

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TÜRİZM ANA BİLİM DALI

ÖN BÜRONUN OTEL İDARESİNDEKİ R O L Ü

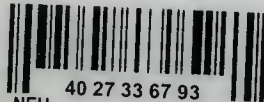
(Yüksek Lisans Tezi)

4732

SANER YÜZSÜREN

No. : 745

İSTANBUL - 1988



T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi



ÖN BÜRONUN OTEL İDARESİNDEKİ ROLÜ

GİRİŞ

I. BÖLÜM

OTEL VE ÖN BÜRO KAVRAMLARI

1. OTEL KAVRAMI.....	1
2. OTELLERDE GELİR VE MALİYET MERKEZLERİ.....	3
3. OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	6
3.1. Çeşitli Kriterlere Göre.....	6
3.2. 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanununa Göre.....	8
3.2.1. Tek Yıldızlı Oteller.....	8
3.2.2. İki Yıldızlı Oteller.....	9
3.2.3. Üç yıldızlı Oteller.....	9
3.2.4. Dört Yıldızlı Oteller.....	10
3.2.5. Beş Yıldızlı (Lüks) Oteller.....	10
4. ÖN BÜRO NEDİR?.....	11
4.1. Rezervasyon.....	18
4.1.2. Kapasite Fazlası Rezervasyon Kabulü.....	21
4.2. Resepsiyon ve Danışma(konsiyerj).....	23
4.2.1. Resepsiyon.....	23
4.2.2. Danışma (Konsiyerj).....	30
4.3. Santral.....	30
4.4. Ön Kasa.....	33
4.5. Kat Bakım Servisi (House-Keeping).....	34

II. BÖLÜM

OTEL İDARESİNDE ÖN BÜRO

1. İDARE NEDİR?.....	35
2. ÖN BÜRONUN İDAREYE İTİRİ EDEN FONKSİYONLARI.....	37
2.1. Oda Fiyatı Tespiti.....	37
2.1.1. Firma (Otel) İçi Faktörler.....	37
2.1.2. Firma Dışı Faktörler.....	39
2.1.3. Fiyatları Etkileyen Diğer Faktörler.....	40



2.2. Oda Fiyatlarının Tespitinde Kullanılan Yöntemler...	41
2.2.1. Rule Of Thumb Metodu.....	43
2.2.2. Hubbart Formülü.....	45
2.2.3. Başabaş Noktası Analizi.....	46
2.2.4. Fiyatlandırma Dinamiği.....	50
2.3. Ön Büro, Finansal Planlama ve Kontrol.....	52
2.3.1. Bütçe Planlaması.....	52
2.3.2. İşletme (Operasyon) Raporları.....	57
2.3.3. Gelirler Raporu.....	59
SONUÇ.....	60
KAYNAKÇA.....	63

GİRİŞ

Turizm sektörü son yıllarda Ülkemizde hızlı bir gelişme göstermiştir. Bu hızlı gelişme beraberinde birtakım sorunları da getirmiştir. Turizm sektörünün en önemli olgusu konaklamadır. Dolayısıyla otellerin sayısı birden artmıştır. Buna karşılık yetişmiş eleman açığı daha da yükselmiştir. Yetişmiş elemana olan ihtiyaç alt ve orta kademelerde olduğu kadar üst düzeyde de kendisini göstermektedir. Otel yöneticiliğinin karakteristik özelliklerinden dolayı ayrı bir eğitimi gerektirmesi, bu sektörün Ülkemizde yeni yeni gelişmeye başlaması ve otel yöneticisi yetiştirecek düzeyde eğitimin henüz tam olarak verilmemesi başlıca sebepler arasındadır. Bu yüzden otelin başarısı, Ülkemizde idarenin altbirimleriyle daha fazla koordinasyonunu gerektirir.

Elde edilecek bilgilerin ışığında çeşitli idari teknikler kullanılarak elde edilen veriler sayesinde yüksek seviyede kararlar almak gerekmektedir. Bu bilgilerin en önemlilerini toplayıp idarenin kullanabileceği hale getiren bölüm otelcilikte ön bürodan başkası değildir. Bu tezin amacı bunu vurgulamaktır.

Buna göre tez **iki** bölüme oluşmaktadır. Birinci bölümde otel kavramı tanıtılmakta ve sunduğu hizmetlere değinilmektedir. Daha sonra ön büro kavramı ele alınmakta, ön büronun organizasyonu, alt birimleri ve temel fonksiyonları açıklanmaktadır.

İkinci bölümde ise; idarenin tanımı ve fonksiyonlarına değinildikten sonra, otel idaresinde ön büronun ne denli önemli roller üstlendiği anlatılmaktadır.

Burada ayrıca idarenin, oda fiyatı belirlemede kullanacağı matematiksel formüller ve felsefeler ile, planlama ve kontrolde kullanılabilecek metodlar anlatılmaktadır. Bütün bunlar yapılar-ken ön büroya düşen görevler de vurgulanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm ise sonuç bölümüdür. Burada ön büronun otelin idaresindeki rolü ve yerine getirdiği fonksiyonlarıyla; görünüş-teki gibi sadece müşteriye direkt olarak hizmet eden bir bölüm değil, idareye de hizmet eden çok kritik bir bölüm olduğu sa-
vunuluyor.

I. B Ö L Ü M

1. OTEL KAVRAMI

Otel'in ne olduğu konusunda çok çeşitli açıklamalar, tanımlamalar yapılmıştır. Alışılmışın dışında bütün bu tanımlamaları vermek yerine, basit anlatımlarla otelin hangi fonksiyonları gördüğüne bir göz atalım.

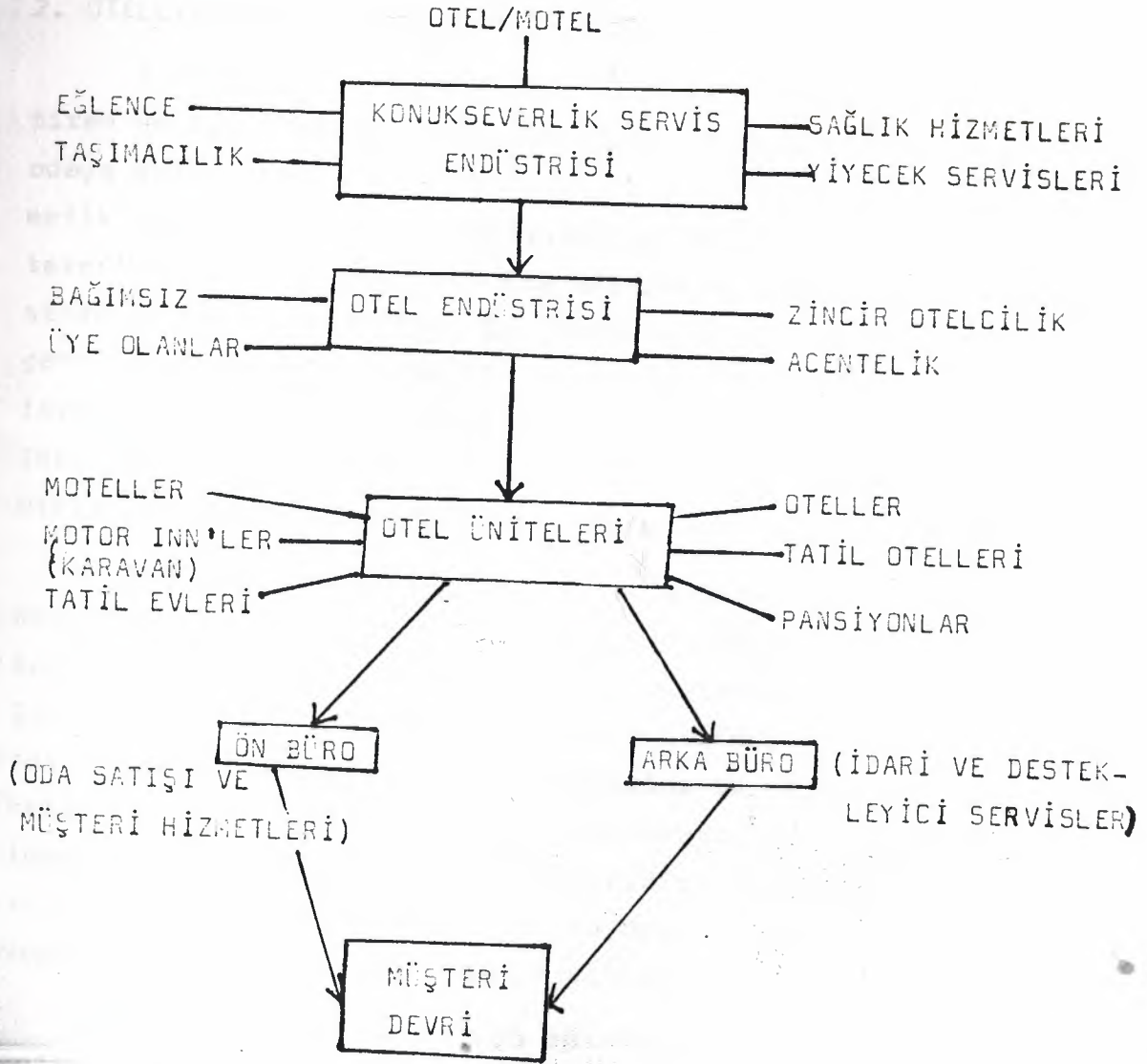
"Otel, geceleme ihtiyacında olan geçici misafirlere tüketim malları ve çeşitli servisler sunan bir işletmedir!"(1)

Tüm uzmanların otel tanımlarına bakacak olursak, otellerin iki ana özelliği göze çarpmaktadır. Bunlar:

- a) konaklama yapılacak özellikte olmaları,
- b) başta yiyecek ve içecek olmak üzere tüketim maddelerini müşterilerin hizmetine sunmalarıdır. Danışma, yüzme havuzu ve sauna gibi müşterilerin temel gereksinimi olmayan konaklama dışı hizmetleri de saymamız mümkündür. Ancak bu hizmetler, her otelde yukarıda belirtilen iki temel özellik olarak sayılamaz, otellerin konumuna göre bu hizmetler değişebilmektedir

Otelcilik endüstrisi, iş gücü yoğunluğunda insan gücünün çokça kullanıldığı bir hizmetler zinciridir. Oteller değişik kriterlere göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Konumuz çerçevesinde ele alınacak büyük, orta ve küçük oteller ile mevsimlik otel sınıflamasına uygun otel örgüt ve bölümlerini inceliyeceğiz.

(1) Kasavana, M., Effective Front Office Operations, Michigan University Yayınları, Michigan, ABD, 1983.



TABLO 1. Basitleştirilmiş konukseverlik hizmetleri ile hotel fonksiyonları ilişkisi.(1)

(1) Kasavana, ibid., s.,4.

2. OTELLERDE GELİR VE MALİYET MERKEZLERİ

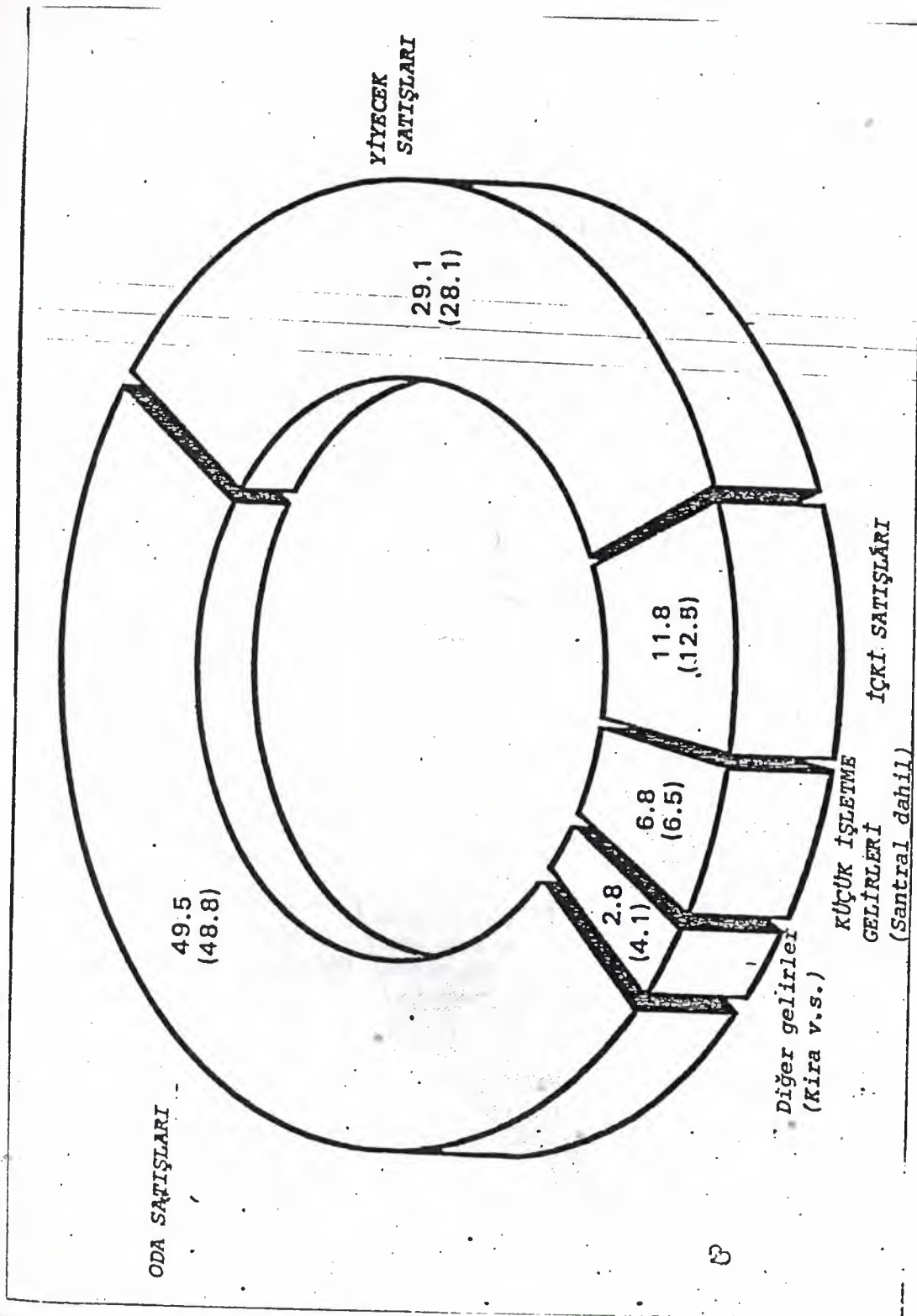
Tüm oteller satışa sundukları odalar dışında, gelir getiren değişik ünitelere de sahiplerdir. Örneğin bir otel 300 odaya sahip olup, lobisinin büyük bir bölümünü kuyumcu, kozmetik v.b. dükkanlara kiralayarak gelir elde edebilir. Diğer taraftan 20 odalı bir otel ise iki restorantı ve barları sayesinde gelir kaydedebilir. Bu yüzden odalar dışındaki gelirleri genelleştirmek mümkün değildir. Dolayısıyla otellerin harcamaları ve yatırımlarında değişiklik olur. Ek bölümler, çalışan işçilerin sendikalı olması, coğrafi koşullar ve benzer faktörler otelin gelirlerini, harcamalara dağıtımını etkileyecektir.

Oteller, gelir ve gider merkezlerinden oluşurlar. Merkez denilince otelin belli bir bölümü akla gelir. Gelir ve giderler ise bu bölümlerin fonksiyonlarından oluşan akışa atfedilir. Diğer bir deyişle, gelir ve giderler o bölümde ne çeşit bir finansal operasyon olduğunu bize gösterirler ve merkez de bize hareketin nerede olduğunu gösterir. Restorantlar, resepsiyon ve lobby gibi bölümler gelir merkezleridir. Mühendislik, katbakımı ve personel gibi bölümler gider kaydeder ancak direkt olarak yaptıkları iş dolayısıyla gelir sağlamazlar.

Oda satışları bir otelin en kârlı işi olma durumundadırlar. Hatta bazı durumlarda, oteller sadece kahvaltı sunabilir. Genel olarak aile ve küçük oteller sadece konaklama hizmeti vermektedirler.

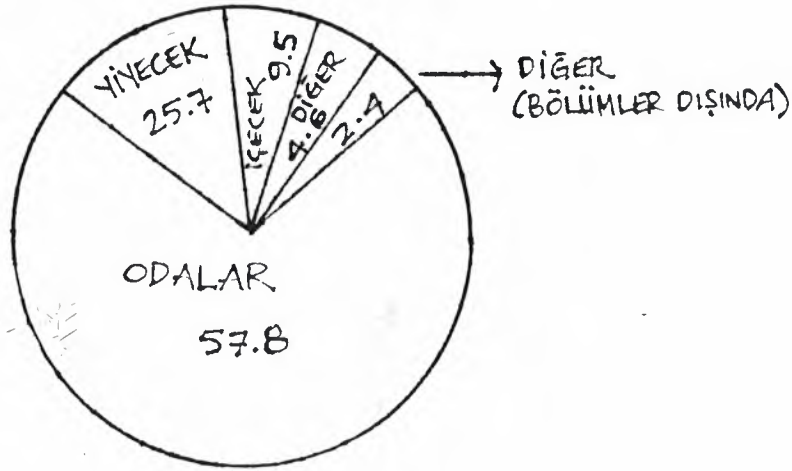
Diğer araştırmalarda da çok az farklarla aynı oranlar elde edildiği için, (bkz. tablo 1, S. 4-5 genel çaba odaların satılması ve personelin diğer departmanlarla orantılı olarak daha çok odalar bölümüne kaydırılması yönündedir.

İşte bu nedenle, odalar bölümünü tümüyle kapsayan ön büro faaliyetleri, fonksiyonları ve otel yönetimine olan katkıları, ilerideki bölümlerde incelenecektir.



Tablo 1. Otal Gelir Kaynaklarının Dağılımı.(1)

(1) Etap Marmara Oteli, ibid.



1978 YILI OTEL GELİRLERİNİN
BÖLÜMLERE GÖRE DAĞILIMI.



GELİRLERİN HARCANDIĞI YERLER

Tablo 1. Harris, Kerr, Forster and Company'nin 1978 yılında yaptığı araştırmaya göre otel gelirlerinin kaynakları ile giderlerinin dağılımı.(1)

(1) B. Kasavana., ibid., s. 56

3. OTELLERİN SINIFLANDIRILMASI

3.1. GEÇİTLİ KRİTERLERE GÖRE

Otelleri geçitli kriterlere göre sınıflandırmak mümkündür. Sonellikle bu kriterler ülkelerin konumlarına göre değişebilmektedir. Buna bir örnek verecek olursak; 3174 odalı Las Vegas Hilton Oteli büyük ve beş yıldızlı bir otel olarak kabul edilmektedir. Fakat buna karşılık ülkemizdeki 400'ün üzerinde odası olan oteller de büyük ve beş yıldızlı olarak kabul edilmektedir. Bu durumda bir karşılaştırma, Amerika Birleşik Devletleri standartlarına göre yapılacak olursak, 400 odalı otel küçük otel sınıfına girecektir.

Türkiye standartlarına göre otellerin büyüklük sınıflandırması.(1)

Küçük Otel : 50 - 100 oda arası

Orta Otel : 100 - 250 oda arası

Büyük Otel : 250 ve üstü

Geleneksel olarak oteller müşteri profili, verilen servisler ve kalanan sürelerin uzunluğuna bağlı olarak üç ana gruba ayrılırlar. Bunlar iş, şehir ve sayfiye otelleridir. İş otelleri genellikle iş dünyası aktivitelerinin merkezi durumundadırlar. Ülkemizde bu tip otellere örnek olarak Sheraton, Hilton gibi otel zincirlerini götürebiliriz. 1987 yılı Sheraton oteli istatistiklerine göre konaklayan müşterilerin % 94.95 gibi büyük bir çoğunluğunu iş adamları oluşturmaktadır. Ayrıca adı geçen otellerin konferans ve toplantı salonlarının doluluk oranları da oldukça yüksektir.

Uzun süre kalınan oteller (apartotel) türü ülkemizde pek yaygın olmayıp yeni gelişmeye başlayan bir otel tipidir. Bu tip oteller daha ziyade çok uzun süreli kalışların gerçekleştirildiği ve içinde bir evde olması gereken herşeyin olduğu yerlerdir. Kalış süreleri uzun olduğu için çok uzun süreli kira anlaşmaları yapılabilir.

(1) E. Marmara Oteli, Personel Eğitim Semineri Notları, İst., 1986

Sayfiye oteller ise belirli bir müşteri tipine hizmet veren otellerdir. Çünkü bu tip oteller , rekreasyonel aktivitelerin merkezidir. Dolayısıyla müşteriler bu tür otellerde kaldıkları süre içerisinde daha bir sosyal faaliyetlerin içinde olmak ve otel tarafından düzenlenen animasyon vb. aktivitelere katılmak isterler. Sayfiye otelleri genellikle hedef pazardan uzakta olurlar. Örneğin güney kıyılarımızdaki otellerin büyük bir potansiyeli, yurtdışından gelen turistler ile İstanbul, Ankara gibi büyük illerimizden tatile giden yerli turistlerdir. Dolayısıyla sayfiye otellerinde konaklama süresi iş otellerinde ki orana nazaran çok daha uzundur. Bu süre genelde bir haftadır. Bu oteller genelde şehir dışında yer aldıkları için geniş alanlara yayılmış hizmetleri sunmaktadırlar. Bu nedenle de, yukarıda belirttiğimiz üç otel tipi arasında ortalama oda geliri açısından en yüksek geliri elde eden sayfiye otelleridir. Tablo 1 üç tip otelin belirgin özelliklerini göstermektedir.

ÖZELLİKLER	OTEL TİPİ		
	İŞ	ŞEHİR (APART)	SAYFIYE
GÖRÜNÜŞ	İş aktivitelerinin merkezi	Yaşam merkezleri	Rekreasyonel aktivitelerin merkezi
LOKASYON	Hedef pazara yakın (Şehir)	Tipik bir yaşam merkezi	Hedef Pazardan uzak
ORIENTASYON	Geçici müşteri (Kısa geceleme)	Devamlı Müşteri	Geçici Müşteri (Uzun geceleme)
HİZMETLER	Geleneksel müşteri hizmetleri	Sınırlı katbakım hizmetleri	Yaygın ve Alışılmışın dışındaki hizmetler
FİYAT	Ticari fiyat (indirim uygulanabilir)	Kalış süresine göre ayarlama	En yüksek Ort. Oda Ücreti

Tablo 1. Otel tiplerinin özellikleri (1)

(1) Kasavana, op. cit., s., 13.

Tipik olarak, otelleri kuruluş yerleri açısından beş gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; şehir merkezi, havaalanı, şehirdışı ve sayfiye otelleridir. Her bölge idari açıdan farklı pazarlama stratejileri ve finansal uygulamaları beraberinde getirir. Kuruluş yeri ne olursa olsun, her tip otel müşteri-devri alanları olarak ikiye ayrılır. Bu alanlar ön ve arka bürolardır. Ön Büro, tüm ön tarafın fonksiyonlarının idare edilmesinden sorumluyken, arka büro da idari bölümlerin koordinasyonunu sağlayan bölümdür.

3.2. 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanuna göre Ülkemizde Otellerin Sınıflandırılması(1)

3.2.1. Tek Yıldızlı Oteller:

Tekyıldızlı oteller aşağıdaki nitelikleri taşırlar.

a) Otel kapasitesine uygun iyi düzenlenmiş, rüzgarlık, resepsiyon, bekleme yerini kapsayan lobi, telefon kabini ve vestiyerden oluşan bir kabul holü,

b) Yönetim odası (Müdür, Muhasebe),

c) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat merdiveni dörtten fazla ise, otel kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,

d) Kent içinde yatak sayısının % 25'i, kent dışında % 35'i oranında oturma imkanı veren rahat, iyi düzenlenmiş oturma salonu,

e) Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu (Kahvaltı ofisiyle bağlantılı oturma salonu veya varsa lokanta bu amaçla kullanılabilir,

f) Lokanta yok ise büfe servisi,

(1) 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu, altıncı bölüm, Turizm Bakanlığı, Ankara, 1982.

g) Emanet konsiyerj, PTT, oto hizmetleri ile ilk yardım dolabı,

h) Kent dışında bulunan otellerde yatak sayısının % 20'si oranında araba alabilecek otopark.

3.2.2. İki Yıldızlı Oteller:

İki yıldızlı oteller, tek yıldızlı otel özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki hizmetleri de veren otellerdir.

- a) Telefon Santral Odası,
- b) Lokantası yoksa sandviç ve benzeri hazır yiyecek-içecek servisi,
- c) Odalarda telefon,
- d) Kent dışında yatak sayısının % 30'u oranında araba alabilecek otopark,

3.2.3. Üç Yıldızlı Oteller:

Üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı otel özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki hizmetleri veren otellerdir.

- a) Ana girişten ayrı bir servis girişi,
- b) Yönetim odaları,
- c) Her katta kat ofisi,
- d) Rahat ve iyi düzenlenmiş içki servis imkanı olan bir oturma salonuyla bir toplantı salonu,
- e) Yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı veya benzeri malzeme,
- f) Alekart ve tabldot servisi olan lokanta,
- g) Genel mahallerde mekanik havalandırma (iklim şartları ve mimari düzenlemenin gerektirmediği haller hariç),
- h) Salonlarda ve yatak odalarında müzik yayını.

3.2.4. Dört Yıldızlı Oteller:

Dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı otel özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki hizmetleri ve nitelikleri sunan otellerdir.

- a) Garaj veya işletmenin kapasitesi ile orantılı otopark,
- b) Müşteriyi rahatsız etmeyecek ayrı servis girişleri,
- c) Otel kapasitesine uygun, iyi düzenlenmiş, bagaj yeri, telefon kabinleri, satış yerlerinden oluşan kabul holü,
- d) Müşterilerin ineceği yada çıkacağı kat merdiveni ikiden fazla ise ayrıca otelin kapasitesiyle orantılı olarak müşteri asansörleri, ayrıca servis merdiveni ve servis asansörü,
- e) Banyo odalarında banyo küveti,
- f) Ayrı bir kahvaltı salonu,
- g) Birinci sınıf lokanta,
- h) Çamaşır yıkama, ütöleme ve kuru temizleme servisi,
- i) Yemek salonu, bar, lobi, resepsiyon holü gibi genel hallerde halı ya da benzeri nitelikte malzeme ile tam kaplama,
- j) Eğlence, müzik, oyun imkanları için uygun mahaller ile sayfiye otellerinde spor imkanları.

3.2.5. Beş Yıldızlı (Lüks) Oteller:

Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için öngörülen nitelik ve özellikleri taşıyan ancak, yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standartları üstün özellikler gösteren otellerdir.

Beş yıldızlı otellerde yukarıdaki nitelik ve özelliklere ek olarak banyo odalarında telefon, tüm hacimlerde air-condition, garaj ve garajda yıkama yağlama servisi, yüzme havuzu, gece kulübü, çok maksatlı salonlar, bar, satış mağazaları, doktor ve hemşire servisi ve ilk yardım gereçleri ile şehir otellerinde toplantı tesis ve ekipmanı, sekreter ve simultane tercüme hizmetleri bulunur.

4. ÖN BÜRO NEDİR?

"Ön Büro idare ile müşteriler arasında bir irtibat noktası olarak otelin müşteride bırakacağı ilk intibaları etkileyen bir bölümdür. Her otelin belli bir müşteri devri vardır. Müşteri devri, otel idaresinin müşteri hareketlerini daha iyi anlamasına yarayan bir kavremdir. Temel olarak müşteri devri fiziksel kontakların ve otel ile müşteri arasındaki finansal aksiyonların genel bir görünümüdür. Oteller, otel-müşteri ilişkilerini daha sağlıklı izleme, kaydetme ve kontrol açısından karışık muhasebe ve iletişim sistemlerine bağımlıdır. Müşteri devri bu hareketleri analiz edip, kategorilere ayırarak karışık otel sistemlerini en basite indirgemede kullanılan etkili bir faktördür. Buna göre müşteri devri, müşterinin otele geliş öncesi yani satış öncesi, oteldeyken (satış noktaları) ve otelden ayrıldıktan sonra (satış sonrası) olmak üzere üç bölümde incelenmektedir. Bu inceleme de en büyük görev de Ön Büroya düşmektedir." (1)

Otel nasıl inşaa edilirse edilsin, nasıl organize olursa olsun, Ön Büro otelin odak noktasıdır. Bu yüzden ön tezgah, yani resepsiyon, danışmanlık hizmetleri ve ön kasanın bulunduğu kısım ön büronun en göze batan kısımlarıdır. Dolayısıyla ön bürolar genelde trafiğin yoğun olduğu lobi bölümlerinde yer alır. Müşteri kontakları ön tarafta ilk olarak müşterinin otele kaydı (check-in) ve son olarakta ayrılışı ile (check-out) olmaktadır. Bu yüzden Ön Büro , müşteri ile otel idaresi arasındaki mantıki iletişim hattını oluşturmaktadır.

Ön Büronun en önemli fonksiyonlarından birisi oda satışı yapmaktır. Tabii ki bu otelin konumuna göre değişir. Eğer otel tatil yöresinde ise satışların yapılmasındaki en büyük etken satış ve pazarlama bölümünde olacaktır. Şüphesiz, Ön Büro

(1) RENNER, Peter Franz, Basic Front Office Procedures, CBI Publishing Co., Inc., Boston, ABD, 1980.

Şüphesiz ön büro sağlayacağı istatistiki ve idari bilgiler ile satış ve pazarlama bölümüne, fiyat politikalarının belirlenmesinde önemli katkılarda bulunacaktır. Aşağıda ön büronun ana fonksiyonları belirtilmektedir.

ÖN BÜRONUN TEMEL FONKSİYONLARI

1. Oda Satışı Yapmak

- a) Rezervasyon kabulü
- b) Rezervasyonsuz müşterilerin otele kabulü (walk-in)
- c) Kayıt işlemlerini gerçekleştirme (check-in)
- d) Satılacak odaların belirlenmesi

2. Otel Hizmetleri Hakkında Bilgi Vermek

- a) Otel içindeki operasyonlarla ilgili olarak
- b) Dış olaylar ve yerler hakkında

3. Müşteri Hizmetlerini Koordine Etmek

- a) Ön ve arka ofisler arasındaki irtibatı sağlamak
- b) Müşteri şikayet ve problemlerini karşılayıp halledilmesi yoluna gitmek

4. Oda Durumlarının Kaydını Tutmak

- a) Oda satışlarında Kat Bakım (House-Keeping) ile koordinasyonu sağlamak

I. Satılan oda durumları

II. Oda değişikliği durumları

III. Arızalı oda durumları

5. Müşteri Hesaplarını Tutmak

- a) Folio ve hesapların yaratılması
- b) Hesapların foliolara günlük olarak işlenmesi
- c) Kredi limitlerinin takibi
- d) Müşteri işlemlerinin dökümantasyonu

6. Müşteri Hesaplarının Kapatılması

- a) Hesapların hazırlanması
- b) Folio toplemlarının mutabık kalınması
- c) Ayrılış prosedürlerinin yerine getirilmesi

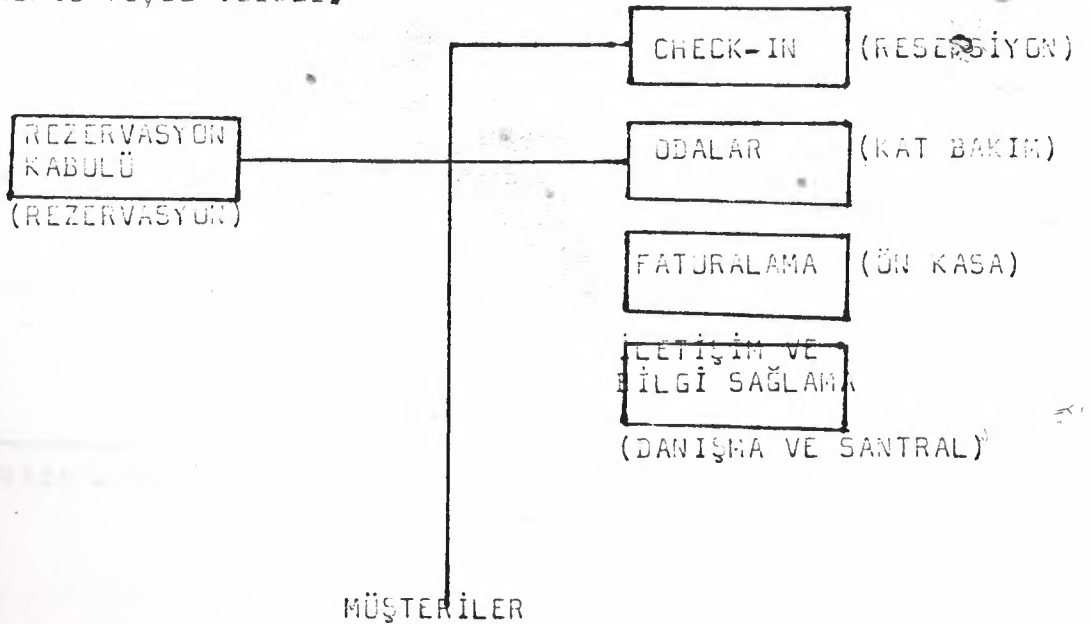
7. Müşteri Dosyasının Açılması

- a) Müşteri kişisel bilgilerinin gelecek referanslar için kaydedilip saklanması

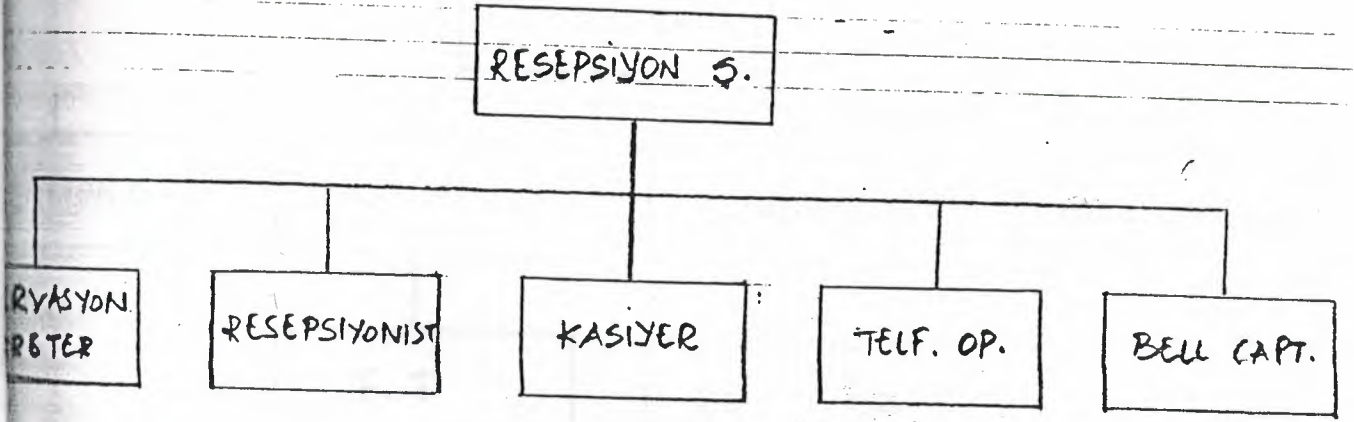
Ön büronun temel fonksiyonların verdiği bu tablo ışığında ön büroyu genel olarak beş bölümde incelememiz mümkündür. Bunlar;

- a) Rezervasyon,
- b) Resepsiyon ve Danışma,
- c) Ön Kasa,
- d) Santral,
- e) Kat-Bakım (House-Keeping) bölümleridir.

Bezi otellerde organizasyon açısından ön kasa ön büronun değil, muhasebe bölümünün kapsamında gösterilmektedir. Fakat fonksiyonellik açısından resepsiyonun hemen yanında yer alan ve müşteriye direkt hizmet veren bu bölümü de ön büronun içerisinde de incelemekte fayda vardır.



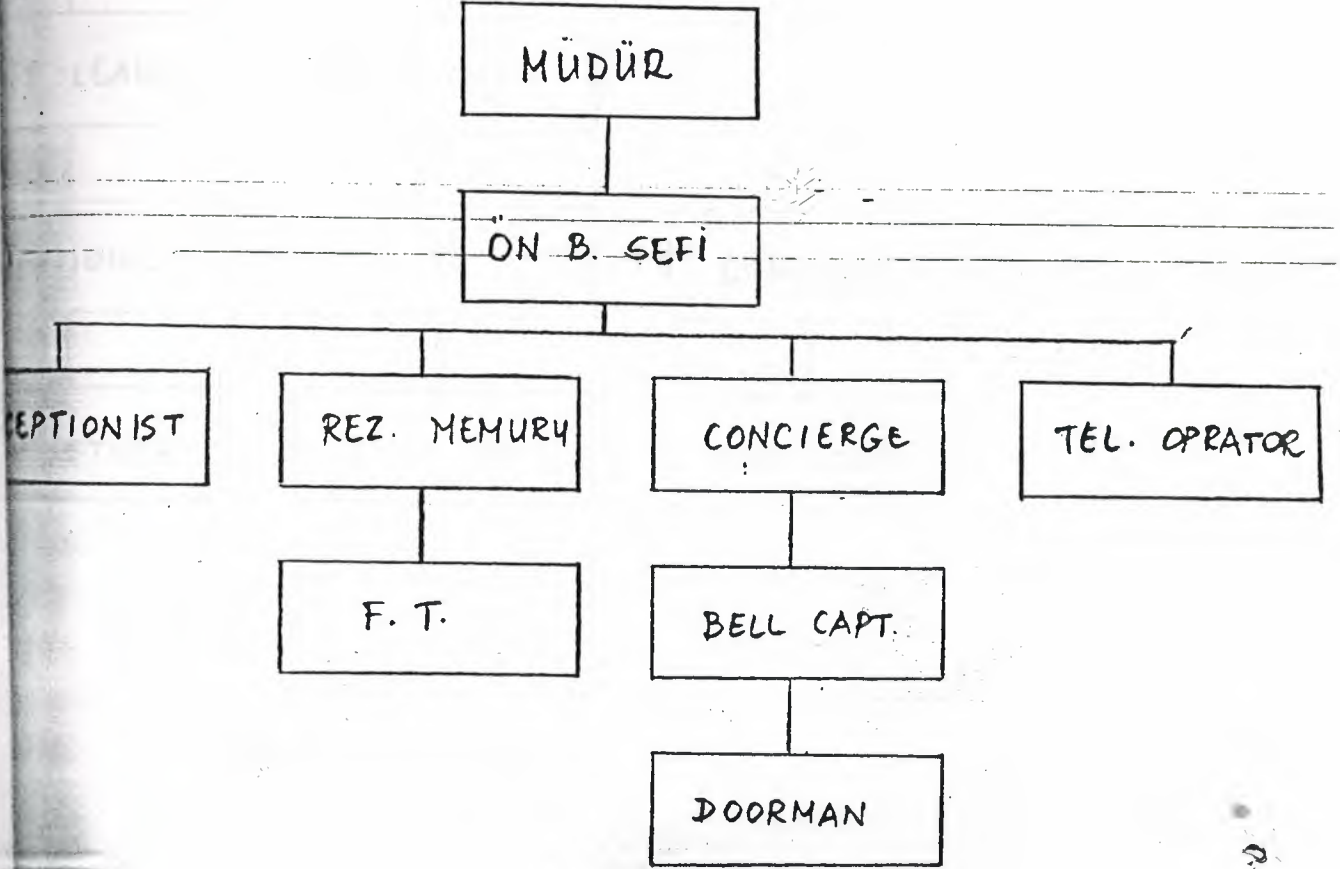
Tablo 1. Ön Büro Trefiği



KÜÇÜK OTEL ÖN BÜRO

Tablo 1. Küçük bir otelde ön büro organizmanı (1)

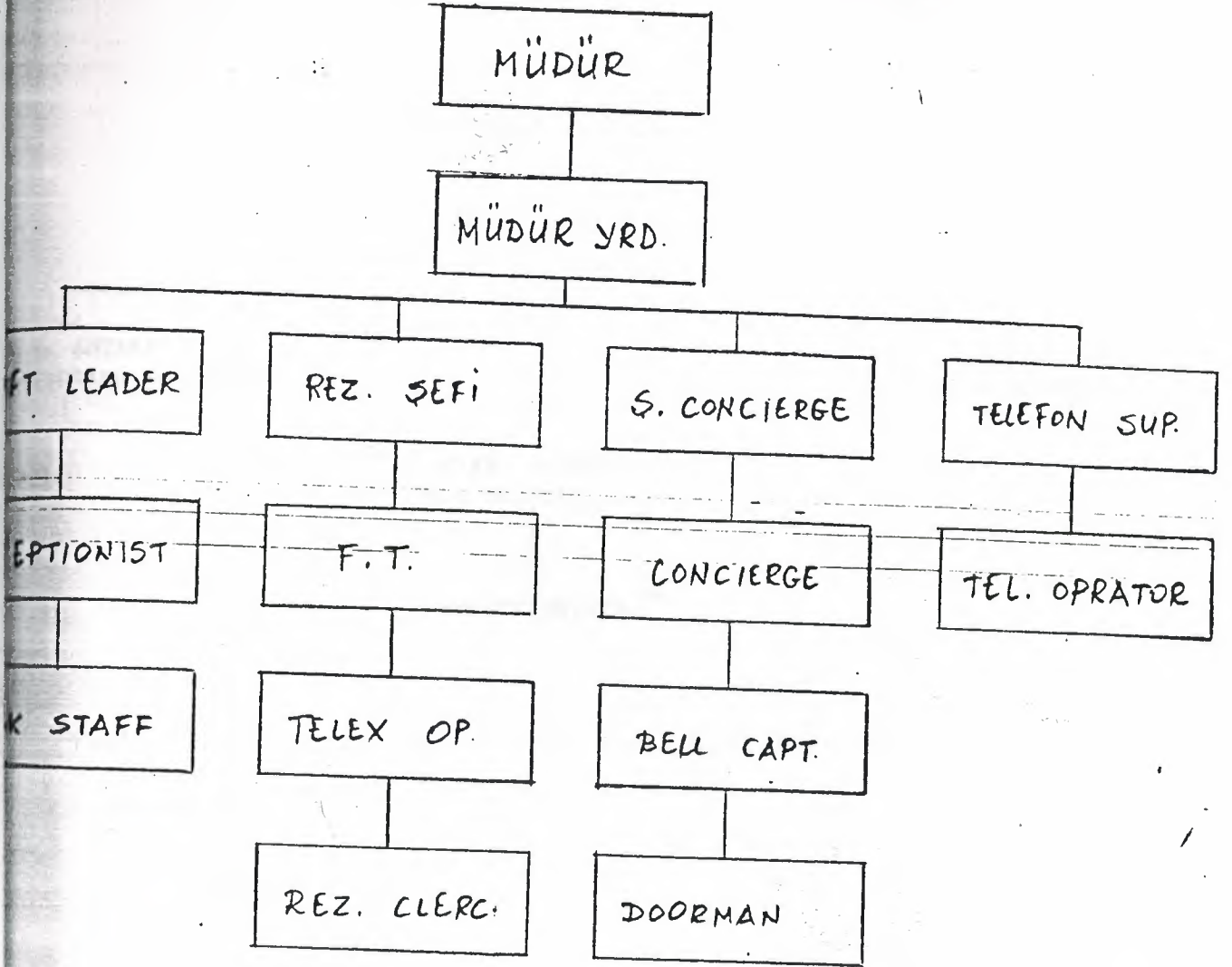
(1) E. Marmara Oteli, op. cit.



ORTA BOY OTEL . ÖN BÜRO

Tablo 1. Orta büyüklükte bir otelde ön büro organigramı (1)

(1) Etap Marmara Oteli, ibid.

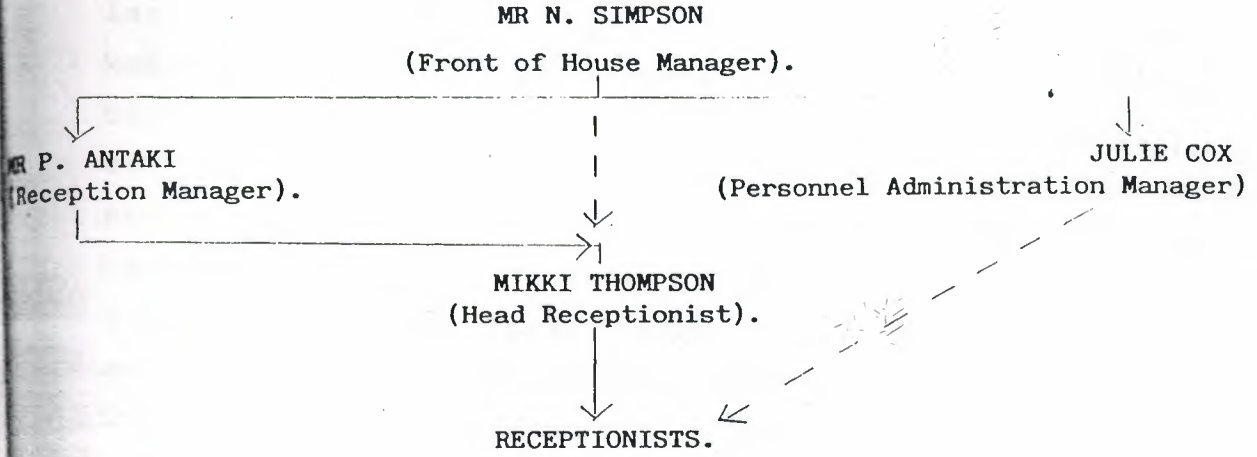


BÜYÜK OTEL ÖN BÜRO

Tablo 1. Büyük bir otelde ön büro organigram şeması. (1)

(1) Etap Marmara Oteli, ibid.

RECEPTION STRUCTURE



Tablo 1. İngiltere, Bournemouth'daki Crest(1) oteli ön büro
organigram şeması.(2)

(1) Merkezi İngiltere'de bulunan ve şahsının fiilen çalıştığı
uluslararası oteller zinciri.

(2) Bournemouth, Crest Oteli personel bilgilendirme notları,
Bournemouth, UK., 1987.

4.1. REZERVASYON BÖLÜMÜ

Ön büroda operasyon bir rezervasyonun alınmasıyla başlar. Rezervasyon kelimesi dilimize yerleşmiş yabancı kökenli bir kelimedir ve yer ayırtma anlamına gelir. Dolayısıyla rezervasyon bölümü potansiyel müşteriyle ilk ilişkiyi kuran bölümdür. Bu nedenle satışa yardımcı olacağından önemli bir rol üstlenir. Bir otelin en önemli ürünü odalarıdır ve gününde satılmayan oda bir kayıptır. Ertesi gün oda artık başka bir maldır. Örneğin barmen o gün satemediği bir içkiyi ileride satmak üzere depolayabilir, ancak odalar bölümü için böyle bir imkan söz konusu değildir. Satılmayan oda zarar demektir, çünkü operasyon devam etmektedir. ⁽¹⁾ Masrafların karşılanması da gerekmektedir. Daha önceki bölümlerimizde genel olarak bir otelin en büyük gelir diliminin odalar bölümünden sağlandığını görmüştük. Bu nedenle ön büro bölümünün rezervasyon taleplerini almak, kaydetmek ve muhafaza etmek için son derece etkili bir sisteme sahip olması gerekmektedir. İyi bir rezervasyon sistemi;

- a) Rezervasyon taleplerini doğru olarak kaydetmek,
- b) Talebi kabul ya da geri çevirmek ve uygunsa bekleme listesine almak,
- c) Eksiksiz bir servis için taleplerle ilgili detay bilgileri toplamak,
- d) Sistemde kayıtlı bulunan rezervasyonların üzerine kolayca yenilerini ilave etmek ve kümülatif olarak istendiği anda toplam rezervasyonlar hakkında bilgiyi kolayca elde etmek,
- e) Habersiz iptallere (No-show) karşı gerekli tedbirleri almak,
- f) Günlük gelecek misafirlerin ve taleplerinin detaylı bir listesini temin etmek,
- g) İdarenin oteli, % 100 doldurabilme çabalarına destek olmak gibi fonksiyonları karşılayabilmelidir. (2)

(1) E. Marmara Oteli, op. cit.

(2) Hasenagos, J., Front Office Operations, N.Y., ABD, 1971.

Rezervasyonları talep açısından iki ayrı grupta incelileyebiliriz.

1. Talebin geldiği kaynaklar:

Müşteri;

a) doğrudan doğruya otelle temas kurarak kendisi talepte bulunur,

b) Seyahat acentası vasıtasıyla,

c) Bağlı bulunduğu şirket vasıtasıyla,

d) Büyük zincir otellerin merkezi rezervasyon sistemi kanalıyla,

e) Hava yolları, vapur acentaları vs. yoluyla.

2. Talebin Otele Ulaşma Şekline Göre

a) Doğrudan doğruya otele gelerek,

b) Telefonla,

c) Mektupla,

d) Teleksle,

e) Telçraflla.

Yukarıdaki durumlardan müşterinin doğrudan teması ya da iletişim araçlarından biri ile yaptığı teleplerde karşılıklı olarak görüşüp, bütün detayları anında halletme imkanımız olduğundan rezervasyon işlemi sağlıklı ve süratli bir şekilde tamamlanır. Mektupla yapılan rezervasyonlar yazışmayı gerektirir. Mesleki ehlik açısından en geç üç gün içinde bu rezervasyonların cevaplandırılması uygundur.(1)

Rezervasyon Formu: Bu formun belirli bir şekli yoktur. Ancak üzerindeki bilgilerin genelde aşağıda belirtilen biçimde olması uygundur.

- Müşterinin adı ve soyadı,
- Konaklama tarihleri,
- Otele varış saati,
- Oda tipi ve sayısı,

(1) Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, Ank., 1984

- Oda fiyatı,
- Ödeme şekli,
- Özel istekler ve notlar,
- Rezervasyonu yapan şahsın adı, soyadı, adresi ve telefon numarası. Eğer rezervasyon şirket adına yapılıyorsa şirketin adresi,
- Rezervasyonu alan otel görevlisinin adı,
- Rezervasyonun alınış tarihi.

Rezervasyon-Resepsiyon ilişkilerinin iyi olması, doluluk oranının ve ortalama oda ücretinin maksimize edilmesi açısından çok önemlidir. Rezervasyon bölümü otelin hangi tarihte ve ne kadar dolu, ne kadar boş olduğunu güncel olarak takip edip resepsiyona iletmelidir ki resepsiyon bölümü kendini buna göre ayarlayabilsin. Örnek olarak rezervasyon ofisi kayıtlarını iyi tutmayıp otelin boş olduğu günü dolu olarak gösteriyorsa, resepsiyon bir çok rezervasyonsuz gelen müşteriye geri çevirip yer olduğu halde otelin gereksiz yere gelir kaybetmesine yol açabilir. Bu yüzden bu iki bölümün aralarındaki koordinasyon ve iletişim çok önemlidir.

Bir rezervasyon bölümünde yapılacak işleri bütün detayları ile belirlemek mümkün değildir. Çünkü her otelin kendine has özel bir konumu vardır. Yine de bir rezervasyon memurunun yapacağı işleri genel olarak inceliyebiliriz. Buna göre rezervasyonda genel olarak yapılması gereken işleri;

- a) Rezervasyon ile ilgili yazışmaların yapılması, takibi ve dosyalanması,
- b) Gelecekteki oda müsaitliğinin rezervasyon kartlarının kullanılarak takip edilmesi,
- c) Geliş tarihine ve alfabetik sıraya göre rezervasyonların alınması ve korunmasını sağlamak,
- d) Rezervasyon teyid mektuplarının uniforme edilmesi,
- e) Oda işgal ve satış tahminlerinin geliştirilip planlanması,
- f) Rezervasyonların rezervasyon bilgi kartlarına işlenmesi, biçiminde özetleyebiliriz.

4.1.2. KAPASİTE FAZLASI REZERVASYON KABULÜ (OVERBOOKING)

Oteller genellikle rezervasyonlarını gelebilecekleri halde iptal etmeyen kişilere önlem olarak kapasitelerinin üzerinde oda satışı yaparlar. No-show'lar (gelmeyeceğini bildirmeyen rezervasyonlar), oteller için büyük bir problem oluşturmaktadırlar ve kontrolü de oldukça zordur. Genelde oteller % 12 ile 15 arası kapasite fazlası rezervasyon kabul etmektedirler.⁽¹⁾ Burada hemen ülkemizde geçtiğimiz yıllarda gündeme gelen bu duruma değinmek gereklidir. Dilimizde bu olay "Çifte Rezervasyon (Double Booking)", olarak geçmiştir ki temamiyle yanlıştır. Çifte rezervasyon yapılan bir rezervasyonun tekrar, yani mükerrer olarak yapılmasıdır. Dolayısıyla konumuz olan kavram yanlış kullanılmıştır.

Müşteri açısından rezervasyonlu olarak bir otele gidip te otelin dolu olduğu ve kendisinin başka bir otele transfer edileceğini, ya da rezervasyonunun iptal edildiğini söylemek şüphe yokki kötü bir muameledir. Oteller müşteri tepkilerinin farkında olduklarından bedava yemekler, hediyeler, başka otellerde bedava konaklamalar gibi çeşitli teselli mükafatları sunmaktadırlar. Bu teselli mükafatları maliyetli olmalarına rağmen otelin geri çevireceği rezervasyon taleplerinden kaybedeceği gelir seviyesine yaklaşmazlar. Dolayısıyla oteller gelişi kesinlik kazanmayan rezervasyonların yerine rezervasyonları olmayan fakat yer talebinde bulunan hazır ve kesin müşterileri kabul etme yoluna giderler. Oteller genellikle rezervasyon tutma ya da iptal saati belirlerler. Ülkemizdeki uygulamaya göre eğer bir rezervasyon garantili değilse saat 18'e kadar tutulur ve rezervasyonu olan müşteri gelmezse, bu rezervasyon iptal edilir. Bu saatte garantili rezervasyonların dışında kalan rezervasyonların tümü feshedilir. Bundan sonra oteller odalarını ilk gelen ilk odayı alır esasına göre satarlar.

(1) Podd, G.O. and Lesure J.D., Planning and Operating Motels and Motor Hotels, Hayden Book Co., Rochelle Park, NJ, ABD 1964

Garantili rezervasyonların oda ücreti (bir gecelik), rezervasyon gerçekleşmezse dahi tahsil edilir. Bunun için rezervasyon alınması esnasında bir ön depozit vade rezervasyonu yapan şirketin yazılı taahhüdü alınır. Son zamanlarda kredi kartlarının kullanımı yaygınlaştığı için kredi kartlarının numaraları alınarak oteller garanti altına alınabilmektedir. Finansal açıdan ve otelin mali strüktürü ile gelirini maksimize etmesi açısından no-show çok önemli etkisi olan bir faktördür.

Kapasite fazlası rezervasyon problemi genellikle üç sebepten dolayı oluşur: a) otelde kalan müşterilerin belirttikleri tarihten önce ayrılmaları (understays), b) resepsiyona haber vermeden ayrılan müşteriler (walk-outs) ve c) önceden belirtilen tarihte otelden ayrılmayıp kalış sürelerini uzatanlar (stayovers).

No-show faktörü de göz önüne alınarak oda müsaitlik durumu aşağıdaki formülle bulunabilir. (1)

$$RAF: AV - [R - (R)(NSF)] - S + U$$

RAF: Room Availability Forecast (Oda Müsaitlik Durumu)

AV : Availability (Belirli bir zamanda satışa müsait olan toplam oda sayısı)

R : Reservations (O günkü rezervasyon sayısı)

NSF: No-Show faktörü (otelin geçmiş istatistiklere göre belirlenmiş no-show faktörü, yüzdesi)

S : Stayovers (Otelde o gün uzatma isteyebilecek tahmini oda sayısı)

U : Understays (Otelde o gün erken ayrılacak tahmini oda sayısı)

(1) Kasavana, M., op. cit., s., 169:

4.2. RESEPSİYON VE DANIŞMA (KONSIYERJ)

Konumları itibariyle Resepsiyon ve Danışma bir çok otelde aynı yerde yer alırlar. Fakat iş olarak farklı fonksiyonları yerine getirirler. Bazı ufak otellerde resepsiyon memuru aynı zamanda danışma hizmetlerini de yerine getirmektedir. Görevleri ne kadar değişik olursa olsun müşterinin otele girişinde ilk izlenimlerini edineceği resepsiyon ve danışma otelin kalitesi ve servisi hakkında ilk işaretleri verir. Bu yüzden bu bölümler önemli roller üstlenir.

4.2.1. RESEPSİYON

Resepsiyonun başlıca görevlerinden biri oda satmak ve karı maksimize etmeye çalışmaktır.⁽¹⁾ Yukarıda da belirttiğimiz gibi müşteriyi ilk karşılayan bölümdür. Bu yüzden resepsiyonun müşteri üzerinde yaratacağı ilk etki çok önemlidir. Müşterinin kalışı süresince bir takım problemler çıksa bile ilk gelişinde resepsiyonda güler yüzle ve samimiyetle karşılanması, kendisiyle ilgilenilmesi ona bütün diğer terslikleri unutturabilir. Aynı şekilde müşteri otelde kaldığı sürece diğer bölümlerde ne kadar mükemmel servis alırsa alsın eğer otele gelişinde yada ayrılırken iyi karşılanmamış, ilgisiz bırakılmışsa diğer bölümlerde gördüğü alak ve servis hemen unutacak ve aklına resepsiyon gelecektir.

Resepsiyonda yapılması gereken işlerin bir genellemesini yapacak olursak;

- a) Müşterinin odasının, fiyatının ve kalış süresinin belirlenmesi,
- b) Kayıt prosedürlerinin yerine getirilmesi (Bilgi toplama),
- c) Müşterinin ödeme şeklinin belirlenmesi ve ödemenin garanti altına alınması gibi işlemlerdir.

(1) KALT, H., Introduction to the Hospitality Industry, N.Y., ABD, 1971.

Şüphesiz her otelin resepsiyonunda yapılan işlerin ayrıntıları çok farklı olabilir. Bir çok otel idaresi resepsiyonda çalışanları motive etmek için çeşitli yollara başvurmaktadır. Personelin devamlı görebileceği şekilde yazılarla müşteriye nasıl davranılacağı ve karın nasıl maksimize edilebileceği daimi çalışanlara vurgulanmaktadır.

İleriki sayfalarda bu tür örneklerle yer verilmiştir.

CODE OF CONDUCT

*Designed to simply communicate the
essence of Hospitality to all*



Crest Hotels

- Hospitality means; Friendly and Attentive service.
- Offering to help even if it is not your job.
- Smiling.
- Providing a warm and friendly welcome.
- Initiating conversation; Speaking first.
- Trying never to say no; Offering an alternative.
- Acknowledging our Guest.
- Looking calm; Keeping your charm.
- Inquiring if our Guest requires anything else.
- Thanking our Guest.
- Your courtesy at all times. Address our Guest by name.

Tablo 1. Crest oteller zincirinin tüm personeline devamlı
hatırlayıp, uygulamalarını istediği konukseverlik kodu(1).

(1) Crest Oteli, Bournemouth, Personel Eğitim Notları, Bournemouth,
1987.

Values

Being the best in the market

Attention to detail

Recognising the importance of people

Obsession with the quality of product & service

Management of Economic growth & profits

SUCCESSFUL CREST RECEPTIONISTS

Are

Able to ensure that productivity comes through people

by

Communication

Involvement

Delegation and Control

Close to the customer and perceptive to their comments

Aware of accommodation demand and events that affect it

*Able to plan and manage an accommodation
strategy by recording and effectively using
market information*

Capable of influencing both accommodation volume and price

*Committed to ensuring that Company standards
are maintained*



Crest Hotels

Tablo 1. Crest oteller zincirinin başarılı bir resepsiyoncunun nasıl olması gerektiğini anlatan bildirisi.

(1) Crest Oteli, ibid.



RECEPTION - COMPLAINT STANDARD PROCEDURE

- Listen, look concerned.
- Be calm/influence them.
- Inform what you will do about it.
- DON'T place blame.
- ACT PROMPTLY.
- Check satisfaction.
- Inform departments/management
- Enter in complaint book.
- Find out why it happened.

RESEPSİYON - ŞİKAYETÇİ STANDART PROSEDÜRÜ

- Dinleyin, ilgili görünün.
- Sakin olun ve karşınızdakileri etkileyin.
- Şikayet hakkında ne yapacağınızı bildirin.
- Diğerlerini suçlamayın.
- Anında harekete geçin.
- Müşterinin tatmin olup olmadığını kontrol edin.
- İlgili bölümleri ve idareyi haberdar edin.
- Şikayetçi defterine kaydedin.
- Şikayetin neden olduğunu araştırın.

Resepsiyon memurunun şikayet esnasında yapması gereken davranışlar (1)

(1) Crest Oteli, ibid.

MİSAFİRİN KULLANDIĞI KELİMELER

SES TONU

GÖRÜNÜMÜ

VÜCUT İFADESİ

RİCA ETSEM	MEMNUN EDİLMESİ KOLAY, UYSAL	YAVAS, ALCAK	UYSAL, MEMNUN, YADA YORGUN, MORALI BOZUK	TAKİM ELBİSELİ, TRASLI,	DİK DURUŞ,	KENDİNDEN EMİN, SACMALLIKLARDAN HOSLANMAYAN,
.... İstiyorum.	NE İSTEDİĞİNİ BİLEN, EMREDEN, İSTEDİĞİNDE İS- RARLI OLAN,	SEVİMLİ	MEMNUN EDİLMESİ KOLAY,		OMUZZLARI DÜ- ŞÜK	YORGUN, SIKILMI SINIRLI,
BENİM SÖYLEDİĞİM BU DEĞİLDİ.	SİNİRLİ, MÜNA- KASACI, HAYAL KIRIKLIĞINA UĞRAMIŞ.	ALAYCI	SİNİRLİ, ANLAŞ- MAYA YANASMAYAN, PROBLEM ÇIKARMA- YA ÇALIŞAN	BLUE JEAN VE SPOR GÖMLEKLI	TOPIUKLARININ ÜZERİNDE SAL- LANAN, PAR- MAKLARI İLE MASADA TEMPO TUTAN,	SABIRSIZ,
				KRAVATINI GEVSET- MİŞ, ELBİSESİ BU- RUSUK,	KONUSURKEN VEYA DİNLER- KEN TEK KAŞI- NI KALDIRAN,	KONUŞTUĞU YA DA DİNLEDİĞİ KİŞİYE İNANMAYAN,
					DİNLERKEN BA- SINI YANA DOĞRU EĞEN,	İLGİLİ, DİKKATLİ
					KOLLARINI KA- VUSTURMUS,	SAYUNMAYA GECEN, SÖYLENEN SEYDEN YA DA İCİNDE BU- LUNDUGU DURUMDAN HOSLANMAYAN,
					YARI KAPALI GÖZLER	YORGUN, İLGİSİZ, DİKKATSİZ

MÜŞTERİ DAVRANIŞ ANALİZLERİ (1)

(1). İstanbul Sheraton Oteli, Müdüriyet Stajyerliği notları,
İstanbul, 1987.

MİSAFİRİ MEMNUN ETME STANDARTLARI (1)

1. MİSAFİRİ HER GÖRÜŞÜNÜZDE GÜLÜMSEYİN VE BİR KONUKSEVERLİK İFADESİ KULLANIN.
2. HER MİSAFİR İLE DOSTÇA VE NAZİK BİR ŞEKİLDE İLGİLENEREK KONUŞUN.
3. MİSAFİRİN İSTEK VE SORULARINA ÇABUK VE BİLİNCİ BİR ŞEKİLDE CEVAP VERİN, VEYA CEVABI BULABİLMEKTE KİŞİSEL SORUMLULUK ALIN.
4. MİSAFİRİN İHTİYAÇLARINI ÖNCEDEN SEZİNLEYİN VE PROBLEMLERİNİ ÇÖZÜN.

(1) Personel Eğitim Notları, İstanbul Sheraton Oteli, İstanbul, 1987.

4.2.2. DANIŞMA (KONSIYERJ)

"Bu bölüm gördüğü hizmet açısından müşterilerin sekretarya ihtiyaçlarını gidermektedir ve en önemli fonksiyonlarından birisi de müşterilere bilgi iletişimi sağlamasıdır. Otelde kalan bir kişinin otel içi ve dışında yapılacak işlerinde aracılık yapar, yardımcı olur".(1)

Bu bölüm genellikle resepsiyon ile aynı yerde bulunur. Şartlar elverdiği ölçüde ayrı özel bir yerde olması servisin daha iyi verilmesi açısından faydalıdır. Danışma bölümünün yaptığı işleri genelleştirecek olursak;

- a) Müşteriyi karşılamak,
- b) Bagajların taşınıp odalara yerleştirilmesi,
- c) Danışmanlık (müşteriye faydalı olabilecek faydalı bilgilerin aktarılması vb.),
- d) Müşteri postalarının ve mesajlarının takibi, iletilmesi,
- e) Oda anahtarlarının takibi, alınıp verilirken doğru kişiye verilmesine dikkat edilmesi, gibi fonksiyonlardır.

4.3. SANTRAL

Santral bölümü otelin bütün telefon görüşmelerini, dolayısıyla çok önemli bir iletişim trafiğini idare eden bölümdür. Ayrıca otel dışarıdan arandığında ilk cevap verenlerin santral olduğu ve bu yüzden potansiyel müşteri olacak kişilere, otelde kalan yakınlarını soranlara yada bir işadamları arayan diğer bir işadamları üzerinde bırakacağı intiba unutulmamalıdır. Bir telefonistte (santral memuru) olması gereken nitelikler uzmanlar tarafından belirlenmiştir. (Bkz., s.31-32)

(1) TITİZER Oktay, "Ön Büro Planlaması", Ön Büro Semineri, İst., 1966.

TELEFONİSTLERİN NİTELİKLERİ (1)

- TELEFONU BEKLETMEDEN, EN FAZLA İLK UÇ ÇALIŞ SÜRESİ İÇİNDE VE SESİMİZE GÜLERYÜZ İFADESİ VEREREK AÇMAK,
- GEREKLİ NOTLARI ALABİLMEK İÇİN KAĞIT VE KALEMİ DAİMA EL ALTINDA BULUNDURMAK,
- KONUŞMANIN ÖNEMLİ NOKTALARINI, İSİMLERİ VE RAKKAMLARI TEKRAR ETMEK,
- AHİZENİN OMUZA SIKIŞTIRILMASININ VE HERHANGİ BİR ŞEY ÇİĞNEMEK VEYA YEMENİN SESİN BOZUK ÇIKMASINA VE İLETİŞİM KOPUKLUĞUNA NEDEN OLABİLECEĞİNİ UNUTMAMAK,
- MÜMKÜN OLDUĞU KADAR FAZLA BİLGİ ALARAK MÜŞTERİYE YARDIMCI OLMAK İÇİN AZAMI GAYRETİ GÖSTERMEK,
- HATTI BEKLETMEK GEREKTİĞİNDE KISA SÜRELERLE ÖZÜR DİLEYİP, TEŞEKKÜR ETMEK,
- HERHANGİ BİR KONUYA SINIRLENMİŞ OLAN MÜŞTERİYİ SAKINLEŞTİRMEK VEYA DURUMU ÜST MAKAMA İLETMEK,
- BİR İŞ ARKADAŞININ TELEFONUNA CEVAP VERİRKEN, ARANAN BÖLÜMÜN ADINI VE KENDİ İSMİNİ BELİRTTİKTEN SONRA BİR MESAJ BIRAKIP, BIRAKMAYACAĞINI SORMAK,
- MÜŞTERİ KAPATMADAN KESİNLİKLE TELEFONU KAPATMAMAK VE ARADIĞI İÇİN TEŞEKKÜR ETMEK.

(1) Personel Eğitim Notları, Etep Marmara Oteli, İst., 1986.

TELEFONDA KONUŞMA YÖNTEMLERİ (1)

- Telefonu bekletmeden açın,
- Anonsü unutmayın. (İyi Günler, Istanbul Sheraton)
- Sesinize güleryüz ifadesi verin. Ses tonunuzun sıkıntı ve üzüntülerinizi yansıtmasını engelleyin.
- Arayana adıyla hitap edin.
- Misafir gibi düşünün.
- Soruyu ve önemli noktaları tekrar edin.
- Ancak çok gerekliyse telefonu yetkili bir başka kişiye devredin.
- Gerekliği yerlerde teşekkür etmeyi ve özür dilemeyi ihmal etmeyin.
- Hattan ayrılmanız gerekirse nedenini açıklayın.
- Telefonda beklettiğiniz kişiye sık sık bilgi verin.
- Görüşmeyi nazikçe sona erdirin.
- Misafirden önce telefonu kapamayın.

(1) İst. Sheraton Oteli, op. cit.

4.4. ÖN KASA

Daha önce bu bölümün kimi otellerde muhasebe bölümüne, kimi otellerde ise ön büroya organizasyon yapısı açısından bağlandığını belirtmiştik. Organizasyon yapısında nereye bağlı bulunursa bulunsun, ön kasa (ana kasa) daima resepsiyonun yanında yer alır. Konumu itibarıyla resepsiyon ile çok sıkı ve sağlıklı bir işbirliği içinde olması gerekir.

Ön kasada yapılan işlerin bir genellemesini yapacak olursak aşağıdaki örnekleri görürüz.

- a) Oteldeki tüm para transaksionları ile ilgilenir,
- b) Müşteri hesaplarının kapatılması gerçekleştirilir,
- c) Otelde kalan ve çeşitli satış noktalarında harcama yapan müşterilerin hesapları düzenlenir ve doğru bir şekilde ana folioya geçirilir.
- d) Para ve döviz değiştirme işlemleri yapılır,
- e) Ön kasada gece çalışan kişi (Night-Auditör), günlük hesapları kontrol edip nakit ve kredi miktarlarını tutturduktan sonra tüm transaksionları muhasebeye aktarır, ödeme ile ilgili evrakları (voucher ve şirketler tarafından yazılmış ödeme mektupları gibi) kontrol eder.

"Bu bölümde çalışanların çok dikkatli kişiler olması gerekmektedir. Belirli saatlerde bu bölümde iş yoğunluğu çok artmaktadır. Para ile ilgili hareketlerin idaresi söz konusu olduğundan açık vermek ve hata yapmak an meselesidir. Çalışan kişilerin temel muhasebe bilgilerinin olması işlemleri kolaylaştıran faktörlerden biridir."(1)

1) ÖZBAY, Celal, "Ön Büro", Otel Yönetim Seminerleri Konuşma Metinleri, Ank., 1984

4.5. KAT BAKIM SERVİSİ (HOUSE-KEEPING)

Bu bölüm adından da anlaşılacağı gibi gerek müşteri odalarının gerekse genel mahallerin ve tüm otelin temizliği ve bakımından sorumludur. Genel olarak yapılan işler aşağıda sıralanmıştır.

a) Odaların temizlenip aşağıdaki sıraya göre kullanıma hazır hale getirilmesi,

- resepsiyon tarafından acilen bildirilen otelden ayrılmış müşteri odaları
- müşteri talepleri
- "odamı lütfen hazırlayınız", kartı takılı olan odalar
- diğer müşteri odaları

b) Müşteriye açık genel mahallerin temizlik ve düzenliğinin takibi,

c) Personel kullanım alanlarının (ofisler, tuvaletler v.s) temizliğinin yapılması ve takibi.

Konumu itibarıyla bu bölümün resepsiyon ve rezervasyon ile çok iyi işbirliği yapması gerekmektedir. En azından bir hafta ilerideki oda durumlarını bilmek, işçi potansiyelini buna göre hazırlamak ve odaların bakımını doluluk durumuna göre yapmak açısından çok önemlidir.(1)

(1) Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, Ank., 1984.

II. B Ö L Ü M

OTEL İDARESİNDE ÖN BÜRONUN ROLÜ

1. İDARE NEDİR?

" Bir çok idareci olduğu gibi idarenin de bir çok tanımını vardır. Bu, kişilere ve işin konumuna göre değişir. Personel müdüründen bahsettiğimiz zaman sosyolojik bir yaklaşım yapmamız gerekir. Diğer taraftan finans müdüründen bahsettiğimiz zaman ise kantitatif uygulamaların ve paranın idaresi söz konusu olur. İdareci kimse mesleğin konumu her ne olursa olsun yapılan işe objektif olarak ve sadece bir yönden değil de işi tüm yönleriyle değerlendirebilen kişi olmalıdır. Bütün bunların ışığında idare dendiği zaman belli bir bölümün idaresi anlaşılacağı gibi genel idare de söz konusudur. Biz burada genel anlamda idareyi düşünüp genel bir tanım yapmayı uygun görüyoruz. Buna göre idareci yada diğer bir adıyla müdür işin, kendisi tarafından yapılması yerine diğer insanlar tarafından yapılmasından sorumlu olan kişidir. (1)

Şüphesiz bir iş yapılırken önceden belirlenmiş bir takım amaç ve hedefler olmalıdır. Dolayısıyla otel idarelerinin amaçları da hizmet üreterek insanlığa faydalı olmak ve bu yoldan da kâr sağlamaktır.

İdarenin fonksiyonlarını genel olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar idarenin mekanik ve dinamik fonksiyonlarıdır. Alt fonksiyonlar arasında en önemlileri ise; planlama, organizasyon, kontrol ve motive edici özelliğiyle temel teşkil eden liderliktir.

(1) W. F. Coventry, J.L. Barker, Management, s., 2, London, 1986.



Tablo 1. İdarenin geleneksel fonksiyonları (1).

Tablodaki idari fonksiyonlara bakarak bir uyarılma yapacak olursak, otel idaresinde ön büro aktivitelerinin planlanması (oda fiyatlarının belirlenmesi, bütçeleme vb.), inceleme, tahmin ve kontrol gibi çok önemli fonksiyonların yerine getirilmesinde çok önemli derecede rol oynar. Ayrıca yüksek seviyede karar verilmesi gerektiği zaman idare için doğru zamanda doğru bilgi almak ihtiyacı her zaman geçerlidir. Temelde bu bilgi akışı çeşitli fonksiyonel birimler vasıtasıyla olur. Otelcilikte ise bu temel birimlerin en önemlisi bübürodur.

(1) W. F. Coventry, J.L. Barker, ibid., s.9.

2. ÖN BÜRONUN İDAREYE ETKİ EDEN FONKSİYONLARI

2.1. ODA FİYATI TESPİTİ

Otelcilikte kontrol edilebilir birkaç faktörden birisi de oda fiyat strüktürlerinin tespiti. Daha önce de belirttiğimiz gibi tüm otel gelirleri içinde en büyük pay odalar bölümünün olduğu için fiyatlandırma metodu kritik bir idari fonksiyondur. Otel mülkiyetinin başabaş analizleri yoluyla temel gereksinimlerini karşılaması için minimum fiyatlar uygulaması mümkünken ve rekabetin maksimum beklentileri belirlemesine rağmen, hotel fiyatlarını uygun bir güvenirlilik içinde dağıtabilir. Eğer yukarıda bahsettiğimiz esnek fiyatlandırma faaliyeti bu dağılıma göz önüne alırsa belki biraz gelir kaybına uğrayabilir gibi görünse de genelde durum böyle değildir.

Oda fiyatları ne müşteriye caydırarak kadar fahiş, ne de temel maliyetleri karşılayamayacak kadar düşük olmalıdır. Uygun bir oda fiyatı aşağıdaki tüm firma (otel) içi ve dışındaki faktörleri içeren ve yansıtan biçimde olmalıdır.(1)

2.1.1. FIRMA (OTEL) İÇİ FAKTÖRLER

a) Kapital Yatırım Maliyetleri:

Sadece garantili bir banka hesabı açmak yerine riske girip, otel işine yatırım yapanlar karşılığında uygun bir kazanç (yatırımın geri dönüşü) beklerler. Odaların fiziksel olarak inşaatına harcanan maliyet (bina, arsa vb.), mobilyalar (odaların döşemeleri, lobinin dekorasyonu kısacası tüm demirbaşlar) tüm yatırım üzerinden uygun bir gelir elde etmeyi hesaplarken oda fiyatlandırılmalarında bu saydığımız faktörler gözönüne alınmalıdır.

b) Gelir Getirmeyen Servisler:

Maliyetleri direkt olarak artıran fakat direkt olarak gelire katkıları olmayan bu servisler tüm maliyet kompozisyonunda gözönüne alınmalıdır.

Bu tür servislerin (House-keeping, güvenlik, teknik servis vb.) varlığı sadece otelin klasını yükseltmekle kalmaz, müşterilerin daha memnun kalabileceği bir konaklama gerçekleştirmelerini sağlar. Varlıkları gerekli olmasına rağmen bu tür servislerin maliyetleri oda gelirleri vasıtasıyla karşılanmak durumundadır. Diğer gelir getirmeyen servisler olarak yüzme havuzlarını, saunaları, çiçek dekorasyonlarını, tüp asansörleri ve geniş lobi alanlarını sayabiliriz. Bunlar gelir getirmemekle beraber otellerin prestijlerini artırır.

c) Dağıtılabilir İndirekt Harcamalar:

Çok bölümlü bir otel normal olarak bazı idareci maaşları ve harcama gruplarına sahiptir. (Muhasebe servisi, reklam, enerji vs.). Bunlar direkt olarak her hangi bir bölüme mal edilemez. Genel olarak bu kalemler tüm bölümlerden elde edilen gelir oranlarına göre dağıtılır. Bu yüzden oda fiyatlarını belirlerken kullanılan formüldeki maliyet profilinde odalar bölümünün payına düşen indirekt maliyet kalemleri de hesaba katılmalıdır.

d) Müşteri Profili:

İndirimli ya da özel fiyatlar, özel durumlar gözönüne alınarak müşterilere uygulanır.

- Commercial Rate (Ticari Fiyat): Sık gelen müşterilere uygulanan indirimli fiyat.
- Complimentary Rate (Kompliman Fiyatı): İdarenin tutundurma (promosyon) amacı ile kompliman olarak verdiği bedava oda.
- Family Plan Rate (Aile Planı Fiyatı): Bu plan çeşitli şekillerde uygulanmakla beraber, tipik olarak ebeveynleri ile kalan çocuklara ayrıca fiyat uygulanmamaktadır.

- Day Rate (Günlük Fiyat): Geceleme yapmaksızın konaklama yapılan odaya ödenen fiyat. (Günlük kullanım fiyatı).
- Package Plan Rate (Paket Plan Fiyatı): Özel olayların yada servislerin kombinasyonunu da içeren oda fiyatı. (Ulaşım, eğlence, tam pansiyon vb.)

2.1.2. FİRMA DIŞI FAKTÖRLER

a) Competitive (Rekabet) Faktörleri:

Herhangi bir coğrafi alanda otel odalarına olan talep şüphesiz ki uygulanacak olan oda fiyatlarını etkiler. Rekabetin yoğunluğu ve satılan odaların pazar payı idarenin önemle üzerinde durması gereken iki çok önemli pazar faktörüdür. Bunların subjektif olarak değerlendirilmesi gerekir ve muhasebe, personel yada enerji gibi karışık faktörlerden birisi olmadıklarından kolaylıkla ayrıştırılıp miktarları belirlenebilir.

b) Elasticity of Demand (Talep Elastikiyeti):

Yakın olarak rakip pazar güçleri ile ilgili olmasına rağmen oda satışları için talep elastikiyeti daha soyut bir kavramdır. İki komşu kuruluş aynı pazar paylarına sahip olurken aynı elastikiyet oluşumlarına sahip olmayabilir. Satılan odaların sayısının değişmesine bağlı olarak oda fiyatındaki değişim, oda satışları için talep elastikiyeti olarak tanımlanır. Fiyat hareketi satılan odaların sayısında ters bir hareket yaratırsa talebin elastik olması söz konusudur. Başka bir deyişle bir odanın fiyatı düşürüldüğünde daha fazla oda satılıyorsa, bu açıkça satılan ürün için ki bu da odadır, elastik bir talep olduğunu gösterir. Otel endüstrisinin düşük işgal yüzdeleri alanı içerisinde inelastik bir talep arzettiği varsayımı vardır. Bu yüzden bir otel işletmecisi talep elastikiyetinden haberdar ise, uygulanabilir fiyatların elde edilmesinde fiyatlandırma prosedürü çok daha gerçekçi ve güvenli olur.

$$\text{odalar : } \frac{\Delta \text{ oda fiyatı}}{\Delta \text{ satılan oda sayısı}}$$

Formül 1.: Elastikiyet formülünde fiyattaki değişme, satılan oda sayısındaki değişme ile bölünerek elastikiyet katsayısı elde edilir. (1)

2.1.3. FİYATLARI ETKİLEYEN DİĞER FAKTÖRLER

Fiyatlandırma gibi karmaşık bir işlemin tam anlaşılması için birkaç faktörün daha açıklanması gerekmektedir. Pazar içindeki yer ve otel içinde odaların uygun fiyatlarla uygun müşterilere dağıtılması gibi anahtar değişkenlerde göz önüne alınmalıdır. (Oda gelirlerinin maksimizasyonu).

Belirli bir pazar içinde otelin kuruluş yeri, şüphesiz ki başarıyla uygulanabilecek oda fiyatlarını etkiler. Aynı şekilde, aynı kalitede fakat değişik yerlerdeki otellerde yer alan iki süit oda sadece bulunduğu yer dikkate alınarak farklı olarak fiyatlandırılabilirler. İlk bölümde de belirttiğimiz gibi oteller için beş geleneksel coğrafi alan sınıflandırması vardır. Bunlar; a) otoyollar, b) havaalanları, c) şehir merkezleri, d) şehir dışındaki bölgeler ve e) sayfiye bölgeleridir.

Bu alanlar aşağıdaki dört faktöre göre değişim gösterirler.

- I. Müşteriye yakınlık,
- II. Direkt pazarlamaya açık olma derecesi,
- III. Geliştirilmiş müşteri planlaması,
- IV. Konaklama sürelerinin uzunluğu.

1) KASAVANA, M., ibid., s., 27.

OTOYOL H. ALANI Ş. MERK. Ş. DIŞI SAYFIYE

1. Pazara yakın
2. Yoğun direkt reklam
3. Önceden planlama gerekmiyor
4. Kısa geceleme süresi

1. Pazardan uzak
2. Düşük derecede pazarlamaya açıklık
3. Önceden planlama gerekli
4. Uzun geceleme süresi

Tablo 1. Pazar farklılıkları çizgisi. (1)

2.2. ODA FİYATLARININ TESPİTİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Otel endüstrisinde, oda fiyatlarının belirlenmesinde kullanılan üç tane güvenilir formül vardır. Bu formüllerin temelinde var olan fakat sık sık azaltılabilen yada düzeltilen problemler de vardır. Bunlar; a) doluluk oranlarının dağılımı, b) Fiziksel strüktürün inşaat maliyetleri, c) maliyetleri ve diğer bölümlerin tüm kârlılığa olan katkılarını doğru olarak tahmin edebilme yeteneğidir.

Tüm bu modellerin matematiği başka hiç bir değişken faktörü hesaba katmaksızın, % 65 oranındaki doluluk oranının oteli başbaşa noktasına getireceği faraziyesine dayanır. Otelin çok yeni yada eski olmasına karşılık, orjinal inşaat maliyetleri, fiyatın hesaplanmasında kullanılan geçmişe ait verileri oluşturur. (2) Ayrıca uygun oda fiyatlandırmasının yapılması, idarecinin gelecek planlama dönemindeki sabit ve değişken maliyetleri doğru olarak hesaplamasındaki kabiliyetinin bir göstergesidir.

- (1). M. Kasavana, ibid., s., 29.
- (2). —————, ibid., s., 35.

Bu yüzden oda fiyatlarını yada ortalama minimum oda fiyatlarını belirlemede kullanılan formüllerin uygulanışındaki hatalar genelde geçmiş verilerin ve yapılan tahminlerin geçerliliğinden kaynaklanmaktadır. Bahsettiğimiz bu üç formül; (1)

- a) Rule of Thumb (Baş Parmak Kuralı) Metodu
- b) Hubbart Formülü
- c) Horwath ve Toth Başabaş Analizi

ODA FİYATININ BELİRLENMESİNDE ETKEN OLAN FAKTÖRLER ÖZETİ

1. FİRMA İÇİ FAKTÖRLER

- A. Kapital yatırım maliyetleri
 - yatırımdan beklenen gelir
- B. Gelir getirmeyen servislerin varlığı
 - gelir getirmeyen servislerin masraflarının karşılanması
- C. Dağıtılabilir indirekt harcamalar
 - Birleşik maliyetlerin odalar bölümüne yansması
- D. Müşteri profili
 - Fiyat kategorisinin seçimi

2. FİRMA DIŞI FAKTÖRLER

- A. Rekabet faktörleri
 - rekabet yoğunluğu
 - pazar payı
- B. Talep elastikiyeti
 - elastik talep katsayısı
 - inelastik talep katsayısı

(1) Kasavana, ibid., s., 30...36.

3. DİĞER FAKTÖRLER

A. Pazar sahasındaki kuruluş alanı

- Otoyol
- Havaalanı
- Şehir merkezi
- Şehir dışı
- Sayfiye

B. Oda tahsis kriteriyası

- Rekrasyonel imkanlara yakınlık
- Manzaralı odaların varlığı
- Odanın büyüklüğü
- Oda içinde sunulan servisler

2.2.1. RULE OF THUMB (BAŞ PARMAK) METODU

Bu metod, otel işletmecisine inşaat maliyetlerine bağlı olarak çabuk bir tahmin imkanı veren, uygulaması en kolay ve belki de bilinen en eski fiyatlandırma metodudur.

Formül kısaca her otel odasına harcanan her 1000 dolar için, ortalama minimum oda ücretine 1 dolar eklemekten ibarettir. Bu formülün uygulanmasındaki geçerlilik, satılan ürünün büyük bir bölümünün (odaların) fiyatları hiç şüphesiz otel yapıldığında belirlenir olması gerçeğindedir. Vergiler, sigorta, amortisman, işletme masrafları ve faiz oranları hepsi bir ilk yatırım fonksiyonları olarak kabul edilirler. Bu formül en az bir 50 sene deneme süresine sahiptir. Buna göre 4 milyon dolara malolan ve 100 odası olan bir otelde, her oda ortalama 40.000 dolara mal olmuştur ve buna göre en azından 40 dolarlık bir ortalama minimum oda ücreti uygulanması gerekmektedir. Ortalama oda ücreti deyimi bazen yanlış anlaşılabilir. Çünkü bu otelin odaları satışa sunulmuş fiyat değildir. Uygulanabilir çeşitli oda fiyatlarının ağırlıklı ortalamasıdır. Dolayısıyla uygulanması, hesaplanmasından daha zordur.

Uzun yıllardan beri bu formülün uygulanmasının nedeni;

a) temelde uygulanması çok kolaydır,

b) inşaat maliyet fiyatlarının belirgin olarak yükselmeye-
sine karşın ortalama oda ücretleri de yükselmiştir. Bu yüzden
her bir 1000 dolara karşılık 1 dolar orana hala geçerliliğini ko-
rumaktadır. Değişik zaman birimlerinde inşaa edilmiş oteller oda
başına inşaat maliyetlerini güncelleştirebilirler. Daha eski olan
ve odaların yenilenmesi için herhangi bir harcama yapmayan otel-
ler maliyet strüktüründe herhangi bir değişim olmadığı için fi-
yatlarına yeniden düzenleyip indirim dahi giderler, tabii ki
talep elastikiyeti söz konusuysa. Burada şu unutulmamalıdır;
eski binalara sahip olan otellerin tamirat ve bakım harcamaları
diğerlerine nazaran çok daha yüksektir. Bu maliyetler, oda başı
maliyet hesaplanırken aynen yansıtılmalıdır.

Bu metodun bir kaç dezavantajı vardır.

a) Oda fiyatları tamamen ilk inşaat harcamalarına bağlı
olmaz,

b) formül ulaşılması güç, tahmini bir ortalama oda ücreti
üretilebilir. Oda inşaat maliyetlerinin belirlenmesinde en çok
karşılaşılan problemlerden birisi de otellerin lobi, mağaza-
lar, ofisler, restoranlar gibi bölümleri de bünyelerinde bu-
lundurmaları nedeniyle oldukça oldukça geniş bir alana yayılma-
lıdır. Müşteriler bu alanların hepsini kullanacaklardır? Tüke-
time katılacaklardır? Ayrıca inşaat maliyetleri gerçek pazar
değerlerini temsil etmedikçe ya da projenin gerçek maliyeti
belirlenmemişse sonuç hatalı olabilir.

Ayrıca şunu da iyi anlamak gerekir ki, bu formülün otelin
kuruluş yeri ve müşterinin belirlenen fiyatı ödemek isteyip is-
temediği ile bir ilgisi yoktur. Temel olarak otelin ihtiyaçları
doğrultusunda belirlenen bir fiyattır. Bu nedenle bu formül,
dikkatle kullanılmalı ve oda fiyatı belirlenmesinde geçerli bir
tahmin olarak tanınmalıdır.

2.2.2 HUBBART FORMÜLÜ

Bu yaygın formül yapılan yatırımdan istenilen gelirin elde edilmesi için uygulanması gereken minimum ortalama oda ücretin bulmaktan ibarettir. Basit olarak Hubbart formülü tahmini işletme maliyetlerinin toplamının ve yatırımdan o mali dönemde beklenen gelirin (geri dönüşün), satılması beklenen oda sayısına bölünmesinden ortaya çıkar.

Average Room Rate (minimum) = $(EOC + ROI) \div RMS$

EOC (Expected Operating Costs): Tahmini İşletme Masrafları

ROI (Return on Investment) Yatırımdan Beklenen Gelir

RMS (Rooms): Odalar (Satılması Beklenen Oda Sayısı)

Şu unutulmamalıdır ki tüm odaları biraraya getirmek ve yatırımdan beklenen kârı belirlemek bir kaç pratik problemi de beraberinde getirir. İşletme maliyetlerinin tahmininin projelendirilmesi zor olmasına rağmen, normalinde bu değişken faktör idare tarafından en iyi anlaşılan faktörlerden biridir. Daha geliştirilmiş biçimiyle Hubbart Fiyatlandırma Planı, odalar bölümünün otelin diğer bölümlerini de desteklemesini gerektiren çarpaz bir başabaş noktası yaklaşımını içerir. Hubbart yaklaşımı çözüme beş kademeden ulaşır.

1. Kademe: İşletme Masraflarının Derlenmesi

Tüm işletme masraflarının elde edilebilmesi için tüm bölümlerdeki işletme masrafları dikkate alınmalıdır.

2. Kademe: İstenen ROI'nin Belirlenmesi

Tüm sabit ve diğer sermaye yatırımlarının o andaki pazar değerlerinin toplamı makul bir gelir faktörü ile çarpılır. (Yüzde 10 - 15 arası)

3. Kademe: Odalar Bölümü Dışında Elde Edilen Gelirin Hesaplanması

Odalar haricindeki diğer tüm bölümlerden elde edilecek gelirlerin hesaplanması

4. Kademe: Odaların Satışından Elde Edilecek Gelirin Hesaplanması

Diğer kaynaklardan gelecek gelirin (3. Kademe) işletme masrafları toplamı ile (1. Kademe), ROI (Yatırımdan beklenen gelir) toplamından çıkarılması ile odalar satışından elde edilmesi gereken gelir toplamını verir.

5. Kademe: Ortalama Oda Ücretinin Bulunması

Ortalama oda ücreti, satılması hedeflenen odalardan elde edilecek gelir toplamının, satılması beklenen ve toplam oda sayısının beklenen işgal yüzdesi ile çarpılmasıyla elde edilen oda sayısına bölünmesi ile bulunur.

Tablo 1'de (Bkz. s. 47) görülen uygulama formülünün uygulanmasının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu örnekte yeni bir otelin arsa, bina, mobilya ve diğer teçhizatta dahil olmak üzere 10 Milyon dolara malolduğu varsayılmakta ve idare 1 milyonluk hak payından % 12'lik bir gelir elde etmeyi hedeflemektedir. Buna göre Hubbart formülünün uygulanışı aşağı yukarı 10.50 dolarlık bir ortalama oda ücretinin, tüm işletme masraflarının karşılanması için gerekli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İşte bu nedenle minimum kabul edilebilir ortalama oda ücretinin belirleyicisi olarak Hubbart formülüne başvurulmaktadır. Bu modelin en dezavantajlı tarafı ise yapılması gereken tahminlerin çeşidi ve sayısıdır. İşletme masraflarının seviyesi, yatırımdan beklenen gelirin uygun olarak belirlenmesi ve gelecekteki doluluk oranlarının projelendirilmesi bir otelin kaçışan ve birbirleri ile alakalı olan değişkenlerinin yer aldığı karışık faktörlerdir. Buna ek olarak Hubbart formülü, etkisiz ve karşısız gelişiyor olsalar bile otelin diğer tüm gelirlerini desteklemek için bütün yükün odalar bölümüne yüklenmesi bir durumdur. Bu formül, fiyat belirleme planına mahsus büyük bir karışıklıkları resimlendirme açısından iyi bir örnektir. Fakat tüm formüllerde olduğu gibi optimal oda fiyatını belirleyemez. Genel olarak Hubbart formülü odalar için minimal fiyatı belirler.

1. KADEME: İşletme Masraflarının Derlenmesi

Odalar Harcamaları	300.000
Yiyecek- İçecek Harcamaları	85.000
Genel ve İdari Harcamalar	210.000
Reklam ve Promosyon	110.000
Enerji	80.000
Tamir ve Bakım	75.000
Toplam İşletme Masrafları.....%	860.000

2. KADEME: Yatırımdan Beklenen Gelirin Hesaplanması (ROI)

Verilen, yatırım hak payı : % 1.000.000
Öngörülen gelir oranı : % 12

Buna göre ROI: (0.12)(1.000.000) % 120.000

3. KADEME: Odalar Dışındaki Gelirin Hesaplanması

Yiyecek İçecek Geliri	275.000
Diğer (odalar dışında)	37.500
Toplam Diğer Gelir.....%	312.500

4. KADEME: Ulaşılmaması Gereken Oda Gelirlerinin Tespiti

ROI (2. Kademe)	120.000
+ İşletme Masrafları(1. Kademe)	+860.000
- Odalar Bölümü Dışındaki Gelir	-312.500
Ulaşılmaması Gereken Odalar Gel	% 667.500

5. KADEME: Ortalama Oda Ücretinin Bulunması

% 70 Doluluk farzederek, 250 odalı bir otelde
365 günde satılan oda sayısı 63.875 olur.

Buna göre, ortalama ücreti; $\frac{\text{Ul. Ger. O. Gel.}}{\text{Satılan Oda Sayısı,}}$

$$\frac{\$ 667.500}{63.875} = \$ 10.45$$

Tablo 1. Hubbart Formülünün Uygulanması. (1)

(1) M. Kasavana, Hotel Information Systems, CBI Publishing Co.,
s. 34, Boston, MA., 1978.

2.2.3. BAŞABAŞ NOKTASI (BREAK-EVEN) ANALİZİ

Başabaş noktası yaklaşımı otel endüstrisi için tam uygun olmayıp fiyatlandırmada kullanılması sınırlı olmaktadır. Temelinde Hubbard formülüne benzer olmasına rağmen başabaş noktası analizi idareye başlangıç noktasını seçme (gerekli doluluk oranlarından oda fiyatlarına, yada oda fiyatlarından gereken doluluk oranlarına) ve oda fiyatının her bir biriminin yüzde kaçının sabit ve değişken maliyetlere katkısı olacağına dair karar verme fırsatı verir. Sabit maliyetler satış seviyelerinden etkilenmeyen (kira, maaşlar vb.) ve iş aktiviteleri ilgili olmaksızın belirli maliyetleri olan, üstelik fiyatlandırma formülünde karşılanması gereken harcamalardır. Oda fiyatının değişken maliyet kısmı ise, kat bakım servisi yada oda kullanım maliyetleri gibi satışlar sonucu dalgalanan orandır. Bazı yarı değişken maliyet kalemlerinin hangi yüzde oranında sabit ve değişken olacaklarının paylaştırılması gerekmesine rağmen başabaş analizi idareyi daha iyi tahmin edilmiş maliyet seviyelerini elde etmeye zorlar.

Satışların başabaş noktası tüm maliyetleri karşılayacak orandaki bir satış oranı demek değildir. Daha ziyade gelirler ile maliyet seviyeleri hareketini eşitleyen bir satış oranıdır. Örneğin $\$ 15.000$ sabit ve $\$ 12.000$ değişken maliyeti olan bir otelin başabaş noktasına gelmesi için $\$ 27.000$ 'lik bir satış yapması gerektiği anlamı çıkarılamaz. Çünkü satış oranı değiştikçe değişken maliyetler de değişecektir. Kısacası aralarında doğru bir orantı vardır. Buna göre aylık toplam satış hacmi olan $\$ 15.000$ ile $\$ 12.000$ sabit ve değişken maliyetleri olan bir otelin başabaş noktası satış miktarı tablo 1'deki (bkz., 49) formül kullanılarak bulunur. Bu örnekte aylık başabaş noktası satış miktarı $\$ 37.500$ olarak bulunmaktadır.

Aylık 30 günde otelin satışa müsait 200 odası olduğuna göre idare % 50'lik bir doluluk oranı tahmin etmektedir. Buna göre, otelin aylık finansal zorunluluklarını karşılaması için ₺ 37.500 tutarında satış yapması gerekmektedir. Bunun için Tablo 2'deki formül kullanılır.

$$\text{BBN} = \frac{\text{Sabit Maliyetler}}{\text{Değişken Maliyetler}} \times \text{Satışlar}$$

(Satışlar) 1.00

$$\text{Buna göre, BBN} = \frac{\text{₺ 15.000}}{1.00 - \frac{\text{₺ 12.000}}{\text{₺ 20.000}}} = \frac{15.000}{1.00 - 0.60} = \text{₺ 37.500}$$

Tablo 1. Satışlar Seviyesi Başbaş Noktası.(1)

$$\text{BBN} = \frac{\text{BBN Satışlar}}{\text{(Oda Fiyatı) (Top. Oda Sayısı)(\% Doluluk)}}$$

$$\text{Buna göre, BBN} = \frac{\text{₺ 37.500}}{\text{(Oda fiyatı) (200 x 30 gün)(.50)}} = \frac{37.500}{3.000} = \text{₺ 12.50}$$

Tablo 2. Başbaş Noktası Oda Fiyatı.(2)

(1) M. Kasavana, ibid., s. 35.

(2) M. Kasavana, ibid.

Başabaş analizinde otel, doluluk oranı ışığında otel oda fiyatlarını analiz etmek isterse aşağıda tablo 1'deki formülü kullanmak gerekir. Örnek olarak 250 odalı bir otel düşünelim ve oda fiyatının % 10.50 olduğunu varsayalım. Bu otelin başabaş noktası seviyesinin % 600.000 olması gerektiğini bilerek başabaş noktası doluluk oranının da yaklaşık % 63 olması gerektiğini bulabiliriz.

$$\text{BBN Doluluk} = \frac{(\text{BBN Satışlar}) / (\text{Oda Fiyatı})}{\text{Oda Sayısı Toplamı} \times (\text{Yıllık satışa Müsait})}$$

Buna göre,

$$\text{BBN} = \frac{(600.000) / (10.50)}{91.250} = 0.626$$

Tablo 1. Doluluk Oranı Başabaş Noktası.(1)

2.2.4 FİYATLANDIRMA DİNAMİĞİ

Otel müdürleri, incelediğimiz ve basit diyebileceğimiz, ortalama oda ücretinin belirlenmesinde kullanılan bu üç matematiksel formüle sahip olmalarına rağmen, oda fiyatları genellikle tahmini olarak, rekabetle ya da psikolojik olarak belirlenir. Orjinal inşaat maliyetlerine, endüstrideki doluluk oranları istatistiklerine ve/veya maliyetlerin tahminine bağlı olan fiyatlandırma metodları çok fazla statik ve mayilli oldukları için eleştirilmişlerdir. Fiyatlandırmanın dinamik olması ancak matematiksel modellere bağlı kalmaktan çok fiyatlandırma felsefelerinin gelişmesine yol açmıştır.(2)

(1) M. Kasavana, ibid., s., 35.

(2) Horwath, Toth and Lesure, Hotel Accounting, John Wiley and Sons, N.Y., ABD, 1978

"Tahmini (sezisel) yada ekonomistlerin deyimiyle pazarın tahammül edebileceği fiyatı uygulama, genellikle bir odanın toplam maliyeti hakkında çok az şey bilindiği zaman kullanılır. Ayrıca otelcilere çekici gelen diğer bir tarafıda bu metodun oda talebi konusunda çok az şey bilindiği zamanlarda iyi sonuçlar vermesi gerçektir. Sezgi çok bağımsız bir faktör olmasına karşın etkili olarak sadece tecrübeli bir müdürün güvencesine bağlı bir metottur.

Rekabete dayalı fiyatlandırma yaklaşımları başlangıçta bayağı işe yarar gibi görünseler bile yakından incelendiklerinde geçerliliklerini yitirirler. Buna göre bir hotel piyasadaki diğerleri gibi basitçe odalarını fiyatlandırır. Bu tür fiyatlandırma oteller arasında oldukça yaygın olmasına rağmen, daha etkin olan işletmelerin fiyat avantajları elde edeceği unutulmamalıdır. Bu yaklaşımın diğer bir değişik uygulaması da Lideri izle tekniği olmuştur. Genellikle pazar payı yüzdesi yada satılan odaların sayısına göre bir otel fiyat lideri olarak tanınır ve diğer oteller bu otel tarafından yapılan herhangi bir fiyat değişikliğini izlerler.

Psikolojik fiyat idaresinin, müşterinin ne kadar ödemek isteyebileceğini karar vermesindeki başarısına bağlı bir uygulamadır. Bu tür bir fiyatlandırma tüm maddi ve manevi(kuruluş yeri, dekor, sunulan servisler ve mobilya gibi) faktörlerin düzeyinin yansımalarıdır. Eğer idare az da olsa maliyetler ile müşteriler hakkındaki veriler arasında bağlantı kurabiliyorsa, bu formül geçerli olabilir."(1)

(1) M. Kesavana, ibid., s., 36-37.

2.3. ÖN BÜRO, FİNANSAL PLANLAMA VE KONTROL

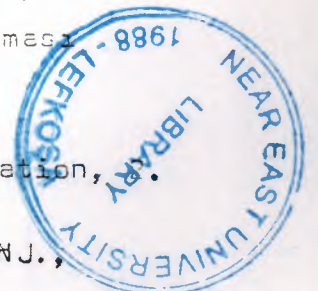
Kâr oldeki tüm kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasyla elde edilir. Bu kaynaklardan en önemlileri insan ve finansdır. Tüm alt birimlerin amacı idareye faydalı olacak bilgileri aktarmaktır. Otellilik endüstrisinde de ön büro bilgi toplama merkezidir. Finansal planlama ve kontrol ile ilgili bilgilerin çok önemli bir kısmı da ön büroda toplanmaktadır. Bu bilgiler daha sonra muhasebe bölümünde en ince ayrıntısına kadar sınıflandırılıp işlenmekte ve idareye faydalı olacak hale dönüştürülmektedir. Dolayısıyla idari muhasebe sistemi, idareciye daha iyi yöneteceği ve para ile ilgili tüm raporları içeren bir bilgi sağlanmalıdır. İyi bir kontrolün yanısıra; maliyetlerin, gelirlerin, stokların ve paranın kontrolü de esastır. Para ve gelir gibi en önemli iki unsurun kontrolünde ön büro çok önemli roller üstlenir. (Bkz. tablo 1, s., 53)

2.3.1. BÜTÇE PLANLAMASI

Bütçe, gelecek bir muhasebe periyodu için planlanan yada limit edilen finansal performans seviyelerinin belirlenip, hedeflenmesi için kullanılan idari bir araçtır. (1) Herhangi bir bütçe değişik planlama periyodları ve satış seviyeleri için hazırlanabilir. Bütçenin faydası, otelin gerçek işletme sonuçlarıyla karşılaştırılması için bir temel teşkil etmesindedir. Genel olarak şirketler tüm bütçeleme sistemlerini belirlemek için üç çeşit bütçeleme şekli kullanırlar. Gelecek finansal periyotta planlanan operasyonları detayları ile gösteren İşletme Bütçesi; para kullanımını ve gelir getirecek kaynakları tanımlayan Nakit Bütçesi ve sabit varlıklardaki planlı değişikliklerle ilgilenen Kapital Bütçesi, bütçe planlaması ilişkisini oluşturan alt sistemlerdir. (2)

(1) Whitehead, G., Business and Administrative Organisation, basım, s., 67, Heinemann Ltd., London, 1981.

(2) GRAY, V., Hotel - Motel Management and Operations, N.J., ABD, 1980



Kalemler	1. derece sorumlu kişi	Kontrol Periyodu	Kontrol Metodu
Bölümlerdeki net satış Eksi: Satışların maliyeti Y.İ. Md.	Oda ve Y.İ. Md.	Günlük	Peşin ve kredili satış kayıtları. Haf talık, aylık özetler Yiyecek-içecek kont- rolü
Bölümlerdeki brüt kâr Eksi: Maaşlar ve personel maliyeti	Oda ve Y.İ. Md.	Aylık	Bölümlerin giderleri ile işletme bütçeleri nin gerçekleriyle mu kayesesi
Bölümlerin Net Marjini Eksi: Direkt Harcamalar Y.İ. Md.	Oda ve Y.İ. Md.	Aylık	Yukarıdaki Metod Gecerli
Bölümlerin İşletme Kârı Eksi: Servis ve Dağıtılmış Diğer Giderler	Servis ve Bölüm Md.	Aylık	Servis bölümü bütçe- lerinin gerçek gider ler ile mukayesesi -
Otel Brüt İşletme Kârı Eksi: Gerekli teçhizatın sağlanması	Otel Müdürü	3 Ayda bir, Yıllık	Temelde sabit mas- rafların idari ka- rarlar ile daha ge- niş olarak kontrolü
Otel Net İşletme Kârı			

Tablo 1. Kontrol Seviyeleri ile İşletme Raporu formu.(1)

(1) M. Coltman, Financial Management for The Hospitality In-
dustry, CBI Publishing Co, Boston, ABD, 1979.

a) İşletme Bütçesi:

Bir işletme bütçesi her işleyen bölüm için düzenlenebileceği gibi planı gerçekleştirmekten sorumlu olan kişiler (sorumluluk merkezleri) içinde düzenlenebilir. Bu çeşit bir bütçe, finansal kaynakların bölümler arasındaki dağılım gösterdiği için faydalıdır. İşletme bütçeleri genel olarak bazı tahminin satış seviyelerine bağlı olarak maliyet yüzdelerinin, kâmlara yansımalarıdır. Çoğunlukla işletme gelirleri doğru olarak tahmin edilemediğinden ve hedeflenen satış seviyesinden herhangi bir sapmanın statik bütçeyi alakasız olarak sonuçlandıracağından, değişken bir bütçeleme kavramı popüler olmuştur. Temel olarak satış hacmini tahmin eden varsayımlar yapılır ve daha sonra değişik gelirler ve dinamik bütçeler içinde sapma yüzdelerine dönüştürülerek hesaplanır.

Sonuç olarak işletme bütçeleri bölümlere ait kararların verilmesi, istenen performans seviyelerinin belirlenmesi ve müdürlere teşvik edici bir unsur olmaları açısından temel teşkil ederler. (Ekz. tablo 1., s., 55)

b) Kapital Bütçesi:

Kapital bütçesi, idarenin yeni malların (sabıt varlık) edinilmesi için tasarruflarını yansıtır. Yeni bir bölümün inşaatı, odaların yeniden düşünmesi ya da yemek salonunun yeniden dekorasyonu, kapital bir bütçe gerektiren kapital harcama örnekleridir. Kapital bütçesi, işletme bütçesine benzer. Fakat en büyük özelliği sadece belirli bir tasarruf ile ilgili olmasıdır.

..... OTELİ
..... YILI İŞLETME BÜTÇESİ

GELİRLER:

Odalar	_____
Yiyecek	_____
İçecek	_____
Telefon	_____
Çamaşır	_____
Diğer	_____

Toplam Gelir.....

SATILANLARIN MALİYETİ:

Odalar	_____
Yiyecek	_____
İçecek	_____
Telefon	_____
Çamaşır	_____

Toplam Maliyet.....

Brüt İşletme Geliri

DİĞER GİDERLER:

Genel ve İdari Giderler	_____
Raklem, Promosyon	_____
Enerji	_____
Tamir ve Bakım	_____
Maaşlar ve Ücretler	_____
Sigorta, Vergiler	_____
Amortisman	_____

Toplam Diğer Giderler.....

Net Gelir.....

Tablo 1. İşletme Bütçesi Örneği.(1)

Baha önce odalar bölümünün % 55 - 60 oranı ile en fazla gelir getiren bölün olduğunu belirtmiştik. Doğal olarak te işletme bütçesini en çok etkileyen odalar bölümüdür. Odalar bölümünün kapasitesi diğer birimler ile doğru orantılı olduğundan odalar bölümüne dolayısıyla ön büroya bütçenin hazırlanmasında çok büyük görevler düşer. Odalar bölümü bütçesindeki bir sepma diğer bölümleri de direkt olarak etkileyecektir.

c) Nakit Bütçesi:

Gelirler ve giderler ışığında hazırlanan işletme bütçesi; nakit alacaklar ve tediyeler şeklinde değiştirilirse Nakit Bütçesi elde edilmiş olur. Sonuçtaki nakit planı, otel için nakit akışı analizini temsil eder ve gelecekteki nakit toplamalarının tasarımı görevini görür. Basit olarak, satış noktası ile ödeme noktası arasındaki zaman sürecini yansıtır. Bu noktalar rezervasyon, satış ofisi ile ön kasa olduklarından ön büroya bu zaman sürecini mümkün olduğu kadar kısa tutması açısından yine önemli görevler düşmektedir. Tabii ki tediyeler buradan elde edilecek nakite göre muhasebe ödeme planına göre muhasebe bölümünün sorumluluğunda yapılacaktır. Kısa dönem nakit tahminleri genellikle aylık olarak yapılır. Uzun dönem hesaplamaları ise daimi olan kapital amaçlar için elde edilebilecek nakit miktarını göstermek için yapılır. Nakit bütçesinin amacı temel olarak idareyi muhtemel bir nakit darlığına karşı uyarmaktır. Bu erken uyarı, kriz yaratmak yerine geçitli kaynaklardan para bulmak gibi daha az zorluklarla atlatılır.

Buna göre nakit bütçesi;

ELDEKİ NAKİT + DAIKA HESABI
+ TAHMİNİ ALACAKLAR (PEŞİN SATIŞLARDAN VE ALACAKLI-
LARDAN)

TOPLAM PARA KAYNAKLARI

(-) TAHMİNİ NAKİT ÖDEMELERİ (İŞLETME MASRAFLARI VS.)

TAHMİNİ NAKİT TOPLAMI

İdare tahmini nakit toplamalarının çok düşük (bütçe açığı) düzeyde gerçekleşeceğini görürse; a) alacaklı hesapların tahsil edilmesi işlemi hızlandırılmalı, b) ödeme ve harcamalar kısılmalı, c) fazla olan sabit varlıklar satılmalı, d) yakın olan ödemelerin yada zorunlu harcamaların karşılanması için borçlanma yoluyla kaynak bulmalıdır..

2.3.2. İŞLETME (OPERASYON) RAPORLARI

İşletme raporları genelde günlük olarak muhasebe tarafından bu bölüme diğer birimlerden gelen bilgilerin derlenmesi ile ve gece kasiyerinin (Night-Auditör) hazırladığı bilgiler ile hazırlanır. Muhasebe bölümü otelin bilgi toplama merkezidir, dolayısıyla güncel ve değişken bilgilerin birimlerin muhasebesinde kullanılır. Gecenin geç saatlerinde resepsiyoncusunun hazırladığı gün kapatma raporları ise o günkü tüm müşteri transaksyonlarını, para hareketlerinin özetini ve tüm birimlerin istatistikî bilgilerini içerir. Bu sayfadan sonra ilâıkte İstanbul Sheraton ve Etop otellerinin ön büro bölümünü ilgilendiren bilgilerin nasıl derlendiğini gösteren gece raporu örnekleri vardır. Bunların bir nüshaları genel müdüre, muhasebe müdürüne, yiyecek-içecek müdürüne deşitilmekte bir nüshada ön büroda dosyalanmaktadır.

İşletme raporlarında genellikle aşğıdaki bilgi türleri yer alır; (bkz tablo 1, s. 56)

a) Oda Hareketleri Özeti:

Satılan ve müsait olan odalara ait bilgiler, tek yada çok olarak işgal edilen odaların raporu, no-show'ların ve turn-away'ların (yer olmadıkça için geri çevrilenlerin) durumları bu tür raporların önemli bir bileşimini teşkil eder.

b) Gelir Hareketleri Özeti:

Bölümlere göre elde edilen gelirlerin özeti. (Odalar, telefon vb.)

c) Tahsil Edilebilir Alacaklar Özeti:

Ücretlendirilen satışlar tahsil edilebilir alacakları temsil eder ve raporda gösterilir. (Hasılat)

d) Nakit Hareketleri Özeti:

Otel içi nakit hareketleri ve bankalarla olan dış aktiviteler, otelin nakit pozisyonunun önemli yansımalarıdır. Banka hesapları ve eldeki nakit firmanın nakit akışını temsil eder.

(1) Horwath, Toth and Lesure, ibid., s. 109



WEATHER _____

HAS	Rooms	Units	%	Guests	Revenue	Avg Rate
Reg						
o						
ement						
e Crew						
AL						
nt						
Avail			100 %			
Use						

DOUBLE OCCUPANCY _____ %
 DAY LET _____

	Rooms	%	% Of
No Show			Gtd Resv
M No Show			6 PM Resv
Group No Show			Group Resv
Day Cxl			Total Resv
Dep			Exp Dep
Expected Dep			Exp Dep
Ins/Same Day Resv			Total Arr
Day Resv Denial			
Arrivals			
Departures			
Resv Turnaways			Total Arr
Resv Turnaways			Total Arr

	Vac	Due Out	Gtd Resv	6 PM	+ / -
7 AM					
C/o Time					
6 PM					

Rack Rate Categories & Suites							
A	B	C	D	F	Tk	Gh	Pr

Date						
Arr						
Dep						
Occ						

[illegible]

8

lar

OUT OF
RO

(2)

e) İstatistikî Analizler

Boluluk oranı, bordro maliyetleri, yiyecek-içecek satışları ve ortalama oda ücreti gibi bilgiler.

..... OTELİ
İŞLETME RAPORU

- Oda Hareketleri	
Satılan Odalar	
Mücahit Odalar	
No-Showlar	
Geri Çevrilenler	
- Gelirler	
Odalar	
Yiyecek	
İçecek	
Telefon	
Çamaşır	
Diğer	
Toplam Gelir.....	
- Tahsil Edilebilir Alacaklar	
Devreden Balans	
Günlük Transaksiyonlar	
Net Balans.....	
- Nakit Hareketleri	
Depozitler	
Balans	
- İstatistikler	
Boluluk %	
Tek İşgal %	
Çift İşgal %	
Ortalama Ücret/Oda	
Ortalama Ücret/Müşteri	
Yiyecek Satışları %	
İçecek Satışları %	
Oda Satışları %	
Bordro/Satışlar %	
Diğerleri	

Tablo 1. İşletme Raporu Örneği.(1)

(1) M. Kesavane, op.cit. s. 68.

2.3.3. GELİRLER RAPORU

Gelirler raporunun amacı belli bir zaman dilimi, genellikle mali bir yıl içindeki otelin kârlılığını görmek içindir. Bu rapor satılan mallar ve servislerden elde edilen gelir ile satılan malların ve servislerin maliyetlerinin karşılaştırılması şeklinde yapılır. Buna diğer bir deyişle kâr zarar hesabı da diyebiliriz. Fakat otelcilik endüstrisi bu rapora Gelirler Raporu demektedir. Otelin net kârı ya da zararı, basit olarak satışlar toplamı ile tahmini maliyetler arasındaki fark olarak belirlenir. Eğer gelirler giderleri geçerse fark artı bakiye verir ve net gelir elde edilir. Tersine bir sonuç alındığında bakiye eksi olacağından net zarar ortaya çıkar.

..... OTELİ GELİRLER RAPORU 19..

Satışlar:

Odalar _____
Yiyecek-içecek _____
Toplam Satışlar..... _____

Satışların Maliyeti:

Satılan Malların Mali. _____
İşletme Masrafları _____
Amortisman _____
Toplam Maliyet..... _____
Brüt Kâr..... _____
- Vergiler..... _____
Net Kâr(Gelir)..... _____

Tablo 1. Basit bir gelirler raporu örneği.(1)

(1) H. Kasevane, ibid., s. 70.

S O N U Ç

Bildiğimiz gibi oteller çok geniş alanlara yayılabilen ve birbirinden farklı özellikler gösteren birimlerden oluşmuş işletmelerdir. İyi bir otel yönetimi için alt birimlerin sağlıklı gelişip doğru bilgileri zamanında idareye ulaştırması gerekir. Bir otelin en önemli alt birimi odalar bölümüdür. Birinci bölümde, yapılan istatistikî araştırmalara göre bir otelin birimleri arasında en fazla gelirin odalar bölümü tarafından sağlandığı belirtilmektedir. Bu gayet doğaldır. Çünkü otelcilikte operasyon odalar ile başlar. Müşteri otele ilk önce konaklama ihtiyacına giderek için gelmektedir. Dolayısıyla daha sonra diğer tüketim noktalarına yönelcektir. Restoranta gidip ağılık dürtüsünü giderecek, çamaşırhaneye elbisesini yıkatacaktır. Müşteri yemeğini dışarıda bir lokantada veya büfede de yiyecek ağılık ihtiyacına giderebilir, elbisesini herhangi bir temizleme ciye verebilir. Ancak konaklama ihtiyacı bu kadar kolay giderilemez. Bu nedenledir ki bazı küçük otellerde kahvaltı servisi dahi yoktur, sadece oda satarlar.

Odalar bölümünün idari fonksiyonları çok önemlidir. Odaların yönetimi ön büro tarafından yürütülür. Buna göre birinci bölümde, fonksiyonel özellikleri açısından ön büronun alt birimleri incelenmiştir. Bu birimlerin organizasyonu ve operasyona katkılarının ne olabileceği idare tarafından, otelin konumu da gözönüne alınarak belirlenir ve uygulamaya konulur.

Ön büronun temel birimlerinden olan resepsiyon, danışma ve ön kasa otela girişte ilk olarak ön tarafta göze çarptıkları için ilk ve önemli işlevlerinin müşteriye direkt hizmet olduğu konusunu yanlıştır. Nasıl ön büro tüm otelin operasyonun yürütmesini sağlayan bir beyinse, resepsiyon, danışma ve ön kasa da bilgi toplama ve diğer idari fonksiyonları açısından, bu beynin önemli parçalarıdır.

İkinci bölümde, ön büronun idaredaki rolü iyice belirginleşmektedir. İdarenin fiyat belirleme ve planlama gibi hayati fonksiyonları vardır. Fiyat belirleme ile ilgili üç matematiksel ve diğer felsefi yöntemler uygulanırken ön büro bu yöntemlerdeki temel bilinmeyenlerin belirlenmesinde yada tahmin edilmesinde (yıllık doluluk oranları ve buna bağlı olarak yiyecek, içecek tüketim oranları vb.), çok önemli roller üstlenir.

Aynı şekilde de kontrol ve planlama yapılırken, ön büronun sağlayacağı doğru ve tam bilgiler ile başarıya ulaşılır. Örneğin bir otelin işletme bütçesinin yapıldığını düşünelim. Oda gelirlerinin belirli bir yüzde oranı diğer satış noktalarına dağıtılmaktadır. (oda gelirlerinin % 20'si kadar gelir Yiyecek-İçecekten beklenir). Bu nedenle oda gelirlerinin hesaplanmasında ki ufak bir hata yada sapma tüm bütçenin yeniden gözden geçirilmesini gerektireceğinden ön büroya önemli ve kritik görevler düşer.

Bu yüzden bu saptamaların yada hataların oranlarının belirlenebilmesi için, ön büro müdürünün günlük ve aylık toplam olarak ön bürodeki operasyonu kontrol etmesi gereklidir.

Bütün bunların dışında ön büro bir bilgi toplama merkezidir. Fakat toplanan bu bilgiler anında idarenin kullanabileceği bilgiler olmayıp ön büroda ayıklanarak, sınıflandırılmakta, işlenmekte ve işe yarar hale getirildikten sonra idareye sunulmaktadır.

Ön büro, resepsiyon ve ön kasa gibi alt birimlerinin 24 saat operasyonu sürdürmesi sebebiyle ayrıca idare adına kontrol fonksiyonunu da yerine getirir. (Boş odaların sayısı, kullanılan batak sayısı, hasılat vb.).

Sonuç olarak ön büronun otel idaresindeki rollerini aşağıdaki biçimde özetleyebiliriz.

- İdaraya sadece gerekli olan bilgileri, ayaklayıp belirli sınıflandırmalar şeklinde sunar,
- İdarenin müşteri devrini daha iyi gözlemlemesini ve yönetmesini sağlar,
- İdaraya zamanında ve anlaşılır raporlar verir.
- Otel kaynaklarının, üst düzeyde operasyonel ve dahili kontrolünün yapılmasını sağlar,
- İdarenin daha iyi ve uygun kararlar almasına yardımcı olur,
- Otelin, müşteri istekleri doğrultusunda, geliştirilmiş ve yaygınlaştırılmış hizmetleri vermesine yardımcı olur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. BENLİGİRAY, Yılmaz., Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü, Eskişehir, 1977.
2. CHILVER, J., ICM., "Economics for Business" ders notları, B'mth, İng. 1987.
3. COLIN, Keys, ICM., "Management" ders notları, B'mth, İng., 1987.
4. COLTMAN, M., Financial Management for The Hospitality Industry CBI Publishing Co., Boston, ABD, 1979.
5. COLTMAN, M., Hospitality Management Accounting, CBI Publishing Co., Boston, ABD, 1976.
6. Crest Hotel B'mth, "Personnel Training" notları, B'mth, İng., 1987.
7. ERALP, Ziya, Genel Turizm, Ank., 1983.
8. Etap Marmara Oteli, Personel Eğitim Notları, İst., 1986.
9. GRAY, W., Hotel - Motel Management and Operations, NJ, ABD, 1980.
10. HAZZOUNIS, J., Front Office Operations, N.Y., ABD, 1971.
11. HORWATH, JOHN and LESURE, Hotel Accounting, John Wiley and Sons, N.Y., ABD, 1978.
12. KALT, N., Introduction to the Hospitality Industry, N.Y., ABD, 1971.
13. KAZAVNIA, N., Effective Front Office Operations, Michigan Univ., Press, MI., 1983.
14. -----, Hotel Informations Systems, CBI Publishing Co., Boston, ABD, 1978.
15. Konaklama Endüstrisine Giriş, T.C., K.T.B.11ği Eğitim Dairesi Bşk.11ği yayınları: 55, Ank., 1983.

(1) ICM: Institute of Commercial Management, Bournemouth, İngiltere.

16. LAWSON, Fred., Konaklama Yapıları, çev.: Nuri Esen, İst., 1979.
17. OLALI, Hasan, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, İzm., 1973.
18. Otel İşletmeciliği, T.C., K.T.B.lığı Eğitim Dairesi Bşk.lığı yayınları: 55, Ank., 1983.
19. Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, Ank., 1984.
20. ÖZBAY, Celal, "Ön büro", Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, Ank, 1984.
21. PODD, G. O. and LESURE J. D., Planning and Operating Motels and Motor Hotels, Hayden Book Co., Rochelle Park, NJ, ABD, 1964.
22. BENNER, Peter Franz, Basic Front Office Procedures, CBI Publishing Co., Inc. Boston, ABD, 1980.
23. TITİZER, Oktay, "Ön büro Planlaması", Ön Büro Semineri, İst., 1986.
24. Toskey, Tunca, "Turizm", Otel Yönetimi Seminerleri Konuşma Metinleri, Ankara, 1984.
25. Turizmi Teşvik Kanunu (2634 Sayılı)
26. VALLIN, Jerome, Check-In, Check-Out; Wm. C. Brown Co., Dubuque, IA, ABD, 1974.
27. Worldwide Lodging Industry, 1984, N.Y., ABD, 1984.
28. Whitehead, G., Business and Administrative Organization, 2. Baskı, s. 67, Heinemann Ltd., London, 1981