

OTEL İŞLETMELERİNDE FAALİYET ANALİZİ VE DENETİMİ

Önder MET

Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Yardımcı Doçent Dr.

OPERATING ANALYSIS AND CONTROL IN HOTEL PROPERTIES

Abstract: The most important tool under the control of managers to enhance profitability and competitiveness at individual businesses working in hotel industry is operational analysis and control. Strategic decisions made at corporate level before building a lodging property and rapidly changing environmental conditions are considerably given for hotel managers. It is of vital importance for hotel managers working in these limited conditions to recognize and utilize operating analysis tools effectively in order that they could be successful. Operating analysis, with the help of creating indicators related hotel business activities, makes possible to identify problem areas and therefore to increase the revenue while controlling expenses. In this study, operating analysis devices are examined and its use on a hypothetical hotel data is made.

Keywords: Hotel Properties, Hospitality Operations, Operating Analysis and Control, Financial Ratios, Operational Performance.

OTEL İŞLETMELERİNDE FAALİYET ANALİZİ VE DENETİMİ

Özet: Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren bireysel işletmelerde karlılığın ve rekabet gücünün artırılmasında yöneticilerin kontrolünde olan en önemli araç, faaliyet analizi ve denetimidir. Bir otel kurulmadan önce şirket düzeyinde alınan stratejik kararlar ve hızlı değişen çevre koşulları, tesis yöneticileri için büyük ölçüde veri durumundadır. Bu sınırlı koşullarda çalışan otel yöneticilerinin başarılı olmak için faaliyet analiz araçlarını tanıması ve etkin biçimde kullanması yaşamsal bir öneme sahiptir. Faaliyet analizi, otel işletmelerinde faaliyetlere ilişkin göstergeler yaratarak problem alanlarının belirlenmesine ve böylece giderler kontrol edilirken gelirlerin artırılmasına imkan vermektedir. Bu çalışmada, otellerde faaliyet analiz araçları incelenmekte ve bu araçların kullanımı, varsayımaya dayalı (hipotetik) bir otelin verileri üzerinde gösterilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Ağırlama Faaliyetleri, Faaliyet Analizi ve Denetimi, Finansal Oranlar, Faaliyet Performansı.

I. GİRİŞ

Otel işletmeleri üç tür ürün sunmakta ve bunun için başlıca üç faaliyet gerçekleştirmektedirler. Bunlar; konaklama, yiyecek üretim ve servisi ve içki servisedir. Bunlara ek olarak, eğlenceden toplantı ve konferans imkanlarına kadar başka hizmet ve servisler de olabilir [6]. Otel işletmelerinin bu kendine özgü faaliyetlerinin karlı ve verimli yönetilebilmesi için faaliyet analizi ve denetim gerekli olmaktadır.

Otel işletmelerinde faaliyet analizi, daha geniş kapsamlı olan finansal analizin bir parçasıdır. Bu nedenle otel işletmelerinde - diğer işletmelerden farklı olarak - finansal analizde kullanılan oran gruplarından biri faaliyet oranları (operating ratios) dır [3, 24, 7, 8, 23, 9, 14]. Faaliyet oranları, kimi zaman aynı adla ifade edilen ve varlık devir hızı, stok devir hızı vb oranları içeren devir hızlarından farklıdır. Varlıkların kullanım etkinliğini ölçen bu tür devir hızlarına otel işletmeciliğinde aktivite oranları (activity ratios) denilmektedir. Faaliyet oranları ile ifade edilmek istenen, otel işletmelerinde yöneticilerin, otelin geneli ve bölümlerinde günlük bazda faaliyetleri analiz etmesine yardımcı olan ve gelir-gider kontrolü ile ilgili bir takım oranlardır. Faaliyet oranlarına ek olarak birçok otel vb işletme, satılabilir oda başına gelirler, kullanılabilir oturma yeri başına gelirler, çalışan başına

gelirler gibi istatistikler üretmektedirler. Bunlar faaliyet istatistikleri (veya yüzdeleri) olarak görülmelidir [15].

Faaliyet oranlarının diğer finansal oranlardan belirli farklılıkları bulunmaktadır. Her şeyden önce diğer finansal oranlar, altı ay veya on iki ay gibi uzun bir döneme göre hesaplanmakta ve bilanço ve/veya gelir tablosuna dayanmaktadır. Bir faaliyet oranı ise bir gün, bir hafta, bir ay gibi kısa bir döneme göre hesaplanmakta ve çeşitli raporlardan, belgelerden ve faaliyet tablolarından alınan verilere dayanmaktadır [15]. Faaliyet oranları kısa aralıklarla hesaplandığı için yönetimin hızlı tedbir almasına imkan vermektedir. Örneğin, bir hafta sonunda otel barının karı yetersiz bulununca, yönetim, sonraki haftalarda düşük karlılığı önlemek için hemen önlem alabilir [15]. Kısaca; otel işletmelerinde faaliyet oran ve yüzdeleri, günlük yönetimin ve kısa süreli kararların gerektirdiği faaliyet verilerinin sağlanmasına ve etkin kararlar alınmasına olanak vererek finansal performansın artırılmasında önemli rol oynayan analiz araçlarıdır.

Bu çalışmanın amacı, gelişen Türk otel sektöründe düzenli, kapsamlı ve etkin olarak yapılmayan faaliyet analizinin [27] araçlarını, araçların uygulama koşullarını irdelemek ve varsayımaya dayalı bir otel örneği üzerinde - sınırlı olarak - uygulamasını göstermektir.

II. OTEL İŞLETMELERİNDE FAALİYET ANALİZİNİN ÖNEMİ

Otel işletmelerinde başarıyı etkileyen faktörleri kontrol edilebilir ve kontrol edilemez faktörler olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Kontrol edilemeyen faktörler dış çevreye ilişkindir ve çevre analizi yaparak değişen çevreye uyumu gerektirir. Dış çevre faktörleri de uzak çevre (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik çevre) ve yakın çevre (tedarikçiler, tüketiciler, rakipler ve düzenleyici örgütler) olarak iki grupta toplanmaktadır [13,21].

Otel yöneticilerinin kontrolünde olan değişkenleri ise stratejik kararlar ve operasyonel kararlar olarak iki grupta toplamak mümkündür. Stratejik kararlar daha çok otel işletmesi kurulmadan önce teşebbüs düzeyinde alınan kararlardır. Kuruluş yeri ve konumunun seçimi, tesis ölçeğinin (kapasitenin) belirlenmesi, konsept seçimi, sunulacak hizmetlerin çeşit ve kapsamının belirlenmesi, sahiplik biçimi (yönetilen tesislere sahip olma veya franchise verme gibi) ve yönetim biçiminin saptanması (tesisi sahibinin mi yoksa bir otel yönetim şirketinin mi yöneteceği, yönetim şirketi yönetecekse şirketin özellikleri – markalı bir şirket olması veya bağımsız bir işletmeci olması vb) gibi kararlar stratejik kararlara örnektir. Bu tür kararlar, otel tesisinin başarısı ve finansal etkinliğinde önemli derecede etkilidir. Bu alanda verilen yanlış kararların değiştirilmesi güç ve pahalı olmaktadır. Bir otel işletmesi yöneticisi, tesis yatırımı öncesinde belirtilen türde stratejik kararlara katılabilir, fakat zincir otellerde zincirin genişlemesine ilişkin karar ve planlardan sorumlu özel bir birim bulunmaktadır.

Bir otel işletmesinde genel müdürün veya departman yöneticilerinin genellikle ana görevi, kendilerine teslim edilmiş kaynakları en etkin ve verimli şekilde yönetmek olacaktır. Yöneticiler, atandıkları tesislerin ve faaliyetlerinin karlı yönetiminden sorumludurlar. Tesisin kuruluşu öncesi şirket veya zincir merkezince verilmiş olan stratejik nitelikteki kararlar yerinde ise, yöneticilerin faaliyet performansı yüksek olabilir. Ancak bu durumda da performans standartları yüksek belirlenecektir. Ters durumda, diğer deyişle stratejik kararların olumsuz etkilerinin olduğu durumda -örneğin tesis konumunun dezavantajlı olduğu veya kapasitenin yanlış belirlendiği - yöneticilerin yine faaliyetleri iyi yöneterek tatminkar karlılık elde etmeleri gerekecektir. Her durumda otel yönetiminin, etkin faaliyet yönetimi ve kontrolü göstermesi söz konusudur. Bunun yolu ise, faaliyet oran ve yüzdeleri ile çeşitli faaliyetlerin sonuçlarını kısa zaman aralıkları ile ölçmek ve düzeltici eylemlerde bulunmaktır.

Otel işletmelerinde faaliyet analizi ve denetimi, sektörün doğasında genellikle var olan görece zayıf karlılık ve yüksek risk nedeniyle özellikle önemlidir. Otel işletmelerinin karlılığının genellikle görece olarak düşük

olduğu ileri sürülmektedir. Bu yargıyı destekleyen araştırmalar da yapılmıştır [19, 11]. Otel işletmelerinin karlılığının genellikle düşük olmasının başlıca nedenleri şunlar olabilir;

- Otel yatırımlarının sermaye-yoğun olması ve büyük bir yatırım tutarının gerekmesi [22],

- Sabit giderlerin yüksekliği [12] ve yüksek doluluk düzeylerinde bile toplam giderlerin önemli bir kısmını oluşturması,

- Faaliyetlerde sezonluk yoğunlaşmaların yaşanması ve özellikle sayfiye otellerinde genellikle tek sezon açık kalınması,

- Emek-yoğunluk ve işçilik giderlerinin en başta gelen gider kalemi olması [6,9].

Yönetim-yoğun yapıda olduklarından, otel vb diğer ağırlama işletmelerinin karlılığının sağlanabilmesinin koşullarından biri, uzman ve deneyimli bir yönetim tarafından yönetilmeleridir [25]. Bunun yanısıra tesisin iyi bir yer ve konumda kurulmuş olması ve bir zincir markasının bir birimi olarak pazarlama avantajlarından yararlanması tatminkar bir karlılık için önemlidir. Tesis ölçeği, sunulan hizmetin düzeyi ve kapsamı, izlenen stratejiler, mülkiyet yapısı (tesise, işletmeci şirketin veya bağımsız bir yatırımcının sahip olması), yönetim düzenlemeleri (tesisin; markalı bir yönetim şirketi, bağımsız bir yönetim şirketi veya sahibi tarafından yönetilmesi) gibi stratejik kararlar, otellerin verimliliğini ve karlılığını etkilemektedir [5].

Finans disiplinde firma değerini etkileyen karlılık ile risk değişkenleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve genellikle düşük karlılığın düşük risk ile birlikte bulunduğu, buna karşılık yüksek risk ile yüksek getirinin de beraber olması gerektiği genel bir kural durumundadır [2]. Otel işletmelerine risk açısından bakıldığında görece olarak düşük karlılığın yanı sıra yüksek risk görülmektedir [10]. Risk, otel işletmelerinin gelirlerinin veya nakit akımlarının beklenenden farklı gerçekleşmesi olasılığı olarak tanımlanabilir [17]. Otel sektöründe görece yüksek riskin nedenleri aşağıdaki faktörler yardımıyla açıklanabilir;

- Otel işletmelerine talep, turistik talebin bir türevi olduğundan ve zorunlu nedenlere dayanmadığından esnek (istikrarsız) bir özellik gösterir [20],

- Otel işletmeleri, uzun vadeli bir yatırım olması ve geri dönüşünün on-onbeş yıl gibi bir süreyi kapsamaması nedeniyle belirsizlik ortamında faaliyet gösterirler [29],

- Otel işletmeleri finansal kaldıraçtan (borçtan) oldukça çok yararlandıkları için, yüksek oranda sabit yükümlülüklerle sahiptirler.

Sektörde yaşanan yoğun rekabet de, otel işletmelerinin hem riskini hem de karlılığını olumsuz etkileyen bir faktördür. Bir otel işletmesi başarısız olup faaliyetini durdurduğunda bina ve tesislerin başka bir amaçla değerlendirilmeleri pek mümkün olamamaktadır. Otel işletmeleri yüksek riski dağıtmak için genellikle zincirleşmekte ve coğrafi çeşitlendirmeye gitmektedirler.

Yukarıda sıralanan yüksek riske yol açan sektörel özellikler, otel işletmelerinin başarısız olmalarını kolaylaştırmaktadır. Özellikle bir otel işletmesinin faaliyet gösterdiği yöre, bölge veya ülkeye yönelik turistik talep herhangi bir nedenle kesintiye uğradığında, etkilenen tesislerin önemli bir kısmı finansal sıkıntı içine girebilmektedir. Türkiye’de sezonluk çalışan ve genellikle yabancılara pazarlanan kıyı otellerinin, yaşanan bazı krizler nedeniyle istenmeyen sonuçlarla karşılaştıkları gözlemlenmektedir [1]. Faaliyet oran ve yüzdeleri yardımıyla finansal analiz, yanlış alınan stratejik kararların etkisinin kısmen hafifletilmesine, yönetim hatalarından kaynaklanan olumsuz gidişin erken fark edilmesine, sorunların nedenlerinin belirlenmesine ve önlem alınmasına imkan vermektedir.

ABD de otel finans yöneticilerinin, en çok kullanılan finansal oranlar arasında hangilerini önemli bulduklarını ve önem derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırmada [24] “faaliyet oranları (operating ratios)” en önemli bulunmuştur. Bu sonuç, “bağımsız”, “franchise verilen”, “yönetim şirketi tarafından işletilen” ve “bir zincirin sahibi olduğu ve işlettiği” biçimindeki farklı mülkiyet ve faaliyet yapısına sahip oteller için de geçerlidir. Tablo 1’de Otel finans yöneticilerinin en önemli buldukları oranlar ve türleri sıralanmaktadır.

Türkiye’de yapılan bir araştırmada [27] otel işletmelerinde çok az sayıda faaliyet oranının kullanıldığı belirlenmiştir. Bu oranlar;

- Yiyecek ve içecek gelirlerinin oda gelirlerine oranı,
- Müşteri başına yiyecek ve içecek geliri
- Yiyecek maliyet yüzdesi ve
- İçecek maliyet yüzdesidir.

Diğer faaliyet oranları hiç yada çok az kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra kullanılan oranlar büyük çoğunlukla işletme standartları ile karşılaştırılmaktadır (%90). Benzer işletmelerle karşılaştırma oranı %10’dur. Sektör ortalamaları ise hiç kullanılmamaktadır. Ayrıca işletmelerin %70’inde sapma analizlerine girilmemektedir [27].

Özetle; otel işletmelerinde faaliyet analizi, görece düşük karlılık ve yüksek risk nedeniyle özel bir öneme

sahiptir. Faaliyet analizi yapılmaksızın etkin bir otel yönetimi mümkün değildir.

Tablo.1. Otel Finans Yöneticilerine Göre En Önemli Oranlar

Sıra	Oran	Oran Grubu	Ortalama Önem**
1	Ortalama Oda Fiyatı	Faaliyet	4,66 (yaşamsal)
2	Oda Baş. Oda Satışları	Faaliyet	4,63 (yaşamsal)
3	Doluluk Oranı	Aktivite*	4,56 (yaşamsal)
4	İşçilik Maliyet Yüzdesi	Faaliyet	4,55 (yaşamsal)
5	Net Kar Marjı	Karlılık	4,47 (çok önemli-yaşamsal)
6	Odalar Dept. Karlılığı	Faaliyet	4,39 (çok önemli-yaşamsal)
7	Yiyecek Dept. Karlılığı	Faaliyet	4,37 (çok önemli-yaşamsal)
8	İçecek Dept. Karlılığı	Faaliyet	4,36 (çok önemli-yaşamsal)
9	Yiyecek Maliyet Yüzd.	Faaliyet	4,32 (çok önemli-yaşamsal)
10	İçecek Maliyet Yüzd.	Faaliyet	4,28 (çok önemli-yaşamsal)

* Doluluk oranına bu araştırmada aktivite oranları (devir hızları) arasında yer verilmektedir, fakat bizim çalışmamızda faaliyet oranları arasında yer alacaktır.

** Puanlama 5 ile 0 arasında değerler verilerek belirlenmiştir.

Kaynak: Singh, A. J. ve Schmidgall, R. S. (2002). *Analysis of Financial Ratios Commonly Used by US Lodging Financial Executives*. *Journal of Leisure Property*, 2(3), 203, [24].

III. FAALİYET ORAN VE YÜZDELERİ

Faaliyet oranları ve yüzdeleri çok sayıda olduğundan, sınıflandırılmasında güçlükler bulunmaktadır. Burada, faaliyet gelir ve giderlerinin kontrol edilebilirliği ve sorumluluk ilkesinden hareketle departman yapısı esas alınarak, faaliyet oran ve yüzdeleri üç grupta toplanacaktır: 1) Odalar departmanı, 2) yiyecek ve/veya içecek departmanı ve 3) tepe yönetimi.

Aşağıda çok sayıda faaliyet oran ve yüzdeleri sıralanmıştır [3,4,7]. Hepsinin aynı derecede önemli olmadığı ve aynı yoğunlukta kullanılmadığı belirtilmelidir. Faaliyet analizi konusunda her ağırlama işletmesinin belirli oran ve yüzdelerden oluşan bir raporlama sistemini geliştirmesi önemlidir.

III.1. Odalar Departmanı Faaliyet Oran ve Yüzdeleri

1. Doluluk Yüzdesi (Ödemeli): Satılan Oda Sayısı/ Satışa Hazir Oda Sayısı
2. Ödemesiz Doluluk Yüzdesi: Ödemesiz Kullanılan Oda Sayısı / Toplam Kullanılabilir Oda Sayısı
3. Oda Başına Ortalama Doluluk Yüzdesi: Geceleyen (Ödemeli-Ödemesiz) Sayısı / Kullanılan Oda Sayısı
4. Katlı (Çifte) Doluluk Yüzdesi: İki veya Daha Fazla Kişi Tarafından Kalınan Oda Sayısı / Kullanılan Oda Sayısı
5. Ortalama Oda Fiyatı: Oda Satışları / Satılan Oda Sayısı
6. Satılabilir Oda Başına Oda Gelirleri: Oda Satışları / Toplam Satılabilir Oda Sayısı
7. Odalar Departmanı İşçilik Maliyet Yüzdesi: Odalar Departmanında Ücretler ve İlgili Giderler / Oda Satışları
8. Bir Günde Hizmetçi Tarafından Temizlenen Oda sayısı: Temizlenen Oda Sayısı / Kat Hizmetlerinde Çalışan Hizmetçi Sayısı
9. Önbüro Elemanı Başına Oda Satışları: Oda Satışları / Önbüro da Çalışan Sayısı

III.2. Yiyecek ve İçecek Departmanı Faaliyet Oran ve Yüzdeleri

1. Oturma Yeri Devir Hızı: Hizmet Verilen Müşteri Sayısı / Oturma Yeri Sayısı
2. Ortalama Yiyecek Geliri: Yiyecek Satışları / Yiyecek Kuverleri Sayısı
3. Yiyecek Maliyet Yüzdesi: Satılan Yiyecek Maliyeti / Yiyecek Satışları
4. İçecek Maliyet Yüzdesi: Satılan İçecek Maliyeti/ İçecek Satışları
5. Yiyecek ve İçecek Departmanı İşçilik Maliyet Yüzdesi: Yiyecek ve İçecek Departmanında Ücretler ve İlgili Giderler / Yiyecek ve İçecek Satışları
6. Yemek Süresinde veya Herhangi Bir Sürede Çalışan Başına Gelir: Yiyecek ve İçecek Satışları / Yiyecek ve İçecek Departmanında Çalışan Sayısı

7. Yemek Süresinde veya Herhangi Bir Sürede Hizmet Verilen Müşteri Sayısı: Hizmet Verilen Müşteri Sayısı / Yemek Süresi veya Herhangi Bir Süre

8. Kullanılabilir Oturma Yeri Başına Yiyecek ve İçecek Gelirleri: Yiyecek ve İçecek Satışları / Kullanılabilir Oturma Yeri Sayısı

9. İçecek Gelirinin Yiyecek Gelirine Oranı: İçecek Satışları / Yiyecek Satışları

10. Yiyecek ve/veya İçecek Gelirinin Odalar Gelirine Oranı: Yiyecek ve/veya İçecek Satışları / Oda Satışları

III.3. Genel Otel Yönetimine İlişkin Faaliyet Oran ve Yüzdeleri

1. Satışların Bileşimi: Departman Satışları / Toplam Satışlar
2. Toplam veya Her Bir Dağıtılmayan Faaliyet Giderinin Toplam Kullanılabilir Odalara Oranı: Toplam veya Her Bir Dağıtılmayan Faaliyet Gideri / Toplam Kullanılabilir Oda Sayısı
3. Toplam veya Her Bir Dağıtılmayan Faaliyet Giderinin Toplam Gelirlere Oranı: Toplam veya Her Bir Dağıtılmayan Faaliyet Gideri / Toplam Satışlar
4. Toplam Satışlar / Toplam Kullanılabilir Oda Sayısı
5. Sabit Giderler Öncesi Kar / Toplam Kullanılabilir Oda Sayısı

Faaliyet oranlarının uygulamada yararlı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken başlıca hususlar şunlardır [2,3,7];

1- Faaliyet oranları ağırlama faaliyetlerine ilişkin yalnızca bazı göstergeler sunarlar, problem çözmezler, olsa olsa sadece bir problem olabileceğine işaret ederler. Problemin nedenlerinin belirlenebilmesi ve düzeltici müdahalenin yapılabilmesi için ek bir analiz gereklidir.

2- Hesaplanan faaliyet oranları tek başlarına fazla anlamlı değildirler. Anlamlı olabilmeleri için yorumlanmaları, bunun için de bulunan sonuçların belirli standartlarla karşılaştırılmaları gerekmektedir. Genellikle kullanılan karşılaştırma standartları; geçmiş dönem oranları, sektör ortalamaları ve planlanan oran hedefleridir. Otel işletmelerinde faaliyet analizinde daha çok oran hedefleri karşılaştırma kriteri olarak kullanılmaktadır.

3- Faaliyet oran sonuçlarının geçmiş dönemlerle karşılaştırılmasında tek bir dönem ile yetinmeyerek, mümkün ise birkaç dönem uzunluğunda bir trendin çıkarılmasında yarar vardır. Aynı şekilde, sektör ortalamaları ile karşılaştırmalarda da ihtiyatlı olunmalıdır. Her ağırlama işletmesinin kendine özgü bir sınıfı ve özellikleri olabileceğinden, karşılaştırılan işletmelerin her bakımdan benzer olmasına dikkat edilmelidir. Karşılaştırmalarda "sezon" faktörü de göz önüne alınmalıdır.

ABD'nde otel endüstrisi danışmanlık şirketleri, - Smith Travel Research, Pannell Kerr Forster ve Horwath International gibi - faaliyet ve diğer oranları araştırmakta ve yayınlamaktadırlar [24]. Türkiye'de TC Merkez Bankası da sektörler göre ortalama oranları yayınlamakla birlikte, bu oranlar arasında faaliyet oranları yer almadığı gibi, bu oranların sektör ortalamaları olarak kullanılabileceği kuşkuludur.

4- Otel işletmelerinde finansal analiz, bu arada faaliyet analizinin sağlıklı ve güvenilir olabilmesi için, oranların dayandığı finansal ve faaliyetler verilerin üretildiği ve raporlandığı muhasebe bilgi sisteminin iyi kurulması ve işletilmesi gerekmektedir.

IV. FAALİYET ANALİZİNE TEMEL OLUŞTURAN TABLO VE RAPORLAR

Otel işletmelerinde yöneticilerin faaliyetleri analiz ve denetime tabi tutabilmesi için, faaliyet oran ve yüzdeleri veya onların girdilerini içeren raporların yönetime düzenli biçimde sunulması gerekmektedir. Gelir tablosu ve günlük faaliyet raporu yukarıda uzun bir listesi verilen faaliyet oranlarının ve/veya girdilerinin çoğunu kapsamaktadır. Kuşkusuz bu ana raporların oluşumunda daha alt düzeylerdeki faaliyet noktalarından zamanlı olarak gelen kayıt ve raporların katkısı bulunmaktadır. Otel tesislerinde kullanılan günlük faaliyet raporu ve gelir tablosu hakkında aşağıda özet bilgi yer almaktadır.

IV.1. Günlük Faaliyet Raporu

Günlük faaliyet raporları olmadan otel yöneticileri faaliyetleri günlük temelde izleyemez ve değerlendiremezler. Günlük faaliyet raporu, departman raporlarına dayanılarak hazırlanan otelin geneline ilişkin özet bir rapordur. Gece denetçisi, tamamlanan güne ilişkin veri ve raporları derlemekte, üzerinde çalışmakta ve standarda uygun olarak günlük faaliyet raporuna son şeklini vererek ertesi sabah gerekli kararları almak üzere yöneticinin masasına bırakılmaktadır.

Günlük faaliyet raporunda yer verilen veri ve bilgiler aşağıdaki gibi gruplanabilir [7,8];

- Satış gelirleri: Toplam ve departmanlara göre satış gelirleri. Yiyecek ve içecek gelirleri daha ayrıntılıdır.

Çeşitli kaynaklardan sağlanan bu tür gelirler; sabah, öğle ve akşam olarak ve restoran, kafe, oda servisi vb birimlere göre gruplanır. Bunun yanı sıra ortalama rakamlara da yer verilir.

- Maliyet bilgileri: Departmanlara göre ücretler ve ilgili giderler, yiyecek ve içecek maliyet bilgileri gerek tutar, gerekse yüzde olarak yer alırlar.

- Odalar ile ilgili bilgiler: Odalar ile ilgili tüm veriler, gerek sayı olarak gerekse hesaplanmış yüzdelere olarak gösterilirler. Örneğin; toplam oda sayısı, satılan oda sayısı, personelin oda kullanımı, ortalama oda fiyatı ve çeşitli oda doluluk yüzdeleri.

- Alacaklar: Devreden alacaklar ve bugünkü işlemlerden doğan alacaklar.

- Nakit giriş-çıkışları ve kalanı.

Günlük faaliyet raporunda bugünkü değerlerin yanında, 'bugüne kadar ay toplamı', 'bugüne kadar tahmini ay toplamı', 'bugüne kadar geçen ay toplamı' ve 'bugüne kadar geçen yılki ay toplamı' rakamları da bulundurulmaktadır. Böylece yönetici günün değerlerini geçmiş dönemlerin değerleri ile karşılaştırma imkanı bulmaktadır.

Tüm otel tesisleri için tek tip faaliyet raporları olmayabilir. Tesislerin büyüklüğü, sunulan hizmetlerin türü ve kapsamı açısından farklar olabileceği için, her otel işletmesi kendi ihtiyaçlarına göre faaliyet raporu formları geliştirmelidir. Bu durum bireysel otellerde faaliyet analizini kolaylaştıracağı gibi, otel zincirlerinde birimler arasında karşılaştırmalar yapmayı ve faaliyet bilgilerinin zincir merkezinde konsolide edilmesini mümkün kılabilir.

IV.2. Gelir Tablosu

Otel işletmelerinde yöneticiler faaliyet analizinde gelir tablosundan doğrudan daha az yararlı olsalar da, gelir tablosu önemli ve zengin faaliyet veri kaynağıdır. Gelir tabloları nisbeten seyrek aralıklarla (aylık, üç aylık vb) hazırlandığı gibi, içerdiği faaliyet verilerinin önemli kısmı günlük faaliyet raporunda yansımaları bulunmaktadır. Gelir tablosu, doğrudan daha çok karlılık analizlerinde kullanılmaktadır. Otel işletmelerinin karlılığı, faaliyetlerin ve diğer finansal etkinliklerin bir sonucu olarak gelir tablosunda özet bir biçimde yer almaktadır. Bu nedenle gelir tabloları, düşük faaliyet performansının nedenlerinin belirlenmesinde sınırlı bir etkiye sahiptir. Otel işletmelerinde gelir tablosunun faaliyet analizine elverişli olabilmesi için, gelir ve giderlerin sorumluluk ve kontrol edilebilirlik ilkelerine göre gruplandığı bir formatta hazırlanması gerekmektedir. Dış gruplar için yayımlanan gelir tabloları özet bir mahiyettedir ve ihtiyaca cevap verir nitelikte değildir. Yöneticilere sunulan gelir tablolarının Tablo.2'deki formatta olması yararlı olacaktır [4].

Tablo.2. Otel İşletmesi Özet Gelir Tablosu

Departman Satışları	Xxxx
Eksi: Departman Giderleri (Direkt Giderler)	Xxx
Departman Brüt Faaliyet Karı (Katki Payı)	Xxx
Eksi: Dağıtılmayan Faaliyet Giderleri	Xx
Otel İşletmesi Brüt Faaliyet Karı	Xx
Eksi: Sabit Giderler	X
(Kira, Vergi, Sigorta, Faiz, Amortisman)	
Otel İşletmesi Net Karı	X

Kaynak: Benliçiray, Y. (1990). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Oran ve Yüzdeleri*. Prof. Dr. İlhan Cemalçılar'ın Anısına Armağan. Eskişehir: Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Yayınları, 148, [4].

Departman satışları, departman giderleri ve aradaki farkı oluşturan departman katkı payı, ilgili departman yöneticisinin kontrolünde, dolayısıyla sorumluluğundadır. Dağıtılmayan faaliyet giderleri tepe yönetiminin kontrol

edebileceği genel giderlerdir. Sabit giderler ise hiçbir yöneticinin kontrol edemeyeceği, duran varlıkların neden olduğu giderleri temsil etmektedir.

V. ANALİZ VE YORUMLAMA

Bu bölümde, varsayımsal bir otele (A oteli) ve bu otelin ait olduğu otel sınıfına ilişkin ortalama verilerden yararlanarak, faaliyet analizi araçlarının kullanımı üzerinde durulacaktır. Ancak faaliyet analiz araçları çok sayıda olduğundan, seçilmiş bazı oranlar ile yetinilecektir. Tablo.3'de, A otelinin gelir tablosu, buna dayanarak hesaplanmış A otelinin faaliyet oranları ve benzer işletmelerin ortalamaları karşılaştırmalı olarak yer almaktadır. A otelinin oranlarının benzer otel grubu ortalamasından farkına göre yorumlama yapılacak ve problem alanlarının belirlenmesine çalışılacaktır.

Tablo.3. A Otelinin; Özet Gelir Tablosu, Faaliyet Oranları ve Otel Sektörü Ortalamaları*

Oda Sayısı	A Otel				Otel Sektörü Ortalamaları		
	Gelir Tablosu	Yüzde %	Günlük Satılabilir Oda Başına(2)	Satılan Oda Başına(3)	Yüzde %	Günlük Satılabilir Oda Başına(2)	Satılan Oda Başına(3)
	400				377		
SATIŞLAR							
Odalar	6.239.033	55,0	15.597	84,62	55,4	24.839	92,07
Yiyecek	2.978.692	26,3	7.448	40,4	22,9	10.260	38,03
İçecek	898.769	7,9	2.248	12,19	8,3	3.743	13,87
Telefon	406.252	3,6	1.015	5,51	1,5	684	2,54
Diğer Faaliyet Dept.	597.950	5,3	1.495	8,11	9	4.018	14,9
Kira ve Diğer Gelirler	218.241	1,9	545	2,96	3	1.328	4,92
Toplam	11.338.937	100	28.348	153,79	100	44.872	166,33
DEPARTMAN GİDERLERİ(1)							
Odalar	1.734.130	27,8	4.335	23,52	26,1	6.488	24,05
Yiyecek ve içecek	4.086.854	105,4	10.218	55,43	75,4	10.557	39,13
Telefon	319.251	78,6	798	4,33	78,7	538	1,99
Diğer Faaliyet Dept.	553.712	92,6	1.384	7,51	75,5	3.033	11,25
Toplam	6.693.947	59	16.735	90,79	45,9	20.616	76,42
Toplam Faaliyet Departmanları Brüt Karı	4.644.990	41	11.613	63	54,1	24.256	89,91
DAĞITILMAYAN FAALİYET GİDERLERİ							
Yönetim ve Genel	1.543.906	13,7	3.862	20,94	7,9	3.565	13,22
Yönetim Ücretleri	226.351	2	565	3,07	0,6	282	1,05
Pazarlama	1.082.356	9,5	2.705	14,68	6,4	2.855	10,58
Tesis Bakım Ve Onarım	735.088	6,5	1.838	9,97	5,1	2.269	8,41
Enerji	953.329	8,4	2.383	12,93	3,4	1.525	5,65
Diğer	0	0	0	0	0,8	341	1,26
Toplam	4.541.031	40,1	11.353	61,59	24,2	10.837	40,17
SABİT GİDERLER ÖNCESİ KAR(4)							
	103.959	0,9	260	1,41	29,9	13.419	49,74

(1) Her departman gideri, o departmanın satış gelirlerine oranlanmıştır.

(2) Her departmanın gelir ve giderleri, günlük oda sayısına bölünmüştür.

(3) Departman gelir ve giderleri, yıllık satılan oda sayısına bölünmüştür.

(4) Sabit giderler öncesi kar; emlak vergileri, kira, faiz, itfa ve amortisman gibi kontrol edilemeyen giderler öncesi gelirleri ifade etmektedir.

* Younes, E. & Kett, R. (2003). *Goppar, A Derivative of Revpar*. (<http://www.hospitalitynet.org-pdf-060303hvspdf>). [09.11.2003] [28] (uyarlanarak alınmıştır).

Bunun yanı sıra - varsa - düşük performansın olası nedenleri belirlenmeye ve faaliyet giderlerini kontrol ederken gelirlerin arttırılmasına ilişkin öneriler geliştirilmeye çalışılacaktır.

Faaliyetleri analiz edilen otele ilişkin bazı varsayımlar yapılması gerekmektedir. Karşılaştırma standardı olarak kullanılacak değerlerin ait olduğu bir grup otelin, faaliyet analizi yapılan örnek otel ile; kuruluş yeri, büyüklük, hitap edilen pazar bölümü, tesislerin görünürlüğü ve giriş kolaylığı, talep yaratan çevresel çekiciliklere yakınlık ve tesislerin sundukları olanaklar vb bakımından karşılaştırılabilir bir benzerlikte olduğu varsayılmaktadır. Bu benzerlikler, A otelinin faaliyet performansının düşük olması halinde, nedenlerinin, yönetimin etkinliğinde (kontrol edilebilirlik nedeniyle) aranması gerektiğine de işaret edecektir. Son olarak, karşılaştırılabilir oteller ortalamasının, otel faaliyetlerinin değerlendirilmesinde tek ölçüt olduğu varsayılacaktır.

V.1. Odalar Departmanı

V.1.1. Odalar Departmanı Gelirleri

Oda gelirleri, toplam otel satış gelirlerinin büyük bölümünü oluşturur. Full-servis oteller, gelirlerinin yaklaşık %50-65'ini; sınırlı ek tesisleri olan oteller ise gelirlerinin %90 kadarını oda satışlarından sağlarlar. Ayrıca odalar departmanı, otelin satış bileşimi içinde brüt katkı marjı en yüksek departmandır [28]. Oda gelirlerinin kontrolüne ilişkin iki önde gelen oran, **doluluk oranı** ve **ortalama günlük oda fiyatıdır**. Bu iki gösterge genellikle ters yönde ilişkilidir. İndirimlerle ortalama fiyat düşürülürken doluluk oranı yükselir. Doluluk yükseldikçe ortalama oda fiyatı da arttırılır.

Örnek olarak analiz edilen A otelinin yıllık doluluk oranı %50.5, karşılaştırılan oteller ortalaması ise %73.9 dur. Doluluk ile ters yönlü bir ilişkiyi yansıtmaması gerekirken, A otelinin ortalama oda fiyatı da (84,62 YTL) karşılaştırılan otellerden (92,07 YTL) daha düşüktür. Bu dengesizlik, üçüncü odalar bölümü oranı olan **günlük satılabilir oda başına oda gelirlerine** olumsuz biçimde yansımaktadır. Günlük satılabilir oda başına odalar geliri, A oteli için 15.597 YTL olurken, karşılaştırılan otellerde ortalama 24.839 YTL olmuştur. Tablo.4, odalar ile ilgili üç oranı karşılaştırmalı olarak göstermektedir.

Tablo.4. Oda Gelirlerinin Analizi

	A Otel	Oteller Ort.
Doluluk Oranı (%)	50,5	73,9
Ortalama Günlük Oda Fiyatı (YTL)	84,62	92,07
Günlük Satılabilir Oda Başına Oda Geliri (YTL)	15.597	24.839

Tablo.4'den görüldüğü gibi, A otelinin oda gelirleri performansı ortalamaya göre oldukça düşüktür. Oda geliri performansının düşük olmasının olası nedenleri (yönetimin kontrolünde olan ve olmayan) şunlar olabilir [18]:

- Otel tesisinin yaşı ve fiziksel durumu
- Tesisin görünürlüğü ve giriş kolaylığı
- Tesisin kuruluş yerinin turistik çekiciliklere yakınlığı
- Otelin kapsadığı olanaklar (yüzme havuzu vb)
- Hizmet kalitesi
- Hitap edilen pazar bölümü
- Pazarlama çabaları ve rezervasyon sistemi.

Daha önce yapılan bir varsayımda, tesisin fiziksel özellikleri açısından A oteli ile karşılaştırılan oteller arasında önemli bir fark olmadığı belirtilmişti. Bu takdirde performans düşüklüğünün nedenini belirlerken, dikkati, yönetimin kontrolünde olan değişkenlere çevirmek gerekir. A otelinde oda gelirlerinin düşüklüğü, hizmet kalitesinin ve pazarlama çabalarının yetersizliği ile, dolayısıyla personelin verimsizliği ve eğitimsizliği ile ilgili olabilir. Bu nedenle, önbüro ve kat hizmetlerinde çalışan personelin niteliğini gözden geçirmek yararlı olabilir. Önbüro personelinin edinmesi gereken yeteneklerden biri odalar için doğru fiyat saptama, ayrıca bu fiyatı; müşterilere, zamana ve koşullara göre değiştirebilme esnekliği ve primli odaların satışına öncelik verme becerisidir. Fiyatları belirlemede esneklik sınırlı olsa da, işletmenin bulunduğu yer, çevresi, sunduğu farklı hizmetler, müşterilerle olan ilişkiler, personelin ve sunulan hizmetin kalitesi, fiyat belirleme esnekliğini arttırabilir [26]. Gerekirse fiyat analizi daha ayrıntıya inilerek yapılabilir. Bunun için sezonun en üst, en alt ve sezon dışı zaman dönemlerinde fiyat aralıklarını belirlemek ve ortalamalar ile karşılaştırmak yararlı olabilir. Diğer yandan standart, suite ve delüks gibi fiyatları farklı odaların kullanım yüzdeleri karşılaştırmalı biçimde hesaplanabilir ve değerlendirilebilir. Personel, primli - fiyatı yüksek - odaların satışı ile ortalama oda fiyatının arttırılması konusunda eğitilmelidir. Eğitim, uygun seviyede fiyat yapısı belirleme ve müşteri psikolojisine göre esnek biçimde fiyatı ayarlama yeteneğinin kazandırılmasını da kapsamalıdır. Bununla birlikte, A otelinde hizmet kalitesi gözden geçirilmeli, yeni duruma çalışanların uyumu sağlanmalıdır. Son olarak, tanıtım ve satış geliştirme çalışmalarına ağırlık verilmesi yararlı olabilir.

V.1.2. Odalar Departmanı Giderleri

Tablo.5'te görüldüğü gibi, A otelinin işçilik maliyet yüzdesi (%15,7'ye karşı %19,4) ve satılan oda başına ücretler ve ilgili giderleri (14,40 YTL ye karşı 16,42 YTL), karşılaştırılan otellerden daha fazladır. A otelinin ücret vb giderleri ile orantılı bir gelir performansının yakalanamadığı söylenebilir. Bu durum, yukarıda yapılan personelin eğitim ve verimliliğinin düşük olduğu yargısını doğrulamaktadır. **Günlük satılabilir oda başına işçilik giderlerine** bakıldığında A otelinin ücret giderlerinin ortalamadan oldukça az olduğu (3.886 YTL ye karşı 3.028 YTL) görülmektedir. Bu oran da A otelinde ücret politikasının yanlış olduğunu, gelir performansının artırılabilmesi için personel eğitiminin yanı sıra, ücretlerin yükseltilerek çalışanların motive edilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Buna karşılık, A otelinin ücretler dışındaki oda giderleri kalemleri düşüktür (toplam olarak %10,4'e karşı %8,4). Tedariklerin ve diğer giderlerin kısılması, oda hizmetlerinin kalitesini ve dolayısıyla oda gelirlerini düşüren bir etken olabilir.

Tablo 5: Odalar Departmanı Gelir ve Gider Analizleri

	A Oteli			Oteller Ortalaması		
	Yüzde (%)	Günlük Oda Başına (YTL)	Satılan Oda Başına (YTL)	Yüzde (%)	Günlük Oda Başına (YTL)	Satılan Oda Başına (YTL)
Odalar Geliri	100,0	15.597	84,62	100,0	24.839	92,07
Departman Giderleri						
Maaşlar ve Ücretler	13,6	2.123	11,51	12,6	3.119	11,56
Ücret Vergileri ve Personel Harcamaları	5,8	905	4,91	3,1	767	2,84
Alt Toplam	19,4	3.028	16,42	15,7	3.886	14,40
Çamaşırhane, Örtüler vb.	3,5	545	2,96	3,6	906	3,36
Komisyon ve Rezervasyon Giderleri	1,9	298	1,61	2,5	618	2,29
Tüm Diğer Giderler	3,0	464	2,53	4,3	1.078	4,00

A otelinin karşılaştırılan otellere göre **günlük satılabilir oda başına ve satılan oda başına oda departmanı brüt karı** da oldukça düşük çıkmıştır. Bu sonuç, gerek oda gelirlerinin gerekse oda giderlerinin kontrol edilememesinden kaynaklanmıştır. Tablo 6'da oda giderleri ile ilgili oranlar özet biçimde verilmektedir.

V.2. Yiyecek ve İçecek Departmanı

V.2.1. Yiyecek Departmanı Gelirleri

Bir konaklama işletmesinde yiyecek satış gelirleri; restoranlar, havuz barlar, diskotekler, ziyafetler vb kaynaklardan sağlanabilir. Yiyecek müşterileri, otelde konaklayanlar ve yerel halk olabilir. Yiyecek gelirlerinin değerlendirilmesinde **günlük satılabilir oda başına yiyecek gelirleri, satılan oda başına yiyecek gelirleri ve**

yiyecek gelirlerinin toplam gelirlere oranı kullanılabilir.

Tablo.6. Oda Giderlerinin Analizi

	A Oteli	Oteller Ort.
Oda Giderlerinin Toplam Gelirlere Oranı (%)	27,8	26,1
Satılan Oda Başına Oda Giderleri (YTL)	23,52	24,05
Günlük Satılabilir Oda Başına Oda Giderleri (YTL)	4.335	6.488
İşçilik Maliyet Yüzdesi (%)	19,4	15,7
Satılan Oda Başına Ücretler ve İlgili Giderler (YTL)	14,62	14,40
Günlük Satılabilir Oda Başına İşçilik Giderleri (YTL)	3.028	3.886
Tedarikler ve Diğer Giderlerin Oda Gelirlerine Oranı (%)	8,4	10,4
Günlük Satılabilir Oda Başına Departman Brüt Karı (YTL)	11.262	18.351
Satılan Oda Başına Departman Brüt Kârı (YTL)	61,10	68,02

Tablo.7'de görüldüğü gibi, A oteli, yiyecek gelirlerinin toplam gelirlere oranı ve satılan oda başına yiyecek gelirleri yönünden ortalama değerlere göre daha olumlu bir göstergeye sahiptir. Günlük satılabilir oda başına ise benzer otellerden oldukça az yiyecek geliri elde etmiştir. İlk iki oranın olumlu görünmesi, A otelinin oda gelirlerinin ve satılan oda sayısının düşük olmasının bir sonucudur. A otelinin yiyecek gelirlerinin otel kapasitesine göre yetersiz olduğunu üçüncü orandan görebiliriz. Bu sonuçlar, A otelinin yiyecek müşterilerinin azlığından ve/veya restoran müşterilerinin daha çok otel içi müşteriler olmasından kaynaklanabilir. A oteli, otelde kalan müşterilere yiyecek pazarlamasında başarılı görünürken, gerek yiyeceklerin gerekse odaların dış çevreye pazarlanmasında başarısız sayılabilir. Diğer yandan, yiyecek satışlarının ne kadar karlı yapıldığına da bakılmalıdır. Bunun için yiyecek giderleri de analiz edilmelidir.

Tablo.7. Yiyecek Gelirlerinin Analizi

	A Oteli	Oteller Ort.
Yiyecek Gelirlerinin Toplam Gelirlere Oranı (%)	26,3	22,9
Satılan Oda Başına Yiyecek Geliri (YTL)	40,40	38,03
Günlük Satılabilir Oda Başına Yiyecek Geliri (YTL)	7.448	10.260

V.2.2. İçecek Departmanı Gelirleri

Yiyecek gelirlerinin aksine, A otelinin içecek gelirleri benzer otellerin ortalamasına göre düşüktür. İçecek gelirlerinin analizinde de üç oran kullanılmıştır. Bunların ikisi, **içecek gelirlerinin toplam gelirlere oranı**

ve satılan oda başına içecek gelirleri az farkla düşük iken, diğer oran, günlük satılabilir oda başına içecek geliri ortalamadan oldukça düşüktür. Bu durum, yiyecek gelirleri analizinde problem alanının belirlenmesine ilişkin yapılan tahmini desteklemektedir. Diğer deyişle, A oteli, yiyecek ve içecek hizmetlerini dışarıda yeterince tanıtamamaktadır. A Oteli, pazarlamada mevcut müşterilerini hedef almakla yetinmektedir. Ayrıca yiyeceklerin yanında içeceklerin tutundurulması yetersizdir. Tablo.8, içecek gelirlerine ilişkin oranları topluca göstermektedir.

Tablo.8. İçecek Gelirlerinin Analizi Ücret Giderleri

	A Oteli	Oteller Ort.
İçecek Gelirlerinin Toplam Gelirlere Oranı (%)	7,9	8,3
Satılan Oda Başına İçecek Geliri (YTL)	12,19	13,87
Günlük Satılabilir Oda Başına İçecek Geliri (YTL)	2.248	3.743

İçecek satışları genellikle yiyecekten daha karlı olduğu için ek bir analiz yararlı olacaktır. Bir otelin içecek satışlarının düşük olmasının nedenleri şunlar olabilir [18]:

- Tesislerin kalitesi ve dizaynı
- Pazarlamanın yetersizliği
- Personelin eğitimsizliği
- Yanlış içecek fiyatlaması
- Yemek öğün karması: kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeği.

A oteli, özellikle dışarıda yiyecek ve içecek hizmetlerini pazarlama çabalarını ve/veya etkinliğini arttırmalıdır. Dışarıdaki pazarlama çabaları, örneğin gazete reklam ve haberleri, radyo promosyonları ve yerel işletmeler ile etkileşim gibi yollarla yiyecek ve içecek tesislerine farkındalık yaratmalıdır.

Bunun için otelin yiyecek ve içecek departmanı ile pazarlama departmanı, sorumluluğu birlikte paylaşarak ve aralarındaki koordinasyonu artırarak satışları yükseltmelidirler. Alınacak diğer bir tedbir, başarılı bir personel eğitimi programının uygulamaya konulmasıdır. Etkin bir personel eğitimi ile yüksek fiyatlı şarap, likör vb içeceklerin tutundurulması sağlanırken, optimal içecek fiyatlaması da gerçekleştirilebilir.

V.2.3. Yiyecek ve İçecek Departmanı Giderleri

Tablo.9, A oteli ile benzer oteller grubu açısından yiyecek ve içecek departmanı gelir ve giderlerini topluca

ve karşılaştırmalı olarak göstermektedir. Departman karlılığına bakıldığında A oteli %5,4 oranında zarar ederken, buna karşılık benzer oteller ortalama olarak %24,6 oranında kar etmişlerdir. Buradan A otelinin departman giderlerinin çok yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Aşağıda departman gider türleri ayrı ayrı ele alınarak analiz edilecek, nedenleri ve çözüm önerileri üzerinde durulacaktır.

Tablo.9. Yiyecek-İçecek Departmanı Gelir ve Gider Analizleri

	A Oteli			Oteller Ortalaması		
	Yüzde (%)	Günlük Oda Başına (YTL)	Satılan Oda Başına (YTL)	Yüzde (%)	Günlük Oda Başına (YTL)	Satılan Oda Başına (YTL)
Yiyecek Geliri	76,8	7.448	40,40	73,3	10.260	38,03
İçecek Geliri	23,2	2.248	12,19	26,7	3.743	13,87
Toplam Yiyecek ve İçecek Geliri	100,0	9.696	52,59	100,0	14.003	51,90
Satılan Yiyecek Maliyeti	35,4	2.635	14,30	30,9	3.172	11,76
Satılan İçecek Maliyeti	23,8	535	2,90	21,8	815	3,02
Satılan Yiyecek Ve İçecek Maliyeti	32,7	3.170	17,20	28,5	3.987	14,78
Yiyecek Ve İçecek Satışları Brüt Karı	67,3	6.526	35,39	71,5	10.016	37,12
Departman Giderleri						
Maaşlar ve Ücretler	44,0	4.265	23,14	28,3	3.956	14,67
Ücret Vergileri ve Personel Harcamaları	17,1	1.658	8,99	7,7	1.083	4,01
Alt Toplam	61,1	5.923	32,13	36,0	5.039	18,68
Çamaşır ve Kuru Temizleme	0,5	48	0,26	0,7	98	0,36
Porselen, Cam Eşya, Gümüş, Eşya ve Örtüler	1,9	184	1,00	1,3	181	0,67
Sözleşmeli Temizlik	2,0	195	1,06	0,4	62	0,23
Tüm Diğer Giderler	7,2	698	3,78	8,5	1.190	4,41
Toplam Yiyecek ve İçecek Giderleri	72,7	7.048	38,23	46,9	6.570	24,35
Departman Karı	-5,4	(522)	(2,84)	24,6	3.446	12,77

V.2.4. Yiyecek Maliyeti

A otelinin yiyecek maliyet yüzdesi ve satılan oda başına yiyecek maliyeti, benzer oteller ortalamasına göre yüksektir. Yiyecek maliyet yüzdesi A otelinde %35,4 iken, bu yüzde benzer otellerde ortalama %30,9'dur. Yüksek yiyecek maliyetinin nedenleri; satın alma, işleme, depolama, porsiyon kontrolü, fiyatlaması, hesap kontrolü ile ilgili olabilir. Tüm bunlar da personel eğitimi ve kontrol eksikliğinin bir sonucudur. Yiyecekler uygun biçimde işlenmez ve depolanmazsa sonuçları; bozulma, kötüye kullanma, çalma ve israf. Porsiyon kontrolünün tam yapılmaması, gereğinden az veya çok malzeme kullanımına ve istenmeyen sonuçlara yol açar. Menü

fiyatlamasında yapılan yanlışlıklar da yiyecek maliyet yüzdelerini etkiler. Son olarak, sıkı hesap kontrolü yiyecek maliyetlerini sınırlamada kritik bir öneme sahiptir. Eğer bu kontrol olmazsa, servis personeli müşteri hesaplarını kötüye kullanabilir.

V.2.5. İçecek Maliyeti

A otelinin içecek maliyet yüzdesi (%21,8'e karşı %23,8) yiyeceklerde olduğu gibi, diğer otellere göre biraz yüksektir. Yüksek içecek maliyetlerinin nedenleri; alım fiyatları, satış fiyatları, satılan içeceklerin karması ve yerinde yapılan kontrollerde aranmalıdır. A otelinde içecek maliyetlerinin yanı sıra içecek gelirlerine bakıldığında özellikle satılan oda başına içecek gelirlerinde bir yetersizlik görülmektedir. İçecek fiyatlaması düşük tutulmuş olabilir.

A otelinin yiyecek ve içecek departmanında zarar edilmesine, büyük ölçüde, tamamen kontrol dışı olduğu görülen ücret giderlerinin yol açtığı anlaşılmaktadır (bkz. Tablo.9). A otelinin yiyecek ve içecek departmanında işçilik maliyet yüzdesi %61,1 iken, oteller ortalaması %36'dır. Bu aşırı farkın nedenleri; maaş ve ücretlerin ve ilgili diğer giderlerin yüksekliği, personel sayısının gereğinden çok fazla olması vb olmalıdır. Muhtemelen A oteli, iş hacmine göre aşırı sayıda ve niteliği düşük personel istihdam etmekte ve personel kontrolü yapılmamaktadır. Maksimum iş hacmine göre personel değil, değişen iş hacmine göre esnek yapıda bir personel politikası benimsenmeli, ayrıca ücret politikası da acilen gözden geçirilmelidir.

V.3. Diğer Giderler

Yiyecek ve içecek departmanında diğer giderler; çamaşır, kuru temizleme, porselen, cam eşya, gümüş eşya, örtüler, sözleşmeli temizlik, temizlik malzemeleri vb ile ilgili giderleri kapsamaktadır. Bu tür giderler A oteli ile diğer oteller arasında önemli bir fark göstermemektedir (Bkz.: Tablo.9).

V.4. Dağıtılmayan Faaliyet Giderleri

Dağıtılmayan faaliyet giderleri, departmanlar ile direkt ilgili olmayan, genel ve kontrol edilebilir nitelikte olan genel yönetim, pazarlama, tesis işletme-bakım ve enerji gibi giderleri kapsayan gider grubudur. Batılı otel işletmelerinin gelir tablolarında sabit giderler (kontrol edilemeyen giderler), dağıtılmayan giderlerden sonra ayrı bir grupta toplanmaktadır.

A otelinde dağıtılmayan faaliyet giderlerinin toplam gelirlere oranı %40,1 iken, oteller ortalaması %24,2 düzeyindedir. Bu yüzdeler de, A oteli yönetiminin dağıtılmayan faaliyet giderlerini kontrol edemediğini ortaya koymaktadır (Bkz: Tablo.3). Buna ek olarak,

faaliyet giderlerinin her biri açısından A oteli ve sektör ortalaması karşılaştırmaları Tablo.10'da yer almaktadır.

Dağıtılmayan faaliyet grubunda yer alan tüm gider kalemlerinde A otelinin giderleri, ortalamaya göre daha yüksektir. Yalnızca tesis işletme ve bakım giderleri, günlük satılabilir oda başına yetersizdir. Bu durum tesisin yenilenmeye ihtiyacı olduğunu, tesis kalitesinin düşmekte olduğunu gösterebilir. Yönetim, tesisin bakımına daha fazla para harcamalıdır. Bunun dışında pazarlama, enerji ve özellikle genel yönetim giderlerinin oldukça yüksek olduğu ve bunun da verimsiz harcamalar şeklinde yapıldığı ve derhal bu tür giderlerin kontrol edilerek hem azaltılmasına hem de verimliliğinin artırılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Otel sektöründe tepe yönetiminin kendileriyle ilgili giderleri kontrol etmeleri bir açmazda neden olabilir. Pazarlama alanında yapılacak harcamaların fayda/maliyet analizi doğru yapılmalı ve hedefler açık biçimde saptanmalıdır. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde reklam ve tanıtım harcamalarının hemen kısılması da her zaman doğru bir tedbir olmamaktadır. Çünkü durgunluğu aşma ve talebi canlandırma yoluyla pazar payını korumak ancak pazarlama harcamaları ile mümkün olabilir. A otelinin enerji giderleri, ortalamaya göre oldukça yüksektir. Bunun nedenleri, yetersiz enerji yönetim sistemleri ve personel eğitim programları olabilir.

Tablo.10. Otel Faaliyet Giderlerinin Analizi

	A Otel	Oteller Ort.
Yönetim ve Genel Giderlerin Analizi		
İlgili Giderlerin Toplam Gelirlere Oranı (%)	13,7	7,9
Günlük Satılabilir Oda Başına İlgili Giderler (YTL)	3.862	3.565
Satılan Oda Başına İlgili Giderler (YTL)	20,94	13,22
Pazarlama Giderlerinin Analizi		
İlgili Giderlerin Toplam Gelirlere Oranı (YTL)	9,5	6,4
Günlük Satılabilir Oda Başına İlgili Giderler (YTL)	2.705	2.855
Satılan Oda Başına İlgili Giderler (YTL)	14,68	10,58
Tesis İşletme ve Bakım Giderlerinin Analizi		
İlgili Giderlerin Toplam Gelirlere Oranı (YTL)	6,5	5,1
Günlük Satılabilir Oda Başına İlgili Giderler (YTL)	1.838	2.269
Satılan Oda Başına İlgili Giderler (YTL)	9,97	8,41
Enerji Giderlerinin Analizi		
İlgili Giderlerin Toplam Gelirlere Oranı (YTL)	8,4	3,4
Günlük Satılabilir Oda Başına İlgili Giderler (YTL)	2.383	1.525
Satılan Oda Başına İlgili Giderler (YTL)	12,93	5,65

Genel Değerlendirme

Sabit giderler öncesi kar yüzdesine bakıldığında; A otelinin bu aşamada yalnızca yaklaşık % 1 oranında karlı olduğu görülmektedir. Bu marjinal kar yüzdesinden önemli tutardaki sabit giderlerin ve vergilerin çıkarılacağı düşünüldürse, A otelinin pozitif kar rakamı elde edemeyeceği anlaşılmaktadır. Bu durumun sürekli olamayacağı ve acilen kapsamlı bir revizyona gidilmesi gerektiği açıktır. Bu genel sonucun, sektörde konjonktürel etkenlerin etkisi ile olamayacağı, benzer otellerin ortalama kar yüzdesinden anlaşılmaktadır (% 29,9).

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel tesislerinde gerek departman, gerekse tepe yönetimi düzeyindeki yöneticilerin birincil görevi ve sorumluluğu, günlük olarak yönettikleri iş ve faaliyetlerin etkin ve verimli olarak yerine getirilmesini sağlamaktır. Genellikle şirket düzeyinde, otel tesisi kurulmadan önce alınan ve işletmenin yaşamı boyunca etkili olan stratejik kararlar (kuruluş için seçilen yöre ve konum, tesis ölçek büyüklüğü, sunulan hizmetin çeşit ve kapsamı, seçilen yönetim şekli vb) büyük ölçüde iş başındaki faaliyet yöneticilerinin kontrolü dışındadır. Bu alanda yapılabilecek iyileştirmeler sınırlı kalacaktır. Stratejik kararlar, tesisin kurulduğu zamanda belirli bir gelecek öngörüsü ile dış çevreye uyum sağlamak açısından önem taşırken, hızlı değişen ve küresel rekabetçi bir çevreye sürekli uyum sağlamak için faaliyet kararları, belki de yöneticilerin tam kontrolünde olan tek hareket alanını temsil etmektedir. Bu nedenle faaliyet analizi, karlılık üzerinde telafi edilemez bir rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinde faaliyet analizi, iş ve görevler yerine getirilirken spesifik faaliyet göstergelerinin kısa zaman aralıkları ile belirlenmesini ve hassas ölçülerle karşılaştırılmasını gerektiren bir işlemdir. Faaliyet analizi ile aynı zamanda, geçmiş zaman dönemleri itibarıyla faaliyetlerin ve ilgili yöneticilerin etkinliklerinin değerlendirilmesi de yapılmış olmaktadır.

Faaliyet analizi, otel işletmelerinde faaliyetlere ilişkin göstergeler yaratarak problem alanlarının belirlenmesine ve böylece giderler kontrol edilirken gelirlerin artırılmasına imkan vermektedir. Optimal faaliyet performansına ulaşılabilmesi için faaliyet analizinde izlenmesi gereken aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Faaliyet oranlarının hesaplanması ve standartlarla karşılaştırılması yoluyla problem alanlarının belirlenmesi,

- Problem alanı ile ilgili tüm politika ve prosedürlerin gözden geçirilmesi,

- Problemi yaratan olası nedenlerin belirlenmesi,

- Çözüm için hemen harekete geçilmesi.

Faaliyet analizi, uyarı sinyallerinin erken fark edilmesine ve zamanında çözüm sürecinin başlatılmasına imkan vererek, otel vb işletmelerin, gittikçe artan rekabetçi ekonomik çevrede sürekli değişen koşullara uyum sağlamalarını ve rekabet avantajı kazanmalarını sonuç verecektir. Bununla birlikte, faaliyetlerin düzenli ve etkin analizi için yerine getirilmesi gereken belirli koşullar bulunmaktadır; ilk olarak, otel işletmelerinde sağlıklı ve güvenilir bir finansal bilgi sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Yeterli finansal bilgi sisteminin olmaması, işletmenin kurumsallaşmamasının da bir göstergesi olacaktır. Bu bilgi sistemi, finansal veri ve istatistiklerin hem üretimini hem de raporlanmasını kapsamaktadır. Günlük faaliyet raporu, faaliyet yönetiminin en önemli aracını oluşturmaktadır. Her işletme kendi faaliyet standartlarını zaman içinde oluşturmalı ve faaliyetlerini hedeflere göre yönetmelidir. Faaliyet yönetimi için temel olan bilgi sisteminin kurulması ve işletilmesi, tesisin büyüklüğüne, faaliyet özelliklerine uygun olmalı ve yönetim değişse bile değişmemelidir. Bunun yanı sıra ister genel yönetici, ister departman düzeyinde herhangi bir yönetici olsun, otel işletmelerinde yöneticilerin finansal verileri anlayabilmesi ve yorumlayabilmesi, etkin yönetim için gerekli görülmektedir. Uygulamada tesis yöneticilerinin önemli kısmının bu konuda eğitim temeline sahip olmaması önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Afşar, A. (2002). Türkiye Turizm Sektöründe Otel İşletmelerinin Finansal Analizi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18 (1-2), 147-166.
- [2] Akgüç, Ö. (1985). *Finansal Yönetim*. 4. Baskı. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- [3] Andrew, W. P. & Schmidgall, R.S. (1993). *Financial Management for the Hospitality Industry*. Michigan: East Lansing, A.H.M.A. Pub.
- [4] Benligiray, Y. (1990). Otel İşletmelerinde Faaliyet Oran ve Yüzdeleri. *Prof. Dr. İlhan Cemalçılar'ın Anısına Armağan*. Eskişehir: Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Yayınları, 145-159.
- [5] Brown, J. R. & Dev, C. S. (1999). Looking Beyond Revpar. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 10(4), 20-35.
- [6] Burkart, A. J. & Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, Present and Future*. 2. Edition. London: William Heinemann Ltd.
- [7] Coltman, M. M. (1979). *Financial Management for the Hospitality Industry*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- [8] Coltman, M. M. (1978). *Hospitality Management Accounting*. Boston: CBI Publishing Company.

- [9] Fay, C. (1985). *Ağırlama Hizmet Endüstrileri (Otel-Motel) Yönetim Muhasebesi*. (Çev.: Selim Bekçioğlu), 1. Cilt, Ankara: Gazi Üniversitesi Yayını.
- [10] Fouradoulas, C. (1979). Finanzierung von Hotelinvestitionen - ihre Gestaltung und Förderung durch den Staat. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, St. Galen
- [11] Hughes, H. L. (1986). *Economics for Hotel and Catering Students*. London: Hutchinson.
- [12] Kahraman, N. (1986). *Turizmde Yatırım Projeleri*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- [13] Kim, C. Y. & Olsen, M. D. (1993). A Framework for the Identification of Political Environmental Issues Faced by Multinational Hotel Chains in Newly Industrialized Countries in Asia. *International Journal of Hospitality Management*, 12 (2), 163-174.
- [14] Kotas, R. (1986). *Management Accounting for Hotels and Restaurants*. 2. Baskı. London: William Heinemann Ltd.
- [15] Kotas, R. & Kreul, L. M. (1979). *Management Accounting for Hotels and Restaurants*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- [16] Medlik, S. (1978). *Profile of the Hotel and Catering Industry*. 2. Baskı, London: William Heinemann Ltd.
- [17] Met, Ö. (1991). Turizm Sektöründe ve Otel İşletmelerinde Riski Azaltıcı Politikalar. *I. Ulusal Turizm Sempozyumu*, Nisan, Aydın, 1-12.
- [18] Moncarz, E. S. ve Kron, R. N. (1993). Operational Analysis: A Case Study of Two Hotels in Financial Distress. *International Journal of Hospitality Management*, 12 (2). 133-148.
- [19] Olalı, H. (1983). *Dış Tanıtım ve Turizm*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- [20] Olalı, H. & Korzay, M. (1989). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- [21] Olsen, M.; Murty, B. & Teare, R. (1994). CEO Perspectives on Scanning the Global Hotel Business Environment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(4), 3-9.
- [22] Powers, T. F. (1979). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. New York: John Wiley and Sons.
- [23] Schmidgall, R. S. (1986). *Hospitality Industry Managerial Accounting*. Michigan: East Lansing.
- [24] Singh, A. J. ve Schmidgall, R. S. (2002). Analysis of Financial Ratios Commonly Used by US Lodging Financial Executives. *Journal of Leisure Property*, 2(3), 201-213.
- [25] Tarras, J. M. (1991). *A Practical Guide to Hospitality Finance*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- [26] Tütüncü, Ö.; Göksu, I. & Günlü, E. (1999). Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Kararları ve Maliyet Analizleri. *DEÜ SBE Dergisi*, 1(3), 78-95.
- [27] Yılmaz, Y. (1998). Türkiye'deki 5 Yıldızlı ve 1. Sınıf tatil Köylerinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü ve Satışların Analizine İlişkin Bir Araştırma. *Turizmde Seçme Makaleler*, İstanbul: Tugev Yayını, No: 46.
- [28] Younes, E. & Kett, R. (2003). Goppar, A Derivative of Revpar. (<http://www.hospitalitynet.org-pdf-060303hvspdf>). [09.11.2003].
- [29] Yu, L. (1999). *The International Hospitality Business, Management and Operations*. New York: The Haworth Hospitality Pres.

Onder MET (ondermet@balikesir.edu.tr) is an Ass. Prof. of Balikesir University, school of tourism management & hospitality. Now, He is a guest lecturer at the Kyrgyzstan-Turkey Manas University. Onder Met completed his undergraduate degree education at the Istanbul University, Masters and PhD degrees at the Uludag University on Business Administration. His academic fields of interests are corporate finance, practices of tourism enterprises financial management. Onder Met speaks German, English and a little Russian.