyle otelin tanıtımı ve reklamının yapılması faaliyetidir. Bu fuarlarda otel işletmeleri, turist gönderen tur operatörleri, seyahat acentaları ile belirli dönemler için konaklama sözleşmeleri imzalar. Bunun yanı sıra, fuarda ilgili otel işletmesinde kalmayı düşünen potansiyel müşterilere de otelin tanıtımı ve reklamı yapılır. Özellikle kıyı turizmine yönelik otel işletmeleri için tur operatörleri ve seyahat acentaları ile kurulan satış bağlantıları hayati bir rol oynamaktadır. Bu tür otellerin tur operatörlerine ve seyahat acentalarına bağımlılıkları yüksek düzeydedir.

Pazarlama ve satış bölümü için işletme dışındaki önemli bir tanıtım grubu da, otel işletmesinin bulunduğu bölgede yaşayan halktır. Potansiyel müşteri olan bu halka otel işletmesinin sunduğu oda, yiyecek-içecek, pastane, kuru temizleme, banket, toplantı ve eğlence hizmetleri gibi birçok hizmetin satılması söz konusudur.

İşletme içi satışlar ise, müşteriler otele geldikten sonra, satın aldığı mal ve hizmetlerin tanıtımda ve reklamda sunulduğu gibi olmasının takibi yanı sıra, satın alınan paket hizmetin dışındaki hizmetlerin de satılması konusunda otel işletmesinin diğer bölümleri ile bir işbirliği ve ilişki sistemi içerisinde bulunması gerekmektedir.

Pazarlama ve satış bölümünün faaliyetleri müşterinin otelde kalmasıyla bitmemektedir. Her müşteri bir elçidir. Bu nedenle, müşterileri memnun bir şekilde karşılamak, ağırlamak ve uğurlamak, konuklarla iletişimi sürdürmek ve tekrar otele gelmelerini ve yeni müşteriler getirmelerini sağlamaktır.

Pazarlama ve satış bölümünün başlıca görevleri şunlardır:

- Otel işletmesinin tanıtımını ve reklamını yapmak
- Pazar analizleri yapmak,
- Ürün çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmak,
- Ürün fiyatlandırması yapmak,
- Maksimum doluluğu ve geliri sağlayacak dağıtım kanallarını oluşturmak,
- Satış geliştirme faaliyetleri içerisinde bulunmak,
- Fuarlarda otel işletmesini temsil etmek, tanıtmak ve pazarlamak,
- Otel işletmesinin marka imajını ve bilinirliğini artırmak için üçüncü kişilere bilgi akışını sağlamak,
- Kongre, banket ve grup anlaşmaları yapmak,
- Tur operatörleri, seyahat acenteleri ve firmalar ile otel işletmesi adına anlaşmalar yapmak.



Şekil 10.11. Pazarlama ve Satış Bölümü Organizasyon Şeması

10.8.7. İnsan Kaynakları Bölümü

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama seti olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün görevi; doğru zamanda, doğru nitelikte ve sayıda personelin doğru yerde çalışmasını sağlamaktır.

İnsan kaynakları bölümünün amaçlarını ise; otel işletmesine nitelikli personel için çekici kılmak, mevcut başarılı personeli otel işletmesinde tutabilmek ve güdeleyebilmektir. Bu bağlamda, insan kaynakları bölümünün işlevlerini; insan kaynaklarının planlanması, seçimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi olarak sayabiliriz.

Tüm bu faaliyetler sonucunda insan kaynakları bölümü, otel işletmesinin genel amacı olan; verimliliğini artırmayı, çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi ve yasalara uygunluğu sağlamayı hedeflemektedir.

İnsan kaynaklarının görevlerini özetle aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İnsan kaynakları politikalarını tespit etmek ve uygulamak,
- Sendikal ilişkileri ve toplu sözleşmeleri yürütmek,
- İnsan kaynakları ücretlerini tespit etmek,
- İş analizleri yapmak, iş tanımlarını ve iş gereklerini belirlemek,
- İnsan kaynakları planlamasını yapmak,
- İnsan kaynakları işe alma süreçlerini gerçekleştirmek,
- İnsan kaynakları seçim kriterlerini belirlemek ve seçimini yapmak,
- İnsan kaynakları oryantasyon ve hizmet içi eğitimlerini yapmak,
- İş ve başarı değerleme çalışmalarını yapmak,
- Disiplin uygulamalarını yapmak,
- Sicil tutuma işlemlerini yerine getirmek,
- İnsan kaynakları el kitabı hazırlamak,
- İnsan kaynakları yıllık bütçesini hazırlamak,
- İnsan kaynaklarının özel sorunları ile ilgilenmek,
- İyi personeli işletmede tutma, motive etme ve işletmeye kazandırma konusunda çalışmalar yapmak,

- Çalışanların iş ve özel yaşam kalitesini yükseltmek için çalışmalar yapmak,
- Çalışanların işletme verimliliğini, iş tatminini artırmak ve iş stresini azaltmak için çalışmalar yapmak,
- İnsan kaynakları kariyer planlaması yapmak.



Şekil 10.12. İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması

10.8.8. Muhasebe Bölümü

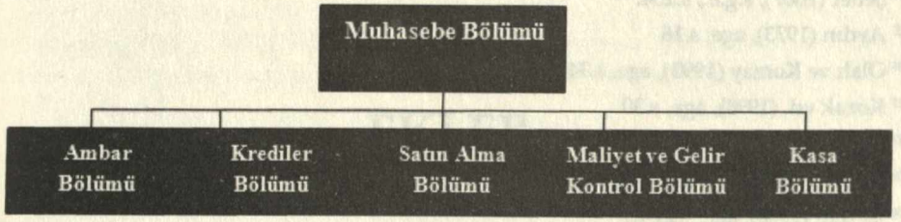
Otel işletmelerinde tüm faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesi, düzenli işleyen bir muhasebe sisteminin bulunmasına bağlıdır. Ayrıca, bu sistemin otel yöneticilerinin tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve belirlenen amaca hizmet edebilecek bir niteliğe sahip olması gerekir. Muhasebe bölümü, otelde yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir şekilde hazırlanması ile görevlidir. Muhasebe bölümü çoğunlukla iç kontrole yönelik olarak faaliyet göstermektedir. İç kontrol sisteminin iyi çalışmasını sağlamak koşulu ile otelin bütün varlıklarının iyi korunması ve varlıklardaki kayıpların verimsiz ve gereksiz bir şekilde kullanılması önlenmiş olur[34].

Otel işletmesi muhasebelerinin görevleri genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır[35].

- İşletmenin varlıkları ve kaynakları ile ilgili, para ile ifade edilebilen kıymet hareketlerinin devamlı bir şekilde kaydını ve denetimini sağlamak,
- Çeşitli hesap dönemlerindeki bilgilere dayanarak istatistikî veriler sağlamak,
- Otel bölümlerinin her birinin ayrı ayrı gelir ve giderlerini tespit etmek, sonuçta otel işletmelerinin bir bütün olarak gelir ve giderlerini belirlemek,

- Konuklara sunulan mal ve hizmetin maliyetini tespit etmek,
- Otelin çeşitli bölümlerinin maliyet ve gelirlerini ayrı ayrı ve toplu olarak çıkarılacak tablolar üzerinde göstermek, bölümlerin ve genel olarak işletmenin kârlılığını ölçmek,
- Muhasebe kayıtlarının sonuçlarına göre, gerekli işlemlerin yapılmasını sağlamak.

Muhasebe verileri, otelin mali açıdan mevcut durumunun ne olduğu ve gelecekte ne olabileceği konusunda otel yöneticilerini bilgilendirmektedir. Otel yöneticileri de kısa, orta ya da uzun vadeli planlamalarını muhasebe verileri sayesinde yapabilmektedir.



Şekil 10.13. Muhasebe Bölümü Organizasyon Şeması

BÖLÜM SONU DİP NOTLARI

[1] Koçel (2011), age, s.177-178
[2] Koçel (2011), age, s.183
[3] Şener (2007), age, s.183
[4] Olalı ve Korzay (1993), age, s.437
[5] Koçel (2011), age, s.183
[6] Hatipoğu (1976), age, s.16
[7] Koçel (2011), age, s.196
[8] Koçel (2011), age, s.184
[9] Tosun (1978), age, s.226-229
[10] Aydın (1973), age, s.16
[11] Şener (2007), age s.185
[12] Batman (2008), age, s.96
[13] Met (1989), age, s.127

[14] Kalt (1979), age, s.284
[15] Eren (2003), age, s.207-215
[16] Olalı (1993), age, s.437-441
[17] Batman (2008), age, s.106
[18] Koçel (1989), age, s.71
[19] Şener (2007), age, s.251-256
[20] Aktaş (2002), age, s.107
[21] Olalı ve Korzay (1993), a.g.e., s.322.
[22] Özalp (1989), age, s.162
[23] Eren (1993), age, s.147
[24] Şener (2007), a.g.e., s.254.
[25] Aydın (1973), age, s.16
[26] Olalı ve Korzay (1993), age, s.347
[27] Kozak vd. (1998), age, s.30
[28] Gökdeniz (2003), age, s.33
[29] Olalı ve Korzay (1993), age, s.360-361
[30] Gerald (1988), age, s.21-25
[31] Şener (2007), age, s.202
[32] Şener (2007), age, s.236
[33] Kozak (1998), age, s.224-225
[34] Şener (2007), age, s.221
[35] Çetiner (1989), age, s.22

EKLER

EK-1
TURİZM İŞLETMELERİNİN BAKANLIKLA BİRBİRLERİYLE VE MÜŞTERİLERİYLE İLİŞKİLERİ HAKKINDA YÖNETMELİK

Dayandığı Kanun Numarası ve Tarihi: 2634 - 12.3.1982

Resmi Gazete ile Neşir ve İlânı: 23 Mart 1983 - Sayı: 17996

BİRİNCİ BÖLÜM
BAŞLANGIÇ HÜKÜMLERİ

Amaç

Madde 1 - Bu Yönetmeliğin amacı, Turizm işletmesi belgesi sahiplerinin birbirleriyle, müşterileriyle ve Bakanlıkla karşılıklı ilişkileri ile hak ve yükümlülüklerini uluslararası kurallar doğrultusunda düzenleyerek, bu ilişkilerden doğacak anlaşmazlıkları asgariye indirmektir.

Kapsam

Madde 2 - Bu Yönetmelik otel işletmeleri ile Seyahat Acentalarının ilişkilerine, aralarında düzenleyecekleri sözleşmelerin usul, şekil ve kapsamına, anlaşmalarda sarahat bulunmayan hallerde uygulanacak kurallara karşılıklı hak ve sorumluluklarına, turizm işletmelerinin müşterileri, birbirleri ve Kültür ve Turizm Bakanlığı ile ilişkilerine ait hükümleri kapsar.

Yasal Dayanak

Madde 3 - Bu yönetmelik, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin c) fıkrasının (1) no'lu bendi uyarınca düzenlenmiştir.

Tanımlar

Madde 4 - Bu yönetmelikte yer alan:

a) "Bakanlık" Kültür ve Turizm Bakanlığını,

b) "Turizm işletmeleri" Türk veya yabancı uyruklu gerçek veya tüzel kişilerce birlikte veya ayrı ayrı gerçekleştirilen ve turizm sektöründe faaliyet gösteren ticari işletmeleri,

c) "Otel İşletmeleri" Bakanlıkça belgelendirilmiş asli ve yardımcı konaklama tesislerini,

d) "Otelci" asli ve yardımcı konaklama tesisi işletmelerini,

e) "Seyahat Acentası" turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkânları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ticari kuruluşları,

f) "Rezervasyon" Turizm İşletmelerinde isim belirterek yer ayırtma ve kayıt işlemini,

g) "Grup" aynı rezervasyondan yararlanan acente ve otel işletmeleri tarafından bir bütün olarak kabul edilen, en az 11 kişiden oluşan müşteri topluluğunu, ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM
SEYAHAT ACENTALARI İLE OTEL İŞLETMELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Birinci Kısım
Sözleşmeler

Otel Sözleşmeleri

Madde 5 - Acenta ile otel arasında yapılacak otel sözleşmelerinde akit serbestîsi esastır. Böyle bir özel sözleşme olmaması halinde veya özel sözleşmede yer verilmeyen tüm konularda bu yönetmelik hükümleri uygulanır.

Otel Sözleşmesi Türleri

Madde 6 - Acenta ile otel işletmeleri arasında üç çeşit otel sözleşmesi düzenlenebilir.

a) Bireysel olarak seyahat eden (münferit) müşterilerle ilgili sözleşmeler,

b) Grup olarak seyahat eden müşterilerle ilgili sözleşmeler,

c) Belirli bir sürenin üzerindeki rezervasyonlar için yapılacak (kontenjan) tahsis sözleşmeleri,

İkinci Kısım
Otel Sözleşmeleri İle İlgili Ortak Kurallar

Otel Sözleşmesinin Meydana Gelmesi

Madde 7 - Bir otel sözleşmesinin oluşması, acenteden otelciye yapılacak rezervasyon talebi ile başlar.

Rezervasyon talebinin yazılı olması gerekir. Sözlü talepler, en geç bir hafta içinde otelciye ulaşacak şekilde yazılı olarak (mektup, telgraf, teleks vb.) teyit edilir.

Otel Sözleşmelerinin Kapsamı

Madde 8 - Otel sözleşmelerinde aşağıdaki hususlar belirtilebilir.

- Taraflar
- Rezervasyon süresi (başlama, sona erme kesintiler)
- Rezervasyonların süre içindeki dağılımı (odalara ilişkin ayrıntılar)
- Rezervasyon süresi içindeki (tam, yarı, ölü) sezon fiyatları
- Özel durumlar (indirimli fiyat, ücretsiz hizmetler)
- Mali koşulları, hesabın kapatılması, haber verme süresi, verilebilecek güvence türü,
- Rezervasyonların iptaline ilişkin haber verme süreleri, sonuçları ve mali sorumlulukları,
- Sözleşmenin uygulama aşamalarına (zamanlamasına) ilişkin ayrıntılar
- Sözleşmenin yürürlüğe konabileceğini bildirmek için son tarih,
- Kesin rezervasyonların dağılımı,
- Yerleşme listelerini göndermek için son tarih,

- Ayrılan yerlerin tutulmaması halinde seyahat acentesine ödenecek tazminat,

- Otelcilik kusuru veya sözleşmeye kısmen ya da tamamen uymaması hallerinde ödeyeceği tazminat,

- Ödeme yöntemleri,

- Konukları eşdeğerdeki bir otele aktarma olasılığı,

- Mücbir haller ve bu hallerde tarafların hak ve sorumlulukları,

- Sözleşmenin iptali ile ilgili ayrıntılar.

Otelcinin Kabulü

Madde 9 - Otel sözleşmesi otelcinin kabulü ile tamamlanır.

Kabul, otelci tarafından 3 gün içinde yazılı olarak (mektup, telgraf veya teleks) belirtilmelidir.

Kabulde acentenin talep ettiği hizmetlerin bedeli da yazılır.

Otelcinin isteyeceği ön ödemenin miktarı ısmarlanan hizmetlerin (oda, kahvaltı, yemekler vs.) sezonda üç gecelik, sezon dışında bir gecelik fiyatı tutarına eşittir.

Otelci, rezervasyon talebinin kabulü için bir ön ödeme talebinde bulunabilir.

Ön Ödeme

Madde 10 - Otelcinin rezervasyon talebinin kabulü için bir ön ödeme (Teminat akçesi, kapora veya teminat mektubu) talep etmesi halinde, otel sözleşmesi ancak bu ödemenin yapılmasıyla veya bu ödemeyi kanıtlayan belgenin ibrazından sonra yürürlüğe girer. Otelci ön ödeme olarak gönderilen parayı aldığını en geç 24 saat içinde bildirir.

Otelciye Yapılacak Ödeme

Madde 11 - Sözleşmede belirtilen hizmetler için otelci tarafından seyahat acentesine bildirilen fiyatlar hiç bir şekilde otele doğrudan başvuran müşteriler için tarifede belirtilen fiyatlardan daha yüksek olamaz. Faturanın Seyahat Acentesince ya da doğrudan doğruya yolcu tarafından ödenmesi bu kuralı değiştiremez.

Fiyat Değişiklikleri

Madde 12 - Otelcinin otel sözleşmesi ile mutabık kalınmış fiyatlara uyması gereklidir. Fiyatların değişmesi halinde yeni fiyatların uygulanmaya konulması için 30 günlük bir uyarlama süresi bırakılacaktır. Ancak, bu fiyat değişiklikleri, teyit edilmiş rezervasyonlar için uygulanmaz. Acentelerin, otel işletmeleriyle yapacakları otel sözleşmelerinde döviz cinsinden fiyat belirlenebilir. Anlaşma süresi içinde bu fiyatın Türk Lirası karşılığı tasdikli tarifeyi aşması, tarife üstü fiyat uygulaması kabul edilmez.

Acentanın Yükümlülüğü

Madde 13 - Seyahat Acentası yalnız, otele gönderdiği rezervasyon belgesinde belirttiği hizmetlerin bedelini ödemekle yükümlüdür.

Faturanın Ödenmesi

Madde 14 - Ödemenin bizzat müşteri tarafından yapılacağı konusunda anlaşmaya varılan durumlar dışında, fatura, otel sözleşmesini yapan acente tarafından ödenir. Faturalar sözleşme ile belirlenen zaman sınırları içinde, ya da böyle bir hüküm yoksa Faturanın alınmasından itibaren 30 gün içinde ödenir. Bu süreden sonra borç miktarı için aylık % 10 faiz ve ana borcun % 5'i oranında tahsil masrafı tahakkuk ettirilir. Uzun süreli konaklamalarda otelci, acenteden sürenin sonunu beklemeden, verilmiş olan hizmetlerin tutarını kısım kısım talep edebilir. Acentanın rezervasyon yaptığı, fakat ödemenin doğrudan müşteri tarafından yapıldığı durumlarda, otelci, kredi kartı kabul edip etmemekte serbesttir.

Seyahat Acentesine Komisyon Ödenmesi

Madde 15 - Belirli bir sürenin üzerindeki rezervasyonlar için yapılan sözleşmeler dışında, diğer otel sözleşmeleri ile ilgili olarak otelci, acenteye verdiği hizmetler (oda-yemek) bedellerinin belli bir oranında komisyon öder. Otelci komisyonu yalnız sözleşmeye taraf olan seyahat acentesine öder.

Komisyonun Oranı

Madde 16 - Seyahat Acentesine ödenecek komisyonun oranı iki tarafın kabulü ile belirlenir. Aksine anlaşma olmayan durumlarda, komisyon, vergi ve servis ücreti hariç faturanın % 10 dur.

Süre Uzatımı

Madde 17 - Müşterinin, otelcinin muvafakatiyle otelde kalış süresinin uzatılması veya otelde kaldığı sırada ileriki bir tarih için yeni bir rezervasyon yaptırması hallerinde de otelcinin acenteye komisyon ödemesi esastır. Müşterinin aynı seyahat sırasında, otel içinde yer değiştirmesi veya aradaki süre 30 günden az olmak koşuluyla otelde aralıklı olarak kalması durumları süre uzatılması kabul edilecektir. Müşterinin, uzatmaları dâhil, 60 günden fazla otelde kalması halinde, 60 günü aşan süre için acenteye komisyon ödenmez.

Faturanın Müşteri Tarafından Ödenmesi

Madde 18 - Faturanın doğrudan müşteri tarafından ödenmesi durumunda, otelci, fatura toplamı üzerinden seyahat acentesinin komisyonunu belirler ve müşterinin ayrılışından itibaren 30 gün içinde acenteye öder. Bu süreden sonra borç miktarı için aylık % 10 faiz ve ana borcun % 5'i oranında tahsil masrafı tahakkuk ettirilir.

Üçüncü Kısım

Otelci ve Acentanın Karşılıklı Yükümlülükleri

Hizmette Eşitlik

Madde 19 - Otelcinin, bir seyahat acentesini müşterisi olarak seyahat eden kişilere (ister bireysel ister grup halinde olsunlar) otel sözleşmesi uyarınca vereceği hizmetler, aynı koşullar altında kendi müşterilerine sağladığı hizmetlerle aynı kalitede olacaktır.

Madde 20 - Otelci, ayırtılan yerleri, geliş günü saat 14.00'den ayrılış günü saat 12.00'ye kadar müşterinin kullanımına açık tutacaktır.

Otelcinin Genel Yükümlülüğü

Madde 21 - Usulüne uygun olarak yapılmış ve teyit edilmiş bir rezervasyonla ilgili olarak, otelci sözleşme ile yükümlendiği hususları yerine getirmek zorundadır. Bunları yerine getirmeyen otelci, acentenin bu nedenle uğradığı gerçek zararı tazmin etmekle yükümlüdür. Ancak otelci rezervasyon kabulü sırasında bilinmeyen bir durumun ortaya çıkması ve en az üç hafta önceden acenteye bildirilmesi koşuluyla müşterileri yakın çevredeki eşit ya da daha iyi nitelikli başka bir otele yerleştirebilir. Bu durumda fiyat farkları otel tarafından ödenir. Otelci hiçbir şekilde, acente müşterisini doğrudan kendi müşterisi haline getirecek yöntemlere başvuramaz.

Mücbir Sebepler

Madde 22 - Taraflardan birinin, öngörülmesi ve engellenmesi irade dışında olan zorlayıcı sebeplerle otel sözleşmesindeki yükümlülüklerini yerine getirmesi imkânsız hale gelirse bundan dolayı herhangi bir tazminat ödenmez.

Bilgi Verme

Madde 23 - Otelci, acenteye otelin yeri, sınıfı, servislerinin niteliği konusunda doğrudan ve eksiksiz bilgi vermek zorundadır. Acenta, otelcinin verdiği bilgileri doğru ve eksiksiz olarak müşterilerine yansıtır.

Karşılıklı Yükümlülük

Madde 24 - Otel ve acente, müşterileri nezdinde birbirlerinin ticari itibarını zedeleyecek ve servislerin niteliği hakkında şüphe uyandıracak herhangi bir ifadeden kaçınmak zorundadırlar. Acenta ve otel arasında herhangi bir otel anlaşması mevcut değilken taraflardan biri böyle bir anlaşmaya varmışçasına ilân ve reklam yapamaz; duyuruda bulunamaz. Gerek seyahat acentası gerekse otelci sözleşmede belirtilen fiyatı müşterilere ve üçüncü kişilere bildiremez.

Dördüncü Kısım

İptaller

İptalin Şekli

Madde 25 - Otel sözleşmelerinin tümüyle veya kısmen iptali, yazılı olarak yapılmalı ve tarih konmalıdır. Acenta tarafından şifahi veya telefonla yapılan tüm iptaller yazılı olarak teyit edilmelidir.

İptalde Tazminat

Madde 26 - Sözleşmelerin kısmen veya tamamen iptallerinin şekil, süre ve şartları ile sonuçları ve ödenmesi gerekecek tazminat hakkında aksine anlaşma olmayan haller için yönetmeliğin üçüncü bölümü hükümleri uygulanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL SÖZLEŞMELERİ İLE İLGİLİ ÖZEL KURALLAR

Birinci Kısım

Münferit Müşterilerle İlgili Sözleşmeler

TANIM

Madde 27 - Münferit (Bireysel) müşteri sözleşmeleri, aynı otel hizmetlerinden yararlanan 1 ile 10 yolcu için yapılan sözleşmelerdir. Esas alınacak müşteri sayısı rezervasyon fişinde yazılan rakamdır.

İptal Süreleri

Madde 28 - Taraflar arasında aksine bir anlaşma olmadıkça, rezervasyonlar, aşağıda belirtilen süreler içinde iptal edilebilir:

a) Konaklama talebinin yoğun olduğu yer ve dönemlerde 24 saatten az olmamak koşuluyla otelin doğrudan gelen müşterilerine uyguladığı iptal süresi içinde,

b) Tatil otellerinde, yüksek sezonda girişten 30 gün öncesine kadar, sezon dışında girişten 14 gün öncesine kadar. Yukarıda belirtilen sürelerden sonra yapılan iptallerde otelin tazminat talep hakkı doğar.

Tazminat Miktarı

Madde 29 - Rezervasyonun 28. maddede belirlenen sürelere aykırı olarak iptali halinde veya iptal bildirilmeden müşterinin otele gelmemesi hallerinde her müşteri için istenecek tazminat, genelde en az bir gecelik kalış için istenen hizmetlerin (oda, yemekler vb.) yüksek sezonda ise 3 gecelik kalış için istenen hizmetlerin parasal karşılığıdır. Geç gelme, rezervasyon süresinin bitiminden önce otelden ayrılma veya ısmarlanan hizmetleri kısmen veya tamamen kullanmaması hallerinde, bu durumun otelcinin hatasından kaynaklanmaması koşuluyla, otelcinin uğradığı gerçek zarar, seyahat acentası tarafından tazmin edilir. Acentanın yapmış olduğu ön ödemenin fatura toplamını karşılamadığı durumlarda otelci aradaki farkı doğrudan müşteriden talep eder. Bu hallerde otelcinin kendi müşterilerine uyguladığı kurallar, Acenta müşterisine de uygulanabilir. Tazminatın geç ödenmesi halinde 18. madde hükmü uygulanır.

Acentaların Uygulayabileceği Fiyat

Madde 30 - Acenta müşterisine hiçbir şekilde otelin kendisine üzerinden komisyon ödediği fiyatlardan daha yüksek bir fiyat fatura ödemez, Ancak rezervasyon masrafları müşteriye ayrıca fatura edilebilir.

İkinci Kısım

Grup Müşterilerle İlgili Otel Sözleşmeleri

Rezervasyonun Bağlayıcılığı

Madde 31 - Grup müşterilerle ilgili hizmetlerin tek bir rezervasyon belgesi ile talep edilmesi ve otelci tarafından bir arada teyit edilmesi gerekir. Grup müşterilerinin sayısında daha sonra bir azalma olsa bile esas alınacak müşteri sayısı rezervasyonda gösterilmiş olandır.

YERLEŞME DÜZENİ

Madde 32 - Acenta, grubun geliş tarihinden en az 14 gün önce müşterilerin odalara dağılımını (yerleşme düzenini) gösteren listeyi otele gönderir. Bu yükümlülüğü yerine getirmeyen acente bunun doğuracağı sonuçlardan sorumludur. Ancak otelci de oda listelerinin eline geçmediği konusunda acenteyi haberdar eder.

Ödeme Zamanı

Madde 33 - Acenta ile Otelci arasındaki sözleşmede ödeme koşulları hakkında bir hüküm bulunmaması halinde grupla ilgili ödemenin % 50'si grubun girişinden 30 gün önce, kalan ise grubun ayrılışından önce ödenir.

Ücretsiz Konaklama

Madde 34 - Seyahat Acentesinin kadrosunda görevli ve en az 15 kişilik bir müşteri grubuna eşlik eden acente temsilcilerine (ulak, rehber, şoför, grubun başkanı vb.) gurubun kaldığı koşullarla bir kişilik ücretsiz konaklama verilebilir. Otelci ilâve her 20 kişi için bir temsilcinin daha ücretsiz hizmetlerden yaralanmasını sağlayabilir.

İptallerde Süre

Madde 35 - En az ihbar süresi, iptalin grubun % 50'sini aşması halinde, giriş tarihinden 21 gün, grubun % 50'sinden az olması halinde ise 14 gün öncedir. Bu sürelerden sonra yapılan iptallerde otelin tazminat hakkı doğar.

Tazminat Miktarı

Madde 36 - Rezervasyonu iptal edilen her bir müşteri ile ilgili tazminat, otel sözleşmesinde ayrı bir miktar tespit edilmemiş ise, sözleşmede yer alan koşullar ve özel fiyat üzerinden ısmarlanmış olan hizmetlerin toplamının üçte ikisidir.

Yararlanılmayan Hizmetler

Madde 37 - Bildirimsiz geç varış, alınmayan yemekler, yararlanılmayan hizmetler değerlerinin üçte ikisi oranında bir tazminata hak kazandırır.

Grubun Otele Gelmemesi

Madde 38 - Rezervasyonu iptal edilmeyen müşteri grubunun otele gelmemesi durumunda münferit müşteri sözleşmeleri için bu yönetmelikte belirlenen hükümler uygulanır.

Otelcinin Yükümlülüğünü Yerine Getirmemesi

Madde 39 - Yükümlülüklerini yerine getirmeyen ya da eşdeğerde hizmet sağlayamayan otelci, acenteye tazminat ödemek zorundadır. Tazminat miktarı acentenin gerçek zararından fazla, 36. maddede belirtilen miktardan daha az olamaz.

Tazminatın Ödenmesi

Madde 40 - Tazminat ödemeleri, karşı tarafın talep tarihinden itibaren 30 gün içinde yapılır. Bu süreden sonra yapılacak ödemelere aylık % 10 faiz ve ana borcun % 5'i oranında tahsil masrafı tahakkuk ettirilir.

Üçüncü Kısım

Belirli Bir Sürenin Üzerindeki Rezervasyonlar İçin Yapılacak Sözleşmeler

Tahsis (Kontenjan) Sözleşmesi

Madde 41 - Kontenjan sözleşmesi, özel organizasyonlar için, bir biri ardından düzenli olarak gelecek gruplar veya münferit müşterilerle ilgili olarak ya da odaların belirli bir dönem tahsisini gerektiren hallerde düzenlenir.

Tahsis Esasları

Madde 42 - Tahsisle ilgili rezervasyon yapılırken otel sözleşmelerine 8 inci maddede belirtilen hususların açık ve detaylı biçimde yazılması esastır.

Tahsiste İptal

Madde 43 - Bu tür tahsislerin iptali durumunda haber vermek için genellikle aşağıdaki süreler tanınır. - Münferit müşteriler için 30 gün, - Gruplarda tam iptal için 60 gün, - Grubun % 50'sini aşan iptallerde 45 gün, - Grubun % 50'sinden 11 kişiye kadar iptal için 30 gün, - Gruptaki 10 müşteriden az iptaller için 7 gün.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Rezervasyon

Madde 44 - Bir müşteri tarafından veya onun adına bildirilen bir istek üzerine otelci istenilen konaklama için gerekli rezervasyonu yapmayı kabul edince sözleşme oluşmuş sayılır. Bu durumda otelci ve müşteri mevcut yasa, tüzük ve yönetmeliklere ve otel kurallarına uymayı taahhüt etmiş olurlar. Şu kadarki otelci, müşterinin gerekli otel kurallarını bilmesi için tedbir alır.

Kabulün Yazılı Olması

Madde 45 - Yazılı rezervasyon taleplerinde otelcinin yazılı kabulü esastır. Kabulle ilgili teyit, rezervasyon talebinin otele ulaşmasından itibaren en geç üç gün içinde ve istenilen bilgiler ve fiyatları da içerecek şekilde müşteriye bildirilir.

Güvence Parası

Madde 46 - Rezervasyon yapılırken işletmeci belli bir güvence parası isteyebilir. Müşteri anlaşılan tarihte odaları teslim almaz veya kararından cayarsa otelci, uğranılan zararın azami miktarını aşmayacak bir tazminatı müşteriden talep edebilir.

Müşterinin Hakları

Madde 47 - Sözleşme üzerine müşteri, otelde kendisine ayrılan yere yerleşme ve kabul edilen süre içinde kendisine ait bölümdeki olanakları kullanma, bunlardan tam olarak yararlanma ve ayrıca otelin diğer normal hizmetlerinden de yararlanabilme hakkını kazanır.

Müşterinin Sorumlulukları

Madde 48 - Rezervasyonun yalnız bir müşteri adına yapılmış olmasına rağmen, çeşitli kişileri kapsaması durumunda ödeme rezervasyon fişinde adı belirtilen kişi tarafından yapılır.

Fiyat Uygulaması

Madde 49 - Müşterinin konaklamayı, yemekleri, otel tarafından sağlanan diğer olanak veya hizmetleri fiyatlarını sormadan kabul etmesi halinde yürürlükteki Bakanlıkça tasdikli fiyatlar uygulanır. Müşteriye sağlanan (bilet, sekreter, mihmandar temini, araç kiralamak gibi) özel hizmetlerin ücretleri hesaba ilave edilir.

Ek Ücret

Madde 50 - Müşterilerin, odalarında yemek pişirmelerine izin verilmez, Otel tarafından sağlanan içki ve yiyeceklerin müşteri tarafından otele getirilerek tüketilmesine izin için, otelci ek bir ücret talep edebilir. Apart oteller ve pansiyonlarda bu madde hükmü uygulanmaz.

Müşterinin Genel Sorumluluğu

Madde 51 - Müşteri, kendisi, beraberindekiler veya konukları ya da sorumluluğu altındaki kişiler tarafından otele verilecek hasar ve zararlardan tam sorumludur.

Müşterinin Beraberindeki Hayvanlar

Madde 52 - Otelcinin açık izni olmadıkça müşteri otele hayvan getiremez. İzin halinde, hayvanlar ortak mekânlara özellikle yemek salonlarına sokulamaz. Hayvanların yol açacağı tüm zararlardan müşteri sorumludur. Otele getirilen hayvanlar için ücret alınır.

İyiniyet Kurallarına Aykırı Davranış

Madde 53 - Otel yönetimi, iyi niyet kurallarına uymayan müşteri ile yapılan sözleşmeyi derhal sona erdirebilir. Müşterinin ciddi bir suç işlemesi veya bulaşıcı bir hastalığının görülmesi hallerinde otelci, sözleşmeye son verir.

Otele Geliş, Otelden Ayrılış

Madde 54 - Otelin koşulları genellikle bir gün ya da bir gece için belirtilir. Müşteri otele geliş gününün fiyatını tam olarak öder. Ayrılış günü için ödeme yapmaz. Aksine bir şart konmamışsa, ayrılan yerler ayrılış günü saat 12.00'ye kadar müşterinin kullanımına açık tutulur. Otelci müşterinin uyması gereken kuralları yatak odaları ve genel kullanım alanlarına asacağı duyurularla belirtir.

Otele Gelişte Özel Haller

Madde 55 - Otele geliş gününün sabahında odalarına girmek isteyen müşteriler için, odalar boş tutulmuşsa o gecenin ücreti de istenebilir.

Oda Ve Yemek Ücretleri (Pansiyon)

Madde 56 - Tam pansiyon ücretleri, oda, kahvaltı ve iki yemek fiyatlarını kapsayan özel bir tarifedir. Yarım pansiyon ücretleri, oda, kahvaltı ve bir yemek fiyatlarını kapsayan bir tarifedir. Müşterinin otele varıştan sonra alacağı ilk yemek pansiyon anlaşmasını başlatır. Müşteriler tam veya yarım pansiyon ücretlerine tabi oldukları zaman, otelde yenilmeyen yemekler için fiyattan indirim yapmayabilir.

Yemekler

Madde 57 - Aksi belirtilmemiş ise "yemekler" sözünden kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği anlaşılır. Tüm yemekler belirtilen saatlerde ve belirtilen yerlerde yenir. Belirtilen yer ve zaman dışındaki yemek talepleri için ilave ücret istenebilir.

Müşterinin Eşyasına Karşı Sorumluluk

Madde 58 - Otelci müşterinin eşyasının yok olmasından, bozulmasından, çalınmasından sorumludur. Şu kadarki otelci veya hizmetlilerine yüklenebilecek bir kusur ispat olunmadıkça bu sorumluluk Borçlar Kanunu hükümleri ile sınırlıdır.

Değerli Eşya

Madde 59 - Otelci müşterinin değerli eşyasını saklamak üzere almış veya almaktan kaçınmışsa sorumluluğu sınırsızdır. Para, mücevher, kıymetli evrak vb. değerli şeyler saklamak üzere otelciye bırakılmamışsa, otelci ancak kendisinin veya hizmetlilerinin kusurluluğu durumunda sorumlu olur.

Sorumluluğun Sona Ermesi

Madde 60 - Müşteri zararını öğrenir öğrenmez otelciye bildirmezse talep hakkı kaybolur. Otelcinin sorumluluğu üzerine almadığını, sorumluluğu kabul etmeyeceğini veya 58 ve 59 uncu maddeler aksine bir koşula bağlandığını bildirmesi sorumluluğunu kaldırmaz.

Madde 61 - Otelci, müşterinin otelin garaj veya parkına koyduğu otomobil vb. vasıtasının hasar görmesinden kendi veya personelinin kusur veya ihmali koşulu ile sorumludur.

Hesabın Ödenmesi

Madde 62 - Faturaların, müşteriye sunulması üzerine ödenmesi gerekir. Ödeme ulusal para ya da o günkü kur üzerinden hesaplanacak dövizle yapılır. Banka çekleri ya da seyahat acentelerinden alınmış kuponlar ancak tam bir güvenceye sahip iseler kabul edilirler. Otelcinin çek ya da kuponları kabul etme zorunluluğu yoktur.

Alıkoyma Hakkı (Hapis Hakkı)

Madde 63 - Otelci, faturasını ödemeyen müşterinin eşyasını alıkoymak hakkına sahiptir. Müşteri borcunu en geç 30 gün içinde tam olarak ödemediği takdirde otelci alıkoyduğu eşyayı satabilir.

Otelde Bulunan Kayıp Eşya

Madde 64 - Otelde bulunan kayıp eşya otel yönetimine teslim edilmelidir.

Ölüm Durumu

Madde 65 - Müşterinin otelde ölmesi durumunda varisler veya müşteri adına hareket etmeye yetkili kılınmış kişiler müşterinin ölümü nedeniyle uğranılan zararı ve eğer gerekiyorsa, odanın yeniden döşenmesi veya dezenfekte edilmesi ve yatak takımının yenilenmesi gibi giderleri karşılamak zorundadırlar.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN BAKANLIKLA İLİŞKİLERİ BAKANLIĞIN TEŞVİK VE HİMAYESİ

Madde 66 - Turizm yatırımı ve turizm işletmesi belgesi sahipleri Bakanlığın teşvik ve himayesi altındadırlar. Bakanlık, turizm yatırımlarının süreleri içinde gerçekleştirilmesi ve işletmelerin beklenilen hizmeti sağlayabilmeleri amacıyla belge sahiplerinin diğer kamu kuruluşları neznindeki sorunlarının prensipler düzeyinde çözümü konusunda girişimlerde bulunur.

Bakanlığın Teknik Yardımı

Madde 67 - Bakanlığın merkez, yurtiçi ve yurtdışı teşkilatı, turizm yatırım ve işletmelerinin geliştirilmesi, yönlendirilmesi için ilgililere gerekli istişare, bilgi ve teknik yardım ile dış pazarlama çalışmalarında gerekebilecek işbirliği ve koordinasyonu sağlar.

Dış Pazarlama Çabaları

Madde 68 - Bakanlık yurtiçinde ve yurtdışında uygulamak üzere hazırlayacağı turizm pazarlama programları (tanıtıcı yayınlar, film videokasetleri hazırlamak, reklam program ve stratejisinin hazırlanması, yabancı acente, taşıyıcı ve yazar daveti, kongre, fuar ve sergilere iştirak vb.) üzerinde turizm işletmelerinin mesleki örgütleri ile istişare edebilir. Turizm işletmeleri, Bakanlığın bahse konu pazarlama çalışmalarının verimlilik ve etkinliğinin artırılmasına yardımcı olmak amacıyla, düzenlenecek müşterek pazarlama projelerinde yer alabilirler, katkıda bulunabilirler ve Bakanlığın pazarlama amaçlı (yabancı yazar, taşımacı, acente gibi) misafir ağırlamalarında işletmenin sağlayacağı hizmetlerin fiyatlarında indirim yapabilirler.

Eğitim Çalışmaları

Madde 69 - Bakanlık kurslar açarak, burslar sağlayarak, seminerler, konferanslar düzenleyerek, turizm işletmeleri personelinin görgü, bilgi ve mesleki yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar. Turizm işletmeleri Bakanlığın anılan eğitim programlarına, öğretim görevlisi sağlayarak staj için öğrenci kabul ederek, eğitim araç ve gereç temininde yardımcı olarak katkıda bulunabilirler.

Bakanlığın Hakemliği

Madde 70 - Bakanlık turizm işletmelerinin birbirleriyle ve müşterileriyle ilişkilerinden doğacak sorun ve anlaşmazlıkların çözüm ve giderilmesinde, sektörde örf ve adetlerin belirmesini sağlayacak biçimde danışman ve hakem rolü oynar.

Bilgi Verme

Madde 71 - Belgeli işletmeler, Bakanlıkça istenen her türlü bilgi ve verileri Bakanlığa bildirmekle yükümlüdürler.

ALTINCI BÖLÜM

SON HÜKÜMLER

Yürürlük

Madde 72 - Bu yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 73 - Bu yönetmelik hükümlerini Kültür ve Turizm Bakanı yürütür.

EK-2

TURİZM TESİSLERİNİN BELGELENDİRİLMESİNE VE NİTELİKLERİNE İLİŞKİN YÖNETMELİK

Resmi Gazete Tarihi: 21.06.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25852

Birinci Kısım

Başlangıç Hükümleri

Amaç

Madde 1 - Bu Yönetmeliğin amacı, yeni turizm tesisi türlerinin gelişmesine olanak sağlanması, mevcut turizm yatırım ve işletmelere ait tesislerin geliştirilmesi, turizm tesislerinin asgari niteliklerinin belirlenmesi, bu tesisler arasında standart birliğinin sağlanması ve kalitenin yükseltilmesidir.

Kapsam

Madde 2 - Bu Yönetmelik, turizm tesislerine turizm yatırımı ve turizm işletmesi belgelerinin verilmesine, bu tesislerin yönetim, personel ve işletme özellikleri ile uymak zorunda oldukları fiziki şartlara, işletmecilik esaslarına, uygulanacak fiyat tarifelerinin hazırlanmasına ve onaylanmasına ilişkin hükümleri kapsar.

Dayanak

Madde 3 - Bu Yönetmelik, 12/3/1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37'nci maddesinin (A) bendinin (2) numaralı alt bendi hükmü uyarınca hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4 - Bu Yönetmelikte geçen;

a) Bakanlık: Kültür ve Turizm Bakanlığını,

b) Bakan: Kültür ve Turizm Bakanını,

c) Kanun: Turizmi Teşvik Kanununu,

d) Turizm yatırımı: Turizm tesislerine yapılan yatırımları,

e) Turizm işletmesi: Türk veya yabancı uyruklu, gerçek veya tüzel kişilerce, birlikte veya ayrı ayrı gerçekleştirilen ve turizm tesislerinde faaliyet gösteren ticari işletmeleri,

f) Turizm tesisi: Turizm yatırımı kapsamında bulunan veya turizm işletmesi faaliyetinin yapıldığı tesisleri ve bunların ayrıntıları ile tamamlayıcı unsurlarını,

g) Belgeli turizm yatırım ve işletmeleri: Bu Yönetmelik hükümlerine göre Bakanlıkça belgelendirilmiş turizm yatırım ve işletmelerini,

h) Turizm belgesi: Turizm yatırımı belgesi, ana turizm yatırımı belgesi, turizm işletmesi belgesi veya kısmi turizm işletmesi belgesini,

i) Turizm yatırımı belgesi: Bu Yönetmelikte nitelikleri belirtilen tesis için Bakanlıkça yatırım aşamasında verilen belgeyi,

j) Turizm işletmesi belgesi: Bu Yönetmelikte nitelikleri belirtilen tesis için Bakanlıkça işletme aşamasında verilen belgeyi,

k) Kısmi turizm işletmesi belgesi: Bu Yönetmelikte nitelikleri belirtilen faaliyeti gösteren, tür ve sınıfının gerektirdiği zorunlu üniteleri yapılmış tesis için, yapılacak olan diğer üniteleri yatırım kapsamında tutularak Bakanlıkça verilen belgeyi,

l) Sınıflandırma: Turizm işletmesi belgeli tesislerin; asgari nitelikler, kapasite, fiziki özellikler, kullanılan malzeme standardı, işletme ve hizmet kalitesi ile personelin nitelikleri ve eğitim düzeyi gibi ölçütlerinin sınıflandırma komisyonunca değerlendirilerek, tür ve sınıfının belirlenmesini,

m) Geçiş dönemi turizm belgesi: Bu Yönetmeliğin geçici 4 üncü maddesine göre verilen belgeyi ifade eder.

İkinci Kısım

Genel Hükümler

Turizm yatırımı belgesi talebi

Madde 5 – (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Turizm yatırımı belgesi başvurularında, aşağıda belirtilen belgeler Bakanlığa ibraz edilir:

a) Talebin tüzel kişilik veya ortaklık adına yapılması hâlinde ticaret sicil numarası ve vergi sicil numarası, gerçek kişi adına yapılması hâlinde Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarasının yer aldığı başvuru dilekçesi.

b) Yatırımın yeri, tür ve sınıfı, kapasitesi, mülkiyet durumu ile kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri veya turizm merkezlerinde yer alıp almadığına ilişkin beyanları içeren rapor.

c) İmza sirküleri veya imza beyannamesi.

d) İsim tescili yapılmış ise tescile ilişkin belge.

e) Tesis tescilli kültür varlığında kurulacaksa buna ilişkin belge.

f) Yatırımın kamu taşınmazı üzerinde yer alması hâlinde ilgili kurumun tür, sınıf ve kapasite konularında uygunluk yazısı.

Turizm işletmesi belgesi talebi

Madde 6 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Belgeli turizm yatırımının tamamlanıp işletmeye hazır olması durumunda, belge sahibi tarafından aşağıda belirtilen belgelerle birlikte Bakanlığa başvurulur:

a) Tesisin işletmeye açık ve kapalı olduğu dönemleri de bildiren başvuru dilekçesi.

b) İşyeri açma ve çalışma ruhsatı.

Doğrudan turizm işletmesi belgesi talebi

Madde 7 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Turizm yatırımı belgesi almadan doğrudan turizm işletmesi belgesi alınmasına ilişkin taleplerde, 5'inci ve 62'nci maddelerde belirtilen belgelerle birlikte Bakanlığa başvurulur.

Turizm belgesi başvurularının değerlendirilmesi

Madde 8 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Turizm belgesinin verilmesi, bu belgenin diğer bir turizm belgesine çevrilmesi, kapsamının değiştirilmesi, belge devri, süre uzatımı ve sınıflandırma konularına ilişkin talepler Bakanlıkça incelenir.

Başvurular, başvuru belgelerinin Bakanlığa tesliminden itibaren altmış gün içinde sonuçlandırılır. Bu süre içinde eksik veya mevzuata aykırı evrakla yapılan başvurular, gerekçesi belirtilerek reddedilir. Başvurusu uygun görülenlerden yatırım belgesi veya yatırıma ilişkin kısmî turizm işletmesi belgesi talebi olanlar belgelendirilir, turizm işletmesi belgesi veya işletmeye ilişkin kısmî turizm işletmesi belgesi talebi olanlar denetim programına alınır. Denetim programına alınan tesislerden, denetim sonucunda uygun görülenler belgelendirilir. Doğrudan turizm işletmesi belgesi veya kısmî turizm işletmesi belgesi başvurularında, yapılan denetim sonucunda sadece evrakta eksiklik tespiti yapılan hâllerde, eksik evrakın tamamlanması için başvurana Bakanlıkça otuz gün süre verilir.

Doğrudan turizm işletmesi belgesi ve doğrudan kısmî turizm işletmesi belgesi taleplerine ilişkin ilk denetim tarihinden itibaren üst üste yapılan iki denetim sonucunda talebi uygun görülmeyenlerin bir sonraki başvurusu, en son denetimin sonucunun tebliğ tarihinden itibaren altı ay geçmiş olması hâlinde işleme konulur.

Turizm işletmesi belgesi veya kısmî turizm işletmesi belgesi düzenlendikten sonra, belgenin bir örneği işyeri açma ve çalışma ruhsatını düzenleyen idareye gönderilir. İşyeri açma ve çalışma ruhsatı ile belge veya tesis arasında bir uyumsuzluk varsa ya da bir değişiklik söz konusu olursa, ilgili idare durumu Bakanlığa bildirmekle yükümlüdür.

Turizm işletmesi belgeli veya kısmî turizm işletmesi belgeli tesislerde ilave yapılaşma ile kapasite değişikliği taleplerinde veya bu durumun denetimde tespiti hâlinde, ilgili idare tarafından düzenlenmiş işyeri açma ve çalışma ruhsatı veya mevcut işyeri açma ve çalışma ruhsatının geçerliliğine ilişkin yazı istenir.

Denetimlerde; Yönetmelikte belirtilen metrik limitlere ilişkin olarak, işlev ve yöre özellikleri göz önünde bulundurularak limitlerin en fazla yüzde onu oranındaki uyumsuzluklar uygun görülebilir.

Belge devri talepleri

Madde 9 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Turizm belgesinin devrine ilişkin taleplerde, aşağıda belirtilen belgelerle Bakanlığa başvurulur:

a) Talebin tüzel kişilik veya ortaklık adına yapılması hâlinde ticaret sicil numarası ve vergi sicil numarası, gerçek kişi adına yapılması hâlinde Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarasının yer aldığı başvuru dilekçesi.

b) İşyeri açma ve çalışma ruhsatı.

c) İmza sirküleri.

d) İsim tescili yapılmış ise tescile ilişkin belge.

e) Kamu taşınmazı üzerinde yer alan tesislerden bağımsız ve sürekli nitelikli üst hakkı kurulmuş olanların sözleşmesi ve tapusu; bağımsız ve sürekli nitelikli üst hakkı bulunmayan tesislerden ilgili kurumun uygunluk yazısı.

Denetimlerde, tesis işletmecisinin belge sahibinden veya belgede belirtilen işletmeciden farklı olduğunun tespit edilmesi durumunda, talep hâlinde, belge devri için gereken belgeler Bakanlıkça istenilir. Belge devri talebi bulunmaması hâlinde, tesise ait turizm belgesi iptal edilir.

Tahsisli tesisler veya yatırımlarda tahsis yapan kurumun görüşü üzerine yürütülen işlemler hariç, Bakanlıkça yürütülen idarî işlemler belge devri taleplerinin değerlendirilmesini engellemez.

Belge sahibinin değişmesi tesisin cezaî sicilini ortadan kaldırmaz.

Sınıflandırma çalışmaları

Madde 10 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Tesisin fiziksel nitelikleri ile işletme ve hizmet kalitesinin sürekliliğinin değerlendirilmesi amacıyla, turizm işletmesi belgeli tesislerde talep üzerine veya Bakanlığın gerekli gördüğü hâllerde sınıflandırma çalışması yapılır.

Sınıflandırma çalışmaları için Bakanlıkça hazırlanan ve tesisin tür ve sınıfının nitelikleri, kapasitesi, fiziksel özellikleri, kullanılan malzemenin standardı, işletme ve hizmet kalitesi ile personelin nitelikleri ve eğitim düzeyi gibi kriterlerin yer aldığı, puanlama sistemine dayalı değerlendirme formları Sınıflandırma Komisyonunca tesiste işlenir.

Sınıflandırma Komisyonu; iki Bakanlık kontrolörü ile turizm belgeli tesislerin oluşturduğu derneğin ya da birliğin bir temsilcisinden oluşur. Dernek ya da birlik temsilcisinin bulunmadığı hâllerde bir Bakanlık kontrolörü daha Komisyona katılır. Kıdemli olan kontrolör, Komisyona başkanlık eder.

Sınıflandırma çalışmaları sonucunda; Sınıflandırma Komisyonunca belirlenen puan karşılığı esas alınarak, asgarî fiziksel niteliklere ve niceliklere bakılmaksızın tesisin sınıfı belirlenir.

Sınıflandırma talepleri üst üste üç defa değerlendirilen tesislerin bir sonraki başvurusu, en son değerlendirmenin sonucunun tebliğ tarihinden itibaren en az altı ay geçmiş olması hâlinde işleme konulur.

Değerlendirme Kurulunun oluşumu

Madde 11 - Değerlendirme Kurulu; Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğünün bağlı olduğu Müsteşar Yardımcısının başkanlığında, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürü, Kontrolörler Kurulu Başkanı, Birinci Hukuk Müşaviri ile turizm belgeli tesislerin oluşturduğu derneğin ya da birliğin bir temsilcisinden oluşur.

Kurulun raportörlük ve sekretarya hizmetleri Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğünce yürütülür.

Değerlendirme Kurulu gerekli gördüğü hallerde görüş almak üzere uzman çağırabilir.

Değerlendirme Kurulunun görev ve çalışma esasları

Madde 12 - Bu Yönetmeliğin 42 ve 51 inci maddelerinde belirtilen tesislere turizm yatırımı, turizm işletmesi veya kısmi turizm işletmesi belgesi verilmesi, uygulamalardaki görüş farklılıkları Değerlendirme Kurulunca karara bağlanır.

Değerlendirme Kurulu, Başkanın çağrısı üzerine toplanır. Kurul, kararlarını üye tam sayısının salt çoğunluğu ile alır. Karşı oylar ayrıntılı gerekçelerle belirtilir. Kurul kararları Bakan onayı ile yürürlüğe girer.

Bu Yönetmelik uyarınca alınması gerekli tüm evrak tamamlanmadan dosya Kurula sunulamaz.

Üçüncü Kısım

Turizm Tesislerinin Genel Nitelikleri

Yerleşme özellikleri ile mahallerin düzenlenmesi

Madde 13 - Tesisler; yapı ve dekorasyon olarak yöre, çevre ve doğa ile uyumlu, pazarlama ve işletmenin gereklerini sağlayabilecek şekilde bu Yönetmelikte öngörülen fonksiyonlara ve ölçülere uygun, nitelikli malzeme ile tefriş, dekore edilerek donatılmış mekânlarda gerçekleştirilir. Yapının tamamı belge kapsamında değil ise; belge kapsamı dışındaki yerlerin müşteriyi rahatsız etmeyen bir kullanımda olması, görünüşü bozmaması ve belgeli kısımlardan ayrılması, belge kapsamındaki yerin ise ayrı bir girişinin olması gerekir.

Bir tesis bünyesinde; bu Yönetmelikte asgari nitelikleri belirlenmiş olan diğer tesis türlerinin bulunması halinde, bu türlerin bu Yönetmeliğin ilgili hükümlerine uygun olarak düzenlenmesi gerekir.

Bahçesi olan tesislerde, bahçeler özenle ve çevrenin doğal yapısıyla uyumlu olarak düzenlenir, yeterince aydınlatılır ve sürekli bakımları sağlanır.

Genel mahallerde, kadın ve erkek müşteriler için ihtiyacı karşılayacak sayıda tuvalet ve lavabo bulundurulur.

Tesisin bütün mekânlarında yeterli doğal veya mekanik havalandırma bulunur. Çiftlik evi ve köy evi hariç olmak üzere yıl boyu açık tesisler ile sadece kış aylarında açık tutulan tesisler merkezi sistemle ısıtılır. Yeterli kapasitedeki klima sistemleri de bu amaç için kullanılabilir. Yazlık işletmeler, geçici ve kısmi ihtiyaçlar için elektrikli veya benzeri uygun sistemlerle ısıtılabilir.

Tesislerde, devamlı ve yeterli basınçta sıcak ve soğuk su bulunur. Şehir şebekesi haricinde temin edilen sular için otomatik klorlama ve arıtma tesisatı yapılır.

Dış ve çevre aydınlatmaları, müşterileri rahatsız etmeyecek ve doğal yaşamın etkilenmesini önleyecek şekilde düzenlenir. Toplam kapasitesi yüz yatağın veya yüz kuverin üzerinde olan tesislerde kapasiteye uygun jeneratör bulundurulur.

Güzellik ve estetik amaçlı düzenlemeler

Madde 14 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Tesisin isminde güzellik, estetik ve fiziksel bakım üniteleriyle ilgili terimlerin kullanılmasına ilişkin başvurular, tesis kapasitesinde jimnastik salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri, ısıtmalı havuz gibi ünitelerden en az beş adedinin bulunması ve bu hizmetlerin konusunda eğitim almış personel tarafından verilmesi koşuluyla değerlendirmeye alınır.

Personelin nitelikleri

Madde 15 - Turizm tesislerinde görevli personelin hizmet standardını yükseltmek amacıyla eğitim için gerekli önlemler işveren tarafından alınır ve uygulanır.

Turizm işletmeleri personeli, çalışmaları sırasında işlerine ve görev mahallerine uygun, özel ve temiz kıyafet giyerler.

(Değişik son fıkra: 29/4/2008-2008/13617 K.) Doktor ve hemşire hizmeti bulunmayan işletmelerde, ilk yardım konusunda sertifikalı personel çalıştırılır.

Tanıtım, bilgilendirme ve fiyat tarifeleri

Madde 16 - Tesis tanıtımı Bakanlıktan alınan belgeye uygun olarak yapılır. Tesis tanıtımında tüketici hakları açısından doğru bilgilere yer verilir, ülke turizmini zedeleyecek ya da yanıltıcı olabilecek tanıtımlarda bulunulamaz.

Belgeli tesisler, Bakanlıkça istenen her tür bilgiyi ve belgeyi zamanında ibraz etmekle yükümlü olup belge kapasitelerindeki değişiklikleri Bakanlığa bildirmek zorundadırlar. Onaylı fiyat tarifeleri, müşteri profiline göre belirlenecek dillerde gerektiğinde müşteriye verilmek üzere hazır bulundurulur. Konaklama tesisleri, oda ve yatak fiyatlarını müşterinin kolayca görüp okuyabileceği şekilde teşhir eder. Yeme-içme ve eğlence tesislerinde uygulanan fiyatlar liste halinde müşteriye sunulur. Bu hal, onaylı tarifelerin istendiği takdirde müşteriye verilmesi gereğini ortadan kaldırmaz. Fiyat listelerinde şikâyetlerin yapılacağı mercilerin adres, telefon numaraları ve elektronik posta adresleri belirtilir.

Sağlık, temizlik ve çevre korunmasına yönelik önlemler

Madde 17 - Turizm tesislerinde, her türlü tesisatın tasarımında, kullanılan yapı malzemelerinin seçiminde, suyun temizliğinde ve klorlanmasında, yiyecek-içecek maddelerinin hazırlanmasında, depolanmasında ve saklanmasında hijyen ve sağlık kurallarına uyulur. Açık büfelerde yiyeceklerin bozulmasını engelleyecek soğutucu ve ısıtıcı gibi düzenlemeler bulunur. Tesislerde turist sağlığını tehdit eden hastalıkların oluşmasını önleyecek gerekli önlemler alınır. Kapasitesi beş yüz yatak ve üzerinde olan konaklama tesislerinde sürekli doktor hizmeti bulunur, sürekli hemşire bulundurulur, ayrıca revir düzenlemesi yapılır.

Tesislerin temizlik ve bakımları düzenli olarak yapılır. Meydana gelebilecek arızaların en kısa zamanda giderilmesi için gerekli önlemler alınır.

Tesislerde havuz, yatak odası banyoları gibi ünitelerde termo mineral su, mineralli su, deniz kaynaklı su, çamur, gaz gibi doğal unsurların tedavi amacı olmaksızın kullanılması durumunda, ilgili idaresinden alınan bu kullanımın sakıncalı olmadığına ilişkin yazı ile başvurulur.

Turizm tesisleri; doğal varlıklar, biyolojik çeşitlilik, sosyal, kültürel ve tarihi değerler ile yöresel değerlerin koruma, kullanma dengeleri ve turizm kaynaklarının sürdürülebilirliği gözetilerek işletilir. Tesisler, atıklarının çevreye zarar vermesini önleyecek gerekli önlemleri alır. Atık sular ilgili mevzuatta belirtilen parametre ve standartlara uygun olarak arıtılmadan hiçbir şekilde açığa, akarsulara, göllere veya denize akıtılamaz. Katı atıklar; akarsular, göller, denizler ve benzeri alıcı ortamlar ile çevrenin olumsuz yönde etkilenmesine neden olacak yerlere bırakılamaz. Katı atıklarla ilgili yönetmeliklere uygun olarak; belediye sınırları içerisinde bulunan tesisler, çöplerin belediyece toplanmasına kadar geçecek süre içinde bunların muhafazası için, belediye sınırları dışında yer alan tesisler ise çöplerin koku, pislik ve haşarat yapmayacak biçimde muhafazası ve sağlıklı yöntemlerle bertarafı için gerekli önlemleri alırlar. Yiyecek ve içecekler, bozulmalarını önleyecek biçimde, uygun ısıda muhafaza edilir. Bu amaçla düzenlenen soğuk saklama depolarında kapılar içeriden anahtarsız açılabilecek ve bir alarm düzeni olacak şekilde düzenlenir.

Dördüncü Kısım

Tesis Türleri

Birinci Bölüm

Asli Konaklama Tesisleri

Asli konaklama tesislerinin genel nitelikleri[1]

Madde 18 - Asli konaklama tesislerinin genel nitelikleri aşağıdaki şekildedir:

a) Konaklama tesislerinde yatak odaları: Yatak odaları; tefriş ve dekorasyonu sağlandıktan sonra, rahat kullanım imkanı verebilecek şekilde ve banyolu olarak düzenlenir. Tek veya iki kişilik olarak düzenlenebilen odalara sadece müşterilerin talebi halinde ilave yatak konulabilir. Odalar teknik normlara uygun olarak; yatak, genel aydınlatma ve gece lambası, tuvalet masası ve aynası, bagaj yeri ve elbise dolabı, oturma yeri veya grubu, perde ve halı gibi tesisin tür ve sınıfına uygun malzemelerle tefriş ve dekore edilir. Güvenlik için müşteri yatak odası kapı arkalarında ayrıca sürgü gibi ilave kilit sistemi düzenlenir. Banyolarda duş teknesi, küvet gibi suyun yayılımını engelleyici önlemler alınır. Oteller, butik oteller ve tatil köyleri odalarının tümü suit şeklinde düzenlenebilir. Diğer asli konaklama

---

[1] 29/4/2008 tarihli ve 2008/13617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Eki Yönetmeliğin 3'üncü maddesiyle; bu maddenin birinci fıkrasının (a) bendinde yer alan "Büyüklüğü banyo dahil kırk metrekareye kadar olan süitler üç yataklı, kırk metrekareden büyük süitler dört yataklı olarak kabul edilir." cümlesi "Süit odaların yatak kapasitelerinin hesabında, banyo alanı dahil altmış metrekareye kadar olanlar iki yataklı, banyo alanı dahil altmış metrekare üzerinde ve birden fazla yatak odası bulunanlar dört yataklı olarak kabul edilir." şeklinde değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

tesislerinde ise; apart üniteler dışındaki oda sayısının yüzde yirmi beşinden fazla sayıda suit oda yapılamaz.

Dört ve beş yıldızlı oteller, butik oteller ile tatil köylerindeki suit odaların tümünde, bir, iki ve üç yıldızlı otellerde ise apart üniteler dışındaki toplam oda sayısının en fazla yüzde yirmi beşi kadar sayıdaki suit odada içecek ve basit yeme ihtiyacını karşılayabilecek kapsamlı olmayan mutfak nişi düzenlenebilir. Suit odalar, bir adedi oturma bölümü olmak üzere doğal aydınlatmaları bulunan en az iki bölümden oluşur. Süit odaların yatak kapasitelerinin hesabında, banyo alanı dahil altmış metrekareye kadar olanlar iki yataklı, banyo alanı dahil altmış metrekare üzerinde ve birden fazla yatak odası bulunanlar dört yataklı olarak kabul edilir. Oturma bölümlerinin yatak odası şeklinde düzenlenmesi halinde; suit odalar, aile odası olarak adlandırılır ve belge kapasitesinde belirtilir, bu durumda mutfak nişi düzenlemesi yapılamaz. Aile odalarında banyo hariç; on metrekareye kadar olan odalar tek, daha büyük olanlar ise iki yataklı olarak düzenlenir. Bodrum katlarda yatak odası yapılamaz. Ancak, eğim dolayısıyla taban döşemesi mevcut arazi seviyesinden aşağı olmayan ve yeterli doğal ışık alan katlar bu hükmün dışındadır. Yatak odalarının pencereleri, mutfak, tuvalet gibi müşteriyi rahatsız edebilecek mahallerin bulunduğu aydınlığa açılamaz. Aydınlığın dar kenarı iki metreden, alanı ise altı metrekareden az olmamak kaydı ile toplam oda kapasitesinin yüzde yirmisini aşmayacak sayıda aydınlığa bakan oda yapılabilir.

b) Personel ve mahalleri: Turizm tesislerinde eğitimli personel ile hizmet verilmesine özen gösterilir. Yetkili kurum ve kuruluşlardan alınmış sertifikaları haiz personel de eğitimli personel kapsamında değerlendirilir. Tesislerde sağlık, güzellik ve bakım, masaj, su sporları, okçuluk, atıcılık, binicilik gibi üniteler bulunması durumunda bu birimlerde sertifikalı personel çalıştırılır. Asli konaklama tesislerinde kadın ve erkek personel için ayrı soyunma yerleri, dolapları, duş, tuvalet ve ortak oturma, dinlenme ve yemek ihtiyaçlarını karşılayan bir mahal bulunur. Tesis bünyesinde yatakhane bulunması halinde yeterli doğal havalandırma ve aydınlatma imkânı, doğal havalandırmanın yeterli olmaması durumunda ise mekanik havalandırma desteği bulunur. Yatakhanelerin düzenlenmesinde kişi başına dört metrekare alan esas alınır. Pansiyon ve müstakil apart otellerde personel ünitesi yapılması zorunlu değildir.

c) Bedensel özürlüler için düzenlemeler: Toplam kapasitesi seksen oda ve üzerinde olan oteller ile tatil köylerinde en az bir oda olmak üzere toplam oda kapasitesinin yüzde biri oranında odada, ayrıca tesis girişi, genel tuvaletler ile en az bir adet yeme- içme ünitesinde, mola noktaları, temalı parklar ile eğlence merkezlerinde ise kendi türlerinin asgari niteliklerinde belirtilen şekilde bedensel özürlülerin kullanımına uygun düzenlemeler yapılır. Bu düzenlemeler, özel işaretlerle belirtilir.

d) Asansör düzenlemesi: Asansör kullanımı zorunlu olan tesislerde, asansörün ulaştığı kattan aşağı veya yukarı doğru müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısı; bir, iki ve üç yıldızlı oteller için en fazla üç, dört yıldızlı oteller için en fazla iki, beş yıldızlı oteller için ise en fazla bir olması durumunda bu katlar için asansör aranmaksızın müşteri merdiveni kullanımı işlev ve yöre özellikleri göz önünde bulundurularak kabul edilebilir. Asansörlerde alarm tertibatı ile havalandırma düzeneği bulunur.

e) Kış sporları yapılan tesislerde gerekli düzenlemeler: Kış sporları yapılan tesislerde kayak pisti kayak sporuna hizmet verecek şekilde hazırlanır ve pistin güvenliği için gerekli önlemler alınır. Tesislerde acil durumlarda hizmet vermek üzere gerekli yardım ekibi ve donanımı bulundurulur.

Oteller

Madde 19 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Oteller, aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılır.

Bir yıldızlı oteller, aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) En az on oda.

b) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme.

c) Resepsiyon ve kapasiteye yeterli lobiden oluşan, rahat oturma imkânının sağlandığı kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.).

d) Kahvaltı Ofisi ve kahvaltı salonu (Yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir.).

e) Yönetim odası.

f) Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması hâlinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü.

g) 06:00 - 24:00 saatleri arasında büfe hizmeti.

h) İlkyardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.

i) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon.

j) Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda resepsiyonda emanet kasası veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası.

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

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

a) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima.

b) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap.

c) Odalarda saç kurutma makinesi.

d) Odalara içecek hizmeti.

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

a) İklim koşullarına göre odalarda klima.

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

c) İlave bir yönetim odası.

d) Odalarda televizyon.

e) Odalarda mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması.

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

g) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.

h) Rezervasyon işlemlerinin elektronik ortamda yapılması.

i) Yirmi dört saat büfe hizmeti.

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

a) Kabul holünde telefon hizmeti.

b) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü.

c) Odalarda ve genel mahallerde klima.

d) Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası.

e) 06:00 - 24:00 saatleri arasında oda servisi.

f) Kuru temizleme ile terzi hizmeti.

g) Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.).

h) Satış ünitesi.

i) Çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli.

j) Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde ellisine hizmet veren asgarî ikinci sınıf lokanta.

k) Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti.

l) Servis merdiveni veya asansörü (Ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.).

m) Toplam personelin en az yüzde on beşinin konusunda eğitim almış olması.

n) İdarî personelin konusunda eğitimli veya en az beş yıl deneyim sahibi olması.

o) Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro araçlarıyla donatılmış çalışma ofisi.

p) Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

r) Ayrıca;

1) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,

2) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik donanımı ve oturma düzeni bulunan toplantı salonu,

3) En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

4) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az iki yüz kişilik konferans salonu, salon ile

bağlantılı simültane tercüme hizmetleri mahalli ve fuaye, sekreterlik hizmeti, fuaye veya salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası,

5) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü veya diskotek,

6) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik bar salonu,

7) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik pasta salonu,

8) Türk mutfağı mönüsü olan, servisi ve tefrişi geleneksel Türk kültürünü yansıtan, alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,

9) Diğer kültürlerin mutfaklarından birine ait mönüsü olan, servisi ve tefrişi ait olduğu kültürü yansıtan, alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,

10) En az 40 metrekare büyüklükte jimnastik salonu; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri gibi ünitelerden en az dört adedi,

11) Bovling-bilardo salonu, duvar tenisi salonu; uzman personel eşliğinde, çocuklara yönelik oynama, dinlenme alanları ve tuvaletleri bulunan çocuk bakım ve oyun odası ile bahçesi; golf sahası, tenis kortu, spor salonu, açık spor sahası, go-kart pisti, kayak pisti veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az dört adedi,

12) Açık yüzme havuzu,

13) Kapalı yüzme havuzu, ünitelerinden en az üç adedi.

Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde yirmi beşi konusunda eğitim almış personelden oluşan en az yüz yirmi odalı otellerdir. Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü.

b) Odalarda, yatak başucunda merkezî aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası.

c) Odalarda, bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme.

d) Banyolarda, resepsiyonla bağlantılı telefon.

e) Altı odadan az olmamak üzere, oda kapasitesinin asgarî yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi.

f) Beşinci fıkranın (r) bendinde belirtilen ünitelerden en az altı adedi.

g) Yirmi dört saat oda servisi.

h) Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel.

i) Odalarda, uydu erişimli televizyon, video oynatıcı ve ücretsiz internet imkânı.

j) Bay ve bayan kuaförü.

k) Satış üniteleri.

l) Alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta.

m) Müşteri ilişkileri ve danışmanlık gibi hizmetlerin, resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitimli ve deneyimli personel tarafından verilmesi.

n) Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon

Moteller

Madde 20 - Moteller, yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az on odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

a) Tesisin kolayca bulunmasını ve görülmesini sağlayan yol ve yön işaretleri, otopark ile diğer hizmet tesislerini gösteren işaretler, yeterli aydınlatma ile iyi bir çevre düzenlemesi,

b) Trafik gürültüsüne karşı gerekli önlemler,

c) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,

d) Resepsiyon ve bekleme yeri,

e) Yönetim odası,

f) Telefon, faks ve internet hizmetleri,

g) Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,

h) Kahvaltı hizmetini de verecek şekilde düzenlenmiş oturma salonu ve kahvaltı ofisi,

i) Yirmi dört saat büfe hizmeti,

j) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,

k) Yirmi dört saat hizmet veren satış ünitesi,

l) Oda sayısının yüzde sekseni oranında otopark.

Tatil köyleri

Madde 21 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir. Tatil köylerinde, doğal varlıklar ile yöresel değerlerin korunmasına da özen gösterilerek nitelikli çevre düzenlemesi yapılır. Tatil köyü hudutları emniyet altına alınır, girişte kontrol ünitesi ile tesis bünyesinde otopark düzenlenir.

Tatil köyleri aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) Yönetim tesisleri:

1) Resepsiyon, danışma, telefon kabini ve bekleme yerinden oluşan bir kabul alanı.

2) Yeterli büyüklükte bagaj odası ile emanet hizmeti.

3) En az iki adet yönetim odası.

4) Bagaj taşıma hizmeti.

5) Müşterilere tesisin bütününü tanıtıcı ve tüm birimlere ulaşımını kolaylaştırıcı görsel doküman gibi hizmet sunumu.

b) Geceleme birimleri:

1) Tatil köyünün diğer ünitelerinin gürültü gibi rahatsız edici etkilerinden korunacak biçimde düzenlenmesi.

2) Müşterilerin oda ve diğer ünitelere rahatça ulaşımını sağlayacak ve karanlıkta da görülebilecek nitelikte yönlendirme işaretleri.

3) İklim koşullarına göre klima.

4) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti, mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

5) Oda banyolarında saç kurutma makinesi.

6) Odalarda kıymetli eşya kasası ve mini bar.

7) Kat hizmetinin verilmesini sağlayacak sayıda kat ofisleri.

c) Spor, eğlence, yeme-içme, dinlenme tesisleri ve çevre düzenlemesi:

1) Jimnastik, bilardo, bovling, golf, tenis, voleybol, badminton, trambolin, duvar tenisi, su oyunları, kayak ve deniz sporları gibi tesisin kuruluş yerine uygun nitelikteki çeşitli spor imkânlarından en az dört adedi.

2) Kapalı ya da açık yüzme havuzu.

3) Serbest zamanların değerlendirilmesi amacıyla dinlenme terasları, açık veya kapalı bar, açık hava tiyatrosu, açık dans yeri gibi yardımcı tesislerden en az üç adedi.

4) En az iki adet çok amaçlı salon.

5) Çocuk oyun parkı ve bu yerlerde çocuklar için özel tuvaletler.

6) Tatil köyünün yapı ve işletme nitelikleri ile uyumlu asgarî ikinci sınıf lokanta, lokantanın kapalı kısmında iklim koşullarına göre klima, açık kısımlarında güneş ve yağmurdan koruyucu gerekli önlemler.

7) Kabul alanından ayrı oturma salonu veya mahalli.

8) Satış üniteleri.

9) İklim koşullarına göre klima.

10) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.

d) Personel: Toplam personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel bulunması ve idarî personelin konusunda eğitimli veya en az beş yıl deneyim sahibi olması gereklidir.

İkinci fıkrada belirtilen nitelikleri taşıyan tesisler dört yıldızlı tatil köyü; yerleşme özellikleri, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve servis yönünden üstün özellikler gösteren, toplam personelinin en az yüzde yirmi beşi konusunda eğitim almış personelden oluşan ve dört yıldızlı tatil köyü için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesisler beş yıldızlı tatil köyü olarak sınıflandırılır:

1) Odalarda uydu erişimli televizyon ve video oynatıcı; banyolarda bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil gibi en az beş adet amblemli malzeme.

2) Odaların balkon, teras gibi bölümlerinde ayrı oturma grubu ve nitelikli açık alan düzenlemesi.

3) Dört odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgarî yüzde beşi oranında tütün ve tütün mamulleri içilmeyen oda düzenlemesi.

4) Lokantanın kapasitesinin en az yüz kişilik olması, kapalı kısmında klima, açık kısımlarında ise güneş ve yağmurdan koruyucu gerekli önlemler bulunması.

5) Diskotek veya gece kulübü veya benzeri eğlence imkânı sunan ayrı bir salon.

6) Uzman personel refakatinde çocuklara bakım ve oyun imkânları sağlanan çocuk bakım odası ve bahçesi.

7) Türk hamamı veya sauna.

8) Bay ve bayan kuaförü.

9) Kuru temizleme hizmeti.

10) Özel geceler, yarışma, parti gibi ek eğlence imkânları ile müşterilerin bunlara katılımının sağlanması.

11) Oda sayısının yüzde beşi oranına yeterli olabilecek düzeyde internet hizmeti verilen mahal.

12) Müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitimli ve deneyimli personel tarafından sağlanması.

Pansiyonlar

Madde 22 - Pansiyonlar; yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az beş odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

a) Giriş holü, emanet hizmeti,

b) Oturma, yemek ve kahvaltı ihtiyacını karşılayabilecek, yazlık tesislerde kısmen açık da olabilen, yeterli kapasitede bir salon,

c) Yemek ihtiyacının işletme tarafından verilmemesi durumunda pansiyon mutfaklarında ihtiyaca göre yeterli sayıda buzdolabı, pişirme ve ızgara donanımı, bulaşık yıkama, hazırlık ve malzeme istif yerleri, servis malzemesi dolapları,

d) İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.

Kampingler

Madde 23 - Kampingler; karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az on ünitelik tesislerdir.

a) Çevre düzenlemesi: Kamping alanı, kamping iç ve dış güvenliklerinin sağlanabileceği biçimde çevre özelliklerine göre çit, duvar, yeşillik gibi düzenlemeler ile çevreden tecrit edilerek aydınlatılır. Kamping alanı drene edilerek ağaçlandırılır. Boş alanlar çimlendirilir.

Geceleme birimlerini rahatsız etmeyecek şekilde okuma, dinlenme, spor, eğlence, yeme, içme gibi amaçlar için gerekli düzenlemeler yapılır. Araç yolları, arazi ve iklim şartlarına uygun olarak toz kaldırmayacak şekilde düzenlenir.

b) Kapasite ve kampçı birimleri: Kampinglerde, kampçı ünitesi başına hesaplanacak alan seksen metrekaredir. Kampçı ünitesi; çadır veya çadır-araba veya oto karavan veya bungalovdan oluşur, her ünite ortalama üçer kişiliktir. Yerli ve yabancılara ait karavan veya oto karavanların bakım, onarım ve kışlaması için gerekli düzenlemeler yapılabilir. Bungalov üniteleri; en fazla üç yatak kapasiteli düzenlenir, toplam kampçı ünitesi sayısının yüzde yirmisini aşamaz, ayrıca bu ünitelerde mutfak düzenlemesi yapılamaz.

c) Giriş tesisleri: Girişte otopark, resepsiyon, emanet ve telefon hizmeti verilen düzenleme yapılır.

d) Müşterek kullanım tesisleri: Kampinglerde müşterek kullanım tesisleri aşağıda belirtilen şekilde düzenlenir:

1) Konaklamaya ayrılan alanın zemininin kullanım amacına uygun biçimde düzenlenmesi,

2) Her on kampçı için en az bir kadın ve bir erkek tuvaleti, duş ve lavabosu, lavaboların yanında priz,

3) Her on kampçı için en az bir adet çamaşır yıkama makinesi ve ütüleme yeri,

4) Her beş ünite için içerisinde en az bir yemek hazırlama, pişirme, bulaşık yıkama imkânı ile kilitli soğutucu dolaplar bulunan üstü kapalı bir mahal.

e) Kampçılara sağlanan hizmetler: Kampinglerde aşağıda belirtilen hizmetler verilir:

1) Satış yeri,

2) İlk yardım malzemeleri,

3) Karavanların tuvalet ve atık su tanklarının boşaltılacağı uygun mahaller,

4) Kampçı ünitelerine elektrik hizmeti,

5) Kampçılara sıcak-soğuk kullanma suyu ve sağlıklı içme suyu hizmeti.

Apart oteller

Madde 24 - Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesislerdir.

Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi en az on üniteden oluşacak şekilde, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan "müstakil apart otel" adı altında müstakilen de düzenlenebilir.

Apart otellerin asgari nitelikleri aşağıdaki şekildedir:

a) Resepsiyon, bekleme ve idare birimi,

b) Apart ünitelerde;

1) Tefriş elemanlarında standart beraberliği,

2) Yatak odalarında; yatak, komodin, gece lambası, elbise dolabı ile yataklarda; çarşaf ve kılıflı yastıklar, iklim şartlarına göre pike ve battaniye,

3) Yaşam odasında; kapasiteye uygun koltuk, yemek masası, sandalyeler ve sehpalar,

4) Mutfakta; ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi dolaplar ve kapalı metal çöp kutusu,

5) Banyo, çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti verilmemesi halinde otomatik çamaşır makinesi,

6) İlk yardım dolabı,

c) Yerleşim merkezleri dışındaki apart otellerde, satış ünitesi.

Tesis bünyesindeki apart otellerde yukarıda (a) ve (c) bentlerinde belirtilen nitelikler, apart ünitelere de hizmet verecek şekilde düzenlenmişse ayrıca aranmaz.

Apart ünitelerin toplam yatak kapasitesi, içinde yer aldıkları ve beraber işletildikleri konaklama tesislerinin toplam yatak kapasitesinin yüzde yirmi beşini, dört ve beş yıldızlı otellerde yüzde kırkını aşamaz.

(Değişik birinci ve ikinci cümle: 29/4/2008-2008/13617 K.) Apart otellerin kapasitesinin hesabında oturma alanı dışındaki yatak odaları dikkate alınır. Yatak odalarından on metrekareye kadar olan odalar tek yataklı, on metrekarenin üzerinde olanlar iki yataklı olarak

düzenlenir. İki yatak odasına ilave her iki yatak odası için ayrı banyo-tuvalet düzenlemesi yapılır.

Hosteller

Madde 25 - Hosteller; gençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan en az on odalı tesisler olup aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

a) Resepsiyon, vestiyer, emanet kasa, bagaj yeri ve bekleme yerinden oluşan giriş holü,

b) Kapasiteye uygun oturma salonu,

c) Yatak odaları ile bağlantılı sorumlu kişi odası,

d) Yönetici odası,

e) Lokanta veya kafeterya hizmeti verilmesi veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan yeterli teçhizatlı mutfak, yemek salonu,

f) Müşterilerin kendi imkânlarıyla eğlenmelerini sağlayabilecek düzenleme,

g) Kız ve erkekler için ayrı bölümler halinde kişi başına en az dört metrekare alan sağlanmış en fazla sekiz kişilik odalar ve en fazla sekiz yatağa bir banyo,

h) İlkyardım, emanet ve telefon hizmetleri,

i) Çamaşır yıkama, ütüleme ve kurutma imkânı sağlayan mahaller,

j) Genel depo ve spor malzemeleri odası,

k) İşletme aşamasında ulusal federasyonca belirlenen kurallara uygun olarak işletme faaliyeti göstermek.

İkinci Bölüm

Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri

Lokantalar

Madde 26 - Lokantalar; tabldot, alakart veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir.

Lokantalar ikinci ve birinci sınıf olarak sınıflandırılırlar. İkinci sınıf lokantalar, müstakilen belgelendirilemez. Lokantaların sınıflandırılmalarında Yönetmelik'te belirlenen nitelikler kadar işletmenin dekorasyonu, hizmet standardı, yemeklerin nefaset, kalite ve sunuş özellikleri de dikkate alınır.

Lokantalarda canlı yemek müziği, çevreyi ve müşteriyi rahatsız etmeksizin yapılabilir. Türk mutfağına yönelik hizmet verilmesi halinde Türk kahvesi ve çayı geleneksel usullere uygun hazırlanarak sunulur.

İkinci sınıf lokantaların yemek salonu kapasitesi en az elli kişiliktir. Birinci sınıf lokantaların toplam kapasitesi en az yüzelli kişilik olup en az elli kişilik bir ana salon düzenlenmesi

kaydı ile kapasitenin kalan kısmı ayrı salonlarda düzenlenebilir. Salon kapasiteleri, müşteri yerleşiminin rahat bir şekilde sağlanması koşuluyla, müşteriye hizmet verilen alanların kişi başına 1.2 metrekareye bölünmesiyle hesaplanır. Salonlar mutfak ile doğrudan bağlantılı veya servis mutfağı bulunacak şekilde düzenlenir. Ancak aynı kattaki salonlar için fonksiyonel düzenleme sağlanması kaydıyla tek bir servis mutfağı veya mutfak bağlantısı yeterli görülebilir. Mutfak için ayrılan alan, kapasiteye yeterli hizmet verilebilmesine imkân sağlayacak şekilde düzenlenmesi kaydıyla; ikinci sınıf lokantalarda müşteriye yemek hizmeti verilen salonun yüzde yirmi beşinden daha küçük, birinci sınıf lokantalarda ise, yüzde yirmi beş alan şartı aranmaksızın, elli metrekareden küçük olamaz. Hazırlama, pişirme, servis ofisi, servis bankosu bulaşık bölümleri ve mutfak fonksiyonlarını yerine getiren diğer alanlar bu alana dâhildir.

İkinci sınıf lokantalar aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar, Aşağıda belirtilen mahaller, bünyesinde yer aldığı tesiste lokantanın işleyişine de hizmet verecek şekilde bulunuyorsa ayrıca aranmaz.

a) Tüm hacimlerin, fonksiyon ve sınıfına uygun malzeme ile tefriş ve dekore edilerek aydınlatılması,

b) İdare odası,

c) Kadın ve erkek için ayrı müşteri tuvaletleri,

d) Personel için soyunma yerleri ile lavabo, duş ve tuvaleti,

e) Malzeme deposu,

f) Soğuk dolap veya içerden açılabilen soğuk saklama deposu,

g) Mutfakta;

1) Kuzine,

2) Tesiste verilen yiyecek türlerine uygun hazırlık yerleri,

3) Servis takımları için kapasiteye yeterli bulaşık makinesi,

h) Salon ve servis birimleri ayrı katlarda ise servis merdiveni veya monşarj.

Birinci sınıf lokantalar; ikinci sınıf lokantalar için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesislerdir:

a) Giriş holü,

b) Servis mahalleri ile bağlantılı ayrı servis girişi,

c) Bankolu vestiyer,

d) Müzik yayını,

e) Havalandırma ve klima sistemi,

f) Mutfakta;

1) Fırın,

2) Yemekleri ve tabakları sıcak saklama teçhizatı,

3) Tatlı ve pasta hazırlık yerleri,

g) Sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinden en az beşer adedinin yer aldığı mönü.

Kafeteryalar

Madde 27 - Kafeteryalar; süratli, temiz ve kaliteli yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu, müstakilen belgelendirilemeyen en az elli kişilik tesislerdir.

Kafeteryalar aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

a) Tüm hacimlerin, fonksiyon ve sınıfına uygun malzeme ile tefriş ve dekore edilerek aydınlatılması,

b) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde düzenlenmiş yemek salonu,

c) Yiyecek türlerinin teşhir de edildiği servis bankosu,

d) İdare odası,

e) Kadın ve erkek için ayrı müşteri tuvaletleri,

f) Personel için soyunma yerleri ile lavabo, duş ve tuvaleti,

g) Servis bankosu ve mutfak ayrı katlarda ise servis merdiveni veya monşarj,

h)Malzeme deposu,

i) Soğuk dolap veya içerden açılabilen soğuk saklama deposu,

j) Mutfakta;

1) Tesiste verilen yiyecek türlerine uygun hazırlık yerleri,

2) İhtiyaca uygun pişirme donanımı.

Bu maddede belirtilen mahaller, bünyesinde yer aldığı tesiste kafeteryanın işleyişine de hizmet verecek şekilde bulunuyorsa ayrıca aranmaz.

Eğlence yerleri

Madde 28 - Eğlence yerleri; en az seksen odalı asli konaklama tesisleri, dört ve beş yıldızlı oteller, tatil merkezleri ile turizm kentleri bünyesinde faaliyet gösterebilen, müşterinin öncelikle eğlence ihtiyacını karşılamak yanında, yiyecek-içecek servisi de yapılabilen ve müstakilen belgelendirilemeyen işletmelerdir. Turizm kentleri bünyesinde yer alan eğlence yerleri kişi başına asgari 1.2 metrekare alan düşen en az yüz kişilik salona sahip olmak kaydıyla müstakilen belgelendirilebilir. Eğlence yerleri aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

a) Giriş holü,

b) Salon kapasitesiyle orantılı sayıda kadın ve erkekler için girişleri ayrı tuvaletler,

c) Konaklama ünitelerinin gürültüden rahatsız olmamaları için gerekli önlemler alınmış, havalandırma ve klima sistemi bulunan salon, salonda bar, canlı müzik yapılması halinde orkestra yeri ve dans pisti,

d) Diskotek olarak işletilmeyen eğlence yerlerinde sanatçıların sahneye çıkışı için ayrı bir kapı, kadın ve erkek sanatçılar için hazırlık odaları, tuvalet, duş ve lavabolar,

e) Diskoteklerde disk-jokey yeri,

f) Yiyecek ve içeceklerin konulacağı depoyu, içki ve meze hazırlık yerlerini, bulaşık yıkama mahallini, çay-kahve pişirme yerini kapsayan salondan ayrı yiyecek-içecek hazırlama yeri,

g) Salona girişin dışında acil durumlar için ikinci bir çıkış imkânı.

Bu mahallerde, yemek servisinin yapılması halinde, bu Yönetmeliğin ikinci sınıf lokantalar için öngörülen hükümlerine ve işletmenin hizmet standardının gereklerine uygun bir mutfak düzenlenir. Konaklama tesisinin lokanta mutfağı ile eğlence yeri mutfağının veya hazırlama yerinin bir arada teçhiz edilip düzenlenebilmesi için; mutfak alanının, lokanta salonu ve eğlence yeri ile fonksiyonel bağlantısının bulunması gerekmektedir.

Üçüncü Bölüm

Sağlık ve Spor Tesisleri

Termal tesisler

Madde 29 - Termal tesisler; toprak, yer altı, deniz ve iklim kaynaklı doğal tedavi unsurlarının tedavi edici faktör olarak kullanıldığı kaplıcalar, içmece ve iklim kür merkezleri ile buralarda kurulan tedavi ve rekreasyon amaçlı üniteleri içeren, bu maddenin (a) ve (b) bentlerinde yer alan tanımlardan birine giren tesislerdir. Bu tesislerdeki tedavi edici unsurların özellikleri, bu unsurların tıbbi yönden değerlendirilmeleri ile doğal özelliklerinin ve çevrelerinin korunmalarına ilişkin esaslar, tedavi sırasındaki tıbbi ve teknik koşullar, tıbbi personelin nitelik ve nicelikleri gibi konular Sağlık Bakanlığınca belirlenir. Turizm yatırımı ve işletmesi belgesi taleplerinde bu Bakanlıktan alınacak izin yazısı ile Bakanlığa başvurulur.

a) Termal konaklama tesisleri; Bu Yönetmelikte tanımlanan asli konaklama tesisleri ile birlikte işletilip belgelendirilen ve bünyesinde yer aldıkları konaklama tesislerinin tür ve sınıfı da belirtilerek isimlendirilen termal tesislerdir. Bu tesisler ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

1) Tesis bünyesinde bulunmaması halinde ikinci sınıf lokanta,

2) Çeşitli spor aktivitelerine imkân verecek düzenlemeler,

3) Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi.

b) Termal kür tesisleri: Bünyesinde konaklama yapılmadan kür programı çerçevesinde işletilip belgelendirilen termal tesislerdir. Bu tesisler aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

1) Giriş tesisleri ve satış ünitesi,

2) Birinci sınıf lokanta veya ikinci sınıf lokanta ile kafeterya,

3) Çeşitli spor aktivitelerine imkan verecek düzenlemeler,

4) Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi.

Sağlıklı yaşam tesisleri[2] (1)

Madde 30 - Sağlıklı yaşam tesisleri; kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri ile turizm merkezlerinde veya bu bölgeler dışında olup desteklenmeleri Bakanlıkça uygun görülen bu Yönetmelikte belirlenmiş asli konaklama tesisi bünyesinde bulunan, doğal çevre içerisinde düzenlenen; tedavi, birlikte düşünme, hareket etme yoluyla ortak motivasyon ve sinerji yaratmaya veya sağlık tedavisi sonrası rehabilitasyona veya terapiye yönelik hizmetlerin verildiği, müşterilere sağlıklı yaşam hizmeti sunmayı hedefleyen, açık alanlarda doğal spor aktiviteleriyle desteklenen, gıda ve beslenme, doğal bitki banyoları, aroma terapi, güzellik ve estetik, heyecan ve eğlence, çeşitli yaş grupları için sağlık ve bakım hizmetleri gibi konu veya konularda uzmanlaşarak işletilen ve hizmetin gerektirdiği ünitelerde uzman personel çalıştırılan tesislerdir. Sağlıklı yaşam tesisleri, bünyesinde yer aldıkları konaklama tesislerinin tür ve sınıfı da belirtilerek isimlendirilir. Bu tesisler ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

a) Tesis bünyesinde bulunmaması halinde ikinci sınıf lokanta,

b) Çeşitli spor aktivitelerine imkan verecek düzenlemeler,

c) Açık alanlarda özenli çevre düzenlemesi.

Bu tesisler turizm işletmesi belgesi taleplerinde; bünyesinde ilgili mevzuatla tanımlanmış sağlık ünitesi bulunması durumunda Sağlık Bakanlığından alınacak uygunluk yazısı ile termo mineral su, mineralli su, deniz kaynaklı su, çamur, gaz gibi doğal unsurların tedavi amaçlı kullanılmaması durumunda ise bu maddelerin içme ve yıkanma ve benzeri amaçlı kullanımlarının sakıncalı olmadığına ilişkin ilgili idare yazısı ile Bakanlığa başvururlar.

Yüzme havuzları

Madde 31 - Havuzlarda aşağıda belirtilen hususlar bulunur:

a) Havuzun çevresinde taşma oluğu veya aynı fonksiyonu yapan benzer sistem,

b) Havuzun zemin ve duvarlarında uygun ve nitelikli malzeme ile kaplama,

c) Havuz suyunun devamlı temizliğini sağlayan filtrasyon ve dezenfeksiyon sistemi,

d) Havuz çevresi ile güneşlenme alanlarında kaymayı önleyici zemin kaplaması ve düzenlemesi,

---

[2] (1) 29/4/2008 tarihli ve 2008/13617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Eki Yönetmeliğin 6'ncı maddesiyle; bu maddenin birinci fıkrasının birinci cümlesinde yer alan "turizm merkezlerinde" ibaresinden sonra gelmek üzere "veya bu bölgeler dışında olup desteklenmeleri Bakanlıkça uygun görülen" ibaresi eklenmiş ve metne işlenmiştir.
Müstakilen belgelendirilen havuzlar asgari iki yüz yirmi beş metrekare yüzey alanını sağlamak zorundadırlar. Konaklama tesisi bünyesinde bulunan havuzlar bu maddenin ikinci fıkrasında yer alan nitelikleri sağlamamaları durumunda; havuz, belge kapasitesinde belirtilir ancak bünyesinde yer aldığı tesisin tür ve sınıfının asgari nitelikleri arasında değerlendirilmez ve sınıflandırma çalışmalarında puanlandırılmaz. Tesis bünyesinde birden fazla kapalı veya birden fazla açık yüzme havuzu bulunması durumunda havuzların tümünde ayrı çocuk havuzu düzenlemesi zorunlu değildir. Ancak tesis bünyesinde açık ve kapalı havuzlar bulunması durumunda, en az birer adet açık ve kapalı havuzda ayrı çocuk havuzu düzenlemesi yapılır.

e) Havuz suyunun boşaltıldığı ağızlarda güvenlik önlemlerinin alındığı tesisat,

f) Havuz içinde emniyet basamaklarının yapılması, derinliğin değiştiği her kademede ölçü belirtilmesi,

g) Çocuklar için en fazla elli santimetre derinlikte ayrı bir havuz,

h) Havuzda can güvenliğini sağlayan sertifikalı cankurtaran,

i) Kapalı havuzlarda ısıtma ve havalandırma sistemi,

j) Güvenlik önlemlerinin Türkçe ve en az iki yabancı dilde belirtildiği levhalar,

k) İlk yardım araç ve gereçleri bulunan revir ile müstakil belgelendirilen havuzlarda doktor hizmeti.

Havuzlarda aşağıda yer alan tamamlayıcı üniteler bulunur:

a) Büfe veya büfe hizmetini de kapsayan bar,

b) Yeterli sayıda soyunma kabini ve dolap,

c) Kadın ve erkek için yeterli sayıda ayrı duşlar ve tuvaletler.

Spor tesisleri

Madde 32 - Spor tesisleri; kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri ile turizm merkezlerinde, olimpik spor türlerinden en az bir tanesinin ana faaliyet olarak kurgulandığı, bunun yanında çeşitli spor dallarının uluslararası normlara uygun alanlarda gerçekleştirildiği, ayrıca bu aktivitelerin tamamlayıcı diğer bölümlerle desteklendiği tesislerdir. Turizm işletmesi belgesi talebi aşamasında Bakanlığa ilgili idaresinden alınmış gerekli uygunluk belgeleri ile başvuran bu tesisler ayrıca aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar:

a) Giriş tesisleri,

b) Tesisin; doğal çit, yapay çit, duvar ve benzeri düzenlemelerle çevreden tecrit edilmesi,

c) Uluslararası standartlarda ana saha,

d) Doğal çim veya uygun malzeme ile kaplı ısınma, antrenman sahaları,

e) Sporcular için soyunma yeri, duş ve tuvaletler,

f) Saha bakım üniteleri ve depolar,

g) Araç ve makineler için otopark,

h) Dinlenme ve rekreasyon alanları,

ı) İlk yardım ve doktor hizmeti,

j) Personel için soyunma yeri, duş ve tuvaletler,

k)Kulüp binasında aşağıdaki üniteler yer alır:

1) Resepsiyon, giriş ve emanet bölümü,

2) Yönetim odaları,

3) Birinci sınıf lokanta, bulunmaması halinde ikinci sınıf lokanta ile kafeterya,

4) Kadın ve erkekler için ayrı müşteri tuvaletleri,

5) Satış üniteleri.

Golf tesisleri

Madde 33 - Golf tesisleri; golf sporunun uluslararası normlarına uygun alanlarda, golf sporuna yönelik parkur, ısınma ve pratik yapma alanıyla birlikte, kulüp binası ve bu aktiviteyi destekleyici diğer bölümlerden oluşan tesislerdir. Golf tesisleri aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşır.

a) Çevre özelliğine göre doğal veya yapay çit, duvar, yeşillik gibi tecrit elemanlarıyla emniyet

altına alınmış golf sahası,

b) En az bir adet on sekiz delikli golf parkuru,

c) Golf oyuncularının eğitimi ve ısınması için kullanılmak üzere ayrı bir ısınma ve pratik yapma alanı,

d) Kulüp binasında aşağıdaki üniteler yer alır:

1) Resepsiyon, haberleşme olanağı, emanet hizmetleri ve bekleme yerini kapsayan giriş bölümü,

2) Birinci sınıf lokanta,

3) Kadın ve erkek müşteriler için ayrı tuvaletler,

4) Golf oyuncuları için elbise değiştirme yerleri, kilitli elbise dolapları, duş, tuvalet, bekleme yeri ile gerekli malzeme ve teçhizatın muhafaza edileceği depoların da bulunduğu salon,

5) Satış yerleri,

6) İlkyardım odası,

7) Yönetim odaları,

8) Personel için soyunma yeri, duş ve tuvaletler,

e) Arazi bakım üniteleri ve depolar,

f) Golf arabaları ve diğer araçlar için otopark.

Golf tesislerinde; konaklama, yeme-içme, spor ve eğlence tesislerine golf alanlarını daraltmamak ve golf oyuncusu kapasitesiyle uyumlu olmak koşullarıyla yer verilebilir.

Dördüncü Bölüm

Kongre ve Sergi Merkezleri

Kongre ve sergi merkezleri

Madde 34 - Kongre ve sergi merkezlerinde aşağıdaki nitelikler aranır.

a) Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde aynı anda asgari bin kişiye hizmet verebilecek büyüklükte bölünebilir bir kongre salonu,

b) Teknik imkanları sağlanmış kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde dört adet en az elli kişilik toplantı salonu,

c) Salonların fuayeler ve servis alanlarıyla doğrudan bağlantısı,

d) Salonlarda amacına uygun araç-gereç ve donanım,

e) Kapalı ve açık sergileme veya fuar alanları,

f) (a) ve (b) bentlerinde belirtilen mekanların kapasitelerinin üçte birine aynı anda hizmet verebilen yeme-içme tesisleri,

g) Tüm mekânlarda havalandırma ve klima sistemi,

h) Yönetim odaları,

i) Teknik imkânlarla donatılmış basın merkezi,

j) Yeterli sayı ve büyüklükte depolar,

k) Kapasitesinin yüzde beşi oranında araba alabilecek otopark,

l) Simültane tercüme odaları ve hizmetleri.

Beşinci Bölüm

Rekreasyon Tesisleri

Eğlence merkezleri

Madde 35- Eğlence merkezleri, bünyesinde konaklama tesisi bulunmayan, eğlence ve rekreasyon ihtiyacını karşılamak amacıyla oluşturulan, müşterinin aktif katılımının sağlandığı tesislerdir. Eğlence merkezleri aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

a) En az yüz elli kişilik kapalı alanı olan yeme-içme tesisi,

b) En az beş yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema gibi etkinliklerin yapılabileceği salon veya salonlar,

c) En az yüz kişilik kapalı alanı olan bar,

d) (a) ve (b) bentlerinde belirtilen mekânların kapasitelerinin yüzde yirmisi oranında garaj veya otopark,

e) Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçleri bulunan revir,

f) Satış üniteleri,

g) Yüzme havuzu,

h) En az iki yüz elli metrekare bağımsız alanı olan kapalı sergi salonu,

i) Spor ünitesi olarak;

1) Açık ve kapalı manej sahaları olan binicilik tesisi,

2) Paint ball oyununa imkân sağlayan düzenleme,

3) Bowling salonu,

4) Buz pateni pisti,

5) Tenis kortu,

6) Squash salonu, ünitelerinden en az iki adedinin yapılması,

j) Kapasiteye yeterli oranda kadın ve erkek müşteri tuvaletleri,

k) Kapasiteye yeterli jeneratör,

l)Ayrıca;

1) En az beş yüz kişilik açık hava tiyatrosu,

2) Elektronik, bilgisayar, ses, ışık gibi teknolojilerin kullanılarak simülasyon, animasyon gibi sanal ortamların yaratılmasına veya gösterilerin yapılmasına imkan sağlayan teknik donanıma haiz en az üç ünite,

3) Sirk,

4) Kay-kay, bisiklet ve benzeri aktiviteler için gösteri alanı,

5) Oyun, uyku, yemek ve dinlenme mahalleri ile çocuk tuvaletleri bulunan kreş,

6) El sanatları atölyeleri ve bunların satışına ilişkin üniteler,

7) Gokart pistleri,

8) Geleneksel yaşantıyı yansıtan yeme-içme, eğlence ve dinlenceye yönelik üniteler,

9) Sauna, Türk hamamı, masaj yerleri, aletli jimnastik salonu, soyunma ve dinlenme yerlerini içeren sağlık merkezi,

10) Lunapark,

11) Doğa müzesi,

12) Su parkı,

13) Su altı canlılarının bilgilendirme ve gösteri amaçlı sergilendiği dev akvaryum,

14) Hava oyunlarına imkan sağlayan düzenlemeler,

15) Müşteriler için katılım ve canlı izleme imkanının sağlandığı film stüdyoları, ünitelerinden en az dört adedinin yapılması,

m) (a), (b), (c), (g) (h), (i) ve (l) bentlerinde yer alan ünitelerden en az üç adedinde bedensel özürlüler için gerekli düzenlemeler.

Temalı tesisler

Madde 36 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Temalı tesisler, ikinci ve üçüncü fıkralarda belirtilen tesislerden herhangi birinin tüm niteliklerini taşıyan, bilim, kültür veya spor gibi herhangi bir temayı esas alarak, müşterilere izleme, eğlenme ve bilgilenme hizmetleri sunan tesislerdir.

Temalı parklar; geleceğin dünyası, bilim, bilim-kurgu, tarih, kültür, bitki ve hayvan türlerinin doğal ortamlarında yaşatılması, safari parkında veya film stüdyolarında müşteriler için katılım ve canlı izleme imkânının sağlanması, gelenek ve birikimler ile dünya coğrafyası gibi belirli bir konunun görsel ve işitsel ileri teknolojinin de yardımıyla tanıtıldığı ve

müşterinin izlemesine sunulduğu eğlenceye ve bilgilendirmeye yönelik tesislerdir. Park, ana temalara uygun dekore edilmiş, geleneksel veya uluslararası özellik taşıyan ürünlerin sergilendiği ve satıldığı bölümleri de içerir. Park içinde, temalara uygun inşa ve dekore edilmiş spor tesisleri ile yeme-içme tesislerine yer verilir. Parktaki oyun ve gezi elemanlarının emniyet sistemlerinin, imal edildikleri ülkede ve Türkiye'de uygulanan standartlara uygun olduklarına dair belge bulunması gerekir. En az elli bin metrekare arsa üzerine kurulabilen temalı parklar aşağıda belirtilen asgarî nitelikleri taşır:

a) Tesis alanının yüzde beşi oranında, otomobil ve otobüsler için otopark alanı.

b) Park içinde yangın alarmı ve söndürme, anons, kapalı devre televizyon sistemleri.

c) Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçleri bulunan revir.

d) Kapasiteye yeterli jeneratör.

e) Bedensel engelliler için düzenlemeler (genel tuvaletler, dolaşım alanları gibi).

f) Kadın ve erkek müşteriler için ayrı tuvaletler.

Spor temalı tesisler; ilgili kurum tarafından ulusal ve uluslararası spor karşılaşmalarının veya yarışmalarının yapıldığı ve seyir imkânı sunan, bu yönüyle turizme katkısı bulunan ve beş yıldızlı otel veya tatil köyü bünyesinde yer alan tesislerdir. Spor temalı tesisler, spor karşılaşmalarına ilişkin ilgili kurumun belirlediği niteliklere ilave olarak aşağıda belirtilen asgarî nitelikleri taşırlar:

a) Bedensel engelliler için düzenlemeler (genel tuvaletler, dolaşım alanları, seyir koltuğu düzenlenmesi gibi).

b) Satış üniteleri.

c) Asgarî ikinci sınıf lokanta veya kafeterya.

Günübirlik tesisleri

Madde 37 - Günübirlik tesisleri; yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor imkânlarından birkaçını günübirlik olarak sağlayan, konaklama yapılmayan tesislerdir. Bu tesisler aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşırlar:

a) Giriş tesisleri ve satış ünitesi,

b) İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,

c) Yüzme havuzu veya spor, eğlence, oyun imkanları sağlayan düzenlemeler,

d) Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçleri bulunan revir,

e) Tesisin çit, duvar, yeşillik gibi malzeme ile çevreden tecridi,

f) Tesis alanının drene edilerek ağaçlandırılması, boş alanların çimlendirilmesi,

g) Kadın ve erkek müşteriler için ayrı tuvaletler,

h) İhtiyaca yeterli otopark.

Kış sporları ve kayak merkezleri mekanik tesisleri

Madde 38 - Kayakçıların kayak yapması amacıyla farklı noktalar arasında taşınmasına yönelik, teleferik, telesiyej, teleski, tele kabin gibi mekanik düzenlemelerden oluşan tesislerdir.

Bu tesislerde kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla; güneşlenme ve seyir noktaları, idare ünitesi, genel tuvaletler, korunak ve servis üniteleri ile teleski türü hariç olmak üzere alt, üst veya ara istasyonlarda büfe hizmeti düzenlenir. Kullanıcıların mekanik düzenlemelerden kaynaklanabilecek tehlikelere karşı güvenliklerini sağlayacak önlemler işletmece alınır, sağlık ve ilkyardım hizmeti bulunur.

Altıncı Bölüm

Kırsal Turizm Tesisleri

Çiftlik evi-köy evi

Madde 39 - Tarım faaliyetlerinin, kırsal alanların doğal ve kültürel mirasının korunmasına önemli katkıları olduğu göz önünde bulundurularak, mevcut yapıların iyileştirmesi veya yeni yapıların mevcut dokunun iç düzenlemesi esas alınarak yapılmasını, bu sayede yatak kapasitesi oluşturulmasını ve turizmin gelişip genişleyebileceği ortamların çevresel açıdan güvence altına alınmasını hedefleyen; kırsal bölgelerde çiftlik organizasyonu amacıyla kurulmuş ve çiftlik üretimi ile birlikte turizm konaklama olanağı sağlayan, gelen müşterilerin

de isterlerse çalışma programlarına katılabilecekleri, kırsal yaşantının sahnelenmesine olanak sağlayan en az beş odalı konaklama tesisleridir.

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

a) Müşterilere yöreye özgü ve ev yapımı yiyecek ve içecek türlerinin sunulması,

b) Doğal ortamlardan görsel olarak da yararlanmayı sağlayan balkon, veranda ve teras gibi düzenlemeler,

c) Oturma salonunda şömine,

d) Kitap okuma ve dinlenme imkanı veren mahal düzenlemesi,

e) Tesis çevresindeki doğal ve kültürel değerler ile çevre korumasına yönelik genel bilgilendirme,

f) Her beş oda için bir adet ortak müşteri duş, tuvalet ve lavabo mahalli,

g)Personel için soyunma yeri, duş, tuvalet mahalli.

Yayla evi

Madde 40 - Yayla evleri, Bakanlıkça geliştirilmeleri uygun görülen yerlerde bulunan, mevcut yayla evlerinin iyileştirilmesiyle turizme kazandırılan veya mevcut yayla evlerinin iç düzenlemesi esas alınarak yapılan veya Bakanlıkça belirlenecek örnek yayla evi yapı tiplerine göre inşa edilecek ünitelerde, müstakil veya toplu olarak hizmet verecek en az beş odalı konaklama tesisleridir. Bu tesislerde ortak yeme-içme ve dinlenme alanı, her beş oda için bir adet ortak müşteri duş, tuvalet ve lavabo mahalli, mutfak düzenlemesi, ile personel için soyunma yeri, duş, tuvalet mahalli yapılır.

Tefriş ve dekorasyonunun özgün olduğu kadar malzemelerinin nitelikli olması da gerekir.

Ekosistem ve doğal hayatın korunması ve geliştirilmesine yönelik kullanımlara yer verilerek yöresel yiyecek, el sanatları gibi folklorik değerlerin tanıtımına özen gösterilir.

Dağ evi

Madde 41 - Dağ evi; kış sporları veya çim sporları yapmak ve doğa güzelliklerinden faydalanmak amacıyla çevresel açıdan sorumlu bir anlayışla işletilen asgari bir yıldızlı otel nitelikleri ile birlikte aşağıdaki nitelikleri taşıyan konaklama tesisleridir.

a) Girişte saçak düzenlemesi gibi doğa koşullarının getirdiği fiziksel güçlüklere karşı gerekli tedbirlerin alınması,

b) Kış veya çim sporlarına yönelik gerekli malzeme ve teçhizatın kiralanabilmesi imkânı ve bunların muhafazasına için depo ile bu sporların öğretilmesine yönelik en az bir adet sertifikalı eğitici personel,

c) Spor yaralanmalarına da yönelik ilk yardım araç ve gereçleri ile ilk yardım konusunda sertifikalı personel,

d) İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,

e) Ranza sistemi olmaksızın odaların en fazla altı kişilik düzenlenebilmesi imkanı,

f) Oturma salonunda şömine,

g) Sauna veya hamam veya kapalı yüzme havuzu,

h) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,

ı) Yeterli çevre aydınlatması,

j) Bakı terası gibi manzara seyri amaçlı düzenleme,

k) Jeneratör.

Yedinci Bölüm

Özel Tesisler

Özel tesisler

Madde 42 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Özel tesisler, ikinci ve üçüncü fıkralarda belirtilen özelliklerden en az birer adedini taşıyan, ülke turizmine katkı sağlayan ve Bakanlıkça desteklenmeleri uygun görülen tesislerdir.

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

a) Mimarî özgünlük.

b) Tarihî değer.

c) Doğaya ait özellik.

ç) Sanatsal değer.

d) Yerel, ulusal veya başka uluslara ait kültürleri yansıtan yapı, tefriş veya dekorasyon.

e) Üstün kaliteli veya özellikli malzeme ile yapım ve dekorasyon.

Tesisin işletmeciliğinin aşağıda belirtilen özelliklerden en az birini taşıması gerekir:

a) Faaliyet gösterdiği alanda, ulusal veya uluslararası, en az beş yıllık marka veya ün sahibi olması.

b) Faaliyet gösterdiği alanda yerel, ulusal veya başka uluslara ait kültürleri yansıtması.

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

Özel tesisler tebliğ ile belirlenen hizmet artırıcı nitelikleri taşırlar.

Özel tesis turizm işletmesi belgesi taleplerinde, tesis özelliğine ilişkin ayrıntılı görsel ve yazılı doküman ile Bakanlığa başvurulur.

Butik oteller

Madde 43 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Butik oteller, yapısal özelliği, mimarî tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen ve en az on, en fazla altmış odalı otellerdir.

Butik oteller aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) Modern, röprodüksiyon, antika gibi özelliği olan mobilya ve malzemeler ile tefriş ve dekorasyon.

b) Beş yıldızlı otel odaları için belirlenen nitelikleri taşıyan konforlu odalar.

c) Kapasiteye yeterli kabul holünü de kapsayan lobi, lobi alanının yeterli olması hâlinde lobinin bir bölümünde düzenlenmiş oturma mahalli veya ayrı bir oturma salonu.

d) Yönetim odası.

e) Kapasitesi elli kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde yetmiş beşine alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta.

f) Genel mahallerde klima sistemi.

g) Yirmi dört saat oda servisi.

h) Çamaşır yıkama ve kuru temizleme hizmeti.

i) Otopark hizmeti.

j) Odalara, müşteri tarafından seçilen en az bir adet günlük gazete servisi ile müşteri yatak odasının gece kullanımına hazırlama hizmeti.

k) Birden fazla katta düzenlenmiş tesisler için müşteri asansörü ve merdiveni.

l) Tesis müşteri yatak kapasitesinin en az yüzde ellisi oranında eğitimli personel ile hizmet verilmesi.

m) Kadın ve erkek personel için ayrı soyunma yerleri, dolapları, duş ve tuvalet yerleri.

n) Aşağıda yer alan ünitelerden en az birinin bulunması:

1) Kişi başına 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik pasta salonu; elli kişilik kabare, sinema, tiyatro etkinliklerinin yapılabileceği salon; en az 60 metrekare büyüklükte kütüphane ünitelerinden en az bir adedi.

2) Açık veya kapalı yüzme havuzu.

3) Jimnastik salonu, bovling-bilardo salonu, kütüphane; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri, spor sahası, tenis kortu, kayak pisti, duvar tenisi salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi.

Sekizinci Bölüm

Bileşik Tesisler

Turizm kentleri

Madde 44 - Turizm kentleri; kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgesi olarak ilan edilmiş yerlerde, plan kararlarıyla sınırları belirlenmiş, bu Yönetmelikte tanımlanan ve müstakilen belgelendirilebilen türlerin bir veya birkaçıyla birlikte kültür, eğitim, eğlence, ticaret, konut ve her türlü teknik ve sosyal alt yapı alanlarından bir veya daha fazlasını kapsayan, tek bir ana yatırımcıya tahsis edilen yerleşimlerdir.

Turizm kentleri ile ilgili olarak;

a) Ana yatırımcı; turizm kentinde yer alan turizm yatırımını, plan kararıyla belirlenen tüm sosyal ve teknik alt yapılarıyla birlikte ve tahsis koşullarına uygun olarak gerçekleştirecek veya gerçekleştirilmesini sağlayacak gerçek veya tüzel kişilerdir.

b) Turizm kenti ana turizm yatırımı belgesi; turizm kentinde, plan kararıyla ve tahsis koşullarıyla belirlenen tüm yatırımı içeren, ana yatırımcı adına düzenlenen belgedir.

Turizm kenti ana turizm yatırımı belgesi kapsamında belirtilen yatırımlardan, müstakilen belgelendirilebilecek türlerdeki tesisler için ana yatırım belgesinin altında ayrı ayrı turizm yatırımı belgesi düzenlenir.

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

Bu maddenin dördüncü fıkrasında belirtilen koşulun sağlanması kaydıyla, işletme belgesi alabilecek duruma getirilmiş yatırım belgeli her bir tesis için ayrı ayrı turizm işletmesi belgesi düzenlenir.

Turizm kenti ana turizm yatırımı belgesi kapsamında belirtilen yatırımların tamamlanıp işletme belgesine dönüşmesinden sonra ana turizm yatırımı belgesi ve tahsis koşullarında belirlenecek esaslar çerçevesinde Bakanlıkça sonlandırılır.

Turizm kompleksleri

Madde 45 - Turizm kompleksleri; bu fıkranın (a) ve (b) bentlerinde yer alan tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirilen tesislerdir.

a) Kongre ve sergi merkezi ile buna ilave olarak bu Yönetmelikte tanımlanmış olan golf tesisleri, eğlence merkezleri, temalı parklar, termal tesisler, apart otel, en az yüz adet yatın barınabileceği yat limanı, sağlıklı yaşam tesislerinden en az üç adedini bünyesinde bulunduran tesislerdir. Kongre ve sergi merkezi ile seçenekli türlerden en az ikisinin tamamlanarak işletmeye hazır hale getirilmesi durumunda tesise kısmi turizm işletmesi belgesi verilebilir.

b) Bünyesinde konaklama tesisi olarak en az beş yüz yatak kapasiteli olmak kaydıyla beş yıldızlı otel veya beş yıldızlı tatil köyü ile yine bünyesinde kongre ve sergi merkezi veya eğlence merkezi bulunan tesislerdir. Tesiste en az iki yüz elli adet yatın barınabileceği yat limanı yapılması durumunda ilave olarak apart otel yapılabilir. Komplekste bulunması zorunlu olan ünitelerden birinin tamamlanarak işletmeye hazır hale getirilmesi durumunda tesise kısmi turizm işletmesi belgesi verilebilir.

Turizm kompleksleri, bu fıkranın (a) ve (b) bentlerinde belirtilen şekilde belgelendirilir:

a) Turizm kompleksi ana turizm yatırımı belgesi; yukarıdaki tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirilen turizm kompleksinin, yatırım aşamasındaki bütününe ilişkin düzenlenen belgedir.

b) Turizm kompleksi ana turizm işletmesi belgesi; turizm kompleksini oluşturan tesislerin yatırımının tamamlanarak işletme belgesi alabilecek duruma gelmesinden sonra tesisin bütününe ilişkin düzenlenen belgedir.

Turizm komplekslerinde, farklı ayni veya şahsi haklar ile izin veya tahsis veya farklı yatırım veya işletme ortaklıkları olması durumunda kompleksi oluşturan tesis türlerinin her biri için yatırımcı veya işletmeci adına ana belgenin altında ayrı ayrı belge düzenlenebilir.

Tatil merkezleri

Madde 46 - Tatil merkezleri, müşterilerin konaklama, yeme-içme, eğlence, dinlenme ve spor ihtiyaçlarını karşılayan, kuruluş yeri veya işletmesi özelliği gereği yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen, imar planlarında turizm için ayrılmış alanlarda, her otelin bütünü için ayrı mülkiyet, irtifak ve intifa haklarına imkân tanıyan en az bin iki yüz elli odalı tesislerdir. Bu tesisler, tatil merkezi otelleri veya apart oteller ile bu otellere hizmet veren ortak kullanım alanlarından oluşur.

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

a) Müşteri yatak odalarında; iklim şartlarına göre klima, minibar, kıymetli eşya kasası,

b) Banyolarda; saç kurutma makinesi, telefon, resepsiyon ile bağlantılı alarm düzeni.

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

Tatil merkezleri bünyesinde yer alan bu tesisler; müşteriye yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor imkanları veren mahalleri içeren ortak kullanım alanları ile tüm konaklama tesislerine hizmet veren yönetim tesisleri ile personel, tesisat, çamaşırhane gibi servis birimlerinden oluşur. Ortak olarak işletilen bu tesisler aşağıdaki nitelikleri taşırlar:

a) Kongre, balo, toplantı gibi amaçlar için kullanılabilecek kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetleri ile fuayesi olan, en az beş yüz kişilik çok amaçlı salon,

b) Çok amaçlı salon ile bağlantılı kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az dört adet ellişer kişilik çalışma-toplantı salonları,

c)Kapalı veya açık yüzme havuzu,

d) Kafeterya,

e) Birinci sınıf lokanta,

f) Toplam, en az iki yüz elli kişilik diskotek veya gece kulübü veya benzeri eğlence imkânı veren salon veya salonlar,

g)Türk hamamı, alarm sistemi bulunan sauna, aletli jimnastik salonu, bowling, bilardo, squash, sinema, spor veya benzer imkanlar sağlayan ünitelerden en az altı adedi,

h)Pastane,

i)Turizm amaçlı satış üniteleri,

j) Kuaför,

k) Kreş,

l) İçki servisi verilen ayrı bir salon,

m) Genel mahallerde klima sistemi,

n)Yirmi dört saat doktor, hemşire ve ambulans hizmetinin verildiği, ilkyardım malzemeleri ile tam donanımlı, dinlenme odaları bulunan sağlık ünitesi,

o) Müşterinin inip çıkacağı kat merdiveni sayısının birden fazla olması halinde tesisin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,

p) İdari üniteler,

r) Tesis bünyesinde uygun yer ya da yakın çevresinde arsa temin edilebildiği takdirde helikopter pisti,

s)Konaklama üniteleri ile ortak kullanım tesisleri arasında araçlar ile taşıma hizmeti,

t) Garaj veya üzeri kapalı otopark,

u) Tesis sınırları ile girişlerde güvenlik önlemleri ile danışma ünitesi,

v) Personel yatakhanesi ve yapılması halinde, oda kapasitesinin en fazla yüzde beşi oranında personel lojmanı,

y) Tesiste yapılan aktivitelere yönelik kurtarma ekip ve donanımı ile tüm mahallerde otomatik duman detektörü ve yağmurlama sistemi,

z) Çamaşır yıkama, ütüleme ve terzi ünitesi ile kuru temizleme mahalli.

Tatil merkezi bütününe ana belge düzenlenir. Ancak ayrı mülkiyet, irtifak veya intifa hakları söz konusu olması durumunda, oteller ve ortak kullanım tesisinin her biri için yatırımcı veya işletmeci adına ayrı ayrı belge düzenlenebilir. Bu tesisler farklı isimlerle tanıtım yapabilir.

Tatil merkezi ana turizm yatırımı belgesi kapsamındaki oteller için ayrı ayrı turizm yatırımı belgesi düzenlenebilir. Bu durumda; turizm işletmesi belgesi alabilecek duruma getirilmiş yatırım belgeli her bir tesis için ayrı ayrı turizm işletmesi belgesi düzenlenir, tatil merkezinin asgari nitelikleri tamamlanıp işletme belgelerine dönüşmesinden sonra ana turizm yatırımı belgesi ana turizm işletmesi belgesine çevrilir.

Ortak kullanım ve hizmet alanları ayrı parsellerde oluşturulabilir. Bu durumda bu Yönetmeliğin 52'nci maddesinin dördüncü fıkrasında yer alan fonksiyonel bağlantı zorunluluğu ile tatil merkezi bünyesinde sağlık ve termal turizm ünitesi bulunması halinde konaklama üniteleriyle doğrudan bağlantı aranmaz.

Tesisin kurulacağı alanda yol, su, elektrik, atık su arıtma tesisi, iletişim gibi alt yapı sistemleri tamamlanmadan tatil merkezi, ortak kullanım ve servis üniteleri tamamlanmadan konaklama tesisi işletmeye açılamaz. Ortak kullanım tesislerinde bulunan ve bu Yönetmelikte yer alan türler, belirlenmiş olan asgari nitelikleri bünyelerinde taşırlar.

Zincir tesisler

Madde 47 - Zincir tesisler; aynı yatırımcıya veya işletmeye ait veya aynı işletmenin markasını kullanan ve Bakanlıkça belgelendirilebilen turizm türlerinin veya pazarlama ve satış işletmelerinin bu fıkranın (a), (b) ve (c) bentlerinde yer alan tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirildiği tesislerdir:

a) Bakanlıkça uygun görülecek belirli bir tur güzergahı üzerinde, inanç, tarih, kültür gibi alternatif turizm hareketlerine hizmet verecek ve esas olarak tur müşterilerinin konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarına yönelik, asgari üç ayrı noktada bu Yönetmelikte yer alan türlerin zincir olarak işletildiği tesislerdir.

b) Bu Yönetmelikte yer alan ve müstakil olarak belgelendirilen türlerden birinin veya pazarlama ve satış işletmelerinin aynı işletmecilik anlayışıyla asgari üç ayrı yerde zincir olarak işletildiği tesislerdir.

c) Birden fazla tahsisli arazi üzerinde yer alan ve zincir olarak işletilen tesislerdir. Bu tesisler bu Yönetmelikle müstakilen belgelendirilebilen türler arasında olmak zorundadır.

Pazarlama ve satış işletmelerinde Ülkemizin çeşitli yörelerinin el sanatları ürünleri ile endüstriyel nitelik taşıyan ürünleri sergilenir ve pazarlanır. Bu tesislerde pazarlaması yapılan ürünlerin niteliklerine uygun teşhir ve satış salonları ile haberleşme, döviz bozdurma, paketleme ve postalama hizmetleri bulunur. Satış elemanları yabancı dil ve ürün konusunda yeterli bilgiye sahip kişilerden oluşur.

Zincir tesisler, bu fıkranın (a) ve (b) bentlerinde belirtilen şekilde belgelendirilir:

a) Zincir tesis ana turizm yatırımı belgesi; Yukarıdaki tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirilecek olan zincir tesisin yatırım aşamasındaki bütününe ilişkin düzenlenen belgedir.

b) Zincir tesis ana turizm işletmesi belgesi; Zinciri oluşturan tesislerin işletme belgesi alabilecek duruma gelmesinden sonra tesisin bütününe ilişkin düzenlenen belgedir.

Zincir tesislerde, farklı ayni veya şahsi haklar ile izin veya tahsis veya farklı yatırım veya işletme ortaklıkları olması durumunda zincir tesisin bütününe ana turizm yatırım veya işletme belgesi, zinciri oluşturan tesislerin her biri için ana belgenin altında ayrı ayrı belge düzenlenebilir. Zinciri oluşturan tesisler ana belgede yer alan isim ile tanıtım yaparlar.

Personel eğitimi tesisleri

Madde 48 - Personel eğitim tesisleri; turizm sektörünün eğitilmiş personel ihtiyacını karşılamak üzere, her seviyedeki personelin eğitiminin çeşitli eğitim programları çerçevesinde teorik ve uygulamalı olarak, birlikte veya ayrı ayrı yaptırıldığı en az yüz yirmi öğrenci kapasiteli eğitim ve uygulama tesisleridir.

Bu tesislerde uluslararası normlara uygun olarak bir tanesi ön büro, yiyecek ve içecek servisi, kat hizmetleri ve yiyecek üretimi dalları arasından seçilmek üzere turizm ile ilgili en az üç konuda teorik ve uygulamalı eğitim yapılır.

Personel eğitimi tesisleri bünyesinde en az iki yıldızlı otel ve ikinci sınıf lokanta, yönetici personel eğitimi için ise en az ikinci sınıf lokantalı üç yıldızlı otel niteliklerini taşıyan uygulama oteli bulunur.

Eğitim bölümünde; teorik eğitimin yapılacağı yeterli sayı ve büyüklükte dershaneler, buna bağlı mutfak, yemek salonu, yatak odası ve banyosu gibi örnek pratik yapma yerleri ile eğitim görenler için ortak oturma, dinlenme ve yemek yeme ile kadın ve erkekler için ayrı soyunma, duş, tuvalet mahalleri düzenlenir.

Eğitim bölümü ve uygulama oteli ayrı binalarda gerçekleştirilir. Ancak, girişleri ve kullanımı ayrı olmak kaydıyla, aynı binalardaki tesislere de belge verilebilir. Eğitim görenlerin konaklamaları uygulama oteli dışında bulunur.

Bu tesislerdeki eğitim, ilgili idarenin hazırladığı programlar çerçevesinde yürütülür. İşletme belgesi talebi aşamasında, tesisin ilgili kısımlarının bu idarece belirlendiği şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin belge ile Bakanlığa başvurulur.

Dokuzuncu Bölüm

Diğer Tesisler

Mola noktaları

Madde 49 - Mola noktaları, karayollarında seyahat edenlerin dinlenme, yeme-içme ve benzeri ihtiyaçlarını yirmi dört saat süreyle karşılayan, karayolları güzergahı ve yakın çevresinde bulunan, konaklamaya dönük olmayan ve aşağıda belirtilen asgari nitelikleri taşıyan tesislerdir:

a) Tesisin çit, duvar, yeşillik gibi malzeme ile çevreden tecridi,

b) Girişte idare ünitesi,

c) Yönetmeliğin ilgili hükümleri uyarınca düzenlenmiş yeme-içme tesisi,

d) Çocuk bakım odası,

e) Satış ünitesi,

f) Telefon imkânı,

g) Kadın ve erkek müşteriler için ayrı tuvaletler,

h) İlkyardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,

ı) İhtiyaca yeterli otopark,

j)Bedensel özürlüler için düzenlemeler.

Bu tesislerde alkollü içki satılmaz.

Yüzer tesisler

Madde 50 – (Mülga: 29/6/2009-2009/15212 K.)

Tatil siteleri ve villaları

Madde 51 -Tatil siteleri ve villaları, bu fıkranın (a), (b) ve (c) bentlerinde yer alan tanımlardan biri çerçevesinde gerçekleştirilen, her birinde nitelikli elemanlar ile tefriş edilmiş en az bir yatak odası, oturma bölümü ve banyo, mutfak ile balkon veya teras gibi özel açık alan kullanımları bulunan konaklama birimlerinden oluşan işletme bütünlüğü arz eden ve belge sahibinin tüzel kişilik olduğu tesislerdir.

a) B tipi tatil siteleri; Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde veya Turizm Merkezlerinde yer alan veya bu bölgeler dışında olup desteklenmeleri Bakanlıkça uygun görülen, en az on birim ile ortak kullanım alanlarından oluşan ve aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesislerdir.

1) Ortak kullanım alanları; resepsiyon, lobi, yönetim odası, satış ünitesi, tenis, basketbol, voleybol gibi sporlara yönelik açık spor alanı, ilk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap ve otopark ile büfe, cafe, lokanta, snack bar, kafeterya gibi yemek ihtiyaçlarına yönelik düzenleme,

2) Hizmetler; tesis bütününe hizmet veren güvenlik önlemleri ve nitelikli çevre düzenlemesi.

3) Konaklama biriminin; yatak odalarında, yatak, komodin, gece lambası, elbise dolabı ile yataklarda çarşaf ve kılıflı yastıklar, iklim şartlarına göre pike ve battaniye bulunur. Yaşam odasında; kapasiteye uygun koltuk, yemek masası, televizyon, sandalyeler ve sehpalar yer alır. Mutfakta; ocak, buzdolabı, yeterli servis malzemesi, dolaplar ve kapalı metal çöp kutusu bulunur. Ayrıca, konaklama biriminde, açık alan oturma grubu, otomatik çamaşır makinesi, bulundurulur.

b) A tipi tatil siteleri; Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde veya turizm merkezleri içinde yer almayan tatil sitelerinin imar planlarında ikinci konutlar için ayrılan alanlarda yapılmış olması şartı aranır. Kültür ve Turizm Koruma ve Gelişim Bölgelerinde veya turizm merkezleri içinde yer almayan tatil sitelerine turizm yatırımı belgesi verilemez.

Malikleri tarafından yıl boyu sürekli olarak ikamet edilmeyen yazlık konutların üçüncü kişilere tatil amaçlı kullandırıldığı, eğimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dâhil olmak üzere en fazla üç katlı yapılardan ve en az on üniteden oluşan, konaklama tesisleridir. Bu tesisler bu fıkranın (a) bendinde yer alan şartlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar.

1) Hizmetler; çamaşır yıkama ve kuru temizleme,

2) Ortak kullanım alanları; yüzme havuzu.

c) Butik tatil villaları; villa tipinde inşa edilmiş en az yirmi konaklama birimi ile ortak kullanım alanlarından oluşan, yapısal özellikleri, çevre düzenlemesi ve mimari tasarımı yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve kalitede hizmet verilen, ayrıca bu fıkranın (a) bendinin (1) ve (2) numaralı alt bentlerinde belirtilen niteliklerle birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesislerdir. Bu bentte tanımlanan butik tatil villalarının, dört ve beş yıldızlı oteller, tatil köyleri, turizm kompleksleri, turizm kentleri, termal tesisler, sağlıklı yaşam tesisleri, golf tesisleri, butik oteller ile birlikte belgelendirilmesi durumunda; bu tesislere ait ortak kullanım alanları villaların da kullanımına uygun ve fonksiyonel biçimde tesis bünyesinde düzenlenmişse (2) numaralı alt bentte belirtilen ortak kullanım alanları butik tatil villaları için ayrıca aranmaz.

1) Her bir konaklama birimi asgari bir dönüm arazi üzerinde kurulur, bu birimlerde bu fıkranın (a) bendinin (3) numaralı alt bendinde bulunanların yanı sıra, yüzme havuzu ile garaj bulunur.

2) Ortak kullanım alanlarında; konaklama birimlerinde özel yüzme havuzu bulunmaması durumunda açık veya kapalı yüzme havuzu, yemek ihtiyaçlarına yönelik olarak lokanta veya kafeterya, koşu parkuru, bisiklet yolu, kreş, açık ve kapalı oyun alanları bulunan çocuk kulübü, televizyon-DVD salonu ve çok amaçlı salonu bulunan kulüp binası bulunur. Ayrıca, yapay tırmanma duvarı, mini golf, tenis kortu, fitness salonu, squash, sauna, masaj odası, buhar odası gibi kullanıcılara çeşitlilik sunan düzenlemelerden en az dört adedi ile güzellik merkezi, iletişim merkezi, sinema, gazete-dergi satış yeri, lostra, posta, kurye gibi kullanıcıların ihtiyaçlarına yönelik düzenlemelerden en az dört adedi bulunur.

3) Hizmetler; yirmidört saat doktor ve hemşire hizmeti, havaalanı, marina, gar, terminal gibi

alanlar ile tesis arasında refakat hizmeti, oto kiralama ve yıkama hizmeti, ile konaklama biriminde; çocuk, bebek, yaşlı bakım ve gündelik temizleme hizmeti verilir.

Bu Yönetmelikte yer alan diğer tesis türleri ile birlikte belgelendirilen A ve B tipi tatil sitelerinin ortak kullanım alanları, tatil sitesinin birimlerinin de kullanımına uygun ve fonksiyonel biçimde tesis bünyesinde düzenlenmişse bu maddede belirtilen ortak kullanım alanları bu tesisler için ayrıca aranmaz.

Beşinci Kısım

Çeşitli Hükümler

Özel hükümler

Madde 52 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Turizm belgesi; bu Yönetmelikte yer alan ve kendi tür ve sınıfı için zorunlu asgarî nitelikleri sağlayan birden fazla tür veya sınıfın bir araya gelerek oluşturdukları tesislere de verilebilir.

Turizm kompleksleri, turizm kentleri ve tatil merkezlerindeki apart otel üniteleri, tatil siteleri ve butik tatil villaları ile apart oteller dışındaki turizm belgeli tesislerde, devre tatil hakkı hariç devre mülk gibi şerhe konu şahsî haklar tapuya tescil ettirilemez, bu tür tesislere turizm belgesi verilemez, bu sisteme kısmen veya tamamen geçtiği tespit edilen tesislerin belgeleri iptal edilir.

Tescilli kültür varlığı niteliğindeki yapılarda yer almayan özel tesislere, tatil sitelerine, butik tatil villalarına, müstakil apart otellere ve pansiyonlara turizm yatırımı belgesi verilemez.

İkinci fıkrada belirtilen devre mülk gibi şerhe konu şahsî hakların tapuya tescil ettirilebildiği tesislerde, bu haklara ilişkin üçüncü kişilerle yapılacak sözleşmelerde; kullanılan genel yazı karakterinden en az üç punto daha büyük karakter ile yazılmak üzere; "Turizm belgesinin Kanun uyarınca iptal edilmesi durumunda işletme ve kalitenin devamlılığı Bakanlığın sorumluluğunda değildir." ifadesine yer verilir. Tahsisli yatırım ve işletmelerde bu ibarenin tapuya şerh edileceği, tahsis şartnamesinde belirtilir.

Tesise ait ünitelerin; aralarında yol, akarsu veya benzeri ayrımlar bulunan farklı parsellerde bulunması durumunda, hizmet ve işletme birliği ile fonksiyonel bağlantı sağlanması kaydıyla tüm üniteler tek belge kapsamında değerlendirilir.

Müstakil olarak belgelendirilemeyen türlerin, bünyesinde yer aldıkları ve müstakilen belgelendirilebilen türlerin aslî fonksiyonlarının önüne geçecek şekilde faaliyet göstermelerine izin verilmez.

İlgili mevzuatta belirtilen hususların sağlanması ve Bakanlıkça uygun görülmesi hâlinde; turizm belgesi ve kültür belgesi birbirine çevrilebilir.

Turizm yatırımı belgesinin süresi ve yatırımın izlenmesi

Madde 53 – (Değişik birinci ve ikinci cümle: 29/4/2008-2008/13617 K.) İşletmeye açılma süresi yatırım belgesi verilmesinden itibaren dört yıla kadar olmak üzere yatırımın özellikleri ve yatırıma başlama koşulları dikkate alınarak Bakanlıkça belirlenir. Ancak işlet-

meye açılma süresi, belge sahibinin talebi halinde ve Bakanlıkça uygun görülmesi durumunda, toplamı başlangıçta verilen yatırım süresini geçmemek kaydıyla, en fazla iki defa uzatılabilir. Tahsisli arazilerde bu süre tahsis koşullarına göre belirlenir. (Değişik dördüncü cümle: 29/4/2008- 2008/13617 K.) Kısmi turizm işletmesi belgesinde yatırım kapsamında kalan ünitelerin yatırım süresi için, yatırım belgesi için açıklanan sürelere ilişkin koşullar geçerlidir. Belgeli turizm yatırımının tamamlanıp işletmeye hazır olması durumunda, belge sahibi tarafından Yönetmeliğin 6'ncı maddesinde yer alan belgeler ile birlikte yazılı olarak başvurulur.

Mücbir sebepler ile kamudan kaynaklanan ve Bakanlıkça kabul edilebilir hukuki ve idari uyuşmazlıklardan doğmuş sebeplerin devam ettiği sürece yatırım süreleri işletilmez.

Turizm belgesinin iptali

Madde 54 - 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun belge iptaline ilişkin maddesinde açıklanan nedenlerden en az birinin gerçekleştiğinin tespit edilmesi durumunda tesislerin belgesi iptal edilir.

(Ek fıkra: 29/4/2008-2008/13617 K.) Yatırım belgeli olan, yatırım süresi sona ermiş ancak bu süre içerisinde yatırım belgesi süre uzatımı veya turizm işletme belgesine geçme talebiyle başvuruda bulunulmamış yatırımlara ilişkin belgeler, dosya incelemesi sonucunda, 2634 sayılı

Turizmi Teşvik Kanununun ilgili hükümleri uyarınca iptal edilir.

Altıncı Kısım

Son Hükümler

Tebliğler ile düzenlenecek hususlar

Madde 55 - Bakanlıkça hazırlanacak tebliğlerde aşağıda belirtilen hususlar düzenlenir:

a) Başvuruların değerlendirilmesine ilişkin esaslar,

b) Turizm belgesi başvurularında istenilen yatırıma ilişkin rapor ile diğer bilgi ve belgelere ilişkin konular,

c) Turizm belgesi, plaket ve alt plaketin hazırlanması ve bu belgelerde yer alacak hususlar,

d) Sınıflandırma çalışmalarına ilişkin usul ve esaslar ile sınıflandırma formları,

e) Bu Yönetmeliğin 5 inci maddesinin (e) bendi ve 15 inci maddesinde belirtilen konular ile klima sisteminin iklim şartlarına göre istenilmesi hususlarının uygulanmasına esas oluşturmak için yörelerin belirlenmesi,

f) Sınıflandırma çalışmalarında ve bu Yönetmeliğin geçici 1inci maddesine göre yapılması istenilecek ilave mahal gerektirmeyen hizmet arttırıcı unsurlara ilişkin düzenlemeler,

g) Turizm kentleri, turizm kompleksleri ve zincir tesislerin belgelendirilmesine ilişkin hususlar,

h) Ayrık yerleşim düzenlerinde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar,

i) Turizm belgeli tesislere ilişkin belge devri taleplerinde uyulacak usul ve esaslar,

j) Bedensel özürlü düzenlemelerine ilişkin esaslar,

k) Bu Yönetmeliğin geçici 4 üncü maddesinde belirtilen belgenin düzenlenmesine ilişkin usul ve esaslar,

l) Bu Yönetmeliğin uygulanmasında ihtiyaç duyulacak diğer konular.

Yürürlükten kaldırılan hükümler

Madde 56 - 21/5/2000 tarihli ve 2000/760 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Turizm Tesisleri Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

Geçici Madde 1 - Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce belge almış olan turizm yatırımı ve işletmelerinin belge almaya esas fiziksel niteliklerinin, ilave mahal gerektirmeyen hizmet arttırıcı unsurlar ile personele ilişkin nitelikler dışında değiştirilmesi zorunlu değildir.

Personel niteliklerine ilişkin yeni düzenlemelerin bu Yönetmeliğin yürürlüğe girmesinden itibaren bir yıl içinde, diğer hususların ise ilgili tebliğin yürürlüğe girmesinden itibaren tebliğ ile belirlenecek olan süreler içerisinde tamamlanması zorunludur.

Geçici Madde 2 -(Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce Bakanlıkça belgelendirilmiş tesislere ilişkin turizm belgeleri, belgelendirildikleri tarihte yürürlükte olan mevzuatta yer alan asgarî nitelikler söz konusu tesisler tarafından korunduğu sürece geçerlidir. Ancak, söz konusu tesislerin tebliğ ile belirlenecek hizmet arttırıcı unsurları sağlamaları gerekir.

Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce belgelendirilmiş olan ve kapasite değişikliği sonucu mevcut sınıfına göre daha alt sınıflardan birinin kapasitesini karşılayabilen tesislerin sınıfı, sınıflandırma çalışması ile belirlenir.

Geçici Madde 3 - (Mülga, 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G)1

Geçici Madde 4 - 3/7/2003 tarihli ve 4916 sayılı, Çeşitli Kanunlarda ve Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun geçici 2'nci maddesi kapsamına giren tesislere; Geçiş Dönemi Turizm Yatırımı veya Geçiş Dönemi Turizm İşletmesi Belgesi düzenlenir.

Geçici Madde 5 - (Mülga; 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G)2

Geçici Madde 6 - (Değişik: 05/03/2011 tarih, 27865 Sayılı R.G) 7/12/2004 tarihli ve 5272 sayılı Belediye Kanunu ile 22/2/2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun yürürlüğe girmesinden önce verilmiş olan turizm işletme belgeleri, işyeri açma ve çalıştırma ruhsatı yerine geçer. Ancak, bu kanunların yayımından sonra verilen turizm işletme belgeleri, işyeri açma ve çalışma ruhsatı olarak kullanılamaz.

Yürürlük

Madde 58 - Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 59 - Bu Yönetmelik hükümlerini Kültür ve Turizm Bakanı yürütür.

1 GEÇİCİ MADDE 3- Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce yatırım belgesi almış ancak yatırım süresi dolmuş olan belgeli tesislere; işletme belgesi için gerekli evrakın gönderilmesi veya yatırım belgesi süresinin uzatılması için gerekçeleri de içeren bir yazı ile Bakanlığa başvurulması bu Yönetmeliğin yayımından itibaren altı ay içerisinde bildirilir.

Bildirimin ilgiliye tebliğ tarihinden itibaren üç ay içerisinde süre uzatımı talep edilmesi halinde bu tesislerin durumları Bakanlıkça değerlendirilir, talepleri uygun görülenlerin yatırım süreleri uzatılır. Talepte bulunulmayan veya talepleri uygun görülmeyen tesislerin belgeleri ise yatırım döneminde tesisin belgelendirmeye esas vasıflarını yitirmiş olması şeklinde değerlendirilerek Kanun uyarınca iptal edilir.

2 GEÇİCİ MADDE 5- Bu Yönetmeliğin 51 inci maddesinin birinci fıkrasının (a) ve (b) bendinde tanımlanan tatil sitelerinden kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgelerinde veya turizm merkezleri içinde yer almayanlarına yatırım belgesi verilebilmesi için bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce inşaat ruhsatı alınmış olması şartı aranır.

EK-3
ULUSLARARASI OTEL KURALLARI

1. Otele Giriş

Otel ile konuk arasındaki sözleşme, konuk tarafından veya onun adına yapılan bir istem üzerine otel yönetiminin, isteminin istenilen nitelikte bir odayı ayırmayı kabul ettiğini bildirdiği anda addolunmuş sayılır.

Bu sözleşme;

a) Otelin bulunduğu ülkedeki yasalara,

b) Otelde geçerli bulunan kurallara,

c) Bu metinde belirlenen uluslararası otel kurallarına tabidir.

2. Konuğun Hakları

Yapılan sözleşme konuğa şu hakları sağlar;

a) Ayrılan odaya girmek ve burayı sözleşme ile kabul edilen süre içinde bütün imkanları ile kullanmak,

b) Otelin normal hizmetlerinden ve normal olarak konukların kullanımına açık tutulan genel mekânlardan faydalanmak.

3. Konuğun Yükümlülükleri

Konuk, şu noktaları peşin olarak kabul etmiş sayılır:

a) Yapılan rezervasyon, yalnızca konuğun kendisini ve adları sözleşmemin yerine getirilmesi sırasında belirlenmiş kişileri kapsamaktadır.

b) Konuk, kendisine verilen odayı, yemekleri ve/veya otel tarafından verilen diğer hizmetleri fiyatlarını sormaksızın kabul ederse, o tarihte yürürlükte bulunan tarifedeki fiyatları itirazsız kabul etmiş sayılır.

Otomobillerin garaja konulması ve diğer ekstra hizmetler, otelin normal konaklama fiyatları içinde genellikle yer almaz ve bunlar için konuktan da ek bir ücret alınabilir.

Konukların odalarına özel olarak istedikleri ısıtmanın (bir soba ve ya şömine ateşi gibi) özel aydınlatma düzenlerinin ya da ütü, ısıtma veya başka amaçlarla özel olarak getirilen elektriğin bedeli, mahalli adetlere uygun olarak müşteriden tahsil edilir.

c) Konukların odalarında yemek, çay, kahve, vb. pişirmeleri yasaktır.

d) Otelde normal olarak bulundurulan ve satılan yiyecek ve içecek maddelerin konuk tarafından dışarıdan getirilmesi ve tüketilmesi halinde, otel konuktan bir ekstra ücret talep etme hakkı kazanır.

e) Konuk, kendisinin, hizmetçilerinin, kişisel misafirlerinin ya da sorumluluğunu taşıdığı başka kişilerin otele verecekleri tüm zararlar ile maddi ve manevi tahribattan sorumlu tutulacaktır. (Bu tanımın kapsamına otel binasına, mobilyalarına, halılarına, keten takımlarına, vb. verilen tüm zararlar da girer.)

f) Konuğa verilen odanın fiyatı bütün yemeklerin otelde alınacağı varsayımına dayanılarak hesaplanır. Konuğun hiçbir yemeği otelde almaması ya da yalnız bazı öğünleri alması halinde, otel, oda fiyatını, belirli saatlerde konuklar için yeterli yemek hazır bulundurmanın karşılığı olarak, belirli bir oranda yükseltmeye hak kazanır.

Otel, oda rezervasyonlarını kabul ederken bütün yemekleri otelde alacağını bildiren konuklara öncelik tanıma hakkına sahiptir.

g) Konuklar, otel yönetiminden gerekli izini önceden almadıkça, besledikleri hayvanları otele sokamazlar. Söz konusu iznin önceden alınması halinde de, hayvanlar, genel kullanıma açık mekânlara, özellikle yemek salonlarına hiçbir şekilde sokulamazlar. Yatak odalarına hayvan sokulmasına izin vermemek ve verilirse ek bir ücret alıp almamak konusunda karar yetkisi otel yönetimine aittir. Beslediği ve otele getirdiği hayvanın yapacağı tüm tahribattan konuk sorumludur.

h) Otel yönetimi, radyo televizyon ve müzik aletlerinin kullanımı da dâhil olmak üzere, diğer konukları rahatsız edici dozda bulduğu gürültülerin azaltılmasını ve sona erdirmesini bu gürültüleri yapan konuktan isteme hakkına sahiptir. Böyle bir istemle karşılaşan bir konuk buna mutlaka uymak zorundadır.

i) Bir konuğun iyi olmayan davranışlarının görülmesi halinde otel, o konukla yapılmış bulunan sözleşmeyi derhal sona erdirebilir.

4. Önceden Oda Ayırtma (Önceden Rezervasyon)

Önceden oda ayırtan konuk, rezervasyon yaptırılırken giriş tarihi olarak belirlenmiş bulunan günde bu odaları kabul etmekle yükümlüdür.(Rezervasyonun yapışından sonra, otel yönetimiyle bir tarih değişikliği konusunda uyuşma sağlanmış ise, söz konusu yükümlülük yeni tarihten başlar.)Rezervasyon yaptırmak için konuğun devamlı adresi mutlaka otele bildirilir.

Otel oda ayırmak için bir kaparo (depozito)isteme hakkına sahiptir. Konuğun ürerinde anlaşmaya varılmış bulunan tarihte, ayrılmış odayı işgal etmemesi veya anlaşmaya varılmış tarihten önce rezervasyon iptal etmesi halinde otel, kaybettiğin gelirin tamamına varabilecek bir tazminat isteme hakkına sahiptir.

Otel, kendisine ulaşan bir rezervasyon istemini karşılayamıyorsa, yeterli süre bulunduğu takdirde durumun konuğa bildirilmesi şarttır.

5. Oda Ayırma(Rezervasyon) Koşulları ve Geçerlik Süresi

a) Aksine bir anlaşma bulunmadıkça, ya da işgal edilen odanın, otelce belirlenen saatte (bu, mahalli uygulamaya göre saat 12.00 ile 14.00 arasında değişir.)boşaltılmaması durumu doğmadıkça, otelle konuk arasındaki sözleşme yalnız bir gün için geçerli sayılır.

b) Odanın, otelce belirlenen saatte boşaltılmaması halinde, otel yönetiminin de kabulü şartıyla, sözleşmenin geçerlilik süresi aynı koşullarla bir gün daha uzar.(izleyen günler için aynı durum söz konusudur).

c) Oda fiyatları genlikle bir gün veya bir gece içindir. Geliş gününün ücreti tam olarak alınır, buna karşılık, ayrılış bildiriminin zamanında yapılması ve odanın, yukarıda (a) paragrafında belirlenen sınırlara uygun olarak boşaltılması şartıyla, ayrılış günü için ücret alınmaz.

d) Ayırttığı odaya rezervasyonun başlama tarihinde sabahtan girmek isteyen bir konuğun isteğinin yerine getirilmesi için odanın bir önceki geceden boş tutulması gerekiyorsa, o gecenin ücreti de konuktan istenebilir.

e) Uzun süreli kalışlar için, özel şartlarla anlaşmaya varılması halinde otel yönetimi rezervasyon süresinin bitiminden önce otelden ayrılan konuktan makul sayılabilecek zararlarının tazminini isteyebilir.

6. Pansiyon Uygulamaları

a) Pansiyon uygulanması konuk ile otel arasında, dahil bir ücret karşılığında konuğa oda ve yemek verilmesini gerektiren bir anlaşmaya varılması demektir. Bu uygulamada fiyat, pansiyon anlaşmasının, konuğun otele varışından sonra alacağı ilk öğün yemekle başlayacağı kabul edilerek hesaplanır. Konuğun otele giriş günü pansiyon fiyatı ödemesi dolayısıyla hak ettiği nacak alamadığı yemekler, konuğun ayrılış günündeki ek bir ücret talep edilmeksizin verilir. Pansiyon esasına göre kalan müşterilerin otelde alamadıkları yemeklerin ücretleri, günlük pansiyon fiyatından düşülmez.

b) Aksine bir anlaşma yok ise, 'yemekler' deyimi, kahvaltı (çay, kahve vb.),öğle yemeği(Günün mönüsü)ve akşam yemeği(içkiler, çay, kahve, süt, maden suyu vb. hariç)ifade eder. Bütün yemeklerin otelce belirlenen saatler içinde ve bu işe ayrılmış yerlerde alınması şarttır. Bunlardan başka saat ve yerlerde alınan yemekler için konuktan ekstra ücret alınması söz konusu olabilir.

c) Pansiyon uygulamaları en az üç günlük kalışlar için yapılabilir.

7. Sözleşmenin Sona Ermesi

a) Pansiyon veya uzun süreli kalışlar için özel şartlar üzerinde anlaşmaya varılmış ise, rezervasyonun bitim tarihinden önce otelden ayrılma halinde otel makul sayılabilecek zararların tamamının tazminini isteyebilir. Bu gibi durumlarda, otel, anlaşma gereği müşteriye tanıdığı özel indirim ve benzeri şartlardan vazgeçme hakkına da sahiptir.

b) Ayrıca otel, sözleşmeyi şu durumlarda da sona erdirebilir:

I. Konuğun uygunsuz tavırlarının ve iyi olmayan davranışlarının görülmesi(Bakınız 3.madde).

II. Konuğun ya da beraberindekilerin yahut hizmetçilerinin, otele zarar verebilecek ve gelir kaybı yaratabilecek nitelikte salgın hastalığa tutulması.

Otel bu durumda sorumlu kimselerden o andaki şartlara uygun bir tazminat (masraflar dâhil) isteminde bulunabilir.

8. Konuğun Eşyalarıyla İlgili Sorumluluk

a) Otel yönetimi, aşağıda belirlenen durumlar dışında, konuğun mallarının kaybından ya da zarar görmesinden sorumlu tutulamaz:

I. Konuğun malını, otel işletmecisine veya yetkili temsilcisine özellikle saklanmak ve korunmak üzere teslim etmiş olması ve bu amaçla teslim edilen malı belirleyen bir makbuz otel yetkililerince konuğa verilmiş bulunmaları,

II. Otel işletmecisi veya çalıştırdığı personelin, konukların malını korumak amacıyla sınırlar içinde bazı tedbirler almayı ihmal etmiş olmaları,

b) Vestiyere bırakılan, kişisel giyim eşyaları dışındaki mallar, hiçbir biçimde otelin sorumluluğu altında korunmaya ve saklanmaya bırakılmış sayılmaz, kişisel giyim eşyalarının korunması ve saklanmasından otelin sorumlu sayılabilmesi için de bu malların, otel işletmecisinin yetkili bir temsilcisine, bir alındı belgesi karşılığında teslim edilmiş olması şarttır.

c) Otel işletmecisi,

I. Konuğun otel garajından veya otoparkında bulunan otomobilinin içinde bırakılan malların kaybından veya hasara uğramasından,

II. Konuğun otomobilinin kendi talebi üzerine otel işletmecisinin izni bulunmaksızın otel personeli tarafından herhangi bir garaja götürülmesi veya getirilmesi sırasında meydana gelecek kayıp ve hasarlarda hiçbir biçimde sorumlu tutulamaz.

d) Yukarıda (a) paragrafında (a ve b maddelerinde) belirlenen sorumluluk, her ülkenin yasalarında öngörülen azami miktarla sınırlıdır.

9. Hesapların Ödenmesi

Faturalar ibrazı anında ödenir. Ödeme ülkenin milli parası veya ödeme günü geçerli olan döviz kuralları esas alınmak şartıyla, yabancı ülke parasıyla yapılabilir. Banka çekleri ya da seyahat acentelerinin kuponları, bunların tahsil edileceği yolunda tam garanti sağlanmış ise kabul edilebilir.

Otel yönetiminin çek veya kupon kabul etme yükümlülüğü yoktur.

10. Hesabın Ödenmemesi Halinde Malların Rehin Tutulması

Otel yönetimi otel faturasının ödenmemesi halinde konuğun bagajlarını, giyim eşyalarını, vb. rehin tutmak hakkında yasa uyarınca sahiptir.

Otel yönetimi, ayrıca, hesabını ödememiş bir konuğun bagaj, giyim eşyası ve benzeri mallarını bırakarak oteli derhal terk etmesini de isteyebilir. Bunlar, her ülkenin kendi yasalarına uygun olarak otel yönetimi tarafından satılabilir.

11. Bahşiş ve Servis Ücreti

Bahşiş ve servis ücreti konusunda ülkede geçerli olan ilkeler genellikle, mektup veya otel resepsiyonuna ya da odalara konan duyurularla konuklara iletilebilir.

12. Otelde Bulunan Kayıp Eşyalar

Otelde bulunan sahipsiz tüm eşyalar otel yönetimine teslim edilmesi şarttır.

13. Müşterinin Ölümü Hali

Bir konuğun otelde ölümü halinde, bu nedenle yapılabilecek tüm masraflar (gerekiyorsa odanın dezenfekte ettirilmesi, yeniden dekore edilmesi veya yatağın değiştirilmesi için yapılabilecekler de dahil) konuğun mirasçılarından talep edilebilir.

KAYNAKÇA

Abbey, J. R. (1993). Hospitality Sales and Advertising. Educational Institute of American Hotel & Motel Association, USA.

Akgüç, Ö.(1998). Finansal Yönetim. Avcıol Basım ve Yayın, İstanbul.

Akgüç, Ö. (2005). Mali Tablolar Analizi. 11. Baskı, Arayış Yayınevi, İstanbul.

Akat, Ö. (2008). Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği. 4. Baskı, Ekin Yayınevi, İstanbul.

Akkaya, G. C. ve İçerli M. Y. (2002). KOBĠ"lerin Finansal Problemlerinin Çözümünde Risk Sermayesi Finansman Modeli. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 3, 61-70.

Akmut, Ö., Aktaş, R. Ve Aykaç, B. (2003). Girişimciler için İşletme Yönetimi. Gazi Kitapevi, Ankara.

Akoğlan, M. (1998). Otelcilik Endüstrisi. İçinde Otel İşletmeciliği: Kavramlar-Uygulamalar. Editör. N. Kozak, Ankara: Turhan Kitapevi.

Aktaş A.(2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Azim Matbaa Fatih Ofset San. Tic. Ltd. Şti, 2. Baskı, Antalya.

AKTOB. (2014). "Turizm sektörünün Yapısı, Büyüklüğü ve Ekonomiye Katkısı Araştırması" Raporu, Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, Antalya.

Alptekin, E. (2007). KOBİ'ler Alternatif Finansman Kaynakları"nın Farkında mı? İstanbul Ticaret Odası Ar&Ge Bülteni, 4-10, İstanbul.

Altıntop, B. (2006). Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Orta ve Uzun Vadeli Fon Temini Sorunu ve Sermaye Piyasalarına Açılma Eğiliminin Analizi: Akdeniz Bölgesi Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Andersen A.(1997). Yield Management In Small And Medium-Sized Enterprises In The Tourism Industry, Europian Communities General Report.

Aras, H. (1993), Konaklama İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü, T.C. Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara.

Arslan, Z. (1994). "Turizm İşletmelerinin Kredilendirilmesinde Türkiye Kalkınma Bankası'nın Politikaları ve Kredilendirme Kararlarında Dikkat Edilecek Hususlar", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir.

Atıcı, G.B. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik Gelişime Etkileri, Finansman Kaynakları ve KOBİ'lerin Büyümesini Sağlayan Faktörlere İlişkin Bir Karşılaştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, N., Başar, M. ve Çoşkun, M. (2006). Finansal Yönetim. Aktüel Tanıtım, Eskişehir.

Aydın, N., Şen, M. ve Berk, N. (2012). Finansal Yönetim. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Aydın, V. (1973). İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No:269, Ankara.

Aytek, B. (1989). İşletme Yönetimi. Ankara.

Barth, J.E. (2002). Yield Management: Oppurtunities for Private Clup Managers. International Journal of Contemporary Hospitlity Management, Vol.14, No.3.

Banar, K. (1998). Yatırım İşlemleri ve Muhasebeleştirilmesi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskisehir.

Barnett, J.H. ve Wilsted, W.D. (1989). Strategic Management: Text and Concept, PWSKent Publishing Company, Boston.

Barutçugil, İ.S. (1982). Turizm İşletmeciliği. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Barutçugil, İ.S. (1989). Turizm İşletmeciliği. Beta Basım – Yayın, İstanbul.

Başol, K. (2012). Türkiye Ekonomisi, Türkmen Kitapevi, İstanbul

Batman, O. (2008). Otel İşletmelerinin Yönetimi. 3.Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.

Bayer, E. ve Tüfekçi, K.Ö.(2007). Genel İşletme, Üçm Grafik Ltd.Şti, Isparta.

Bayer, E. ve Beken, O. (2007). Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizi. Üçm Grafik, Isparta.

Benligiray, Y., Kartal, A. ve özmen, Ö. (1994). Konaklama İşletmeleri Yönetim Muhasebesi, Ders Notları, Eskişehir

Bilecen, G. (1982) http://www.vgm.gov.tr/vgmdergi/dergiindex.aspx?Id=1#/1/zoomed http://hdl.handle.net/11352/1296 (erişim: 01.08.2014)

Bloucher, E.J., Chen, K.H. ve Lin, T.W. (2005). Cost Management A Strategic Emphasis, Third Edition, Mc Graw Hill Irwin.

Bobbitt, R., Breinhold, J.R, Doktor, R. and Mcnaul, J. (1974). Organizastional Behavior: Understanding and Prediction. Prentice-Hal.

Bodie, Z., Kane, A. ve Marcus, a. (1996). Finance. Hall Inc. New Jersey.

Bolat, T., Seymen, O.A, Bolat, İ.O. ve Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon.Detay Yayıncılık, Ankara.

Booth, R. (1994), Life-Cycle Costing, Management Accounting (UK), June.

Bull, A. (1995). The Economics of Travel and Tourism. Longman, Melbourne.

Bursal, N. ve Ercan, Y. (1990). Maliyet Muhasebesi. İ.Ü. İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü Yayını, İstanbul.

Buttle, F. (1992). Hotel and Food Service Marketing. Cassel Educational Ltd. Villiers House, London.

Büyükmirza, K. (1999). Maliyet ve Yönetim Muhasebesi. 6. Baskı, Barış Basım yayım, Ankara.

Can, H. (1991). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitapevi, Ankara.

Can, H., Tuncer, D. Ve Ayhan, D.Y. (2001). Genel İşletmecilik Bilgileri. Siyasal Kitapevi, Ankara.

Cavcar, M. vd. (2012). Turizm Ulaştırması. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2763, Eskişehir.

Cemalcılar, İ., Bayar, D., Aşkun, İ.C. ve Şan, Ö. (1979). İşletmecilik Bilgisi. Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, No: 206, Eskişehir.

Ceylan, A. (2003). Finansal Teknikler, Ekin Kitapevi, 5 Baskı, Bursa.

Ceylan, A. (2003). İşletmelerde Finansal Yönetim. Ekin Kitapevi, İstanbul.

Çelik, A. (2004). Dış Ticaret İşlemleri ve Uygulamalar. Gazi Kitapevi, Ankara.

Çetiner, E. (1989). Konaklama Yönetim Muhasebesi, Güney Grafik,Ankara.

Cezar, M. (1981). Türk Tarihinde Kervansaray. Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

Choi, S. ve Kimes, S.E. (2002). Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.43, Issue.3.

Clifford, T.F., Richard, C.R. ve Robert, L.R. (1985). Ağırlama Hizmet Endüstrileri Yönetim Muhasebesi (Çev: Selim Bekçioğlu), Gazi Kitapevi.

Coltman, M.M. (1989), Introduction to Travel and Tourism: An International Approach, Van Nostrand Reinhold, U.S.A.

Coltman M.M.(1992). Financial Control for Your Hotel, Van Nostrand Reinhold, New York.

Cooper, R. (1990). The Rise of Activity Based Costing- Part One: What is an Activity-Based Cost System?, *Journal of Cost Management for Manufacturing Industry*, Fall.

Çoruh, S. (1979) Genel Turizm Bilgisi, Ankara: Güven Matbaası

Cross, R. G. (1992). Revenue Management. New York: Broadway Books.

Çubuk, M. ve Koçal (2012). Denizyolu Ulaştırması. ("Turizm Ulaştırması" adlı kitapta 4.Bölüm), Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2763, Eskişehir.

Darren, L. Ve Johns, N. (1997). Yield Management in Hospitality SMEs. International Journal of Contemporary Hospital Management, Vol.9, Issue 2, pp.66-69.

Dilber, İ. (2007). Turizm sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkisinin Girdi-Çıktı Tablosu Yardımıyla Değerlendirilmesi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:14, Sayı:2.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2012). İşletme Yönetimine Giriş. Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Doganis R.(1995). Flying Off Course: The Economics of International Airlines, George Allen & Urwin, London.

Donaghy, K., Uha, M. ve Dawn, M. (1995). Yield Management: An Overview. International Journal of Hospitality Management, 14(2), pp.139-150.

Daudel S. ve Vialle G.(1994). Yield Management: Applications to Air Transport and Other Service Industries, Institut du Transport Aerien, Paris.

Emeksiz, M.(2001).Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

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

Eraslan, N. (2013). Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Ercan, M.K ve Ban, Ü. (2005). Değere dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim. Gazi Kitapevi, Ankara.

Erden, S. A. (2004). *Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri İlişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Eren, E. (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İ.Ü.İ.İ.E. Yayını, İstanbul.

Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. Beta A.Ş. Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon. Beta A.Ş. Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınları, İstanbul.

Ersan, İ. (1997). Finansal Türevler. Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Ertürk, M. (1995). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eser, K. (2009). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi ve Kârlılık İlişkisi. Yayınlanmayan Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

European Commission (2002). Using natural and cultural heritage for the development of sustainable tourism in non-traditional tourism destinations. http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/studies_heritage.htm.

Faktoringdernegi (2015). http://faktoringdernegi.org.tr/faktoring.Erisim 13.02.2015

Finch, J.H., Becherer, R. C. ve Casavant, R. (1998). An Option-based Approach for Pricing Perishable Services Assets. The Journal of Services Marketing, Vol.12, No.6, ss.473-483.

Fayol, H. (1962). Administration Industrielle et Generalle. Paris: Dunod.

Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Goeldner, C. ve Ritchie, J.(2006). Tourism: Principles, Pactices, Philosophies. 10th. Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.

Gordon, R.A. (1966). Business Leadership in the Large Corporation. University of California Press, Berkeley.

Gray, W.S. ve Liguori, S.C.(1980). Hotel and Motel Management and Operations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc. London.

Genç, R. (2009). Uluslararası Otel ve Restoran Yönetiminde İnsan. Beta Basım A.Ş, İstanbul

Gerald, Latin (1988). The Lodging and Food Services Industry. The Educational Enstitute of AHMA, USA

Gökdeniz, A. (2003). Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları. Detay yayıncılık, Ankara.

Gu Z. (1997). Proposing a Room Pricing Model for Optimizing Profitability, International Journal of Hospitality Management. Vol.16, No.3, ss. 273-277.

Guaiter, M. (1954). Tourisme et Hotellerie,Edition Eyrolles, Imprimerie Moderne, Paris

Gülersoy, Ç. (1970). Türk Toplumu ve Turizm. Yenilik Basımevi, İstanbul.

Gümüşeli, S. (1994). Döviz Kuru ve Faiz Oranı Risklerinden Korunma Teknikleri. T.B.B Yayın, No: 179, Ankara

Gündüz, H. E. (1997). Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetim Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama, SPK Yayın No: 99, Tisamat Basım Sanayi: Ankara.

Güran, C. (1976). Türk Hanlarının Gelişimi ve İstanbul Hanları Mimarisi. Vakıflar Genel Müdürlüğü yayını, İstanbul.

Gürsoy, C. (2000). Bartering: Türkiye'de Barter Ticaretinin KullanıldığıSektörler.2.Basım, İstanbul.

Güldemir, O. (2012). Yiyecek İçecek Sektörü. ("Yiyecek İçecek Yönetimi" adlı kitapta 1. Bölüm Ed.Dündar Denizer), Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2607, Eskişehir.

Hacırüstemoğlu, R., Şakrak, M. (2002). *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Hanks R.D., Cross R.G. ve Noland R.P. (1992). Discounting In The Hotel Industry: A New Approach. Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, February, (1992), 40-50

Hanlon P.(2000). Global Airlines, Butterworth-Hienemann, Oxford.

Harris, F. ve Peacock, P. (1992). Hold My Place Please. Marketing Management, 4(2), pp.34-46

Harrison, F. (1978). Management and Organizastion. Houghton Mifflin Co. Boston

Harris F., Peacock P.(1995). Hold My Place Please", Marketing Management, Vol. 4, No.2, 34-46

Haris, P. ve Hazzard, P. (1994). Accounting in the Hotel and Catering Industry . STP Ltd. Cheltenham.

Hatipoğlu, Z. (1976). Organizasyon, Perosnel Davranışı ve Yönetimi, Metler Matbaası, İstanbul.

Hartley, W.C.F. (1994). An Introduction to Business Accounting for Managers. Pergamon Pub. Co., Oxford.

Horngren, C.T ve Sundem, G.L. (1987). Introduction to Management Accounting. Prentice Hall Inc., USA.

İçöz, O. (1996). Turizm İsletmelerinde Pazarlama. Anatolia Yayıncılık, Ankara.

İçöz, O. (2005), Turizm Ekonomisi, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.

İçöz, O., Günlü, E. ve Yılmaz, B.S. (2007). Genel Turizm-Turizmde Temel Kavramlar ve İlkeler. Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.

Immegart, G. and Pilecki, F. (1973). An Introduction to Systems for the Educational Administrator, Addison-Wesley Pub. Co.

Imvento, Charles L. (1996), Profit Planning and Decision Making In the Hospitality Industry, Kendall/Hunt Pulishing Company, USA.

Jauncey, S. Ian, M., ve Pamudji, S. (1995). The Meaning and Management of Yield in Hotels. International Journal of Contemporary Hospital Management, Vol.7, No.4.

Johnderembse, M., White, G.P. (1991). *Operations Management*, Second Edition, West

Publishing Company, New York.

Johns, N. (2000). Computerized Yield Management Systems: Lessons From The Airline Industry. İçinde Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie, Ian Yeoman, Yield Management Strategies for The Service Industries. Second Edition, Continuum, London and New York.

Jones, P. (2004). Flight Catering, Oxford: Elsevier.

Kabakçı, A. (1992). Finansman Aracı Olarak Factoring. DEU İİBF Dergisi, Cilt:7, Sayı:2

Kandır, S.Y., Önal, Y.B. ve Karadeniz, E. (2007). Turizm yatırım Projelerinin Yönetimi değerlendirilmesi ve Finansmanı. Detay Yayıncılık, Ankara.

Kasanava, M. ve Brooks, R., Managing Front Office Operations, 6. Edition,

Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association, Michigan, 2001.

Kalt, N. (1971). Introduction to the Hospitality Industry. The Bobs Merrill Co.Inc, Indianapolis.

Kalt, N. (1979). Introduction to Management in the Hospitality Industry. John Willey and Sons, Boston.

Kar, M., Zorkirişçi, E. ve Yıldırım, M. (2004). Turizmin Ekonomiye Katkısı Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (8), 87-112.

Karadeniz, E., Kandır, Y.S., Önal, B. Y. (2007). Seçilmiş paydaşların SWOT yöntemiyle Türk turizm yatırımlarını değerlendirmesine yönelik bir pilot çalışma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18 (2), 195-205.

Karadeniz, E. ve Kahiloğulları, S. (2014). Akdeniz Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Finansal Analiz Tekniklerinin Kullanımı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(1), s. 73-90.

Karalar, R. (1993). Genel İşletme Ekonomisi. Engin Yayınları, Ankara.

Karalar, R. (2007). Genel İşletme. Özkan Matbaacılık, Ankara.

Karcıoğlu, R. (2000). *Stratejik Maliyet Yönetimi Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Aktif Kitabevi, Erzurum.

Kasavana, M.L. ve Brooks, R.D. (2001). Managing Front Office Operations. Sixth Edition, Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association, USA

Kast, F.E. ve Rosenzweig, J.E. (1970). Organization and Management: A Systems Approach. McGraw-Hill.

Kast, F.E. ve Rosenzweig, J.E. (1971). Systems Concepts: Pervasiveness and Potential. Perssonnal Managemet and Organization Development, Fields in Transition, içinde (Editor:W. French and D.Helreigel) Houghton-Mifflin Co.

Kaya, E. (2008). İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Elektronik Dağıtım kanalları ile Etkileşimi. Basılmamış Yükseklisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kayaman, R. (1998). Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi. Basılmamış Yükseklisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keiser, J.R.(1979). Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry. Mass: CBI Publishing Co., Inc, Boston.

Keith, D. (1984). İşletmede İnsan Davranışı. (Çev: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.

Kim, I.W. (1998). Activity-Based Management and Corporate Downsizing, *Journal of*

Cost Management, Vol: 12, No: 3, p.14

Kimes, S.E. (1997). Yield Management: An Overview; İçinde: Yield Management: Strategies for the Service Industrie, Eds,. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.3-11

Kimes, S. E. (1989a). Yield Management: A Tool for Capacity-considered Service Firms. *Journal of Operations Management*, Vol. 8(4), pp. 348-363.

Kimes S.E.(1989b). The Basics of Yield Management. Cornell Quarterly, November, 14-19

Kimes, S.,E.(2000). "A Strategic Approach To Yield Management", İçinde: Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie, Ian Yeoman "Yield Management Strategies for The Service Industries, Second Edition, Continuum, London and New York.

Kimes S.E. ve McGuire K.A.(2001). "Function-Space Revenue Management: A Case Study From Singapore", Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, Vol.42, No.6, (2001), 33-46

Koçak, N. (2009). Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi (4. Bask›). Ankara: Detay Yayıncılık.

Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Koçel, T. (1983). Yönetim Kavram ve Teknikleri. U.E.M. Yayını, İstanbul.

Korkmaz, S. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarlama ve Finansman Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesinin Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi, Sayı. 2, 233-258.

Kotas, R. (1989). Management Accounting for Hotels and Restaurants. Surrey Universitity Press, Glasgow.

Kotler, P. ve Bowen, J. (1996). Marketing for Hospitality and Tourism. Second Edition, Prentice-Hall, USA

Kozak, N. (1997). Genel Turizm. Turhan Kitapevi, Ankara.

Kozak, N.(editör), Denizer, D., Tetik, N., Akoğlan, M., Yeşiltaş, M. ve Kozak, M. (1998). Otel İşletmeciliği, Turhan Kitapevi.

Kozak, N. (1998). Otel İşletmeciliği. Turhan Kitabevi, Ankara.

Kozak, N. (2008). Otel İşletmeciliği. Detay Yayıncılık, Ankara.

Kozak N., Çakıcı, C. A., Kozak, M.A., Azaltun, M.,Sökmen, A. ve Sarıışık, M.(2002). Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2011). Genel Turizm. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N. ve Kozak, M.A. (2012). Genel Turizm Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Kozak, M. A., Azaltun, M., Güler, S., Çoşkun, İ.O., Denizer, D. ve Acar, D. (2012). Otel İşletmelerinde Destek Hizmetleri. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2500, Eskişehir.

Nergiz, H.G., Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2013). Otel Yönetimi. Editör: Meryem Akoğlan Kozak, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2841, Eskişehir.

KTB (2013a). İşletme Belgeli Tesisler.

http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9857/isletme-belgeli-tesisler.html(Erişim 01.08.2014)

KTB (2013b). Belediye Belgeli Tesisler.

http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9858/belediye-belgeli-tesisler.html(Erişim 01.08.2014)

Köse, T. (2005). Faaliyete Dayalı Maliyetleme ve Kısıtlar Teorisinin Birleştirilmesi, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Sayı: 14, Ankara.

Kurgun, H. (2008), Odalar Bölümü Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kutlan, S. (1998). Maliyet Kontrolü ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Alfa Yayınevi, İstanbul.

Küçükaltan, K.D. ve Açıkgöz, A.F. (2011). Uluslar arası Otel İşletmelerinin Finansı: Martı Otel İşletmeleri A.Ş. Örneği. Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Metimleri, 2, s.1-28.

Küçükaltan K. D., ve Eskin, İ. (2008) Türkiye'deki Otel İşletmelerine Bir Finansman Modeli Olarak Teşvikler. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, 158–172.

Lancaster, G.(1993). Essential of Marketing: Text and Cases. McGraw-Hill, London.

Lattin, G.W. (1968). Modern Hotel and Motel Management. 2.Edition. W.H. Freeman and Co.Inc., San Francisco.

Lewis, R., Chambers, R.E. ve Checko, H.E. (1995). Marketing Leadership in Hospitality, second Edition, USA: van Nostrand Reinhold.

Lieberman, W. (1993). Debunking The Myths of Yield Management. Cornell Quarterly, Vol.34, No.1., pp.34-41.

Lovelock C.H.(1992). Managing Services, Printice Hall, New Jersey.

Lundberg, D.E. (1979). The Hotel and Restaurant Business. 3.Edition, Mass:CBI Publishing Co., Inc., Boston.

Luthans, F. and Steward, T. (1977). A general Contingency Theory of Management. Academy of Management Review, 2(1), Academic Journal.

Manisalı, E. ve Yarcan, S. (1987). Türk Turizm Endüstrisi Araştırması. Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara.

Massie, J. and Douglas, J. (1977). Managing: A Contemparry Introduction. Second Edition, Prentice-Hall.

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

McIntosh, R.W. & Goeldner, C.R. (1986). Tourism: Principles, Practices and Philosophies, 5th ed. John Wiley & Sons, New York.

McIntosh, R. W. ve Goeldner, C. (1990). Tourism: Principles, Practices and Philosophies, 7th ed., New York: John Willey and Sons Inc.

McMahon, U. ve Donaghy, K. (2000). "Yield Management Practices" İçinde: Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie, Ian Yeoman "Yield Management Strategies for The Service Industries, Second Edition, Continuum, London and New York.

Medlik, S.(1972). Profile of Hotel and Catering Industry. William Heinemann Ltd.,London.

Met, Ö.L. (1989). Ağırlama Hizmet Endüstrisinde Yönetim ve Yöneticilik. İnci Ofset, Balıkesir.

Meterelliyöz, M. ve Tan, A. (2014). Gelir Yönetimi Metodlarının Türkiye Otelcilik Seektörüne Uygulanması. Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16/3, ss. 85-110.

Miles, R.H.(1980). Macro Organizational Behavior. Goodyear Pub.Co., Santa Monica, California.

Mill, R.C. ve Morrisan, A.M. (2002). The Tourism System. 4th. Edition, Kendall/Hunt Publishing, Iowa.

Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review 53, No:4.

Moje, H. (1990). Yield Management in the Lodging Industry. Michigan: Bell&Howell Company.

Msxlabs (2015). http://www.msxlabs.org/forum/soru-cevap/211928-liderlik-ozellikleri-nelerdir.html#ixzz3ea6Fcf6L (Erişim-30.06.2015

Mucuk, İ.(2008). Temel İşletme Bilgileri, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Müslümov, A. (2002). 21.Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Nergis, H.G. (2013). Otel Yönetimi. İçinde Otel Endüstrisinde Yönetim ve Organizasyona Giriş. Editör M.A. Kozak, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2841.

Ninemeier, J.D. (2010). Managment of Food and Beverage Operations. USA: American Hotel & Lodging Educational Institute.

Olalı, H. (1984). Turizm Dersleri. İstiklal Matbaası, İzmir.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). Otel İşletmeciliği. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Optims, www.tims.fr/uk/high-profits.html Yield Management – History and Definition, 1 October 2002.

Oral, S. (1988). Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım, Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi. İstiklal Matbaası, İzmir.

Oral, S. (2005). Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri. Detay Yayıncılık, Ankara.

Orkin, E.B.(1988). Boosting Your Bottom Line With Yield Management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartterly, Vol. 28, No.4, pp.52-56

Önal, Y. B., Karadeniz E.ve Koşan L. (2006), "Finansal Analiz Tekniklerinin Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kullanımına İlişkin Teorik Bir Değerlendirme", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 2(2), ss.16-25.

Önal, G. (2000). Temel İşletmecilik Bilgisi. Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Önal, G. (1982). İşletme Organizasyonu ve Yönetim. İTİA İşletme Fakültesi Yayını, Bursa.

Önen, M.O. (2008). Dünya'da ve Türkiye'de Turizm, Türkiye Kalkınma Bankası Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Müdürlüğü, Ankara

Ören, V.E. (2005). Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yükseklisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Örten, R. (2000). Finansal Türev Ürünler ve Muhasebe İlkeleri. Muhasebe ve Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:2, Ankara.

Özalp, İ. (1989). Yönetim ve Organizasyon. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özdemir, M. (1999). Finansal Yönetim. Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Özdemir, A. (2004). İşletme Bilgisi, Özkan Matbaacılık, Ankara.

Özenen, C.G. (2003). Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.

Pak, K., Piersma, N. (2002). Overview of OR Techniques for Airline Revenue Management. *Statistica Neerlandica*, Vol. 56(4), pp. 479-495.

Palmer, A. (1994). Principles of Services Marketing. McGraw-Hill, London

Parasız, M. İ., Yıldırım, K. (1994). Uluslararası Finansman Teori ve Uygulama, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.

Peckinpaugh, David (Erişim,24.04.2015)http://hoteleriayturismo.blogspot.com.tr/2005/03/understanding-yield-management.html.

Poyraz,E. (2008). Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Orta ve Uzun Vadeli Fon Temini Sorunu ve Sermaye Piyasalarına Açılma Eğiliminin Analizi: Akdeniz Bölgesi Otel işletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Poyraz,E. (2008). Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinin Orta ve Uzun Vadeli Fon Temini Sorunu ve Sermaye Piyasalarına Açılma Eğiliminin Analizi İçin Yönetici Tutumlarının Araştırılması. Muhasebe- Finansman Dergisi, Sayı:37, s. 142-152.

Randall, S.U., Ellis, T. ve Seo, J. (2002). Revenue Management Underpinnings: An Exploratory Review. Hospitality Management, Vol.21, pp.67-83.

Relihan, W., J. (1989). Yield Management Approach To Hotel Room Pricing. The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol.30, No.1,pp.40-45.

Resmi Gazete (2005). Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. 21.06.2005 Tarih ve 25852 Sayılı Resmi Gazete.

Resort Dergisi (2012).Türkiye'de Zincir ve Grup Oteller.Turizm ve Seyahat Endüstrisi Dergisi, İstanbul.

Rızaoğlu, B. (1992), Menü Fiyatlama Yöntemleri, 1992 Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, Ankara.

Roney, S.A. (2002). Sürdürülebilir Turizm: Eleştirel Bir Yaklaşım. First Tourism Congress of Mediterranean Coutries,April 17-21, Akdeniz University, Antalya.

Ross, F. and Murdick, R. (1977). Peole Productivity and Organizational Structure. Contemporary Reading in Organizational Behavior, Ed: Fred Luthans, McGraw Hill.

Rota, Y. (2012). Demiryolu Ulaştırması. ("Turizm Ulaştırması" adlı kitapta 3.Bölüm), Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2763, Eskişehir.

Rota, Y. (2013). Demiryolu ve Turizm. http://www.dtd.org.tr/blog/26/demiryolu-ve-turizm.

Roztocki, N., Needy, K.L.S. (1999). Integrating Activity-Based Costing and Economic

Value Added in Manufacturing, *Engineering Management Journal*, Vol: 11, No: 2, June.

Ryan, C. (1991). Recreational Tourism: A Social Perspective, Routledge, London.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Tokol, T (1997). İşletme I-II, Furkan Yayınevi, Bursa.

Sarılgan, A.E. (2012). Havayolu Ulaştırması. ("Turizm Ulaştırması" adlı kitapta 5.Bölüm), Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2763, Eskişehir.

Sarılı, Ö. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Finansman Tercihlerini Etkileyen Etmenler: Afyon Karahisar İli Örneği. Yayınlanmamış Yükseklisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Savcı, M. (1999). Maliyet Muhasebesine Giriş. Akademi yayınevi, Rize.

Savcı, M. (2009). Mali Tablolar Analizi. 2. Baskı, Murathan Yayınevi, Trabzon.

Schwartz, Z. (1998). The Confusing Side of Yield Management: Myths, Errors and Misconceptions. Journal of Hospitality & Tourism Research, 24,2, ss.180-198

Schoderbek, P., Kefalas, A. And Schoderbek, C. (1975). Management Systems: Conceptual Considerations, Business Publications Inc.

Şener B. (2007). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.

Şener B. (2010). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.

Seyidoğlu, H. (1997). Uluslar arası Finans. Gözlem Yayınları, İstanbul.

Sezgin, O. M. (2000). Uygulamalı ve Açıklamalı Konaklama İsletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

Shapiro, A.C. (1996). Multinational Finance Management. Prentice Hall Inc.Fifth Edition,USA.

Smith, V. (1989). Host and Guests: The Antropology of Tourism, 2nd Edition, Universtity of Pensylvania Press.

Smith,S.I.J. (1994). Tourism Product. *Annals of Tourism Research* v.21, n.3.

Stein, B.(1971). Marketing in Action for Hotel-Motels and Restaurants. Ahrens Publishing Co. Inc, New York.

ŞEN, M. (1990). Proje Finansmanında Finansal Kiralamanın Rolü, Türkiye Kalkınma Bankası, Basılmamış Araştırma, Ankara.

Talluri, T.K. ve Ryzin, J.R.G. (2004). The Theory and Practice Of Revenue Management, Second Edition, Newyork: Springer.

Tavmergen,İ.P. (1998). Turizmin Ekonomiye Olumlu Etkileri ve Türkiye Örneği, *Hazine Dergisi*, 12, 53-66.

Teggelimoğlu, D., Atilla, E.A. ve Bektaş, M. (2008). İşletme Yönetimi, Seçkin Kitapevi, Ankara.

Toskay, T. (1973). Türkiye'nin İktisadiyatı. Harp Akademileri Komutanlığı Yayını, İstanbul.

Toskay, T. (1978). Turizm- Turizm Olayına Genel Yaklaşım, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, No:431, İstabbul.

Tosun, K. (1978). İşletme Yönetimi. İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 2456, İstanbul.

Tosun, K. (1990). İşletme Yönetimi. İ.Ü.İ.İ.E. Yayını, İstanbul.

Tucker, G. ve Schneider, M. (1982). The Professional Housekeeper. Mass: CBI Publishing Co.Inc, Boston.

Tuncer, D., Ayhan, D.Y. ve Varoğlu, D. (2008). Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitapevi, Ankara.

Türksoy, Adnan (2007). Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler. Ege Ekonomik Bakış/Ege Academic Review, 7,1(2007): 99-115.

TÜİK. (2012). Turizm İstatistikleri 2011, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu.

Tuncer, D. (1986). Turizmde Dağıtım Sistemi ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. Hacettepe Üniversitesi Yayını, Ankara.

Tunçsiper, B., (1993). Türk Turizminde Ulaştırma Sorunları, Balıkesir: T.C. Balıkesir Valiliği İl Kültür Müdürlüğü.

TÜBİTAK. (2003). Vizyon 2023. Ulaştırma ve Turizm Paneli, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Ankara.

TÜRSAB (Erişim 2015) http://www.tursab.org.tr/dosya/7234/turizm-isletmelerinin-bakanlikla-birbirleriyle-ve-musterileriyle-iliskileri-hakkinda-yonetmelik_7234_4928179.pdf

Tütüncü, Ö. (1996). Konaklama İşletmelerinde Bütçeleme. *Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi*, 7 (1-2), ss. 92-100.

Uçma ve Köroğlu (2006). Çağdaş Finans Tekniklerinden Barter Tekniği ve Turizm Sektöründe Uygulaması. Mevzuat Dergisi, Yıl: 9 Sayı: 98.

UFRAD (2015) (Ulusal Franchise Derneği). http://www.ufrad.org/Franchise.aspx.Erişim 13.02.2015

UNIDO (1977). Birleşmiş Milletler sanayi ve Kalkınma Teşkilatı. Endüstriyel Projelerin Değerlendirilme El Kitabı, Ankara.

UNWTO. (2012). UNWTO Tourism Highlights 2012 Edition, Madrid: World Tourism Organization.

UNWTO. (2014). Understanding Tourism:Basic Gloassary, http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary. (Alıntılama: 16.05.2014)

UNWTO. (2014). Annual Report 2013. Published by the World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, Spain.

Upchurch, R.S. , Ellis, T. ve Seo, J. (2002). Revenue Management Underpinnings: An Exploratory Review. Hospitality Management, Vol.21.

Usta, Ö. (1996). İsletme Finansı Ve Finansal Yönetim, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Usta, Ö. (2001). Genel Turizm, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Varlık, L. (1985). Tacir Bankacılık. Türkiye İş Bankası, İktisadi Araştırma Vakfı Yayını, Ankara.

Vogel H.(1997). Hotel Yield Management Seminar. İstanbul.

Weaver ve Lawton (2006). Tourism Management, Third Edition, John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Wells A. T. (1999). Air Transportation a Management Perspective, California: Wadsworth.

Wensveen, J. G. (2007). Air Transportation A Management Perspective, Aldershot: Ashgate.

World Ranking Report Of Hotel Groups And Brands 2013.

http://www.hospitalitynet.org/news/4060119.html (Erişim: 25.07.2014)

Yağcı, Ö. (2003). Turizm Ekonomisi, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yazıcı, K. (2002). İşletme Bilimine Giriş. İber Ofset, Trabzon.

Yeoman I. ve Ingold A.(1999). Yield Management Strategies for The Service Industries, Cassell, London.

Yüksel, G. ve Cavcar, M. (2012). Karayolu Ulaştırması. ("Turizm Ulaştırması" adlı kitapta 2.Bölüm), Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2763, Eskişehir.

Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, ss.387-410

Zeithalm, V.A. ve Bitner, M.J. (1996). Services Marketing. Singapur: McGraw-Hill.