

**OTEL İŞLETMELERİ ÖNBÜRO BÖLÜMÜ  
YÖNETİMİNDE SÜREÇ YAKLAŞIMININ SÜREÇ  
İYİLEŞTİRMEDE KULLANILMASI ÜZERİNE  
BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI**

**Gökhan AYAZLAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Danışman: Doç.Dr. Meryem Akoğlan KOZAK  
Eskişehir 2004

OTEL İŞLETMELERİ ÖNBÜRO BÖLÜMÜ YÖNETİMİNDE SÜREÇ  
YAKLAŞIMININ SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE KULLANILMASI ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA ÇALIŞMASI

Gökhan AYAZLAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm ve Otel İŞletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Meryem Akoğlan KOZAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2004

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### OTEL İŞLETMELERİ ÖNBÜRO BÖLÜMÜ YÖNETİMİNDE SÜREÇ YAKLAŞIMININ SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE KULLANILMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

Gökhan AYAZLAR

Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2004

Danışman: Doç.Dr. Meryem Akoğlan KOZAK

Otel İşletmelerinde önbüro bölümü dikey organizasyon yapısı içerisinde yer alsın bile kurduğu yatay ilişkiler ve açıkça tanımlanabilen alt işlemler yardımıyla, süreç yaklaşımı içerisinde incelenebilir bir yapıya sahiptir. Bu çalışmada; süreç kavramı ve süreç yaklaşımı değerlendirildikten sonra önbüro bölümündeki çeşitli işlemler ve faaliyetler süreç yaklaşımı çerçevesinde incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde, Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren bir otel işletmesi önbüro bölümünde yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulama yapılan otel işletmesi önbüro bölümü faaliyetlerinin incelenmesi, değerlendirilmesi süreçlerin oluşturulması aşamasında, uygulama yöntemi olarak iş akış şemalarından yararlanılmıştır. Uygulama yöntemi olarak iş akış şemalarının tercih edilmesinde; süreç girdi-çıkıtı ilişkisi içerisinde süreç akışının açıkça görülmesi ve hangi süreçlerin hangi işleri içerdikleri, iş sırası ve işin kolaylıkla gözlemlenebilmesi gibi üstünlükler tercih nedenlerini oluşturmuştur. Önerilen iş akış şemalarının yardımıyla geliştirilen yeni süreç yaklaşımı düzenleme çerçevesinde, önbürodaki faaliyetler; rezervasyon, varış, konaklama ve çıkış olarak dört alt süreç şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenleme ile, yatay yapılanma, iş düzeninde bütünlük sağlanması, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi amaçlanmıştır.

**ABSTRACT****A PRACTICAL STUDY ON USING PROCESS APPROACH IN FRONT OFFICE  
MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES IN PROCESS IMPROVEMENT****Gökhan AYZLAR****Department of Tourism and Hotel Management****Institute of Social Sciences, Anadolu University, June 2004****Advisor: Associate Prof. Dr. Meryem Akoğlan KOZAK**

Front office department in hotel enterprises has a structure that could be studied within process approach with the aid of horizontal relationships it has set up, and clearly definable sub-processes; though it is comprised in vertical organization structure. In that study, various processes and activities in front office department were studied within framework of process approach after process concept and process approach were evaluated. In the last chapter of study, an application carried out in front office department of hotel enterprise operating in Marmaris region, was included. In the phase of studying and evaluating front office department activities of the hotel enterprise that the application was carried out in, and forming the processes; flowcharts were utilized as a practice method. In preferring flowcharts as a practice method, the superiorities such as clear perceivability of process flow within process input-output relationship; work order, easy observability work constituted the reasons of preference. Understandability of “which process include which works” is also comprised by these reasons. Within the framework of the new process approached arrangement developed with the aid of proposed flowcharts; activities in front office department were re-arranged as four sub-processes as reservation, arrival, occupancy and departure. By that arrangement; horizontal structuring, integrity in work order, and giving personnels more authority and responsibility were aimed.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gökhan AYAZLAR'ın "Otel İşletmeleri Önbüro Bölümü Yönetiminde Süreç Yaklaşımının Süreç İyileştirmede Kullanılması Üzerine Bir Uygulama Çalışması" başlıklı tezi 6 Ağustos 2004 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm ve Otel İşlemeciliği** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Fatmagül ÇETİNEL  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Sabah BALTA

Prof.Dr. Nurihan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Çalışmanın gerçekleşmesinde yürekten çabalarıyla beni destekleyerek bilimsel ufkumu açan danışman hocam Doç.Dr. Meryem Akoğlan Kozak'a teşekkür ederim. Ayrıca bilimsel katkılarından dolayı Yrd.Doç.Dr. Murat Emeksiz'e, Bilgi Danışmanlık yöneticilerinden Kenan Ateş'e ve uygulama aşamasında sağladığı rahat çalışma ortamı için Club Ilayda Önbüro Müdürü Sabri Bozca'ya teşekkür ve saygılarımı sunuyorum.

Gökhan Ayazlar

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SÜREÇ KAVRAMI VE SÜREÇ YAKLAŞIMI

1. SÜREÇ KAVRAMININ TANIMI .....	7
2. SÜREÇ DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ .....	11
3. SÜREÇ HİYERARŞİSİ .....	14
4. İŞLETMELERDE SÜREÇLER .....	14
5. SÜRECİ OLUŞTURAN UNSURLAR .....	17
5.1. Faaliyetler .....	18
5.2. Girdiler-Çıktılar .....	19
5.2.1. Girdiler .....	19
5.2.2. Çıktılar .....	21
5.3. Organizasyon .....	22
5.3.1. Süreç Sahibi .....	23
5.3.2. Süreç Sorumlusu .....	24
5.3.3. Süreç Ekibi .....	24
5.4. Süreç Ara Yüzleri .....	25
5.5. Standartlar .....	27

## İKİNCİ BÖLÜM

## SÜREÇ İYİLEŞTİRME

1. SÜREÇ İYİLEŞTİRME KAVRAMI .....	31
2. SÜREÇLERİN ANLAŞILMASI .....	31
3. İYİLEŞTİRME KAPSAMINA ALINACAK SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ	33
3.1. Süreçlerin Değerlendirilmesi .....	33
3.2. Kritik Süreçler .....	36
3.3. Süreçlerin Öncelik Sırasına Alınması .....	38
3.4. Süreç iyileştirme Takımlarının Kurulması .....	40
4. SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE KULLANILABİLECEK YAKLAŞIMLAR .....	43
4.1. Toplam Kalite Yönetimi .....	44
4.2. Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması .....	46
4.3. Kıyaslama .....	48
4.4. Sürekli İyileştirme .....	51
4.5. Süreç Haritaları .....	52
4.5.1. İş Süreci Akış Şeması .....	54
4.5.2. Süreç İlişki Haritası .....	57
4.5.3. Çapraz Fonksiyonlu Süreç Haritası .....	58
4.6. İstatistiksel Çalışmalar .....	59

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE SÜREÇ YAKLAŞIMI

1. ÖNBÜRO BÖLÜMÜNÜN OTEL İŞLETMESİNDEKİ YERİ .....	65
2. ÖNBÜRO ORGANİZASYON YAPISI .....	68
3. ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE KULLANILAN SİSTEMLER .....	70

4. ÖNBÜRO İŞLEVSEL SÜREÇLERİ .....	72
4.1. Varış Öncesi Süreç .....	75
4.1.1. Varış Öncesi Süreç Faaliyetleri .....	75
4.1.2. Varış Öncesi Süreç Girdileri ve Çıktıları .....	77
4.1.3. Varış Öncesi Süreç Organizasyonu .....	80
4.1.4. Varış Öncesi Sürecinin İlişki Yapısı .....	82
4.1.5. Varış Öncesi Süreç Standartları .....	83
4.2. Varış Süreci .....	87
4.2.1. Varış Süreci Faaliyetleri .....	87
4.2.2. Varış Süreci Girdileri ve Çıktıları .....	89
4.2.3. Varış Süreci Organizasyonu .....	91
4.2.4. Varış Sürecinin İlişki Yapısı .....	94
4.2.5. Varış Süreci Standartları .....	95
4.3. Konaklama Süreci .....	99
4.3.1. Konaklama Süreç Faaliyetleri .....	99
4.3.2. Konaklama Süreci Girdileri ve Çıktıları .....	102
4.3.3. Konaklama Süreci Organizasyonu .....	103
4.3.4. Konaklama Sürecinin İlişki Yapısı .....	106
4.3.5. Konaklama Süreci Standartları .....	109
4.4. Çıkış Süreci .....	112
4.4.1. Çıkış Süreci Faaliyetleri .....	112
4.4.2. Çıkış Süreci Girdileri ve Çıktıları .....	114
4.4.3. Çıkış Sürecinin Organizasyonu .....	115
4.4.4. Çıkış Sürecinin İlişki Yapısı .....	117
4.4.5. Çıkış Süreci Standartları .....	119

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### CLUB İLAYDA ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

1. UYGULAMANIN AMACI .....	121
2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ .....	122
3. CLUB İLAYDA HAKKINDA GENEL BİLGİ .....	124
4. CLUB İLAYDA ÖNBÜRO ALT BÖLÜMLERİ MEVCUT AKIŞ ŞEMALARININ HAZIRLANMASI .....	126
4.1. Rezervasyon Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması .....	126
4.2. Resepsiyon Alt Bölümü mevcut İş Akış şeması .....	129
4.3. Önkasa Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması .....	132
4.4. Danışma Alt Bölümü Mevcut Akış Şeması .....	134
4.5. Santral Alt Bölümü mevcut İş Akış şeması .....	135
5. ÖNBÜRO SÜREÇLERİ İÇİN ÖNERİLEN AKIŞ ŞEMALARININ HAZIRLANMASI .....	137
5.1. Rezervasyon Süreci Önerilen Akış Şemaları .....	138
5.2. Varış Süreci Önerilen Akış Şeması .....	142
5.3. Konaklama Süreci Önerilen Akış Şeması .....	144
5.4. Çıkış Süreci Önerilen Akış Şeması .....	147
6. ÖNBÜRO SÜRECİ ORGANİZASYON YAPISI ÖNERİSİ .....	149
SONUÇ .....	153
EK .....	157
KAYNAKÇA .....	159

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo.1.1. Otel İşletmeleri İş Süreçlerinin Kriterleri.....	15
Tablo 1.2. Otel İşletmesi Süreçlerinde Yer Alan Faaliyetler.....	19
Tablo 1.3. Otel Odası Toz Alma İşlemi Standartları.....	28
Tablo 2.1. Süreçlerin Tanımlanmasında Kullanılan Haritalar.....	54
Tablo 3.1. Rezervasyon Sürecinde Kullanılan Kısaltmalar.....	84
Tablo 3.2. Oda Durum Sembolleri ve Açıklamaları.....	97
Tablo 3.3. House Keeper Raporunda Kullanılan Simgeler.....	98
Tablo 3.4. Oda Türleri ve Tanımlamaları.....	98
Tablo 3.5. Müşteri Ödeme Tipleri.....	120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Tedarikçi ve Müşteri Süreç Modeli.....	10
Şekil.1.2. Süreç Uygulamaları.....	17
Şekil 1.3. Süreç Yaklaşımı-Girdi/Süreç/Çıktı.....	20
Şekil 1.4. Önbüro Süreçleri ve Otel İşletme Faaliyetleri İlişki Yapısı.....	26
Şekil 2.1. Süreç Tanımlamalarında Gözlemlenen Boşluklar.....	32
Şekil 2.2. Süreç Yönetimi Değerlendirme Döngüsü.....	34
Şekil 2.3. PCDA Süreç İyileştirme Döngüsü.....	35
Şekil 2.4. Süreç İyileştirmede Öncelik Matrisi.....	38
Şekil 2.5.1. SİT Ana Faaliyetleri.....	41
Şekil 2.5.2. SİT Ana Faaliyet Döngüsü.....	42
Şekil 2.6. Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci.....	46
Şekil 2.7. İstatistik Süreç Kontrol Proje Akış Diyagramı.....	61
Şekil 3.1. Büyük Bir Otelin Önbüro Organizasyon Şeması.....	69
Şekil 3.2. Önbüro Sistemleri.....	71
Şekil 3.3. Müşteri Döngüsü ve İlişkili Önbüro İşlevleri.....	73
Şekil 3.4. Müşteri Döngüsü Boyunca Etkileşimler.....	74
Şekil 3.5. Rezervasyon Süreci Girdileri.....	77
Şekil 3.6. Rezervasyon Sürecinin İlişki Yapısı.....	82
Şekil 3.7. Varış Süreci Girdileri.....	89
Şekil 3.8. Varış Sürecinin İlişki Yapısı.....	94
Şekil 3.9. Konaklama Süreci Girdileri.....	102
Şekil 3.10. Konaklama Sürecinin İlişki Yapısı.....	107
Şekil 3.11. Çıkış Süreci Girdileri.....	114
Şekil 3.12. Çıkış Sürecinin İlişki Yapısı.....	117
Şekil 4.1. Club İlayda Önbüro Bölümü Organizasyon Yapısı.....	125
Şekil 4.2. Rezervasyon Alt Bölümü Mevcut Akış Şeması.....	128
Şekil 4.3. Resepsiyon Alt Bölümü Mevcut Akış Şeması.....	131
Şekil 4.4. Önkasa Alt Bölümü Mevcut Akış Şeması.....	133
Şekil 4.5. Danışma Alt Bölümü Mevcut Akış şeması.....	135
Şekil 4.6. Santral Alt Bölümü mevcut İş Akış şeması.....	137

	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.7.1. Acente Rezervasyon Süreci Önerilen Akış Şeması.....	140
Şekil 4.7.2. Münferit Rezervasyon Süreci Önerilen Akış Şeması.....	141
Şekil 4.8. Varış Süreci Önerilen Akış Şeması.....	143
Şekil 4.9. Konaklama Süreci Önerilen Akış Şeması.....	146
Şekil 4.10. Çıkış Süreci Önerilen Akış Şeması.....	148
Şekil 4.11. Sürece dayalı Organizasyon Yapısı Önerisi.....	151

## GİRİŞ

İşletme yöneticileri zamanlarının çoğunu değişken pazar koşullarına hızlı uyum sağlayabilecek, rakiplerine göre daha iyi ürün ve hizmet kalitesi oluştururken maliyetlerini de düşük tutabilecek bir iş yapısının kurulabilmesi ile geçirmektedirler. Böyle bir işletme yapısının kurulabilmesi çalışmaları, organizasyon yapıları üzerine çalışmaları yoğunlaştırmış araştırmacıların da değişik bakış açılarını ortaya koydukları bir alan olmuştur. İşi bilimsel olarak ilk ele alan kişi olarak kabul edilen Frederick W. Taylor'dan günümüze kadar organizasyon ve yönetim alanında çalışan pek çok bilim adamı çalışmalarını bu amaca yönelik olarak yoğunlaştırmışlardır.

Gerek araştırmacıların ortaya koyduğu farklı yaklaşımlar gerekse işletmelerin yönetim anlayışlarındaki durağanlaşmaların beraberinde getirdiği olumsuz sonuçlar, yaşanan değişimler karşısında işletmelerin yenileme, faaliyetlerini iyileştirme ve değişim ihtiyacında oldukları gerçeğini ortaya koymaktadır. Değişim ve yenilik konusu bir işletme için her açıdan söz konusu olabilir. Müşteri beklentileri, rekabet koşulları, kullanılan teknoloji, ürün yaşam süresinin kısalması, yeni ürün ve hizmet anlayışları, küreselleşmenin getirdiği farklı rakip ve müşteriler işletmelerin etkileneceği değişim örneklendirmeleri arasında sıralanabilir.

İşletmelerin küreselleşen uluslararası ekonomik etkileşimler neticesinde ortaya çıkan rekabet ortamında başarılı olabilmek için mevcut yapılarında ve yönetim sistemlerinde değişime uyum gösteren bir anlayış taşımaları gerekmektedir. Değişimin içeriği işletmenin içinde bulunduğu sektördeki rakiplerin faaliyetleri, pazarın beklentileri, kullanılan teknoloji veya insan kaynakları ile ilgili olabilir. Bu değişimler karşısında beklenen uygulama, ortaya çıkan veya çıkması muhtemel sorunlara cevap aramak ve faaliyetleri iyileştirici yönde bir çalışma içerisinde olmaktır. Aksi takdirde işletmenin beklentileri dışında yaşanan veya tepkisiz kalacağı bir değişim o şirket için yok oluşa kadar giden bir dönemin başlangıcı olabilir.

Değişim olgusunun işletme yapıları ve iş yapış tarzları üzerindeki karşı konulamayan etkisi, işletmelerin faaliyet alanı içerisinde olduğu çevresi ile veya başka

sistemlerle ilişki içerisinde olan açık sistemler olarak ele alınmaları gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Sistem yaklaşımında işletme organizasyonlarının faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için işletme içi ve dışı bütün etken faktörlerin göz önünde bulundurulmaları zorunluluğu üzerinde durulmaktadır.

Bir bütün olarak ele alınan işletme sistemi, yapının bütünü oluşturarak alt sistemlerden oluşmaktadır. Çoğu işletme organizasyon yapısı incelendiğinde geleneksel kabul gören anlayışın fonksiyonlar olarak bölümlenmiş dikey organizasyon yapıları olduğu gözlemlenmektedir. Başka bir ifade ile her bir bölümün fonksiyonu kendi faaliyetleri içerisinde değerlendirilmekte ve dikey yapı gereği sorumluluklarını bir üst düzeyde yer alan yöneticilerine aktarmaktadırlar. Ancak böyle bir yapı neticesinde bölümlerin başarısının veya başarısızlıklarının sistemin bütününe olan katkısı tam olarak ölçülememektedir. Kendi kendine işleyen alt sistemler, bütün yapı içerisinde gerekli koordinasyonu kurmakta sıkıntı çekmekte ve bu durum da işletme yöneticilerinin çözüme ulaştırmada zorlandıkları önemli bir sorun olarak karşılına çıkmaktadır.

İşletmelerin fonksiyonel bazda dikey organize edilmeleri sonucu ortaya çıkan bu önemli sorun süreç yaklaşımıyla çözülebilmektedir. Çünkü süreç yaklaşımında sadece bölüm faaliyetleri değil diğer bölümlerle olan ilişkiler de süreç ilişki yapısı içerisinde girdi-çıkı perspektifinde değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle fonksiyonel dikey organizasyon yapı içerisinde süreç yaklaşımıyla yatay ilişkiler kurulabilmekte ve bölümler arası koordinasyona önemli bir katkı sağlanmaktadır.

Diğer bir olumlu katkısı da sistem yaklaşımında olduğu gibi işletmenin kuruluş amacına yönelik faaliyetinin ana bir süreç içerisinde değerlendirilmesi ile değişimlere açık bir yapının kurulması ve fonksiyonel bölümler içerisindeki çalışmalarında alt süreçler olarak değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Böylelikle sistemin bütünü ifade eden ana sürecin değişime açık anlayışı, bölüm faaliyetlerinin yürütüldüğü alt süreçleri etkilemekte ve işletme organizasyon yapısında değişimlere açık çağdaş bir yapının sürdürülebilir kılınmasına olanak tanımaktadır.

Süreç yaklaşımının sistemin bütününe ve bölümler arası koordinasyonuna olan bu katkılarının yanında başka bir önemli olumlu etkisi de alt süreçlerde yürütülen faaliyetlerdeki iş yapış tarzları üzerinde görülmektedir. Yapılan işin her bir adımının açıkça tanımlanarak süreç üzerindeki olumlu, olumsuz ve gereksiz katkısının değerlendirildiği bu yaklaşımla işe ait bütün faaliyetleri sıralandırılır. Süreç çıktı kalitesinin en yüksek seviyede sağlanabilmesi için yapılan bu faaliyet sıralandırılmasında gereksiz veya olumsuz etkisi olduğu düşünülen adımlar çıkarılabildiği gibi gerekli görülen eksik adımlar ilave edilir.

Görüldüğü gibi, süreç yapılandırma çalışmaları işin girdilerinin en etkin adımlar kullanılarak dönüşüme uğratılması ve çıktı kalitesinin yükseltilmesini sağlar. Çıktı kalitesinin belirleyicisi olan müşteri memnuniyet değerlendirilmelerinin sağladığı geri bildirimle de sürecin girdileri ve girdileri dönüşüme uğratan faaliyet adımları kontrol edilerek iyileştirilir. Süreç yaklaşımının dinamik tutulması işletmenin hem dışa açık değişimleri takip eden çağdaş yapısı hem de iş yapış faaliyetlerinin kalitesinin sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça önem taşıyan bir konu olarak görülmektedir.

Değişimlerle birlikte yaşanan işletme organizasyon yapıları ve iş yapış tarzlarındaki yeni yaklaşımlar turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren turizm işletmelerini de etkilemiştir. Kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek ve hizmet kalitesini pazar beklentilerini karşılayabilecek düzeyde tutabilmek amacıyla, turizm endüstrisinde önemli bir işlevi yerine getiren otel işletmeleri sürekli bir değişim içerisinde dirler.

Bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler emek-yoğun önceliğinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin bilgi kayıtları ve iş süreçlerini etkileyerek zaman ve maliyet tasarrufunun yanında insan kaynağı kullanımında daha kalifiye özelliklerin aranmasını sağlamıştır. Ayrıca teknolojik gelişmelerin üretilen ürün üzerine de etkisi olmuş, standart oda hizmetlerinde interaktif televizyonlar ve internet kullanım imkanları gibi yeni ürün kalite belirleyicileri oluşmuştur. İş dünyasında küreselleşmeyle büyüyen ülkeler arası ticaretin yoğunlaşması, klasik deniz-kum tatil anlayışına alternatif olarak dini, kültürel ve kırsal bölgelere olan talebin artmasının getirdiği yeni turizm çeşitleri,

otel işletmelerinin oda hizmetlerinin yanında verdikleri hizmetlerde yeni ürünler geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir.

Bunların yanında turizm endüstrisinin dünya ticaret hacmi içerisindeki yeri ve zincir işletmelerle kazandığı ülkeler arası boyut, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin belirli yasalar çerçevesinde bir araya gelerek birlikler oluşturmasını sağlamıştır. Kurulan bu birliklerin sosyal yapısı yanında turizm faaliyetlerine getirdikleri yeni tanımlar ve standartlar otel işletmelerine uluslararası kurallar getirmiştir. Ülke yöneticilerinin de genelde bakanlıklar düzeyinde yönlendirdikleri turizm çalışmalarında ülkelerarası kabul gören bu yasal düzenlemeleri benimsemiş olmaları otelciliğin gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur.

Otel işletmelerinin gelişiminde değişime açık bir organizasyon yapısının kurulması oldukça önem taşıyan bir konu olarak görülmektedir. Çünkü otel işletmeleri hizmet üreten işletmeler olarak ürünlerini stoklama veya müşterinin yaşadığı yere nakletme imkanına sahip değillerdir. Ürün üretildiği yerde müşteriye sunulma ve aynı zamanda tüketilme özelliğindedir. Bununla birlikte teknolojik yenilikler, müşteri beklentilerindeki farklılaşmalar ve küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında değişimlere çabuk ayak uydurabilme özelliği hayati bir durum arz etmektedir. Yönetim anlayışını yaşanan değişimlere kısa bir sürede uyum sağlayacak bir sistem geliştiremeyen otel işletmeleri için uzun vadeli bir gelişim ve başarı söz konusu olamaz. Dolayısıyla süreç yaklaşımı perspektifinde genel işletme anlayışında bahsi geçen konuların özellikle değişime çabuk uyum sağlanması anlamında otel işletmelerini de kapsadığı açıkça görülmektedir.

Otel işletmelerinin müşterilerine sundukları konaklama hizmeti, işletme bünyesinde yer alan ve birbirleriyle çok farklı işlevleri yürüten bölümlerin birlikte çalışmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Otel işletmeleri organizasyon yapıları incelendiğinde, yapı içerisinde yer alan bölümler arasındaki ilişkilerin kompleks bir görüntü sergilediği söylenebilir. Çünkü otel işletmelerinin bölümleri arasında, müşterilerine konaklama memnuniyeti sağlayabilme adına, farklı işlevlerin ortak bir amaca yönelik birlikte çalışma zorunluluğu ve beraberinde gelen ilişkiler bütünü vardır.

Söz konusu bu ilişkiler içerisinde bütün bölümler arasında ön plana çıkan ve otel işletmesinin merkezi olarak kabul edilen bölüm önbüro bölümüdür. Önbüro otel işletmesi içerisinde hem diğer bölümlerle olan ilişkileri hem de kendi faaliyetleriyle ele alındığında müşteri memnuniyeti üzerinde etkin bir konuma sahiptir. Daha açık bir ifadeyle önbüro, eğer müşteri rezervasyon yaptırırsa ilk iletişime gireceği, otel işletmesine geldiğinde karşılanarak kayıt işlemlerini yaptıracığı, konaklaması sırasında diğer bölümlerle olan ilişkilerini düzenleterek bilgi edinebileceği, karşılaştığı sorunları çözebileceği ve çıkış zamanı geldiğinde hesabını ödeyerek uğurlanacağı bölümdür.

Ayrıca önbüro bölümü otel işletmesi içerisinde yer alan bütün bölümlerle ilişkiye girerek müşterinin konaklama hizmetinden memnun kalması için çok önemli görülen bir sorumluluğu da üstlenmektedir. Müşteri şikayetlerinin diğer bölümlere iletilerek aksaklıkların ortadan kaldırılması ve vadedilen hizmetin beklenen kalitede olmasının sağlanabilmesi açısından diğer bölümlerle girilen koordinasyon bu sorumluluğun genel kriterlerini oluşturur. Önbüro bölümünün otel işletmesine karşı üstlendiği sorumluluk içerisinde müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin yanında otel işletmesinin imaj oluşturma çalışmalarında da belirleyici bir rol üstlendiği söylenebilir.

Önbüro bölümüyle ilgili olarak bahsi geçen bölümler arası koordinasyon ve müşteri ilişkileri gibi organizasyonel öneminin yanında otel işletmesinin gelir kalemleri üzerinde de önemli bir işlevi söz konusudur. Öncelikli olarak oda gelirleriyle ilgili satış ve tahsilat işlerini yürüten önbüro, işletme içerisinde müşterileri yönlendirerek çapraz satışlar yapar ve diğer bölümlerin gelirlerinin artışına katkıda bulunur.

Gerek önbüronun otel işletmesinin kompleks yapısı içerisindeki yeri gerekse de kendi faaliyetleri açısından bakıldığında önbüro bölümünün süreç yaklaşımına çok uygun bir görüntüye sahip olduğu açıktır. Otel işletmesi içerisindeki sorumluluğunu yerine getirebilmek için dikey organizasyon yapısı içerisinde kurulan yatay ilişkiler ve önbüro bölümünün açıkça tanımlanabilen alt süreçleri süreç yaklaşımı içerisinde ele alınmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada süreç yaklaşımıyla önbüro bölümündeki süreçlerin iyileştirilmesi ele alınmış ve Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren bir otel işletmesi önbüro bölümünde yapılan uygulamaya yer verilmiştir.

Dört bölüm olarak ele alınan çalışmanın birinci bölümünde; sürecin tanımlanması, işletmelerde süreç yaklaşımının nasıl yerleştirileceği ve süreci oluşturan unsurlara yer verilmiştir. İkinci bölümde; süreç iyileştirme kavramına geçilerek iyileştirme çalışmalarıyla ilgili olarak yapılması gereken faaliyetler sistematik bir sıralamada değerlendirilmiş ve işletmeler için süreç iyileştirmede kullanılacak yaklaşımlara alt başlıklar halinde değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; otel işletmeleri önbüro bölümü ile ilgili olarak bilgi verildikten sonra önbüro bölümünde belirlenen dört süreç; varış öncesi, varış, konaklama ve çıkış süreçleri birinci bölümde ortaya konulan süreç unsurları kavramı içerisinde değerlendirilerek süreç yaklaşımı kavramsal çerçevesinde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde; Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren Club İlayda otel işletmesi önbüro bölümü ele alınarak bir uygulama çalışması yapılmıştır. Uygulamadaki iyileştirme çalışması ikinci bölümde yer alan süreç iyileştirme yaklaşımlarından süreç akış şemalarının kullanılmasının yöntem olarak belirlenmesiyle gerçekleştirilmiştir. Öncelikle önbüro organizasyon yapısındaki dikey fonksiyonel yapıda alt bölümler tarafından yürütülen mevcut faaliyetlerle ilgili olarak akış şemaları çizilmiştir. Daha sonra önbüro faaliyetleri süreç yaklaşımıyla ele alınarak önerilen süreç akış şemaları hazırlanmış, çalışanların süreçlerdeki pozisyonlarını gösteren yeni bir organizasyon modeli önerisinde bulunulmuş ve sonuçlar değerlendirilerek önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SÜREÇ KAVRAMI VE SÜREÇ YAKLAŞIMI

#### 1. SÜREÇ KAVRAMININ TANIMI

1990'lı yıllar özellikle yönetim yaklaşımlarında ve uygulamalarında yeni ve farklı fikirlerin geliştirildiği yıllardır. Bilgi işleme ve haberleşmedeki gelişmeler, teknolojilerdeki yenilikler, küreselleşme ve beraberinde gelen rekabet ortamı söz konusu yıllarda çok sayıda yeni kavram ve yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Aslında, süreç tasarımı ve işin bilimsel olarak ele alınışı Frederick Taylor'a kadar uzanırken, organizasyon yapısı ve dinamiklerin önem kazanmasının Henry Fayol ve Peter Drucker'a kadar uzanan bir yol izlediği görülür.

Zaman içerisinde geliştirilen işletme yönetim tarzları ile ilgili olarak ortaya konulan farklı yaklaşımlar içerisinde, özellikle son yıllarda, işletme yöneticilerinin organizasyonları değişime açık kendi içerisinde alt sistemleri bulunan kompleks sistemler olarak ele aldıkları görülmektedir. Bu yaklaşım neticesinde, sistem olarak ele alınan yapının bütününe hedeflerine ulaşması temel olarak kabul edilmektedir. Söz konusu bakış açısı ile bakıldığında önemli olan ana sistemin amacıdır ve alt sistemler bu amaca katkıda buldukları ölçüde önem ifade etmektedirler.

Bilindiği gibi, geleneksel (klasik) ve davranışsal (neo-klasik) yönetim kuramları, işletme sistemini bir bütün olarak görememiş, alt sistemlerin bazılarını ağırlık verirken, bazılarını görmezden gelmiştir. Sistem yaklaşımı ise, önceki yaklaşımların katılığı ve kapalılığını ortadan kaldırmaya çalışmıştır. Sistem yaklaşımı, işletme alt sistemlerinin birbirine karşı duyarlılığının ölçülmesini önermiştir. Yapılan duyarlılık analizleriyle sinerji etkisi ölçülmekte ve karar verme kolaylaşmaktadır (Özalp v.d., 2003, s.63).

Genel olarak incelendiğinde sistem yaklaşımının ortaya koyduğu iki yenilik ön plana çıkmaktadır. Birinci yenilik, sistem yaklaşımı açısından incelendiğinde organizasyonların kendi dış çevreleri ile sürekli etkileşimde bulunan bir açık sistem olarak görülmesidir (Hodgetts, 1990, Çev: Mutlu, 1997 s.378). Bu durum organizasyonların çevresel faktörlerdeki değişimlere uyabilmek için bünyelerinde değişikliklere uygun bir yapılanmanın zorluğunu da beraberinde getirmektedir. Diğer bir yenilik de sistemi oluşturan alt sistemler arasında karşılıklı ilişki ve bağlılığın vurgulanmasıdır. Başka bir ifade ile organizasyon sisteminin başarısı en alt sistemin başarısına bağlıdır (Koçel, 2001, s.200). Alt sistem kavramının önemi; bir sistemin işleyişinin o sistemin alt sistemleri arasındaki fonksiyonel bağlantının bir sonucu olarak ortaya çıkmasıdır. Dolayısıyla bir sistemin incelenmesinde, alt sistemler ele alınması gereken temel birimler olmalıdır (Yeniçeri, 1993, s.60). Önceleri alt sistem günümüzde süreç olarak ifade edilen bu oluşumlar, bütüncül yapıyı temsil eden yaklaşımlarda önemli bir yere sahiptir.

İşletmelerdeki bu alt sistemler üzerinde yapılan analitik incelemeler süreç çalışması yapılmasını gerekli kılmaktadır. Söz konusu bu tür analitik çalışmalar yapılmadan önce, sürecin tanımlanması gerekir (Bozkurt, 2001, s.33).

Süreçlerle ilgili olarak günümüze kadar yapılan çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir;

- Süreç bir organizasyondaki uygulamaların anlam taşıyan önemli bölümleri, başarıyı sağlayabilmek için gerekli olan politikalar, prosedürler, adımlar, teknoloji ve personelden oluşur (Evans ve Lindsay, 1993, s.14 ).
- Süreç, girdileri çıktılara dönüştüren birbirini izleyen adımlar, görevler veya aktivitelerdir. Bir iş süreci girdileri değiştirirken veya onları yeni ürünlerin oluşumunda kullanırken değer ilave eder (Galloway, 1994, s.7).
- Süreç ile anlatılmak istenen; bir veya birkaç çeşit girdinin bir araya getirilerek, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin tümüdür (Hammer ve Champy, Çev: Gül, 1994, s.31).

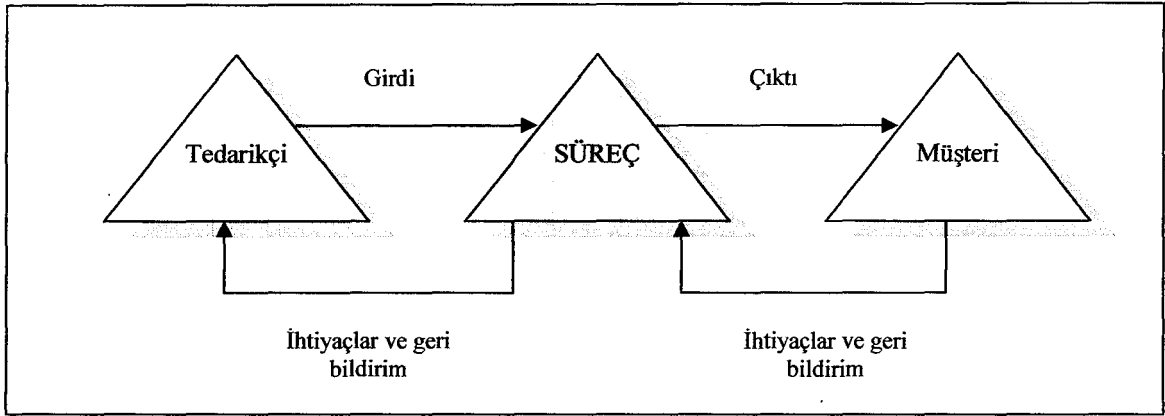
- Süreç, sonucunda müşteri için değer oluşturan, bir arada ele alınan organizasyonel faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanır (Woods ve King, 1996, s.37).
- Bir araya geldiklerinde müşteri için katma değer oluşturacak etkinlikler dizisidir (Soylu v.d., 1998, s.142).
- İşletme faaliyetlerini gerçekleştirirken takip edilecek ardışık safhalardır (Dinçer, 1998, s.312).

Literatürde yer alan farklı süreç tanımlamaları incelendiğinde, hepsine ait ortak noktalar olduğu gözlemlenebilmektedir. Söz konusu bu ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Seymen, 2000, s.120);

- Ele alınan her bir süreç tanımlanabilir girdi ve çıktılara sahiptir.
- Bahsi geçen girdi ve çıktılar, süreç içerisindeki birbiri ile ilişkili faaliyetler neticesinde elde edilir.
- Girdilerin süreç neticesinde çıktılara dönüştürülmesindeki amaç, müşteriler için değer yaratılmasıdır.
- Süreçlerde girdilerden elde edilen çıktıların daha yüksek değerler içermesi esastır.
- Bir işletmeyi oluşturan parçalar süreç olarak kabul edildiğinde, ele alınan işletme stratejisi, organizasyon, yapısı alt sistemleri ve çalışanları ile komplike bir organik sistemdir.

Süreç kavramının genel olarak; tedarikçiden edinilen girdilerin değer katılması suretiyle, müşteri için tam fayda sağlayan ürünlere dönüşümünü gösteren yapı Şekil 1.1 'de gösterilmiştir.

**Şekil 1.1. Tedarikçi ve Müşteri Süreç Modeli**



Kaynak : Andersen Bijorn, 1999, s.4

Her bir süreç için dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; iç ve dış müşterisi olduğudur. Bu ifade temelinde, bir organizasyon içerisindeki bütün faaliyetler bir süreç veya ana sürecin alt bölüm süreçleri olarak görülebilir (Andersen, 1999, s.4).

Verimli ve etkin işleyen süreçlerin taşınmaları gereken özellikler ve unsurlar ise şöyle açıklanabilir (Seymen, 2000, s.121-122);

- **Tanımlanabilirlik;** tedarikçiler, girdiler, çıktılar (ürün /hizmet), müşteriler, müşterinin beklenti ve ihtiyaçları, sürecin performansının ölçümü, süreci oluşturan faaliyetler belgelenebilir ve tanımlanabilir olmalıdır.
- **Yinelenebilirlik;** süreçler yinelenen faaliyetler dizisidir. Söz konusu faaliyetler açıkça tanımlanmalı; uygulayıcılar tarafından bilinmeli, anlaşılmalı; tutarlı ve sürekli bir şekilde yinelenmelidir.
- **Tutarlılık;** süreçler istatistiksel anlamda kontrol altında tutulabilmelidir. Süreçte oluşabilecek sapmalar önceden belirlenen sınırlar içerisinde kalmalıdır. Arzulanmış çıktılarının her defasında sağlanabilmesi böylelikle mümkün olabilir.

Büyük ve karmaşık örgüt yapıları düşünüldüğünde otel işletmeleri için “sistem yaklaşımı ve süreç odaklı düşünme” tercih edilen bir yönetim tarzı olacaktır. Otel işletmelerinin büyümesi ve örgüt yapılarının karmaşıklaşması yanında, yönetimlerinde sistem yaklaşımını gerekli kılan diğer önemli bir neden ise; yönetim alanında yeni geliştirilen teknik ve yöntemlerdir. Yönetim anlayışına önemli katkılar sağlayacak olan bu gelişmeler dört başlık altında açıklanmaktadır (Şener, 2001, s.43);

- Bilgi-geri bildirim ,
- Geliştirilmiş karar verme süreci,
- Yönetim bilimi yöntemlerindeki gelişmeler,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler.

## 2. SÜREÇ DÜŞÜNCEİNİN GELİŞİMİ

Organizasyonlar gerek sahipleri, gerekse ortakları ve müşterileri için değer veya fayda oluşturmak üzere vardır. Bu bakış açısı onların kuruluş gerekçelerini ifade eder. Değer veya fayda oluşturmak; organizasyonlardaki ürün ve hizmet gelişiminde kaynakların kullanımını, ürün ve hizmet gelişimini sağlamaktır (Hutchins, 2002, s.75). Organizasyonlar kendi değerlerini süreçler aracılığıyla ifade ederler. Pek çok işletme satış, finans ve insan kaynakları gibi bölüm fonksiyonları etrafında kendi organizasyonlarını oluştururlar. Bununla birlikte ürün ve hizmetlerini müşterilerine bu fonksiyonlarla değil, çapraz işlevsel hatlarında gerçekleşen süreçler aracılığıyla sunarlar (Casella, 2002, s.63).

Günümüz iş dünyasında başarılı olmayı ve kalıcılığı belirleyen üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar; müşteriler, rekabet ve deneyimdir. İşte bu üç unsur yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Önceden belirlenen bir bölgede faaliyet göstermek için tasarlanan bir işletme başka bir bölgede iyi çalışmamaktadır. İşletmelere uzun dönemli başarıyı getiren ürünleri değil, ürünleri meydana getiren süreçlerdir. Kazanan ve kaybeden işletmeler arasındaki fark, kazanan işletmelerin işlerini nasıl daha iyi yapacaklarını bilmeleridir. İşletme organizasyonları, müşteriye hizmet için değil iç düzenin sağlanması için inşa edilmişlerdir. Müşteri için iç düzen

veya yapı bir anlam ifade etmediği gibi engel bile oluşturabilir. Organizasyon şemaları genellikle dikeydir, ancak müşteriye hizmet ise yataydır (Hammer ve Champy, 1993, s.29).

Bir süreç girdileri, değerleri çıktılara çevirecek kaynakları kullanan faaliyetler sistemidir. Genel yapısı itibariyle prosedürlere, izleme ve kontrol yapılarına ve geri besleme mekanizmalarına sahiptir. Süreç düşüncesi bir işletme ve onun çeşitli faaliyetleri, süreçlerinde gizli kalan işlevlerini gösteren yapısal bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yöneticiler “arzu edilen” kaçınılmaz sonuçları gerçekleştiren bu süreçlerden emin olan hedefleriyle iş sürecini tasarlar, kayıt altına alır, yönetir ve değiştirir. Süreç düşüncesi faaliyetleri; girdileri, çıktıları, akışları, yapısını, kaynaklarını ve ölçülerini içeren kritik süreç elemanlarını açıklamayı gerektirir. Bu konu iş ilkelerinin bir üst seviye tanımlamasıyla başlayan bu elemanları kapsamaktadır.

Her işletme çeşitli iş süreçleri vasıtasıyla tanımlanır. Bu süreçler işletmenin müşterilerine sağladığı ürünün (mallar ve hizmetler) türünü tespit eder. Süreç düşüncesinin işletme sistemine etkisi aşağıdaki gibi sıralandırılabilir (Bilgi Danışmanlık, 2002, s.4);

- Süreçler işletme tarafından dağıtılan değerlerin ayırt edici özellikleri ve belirli tipini tespit eder. Bu tespit, ürünler incelendiğinde sürekli sürecin çıktıları olarak görülebilir.
- İşletmeler ürünlerin ayırt edici özelliklerini değiştirmek için uygun süreçleri tanımlamalı ve onları harekete geçirmelidir.
- Çalışanlar süreçler içinde çalışır; yöneticiler süreçlerin üzerinde çalışırlar.
- Kapasite ile süreçler ilişkilendirilir. Süreçler kapasiteyi kullanır; süreçler değiştirilerek ihtiyaç olan kapasitenin miktarları değiştirilebilir.
- Süreçler ilişkilendirildiğinde süreçlerin tüm ilişki ağı yönetilmelidir. Bu görev dar boğazlar ve zorlamalarla ilgilenmeyi gerektirir.

Süreç düşüncesi işletmelerin kalite yönetim sistemlerini benimsemesi için faaliyette bulunan International Standardization Organization (ISO) çalışmalarında da önemli

bir yer tutmaktadır. Türkiye’de bu faaliyetleri yürüten Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından da ISO standartları benimsenmekte ve işletme sistemlerinde uygulandırıılarak belgelendirme çalışmaları yapılmaktadır. Süreç düşüncesi özellikle kalite yönetim sistemlerine yeni yaklaşımlar getiren TS EN ISO 9001:2000 şartlarında da açıkça ortaya konulmaktadır.

İşletmelerde süreç düşüncesinin geliştirilmesinde iki önemli nokta dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki işletmelerdeki her sürecin bir müşterisi olduğu (iç müşteriler de dahil), ikincisi ise süreç anlayışına sahip olan işletmelerde hiyerarşik yapı neticesinde oluşan örgütsel sınırların kalktığıdır. Başka bir ifade ile daha önce üretim, finans, pazarlama, dağıtım gibi bölümlerin varlığının artık değiştirilmesi ve faaliyetlerinin süreç odaklı bir duruma dönüştürülmesinin gereğidir. Örgütsel sınırların sürdürülmesi halinde, herkes kendi işiyle sınırlı kalacak ve işletme genel olarak müşterilerin işletmeden beklentileri karşısında gerekli olan esnek tarzı sergileyemeyecektir (Omrani, 1992, s.13).

İşletmelerdeki süreç düşüncesinin getireceği diğer faydalar da; işletme faaliyetleri arasında mantıksal bir düzenlemenin yapılmasına olanak tanınmasıdır. Bununla birlikte işgörenlerin de yaptıkları işin işletmenin genel başarısı üzerindeki katkısını görmeleri ve iş tatminlerinin artırılması gibi sonuçların ortaya çıkması sağlanmış olacaktır. Süreç düşüncesinde yapılan işlerle ilgili olarak ayrıntılarla değil, faaliyetlerin müşteri için nasıl çıktı yarattığı ve müşteri beklentilerini hangi oranda karşıladığıyla ilgilenilir (Patching, 1994, s.9).

İşletme organizasyonlarının çoğu geleneksel olarak fonksiyonel bazda örgütlenmiştir. Dolayısıyla yapılan faaliyetlere bakış açısı, örgütlenme tarzı veya yapısı tarafından şekillendirilmektedir. Bütün uğraşlar bağlı bulunan fonksiyon içerisinde başlatılmakta, geliştirilmekte, desteklenmekte ve odaklanmaktadır. Genel olarak yöneticiler kendi fonksiyonlarının performansı ve yönetimi ile ilgilenmekte, hiç kimse sürecin tümünü sahiplenmemekte ve sorumluluğunu yüklenmemektedir. Gelişme sözü konusu olduğunda ise, bu durum çoğunlukla fonksiyon dahilinde kalmaktadır. Süreçler ise dikey olarak örgütlenen fonksiyonlar dahilinde kalmakta, yatay olarak fonksiyon

sınırlarını aşp fonksiyonlar arası işlemektedirler (De Toro ve McCabe, 1997, s.55). Dolayısıyla bir fonksiyon içerisinde kalan sürecin düzgün çalışması sağlanırken, sürecin önünde ve arkasında yer alan süreçlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

### 3. SÜREÇ HİYERARŞİSİ

Süreç hiyerarşisi bir sürecin kendi içerisinde bölümlendirmesini ifade eder. Süreç hiyerarşisi aynı zamanda ilgili süreçlerin, üretken bir sistemin alt sistemi ya da bir elemanı gibi düşünülmesini sağlar. Süreci oluşturan bölümler aşağıdaki gibi ayrı ayrı tanımlanabilir (Seymen, 2000, s.140-141; Bozkurt, 2003, s.16));

- **Alt süreçler;** süreçler faaliyetler grubu olarak da ifade edilebilen alt süreçlerden oluşurlar. Alt süreçler çoğunlukla departman çizgilerini, yani sınırlarını aşarlar. Ayrıca, bir organizasyonun bütünsel misyonunu desteklemek üzere birlikte işleyen çeşitli süreçler, organizasyonun ana sürecinin birer alt süreci şeklinde düşünülebilirler. Örneğin satış süreci; satış bütçesinin hazırlanması alt süreci, sipariş alınması alt süreci ve satışın gerçekleştirilmesi alt süreçlerinden oluşur.
- **Faaliyetler;** Alt süreçler faaliyetlerden oluşurlar. Bir alt süreci oluşturan faaliyetler, birbirleriyle ilişkili iş gruplarıdır. Örneğin müşteri isteklerinin gözden geçirilmesi ile siparişlerin bilgisayar sistemine girilmesi gibi.
- **Görevler;** her bir faaliyet görevlere ayrılarak incelenebilir. Görevler, işin ayrı ayrı unsurları ve doğal işleridir ve genellikle bir kişiye verilirler. Örneğin bir hesaplama işinin yapılması, bir check-in işleminin yapılması ya da folio'nun hazırlanması gibi.

### 4. İŞLETMELERDE SÜREÇLER

İşletmelerde süreçler belirlenirken farklı sınıflandırmalar yapılabilmektedir. İşletmeler uygun süreçlerini, kendi bünyelerindeki işleri ve süreçleri analiz ederek gerçekleştirmektedir. Otel işletmelerindeki süreç yapısının oluşmasında bütün işletmeler için de geçerli kabul edilebilecek kriterler Tablo 1.1'de gösterilmektedir.

**Tablo.1.1. Otel İşletmeleri İş Süreçlerinin Kriterleri**

<b>İş Süreci</b>	<b>Girdiler</b>	<b>Çıktılar</b>
Stratejik Planlama	Rakip otellerin verileri, iç ve dış acente değerlendirmeleri	Oda doluluk oranları, stratejik vizyon, uzun vade hedefler ve planlar
Yenilik	Otel paket programlarındaki gelişmeler, konuk beklentileri	Yeni ürünler, yeni hizmet teknolojileri
Müşteri ilişkileri	Konuk şikayetleri, turist talep tahminleri	Rezervasyon kayıtları, acente anlaşmaları, çözülmüş problemler
Kaynak Yönetimi	Stratejik hedefler, kaynak maliyetleri, mevcut kaynakların elde edilebilirliği	Kapasite planları, personel istihdam planları, tesislerin planları
Tedarikçi Zinciri Yönetimi	Acente yetenekleri, hammaddeler, konuk beklentileri, talep tahminleri	Acente oda kontenjanları, üretim programları, mallar ve hizmetler
Performans Ölçme	Müşteri anket formları, kıyaslamalar, standartlar	Performans varyansları, eğilimler

Kaynak : Bilgi Danışmanlık, 2002, s.8'den uyarlanmıştır.

Bu süreçler küçük ve daha odaklı alt süreçlerden meydana gelmiştir. Her bir alt süreç arasında bir ara yüz ilişkisi muhafaza edilmelidir. Çoğunlukla bu ara yüzler bölümler arasındaki sınırlara karşılık gelmektedir. Bu konu ara yüzlerin idari “kara delik”lere dönüşebilmesi bakımından önemle dikkate alınmalıdır. Örneğin, talimatlar bir bölümden başka bir bölüme geçerken etkisini kaybedebilmektedir. İşletme faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak adına gerçekleştirilen süreç yönetiminin amaçları genel olarak aşağıdaki gibi sıralandırılabilir;

- Müşteri odaklı yönetimi teşvik etmesi,
- Şirket önceliklerine sistematik yaklaşım getirilmesi,
- Fonksiyonel sınırların ortadan kaldırılarak, fonksiyonlar arası ilişkilerin geliştirilmesi,
- Katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi,
- Kaynakların etkin kullanımının sağlanması,
- İyileşme olanaklarının tespit edilmesi,
- Hızlı karar alma avantajı sağlanması,
- Sorumlulukların açıkça belirlenmesi.

Bir işletme için süreçler işletmenin misyonu, ürettiği ürün, geliştirdiği politika ve stratejilerden tespit edilebilir. Süreçler belirlenirken sürecin çıktısının iç müşteri veya dış müşteri tarafından kullanılması açısından da bir tasnif yapılması söz konusu olabilir. Ancak genel olarak işletme süreçlerinin üç grupta toplandığı görülmektedir. Bunlar (Bozkurt, 2003, s.14-15);

- **Operasyonel süreçler;** doğrudan kuruluşun dış müşterilerinden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir. Faaliyet gösterdiği sektörde hitap edilen pazarın beklentilerini karşılamak üzere ve işlevler boyunca çalışan, birbiriyle ilgili etkinlikler dizisidir.
- **Destek süreçleri;** şirket genelinde kaynakların optimum kullanılmasının sağlanması amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur. İşletme iç faaliyetlerine yönelik olarak hazırlanan süreçlerdir.
- **Yönetim Süreçleri;** tüm süreçlerin ortak hedefler doğrultusunda faaliyetlerin planlanması, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli gözden geçirilmesi ve raporlanmasını PUKÖ (planla/uygula/kontrol et/ önlem al) çevrimine uygun olarak içeren süreçlerdir.

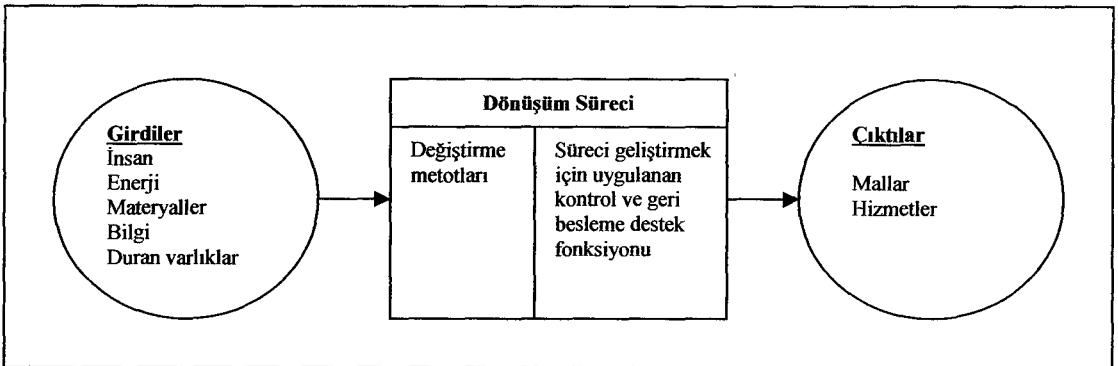
Söz konusu değerlendirmeler ışığında işletmelerdeki süreç yönetiminin amacı; süreçlerin tanımlanması, sahiplerin, tedarikçilerinin, müşterilerinin, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümüdür. Örneğin; konaklama sürecinin beklenen çıktısı; konaklama hizmetlerinden memnun kalmış müşterilerdir. Otel işletme yöneticileri girdi konusunda bahsi geçen her türlü kaynağı kullanarak, konaklama süreci sonucunda beklenen çıktı olarak müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışırlar. Yöneticiler bu çalışmalarında Tablo 1.1’de ifade edilen stratejik planlama, yenilik, müşteri ilişkileri, kaynak yönetimi, tedarikçi zinciri yönetimi ve performans ölçme iş süreçlerini otel genel yönetim sistemi ve alt sistemlerinde kullanmaktadırlar.

## 5. SÜRECİ OLUŞTURAN UNSURLAR

İşletmelerde konu edilen süreç yapılarını incelemeyen önce asıl önemli olan sürecin unsurlarını anlayabilmektir. Bir sürecin girdileri ne olursa olsun aşağıdaki çıktıları içerir (Hradesky, 1995, s.199);

- Bir sürecin bir müşterisi vardır. Bu durum; müşterinin sürecin alıcısı olduğu anlamına gelir ve müşteri kalite beklenti oranının belirleyicisidir.
- Bir süreç; bir müşteri ve bir tedarikçi arasındaki karşılıklı ilişkiyi ihtiva eder. Bu karşılıklı ilişkinin etkili olabilmesini sağlamak için, müşteri ve tedarikçi tarafından ortaya konulan beklentilerin açık ve net olması gereklidir.
- Bir süreç dönüşümü tanımlar. Bu durum bazı şeylerin değişikliğe uğradığını gösterir.
- Bir süreç kaynakları tüketir. Bununla birlikte bir maliyet oluşturur. Buradaki sorumluluk; sürece değer katılması ve organizasyon amaçlarına uygun sıralandırmanın yapılmasıdır.
- Bir sürecin yönetim, sınırlar ve parametreler tarafından ifade edilebilen kontrol noktaları vardır.
- Bir süreç; müşteriler, sürecin kendisi, sonuçlar veya çıktıların ölçülmesiyle oluşan geri dönüşümlerin analiz edilmesiyle iyileştirilir.

**Şekil.1.2. Süreç Uygulamaları**



Kaynak : Hill, 1991, s.57

Şekil.1.2'de ifade edildiği gibi bir süreç; girdileri değerli çıktılara dönüştüren, kaynakları kullanan faaliyetler sistemidir. Bir süreç, yapısal olarak beş önemli temel bilginin oluşturulmasının tamamlanması ile bu tanıma uygun hale getirilebilir.

1. Faaliyetler,
2. Girdiler – Çıktılar,
3. Organizasyon,
4. Süreç Ara Yüzleri-Bölüm/İlişki Yapısı,
5. Standartlar.

### **5.1. Faaliyetler**

Amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilecek doğru faaliyetler, çıktıları yani sonuçları etkileyecek ve etkenliği de yükseltecektir. Önleyici yaklaşım gereği tüm faaliyetler daha başlangıçta, yani tasarım aşamasında planlanmakta ve olası sorunlar çözülmektedir. Müşteri odaklılık ilkesi çerçevesinde tüm faaliyetler gerek dış gerekse iç müşteriler dikkate alınarak gerçekleştirilir ve bu da faaliyetlerin sonucunu etkileyerek performansı yükseltir (Bolat, 2000, s.113).

Faaliyetler süreç hiyerarşisi içerisinde önemli bir yer tuttuklarından, süreç akış diyagramlarının hazırlanmasında, süreçte meydana gelen her durum değişikliğini yaratan temel faaliyetlerin titizlikle seçilmesi gerekir. Temel faaliyetler belirlendikten sonra ise, her bir faaliyetin “değer yaratma”, yani müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasındaki katkı derecesi ortaya konulmalıdır. Faaliyetlerin sayısı, sürecin ve alt süreçlerin kapsamına göre değişiklik gösterebilmektedir (Seymen, 2000, s.141).

Bir süreç genellikle çok farklı faaliyetlerden oluşabilir. Örneğin; karar alınması, malzemelerin taşınması ve birbirini takip eden faaliyetler gibi. Süreç düşüncesinde ilk adım süreçteki, faaliyetlerin farklı tiplerini tanımlamaktır. Bu faaliyetler Tablo 1.2'deki açıklamalarıyla yer almıştır.

**Tablo 1.2. Otel İşletmesi Süreçlerinde Yer Alan Faaliyetler**

<b>Faaliyet Grubu</b>	<b>Sonuç</b>
Uygulama	Konaklama hizmetini üretir, başarır ve yaptırır
Ekstra hizmet	Yiyecek-içecek, eğlence, spor hizmetleri sunar
İletişim	Tedarikçi, iç ve dış müşterilerle kurulur
Karar	Evet veya Hayır, yol tespit eder
Taşıma	Kişi ve malzeme hareket eder, yer değiştirir
Denetleme	Doğrular, kontrol eder, emin olur ve ölçer
Gecikme	Hizmet aksar, müşteri bekler
Depolama	Muhafaza etme ve koruma

Kaynak : Bilgi Danışmanlık, 2002, s.10'dan uyarlanmıştır

## **5.2. Girdiler - Çıktılar**

Süreç girdi ve çıktıları, sürecin işleyişi ve sonuçları açısından önemli bir konuyu oluşturmaktadırlar. Bu perspektifle girdiler ve çıktılar ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmiştir.

### **5.2.1. Girdiler**

Girdi; verilmiş bir dinamik sistemde, dinamik süreç boyunca tüketilen veya dönüştürülen öğelerdir. Girdi aşağıdaki biçimlerde olabilir (Erkut, 1998, s.202);

- Bir önceki sürecin sonuçlarının serisi,
- Bir önceki sürecin tesadüfi sonuçları,
- Yeni ortaya çıkan bir sürecin sonuçları.

Genel anlamı ile girdi, herhangi bir sisteme gelen, konulan şey anlamına gelir. Girdiler süreci harekete geçirirler. Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar ve tedarikçilerden temin edilirler. Sürecin değişik aşamaları boyunca işlenerek çıktı haline

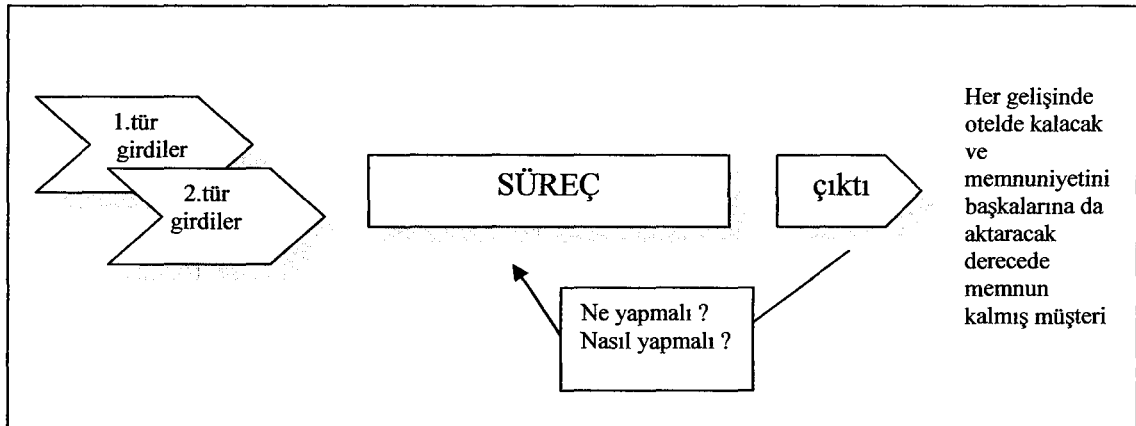
dönüşürler. Örneğin malzeme temin sürecinde, değişik birimlerden gelen malzeme istek formları girdileri oluşturur. Aynı şekilde tüketici şikayetlerinin ele alınması sürecinin girdileri; müşteri mektupları ve telefonlardır (Pamir, 1997, s.22-23).

Süreç sistemini oluşturan girdileri aşağıdaki gibi genel kategoriler içerisinde değerlendirmek mümkündür;

- İnsan (bilgi, beceri, fikir, enerji),
- Makineler (iş kolaylaştırması, zaman ve enerji tasarrufu),
- Metodlar (İş tanımlamaları, iş analizi çalışmaları, iş yöntemleri),
- Malzemeler, hammaddeler,
- Çevre,
- Bilgi,
- Enerji.

Girdi fonksiyonları sistem içerisinde dönüşen ve tüketen olmak üzere iki gruba ayrılır. Üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da süreç yapısında iki tür girdinin söz konusu olduğudur. Bunlardan birinci tür; çıktılar ve süreç göz önünde tutularak karar verilen girdiler, ikinci tür olarak ise; kontrol dışında veya çok az kontrolle sağlanan girdilerdir. Şekil 1.3 otel yönetim sürecinde bu tür girdileri ifade etmektedir.

**Şekil 1.3. Süreç Yaklaşımı-Girdi/Süreç/Çıktı**

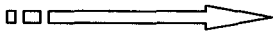
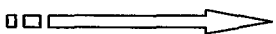
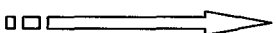


Kaynak : Esin, 2002, s.229

Bazı girdiler istenmese de sürece girebilen girdilerdir. Otel işletmelerinde bu tür girdiler istenmeyen fiziksel girdiler ve beklenmeyen durumlarda ortaya çıkan sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Fiziksel açıdan kabul edilebilecek istenmeyen girdilere örnek olarak otel işletmelerinde kullanılan paket programlara bilgisayar virüsü bulaşması, toz, istenmeyen kokular, anormal sıcaklık değişimleri, böcekler v.b. örnekler verilebilir. Beklenmeyen durumlara, otel müşterilerinin sarhoş olup diğer müşterileri rahatsız etmesi veya odalarında tv sesini yüksek sesle dinleyerek diğer odaları rahatsız etmeleri örnek olarak verilebilir. Sürecin irdelenmesi aşamasında istenmeyen bu tür girdilerin varlığının ve niteliklerinin saptanmış olması çok önemlidir. Burada temel hedef bunların sürece girmesinin engellenmesidir. Engelleme mümkün değilse, süreci etkilemelerine veya etkilerinin en alt düzeye indirilmesine çalışılmalıdır. İstenmeyen girdilerin süreci etkilemesinin engellenmesi, yerine göre çok önemli ve güç olabilir. Söz konusu durumların çoğu kez beklenmedik olması, olumsuzlukların en aza indirilmesinin süreç içerisinde sağlanmasını gerektirir. Sürecin tasarlanması esnasında bu gibi noktaların da üzerinde düşünülmalıdır (Esin, 2002, s.241).

### 5.2.2. Çıktılar

Çıktılar verilmiş bir dinamik sistemde, dinamik sürecin işlemi tarafından yaratılan öğelerdir (Erkut, 1998, s.202) ve sürecin işletme için varoluş sebebidir. Çıktılar, aynı zamanda süreç tarafından üretilen ürünler ve hizmetlerdir. Örneğin;

Rezervasyon sorumlusunun çıktısı		Rezervasyon kayıtları rezervasyon takip formu
Resepsiyon sorumlusunun çıktıları		Check-in, check-out, folio, fatura
Bellcaptain çıktıları		Müşteri valizlerinin taşınması

Süreç faaliyetleri bir seri akışlar üzerinden girdileri çıktılara ilişkilendirir. Çoğu süreçler iki temel akış tipi ile ilgilidir; bilgi akışları ve fiziksel akışlar. Bilgi iç (işletme ve ilgili bölümleri arasında) dış (işletme ile müşterileri ve tedarikçileri arasında) her ikisinde de akış kritik ilişkilerden oluşur. Fiziksel akışlar görülüp dokunulabilen akışlardır. Bir yemek restoranda hazırlanırken veya otel odası temizlenirken bu durum fiziksel olarak takip edilebilir.

Bir sürecin istenilen çıktısı, sonucu alıcıyı tatmin eden çıktıdır. Eğer sürecin çıktısı doğrudan alıcıya hitap etmiyorsa, bir sonraki süreçler ve/veya süreçlerle uyumlu girdi olarak düşünülmelidir. Buradaki uyumlu kavramı, beklentilerle, şartnamelerle veya sonraki süreç veya süreçlerin gerekleri ile uyumlu olmalıdır (Esin, 2002, s.242).

Üretim süreci sonunda elde edilen bir diğer çıktı da üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, maliyeti, kapasitesi, üretim sürecinin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda elde edilen bilgi ve deneyim birikimidir. Bu birikim, hataların nedenlerini bulma, çözme ve gelecekte oluşabilecek hataları önleme konusunda son derece önemli bir rol oynar (Bolat, 2000, s.108).

### **5.3. Organizasyon**

Organizasyon, bir sürecin girdileri, faaliyetleri ve çıktılarının yapılandırılması ile ilgilidir. Süreç yöneticileri, bu yapıyı; faaliyetleri sıralama, onları yerleştirme ve koordine etme şeklinde tanımlar. Bir süreçteki faaliyetler tesadüfen oluşmaz. Sıkça sürecin şartları önem ve faaliyetlerin sırasıyla tespit edilir. Örneğin, bir aşçının tavada gözleme yapmadan önce onun hamurunu hazırlaması gerekir. Bir sürecin sadece belirli bir sırada çalıştırılabilir olması kesin bir öneme sahiptir; aşçının hamuru hazırlamadan önce gözleme yapması mümkün değildir.

İşletme faaliyetlerinin süreçler bazında ele alınması ve beraberinde gelen süreç yönetimi düşüncesi, faaliyet süreçlerinin organizasyonel yapılandırılması düşüncesinin de ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Süreç organizasyonunun hiyerarşik yapısı içerisinde yer alan bölümler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

- Süreç sahibi,
- Süreç sorumlusu,
- Süreç ekibi.

### 5.3.1. Süreç Sahibi

Süreç sahibinin belirlenmesi önemli ölçüde sürecin kapasitesine, işletme organizasyon yapısına, kültürüne ve işletme yönetim tarzına ait bir konudur. Örneğin bir otel işletmesinde otelin sahibi oradaki değerlerin de sahibidir. Otel organizasyonunda yer alan yöneticiler ise direkt olarak sahip olmadan mevcut imkanların en iyi şekilde kullandırılması ile görevli olan, sahibin temsilcileridir.

Süreç sahibi sürecin günlük yönetiminden sorumludur ve sürecin, optimum performansı ile ilgilenir. Organizasyondaki herkesin bir ya da birden fazla süreçle ilişkisi vardır. bireyler bir süreci oluşturan işlem basamaklarını paylaşır. Ancak, bir sürecin uygun bir şekilde işletilmesinden sorumlu olan kişi süreç sahibi olarak adlandırılır (Bozkurt, 2003, s.43).

Süreç sahibi, bir sürecin işleyişinden ve performansından sorumlu olan ve bu sürece ilişkin değişiklikleri belirleme ve uygulama yetkisine sahip olan kişi olarak da tanımlanabilir. Süreç içerisinde yer alan kişiler arasında, sürecin çıktısından en fazla sorumlu olan kişi sürecin sahibi olarak belirlenir. Süreç sahibinin taşıması gerektiği düşünülen özellikler ve sorumluluk alanına girdiği düşünülen konuların aşağıdaki gibi sıralanması söz konusu olabilir ([http://mlokurs.virtualave.net/dosya\\_mlo/10\\_1.htm](http://mlokurs.virtualave.net/dosya_mlo/10_1.htm));

Süreç sahibinin özellikleri;

- Süreci tanımak,
- İyileştirme çalışmalarına yatkın olmak,
- İyileştirmeye açık noktaları tespit edebilmek,
- İyileştirme takımlarını yönlendirebilmek,
- Fonksiyonel ön yargılara sahip olmamak.

Süreç sahibinin sorumluluk alanına giren konular ise şunlardır;

- Süreç tanımını oluşturmak ve güncel tutmak,
- Sürecin iyileştirme çalışmalarına liderlik etmek,
- Süreci periyodik olarak gözden geçirmek,
- Periyodik olarak süreç gözden geçirme raporunu hazırlamak,
- Sürecin performansını ölçmek,
- Süreç değişikliklerini duyurmak,
- Süreç müşterilerinin memnuniyetini ölçmek,
- Süreçteki iyileştirme fırsatlarını belirlemek,
- İyileştirmeleri hayata geçirmek.

### **5.3.2. Süreç Sorumlusu**

Süreç içerisinde yer alan bölümlerin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan ve süreç organizasyonunda süreç sahibine bağlı olarak yer alan kişi veya kişilerdir. Örnek olarak bir otel işletmesi ön büro bölümü süreci ele alındığında; sürecin sahibi önbüro müdürü, süreç sorumluları ise resepsiyon şefi, rezervasyon şefi, santral şefi ve danışma (concierge) şefinden oluşur.

Süreç sorumlusu üst yönetim tarafından atanır. Sorumlu olduğu sürecin başarısı için gerekli kaynakları kullanır, faaliyetlere yön ve destek verir. Söz konusu olan süreç içerisinde yer alan diğer karar verici yönetim kademelerini de çalışmanın içine çeker ve sahiplenmesini sağlar.

### **5.3.3. Süreç Ekibi**

Ele alınan örnek süreç içerisinde süreç sorumlusu yönetiminde faaliyet gösteren ekiptir. Süreç sahibi tarafından kendi süreçleri ile ilgili faaliyetler göz önünde tutularak belirlenirler.

Süreç sahibi, süreç ekibi üyesi olacak kişileri seçerken, birtakım kriterlere dikkat etmek durumundadır; süreçlerin mevcut işleyişine ilişkin bilgilere sahip olma, öte yandan yeni ve yaratıcı fikirler geliştirebilme, yani esneklik ve alışkanlıklara bağımlı olmamak, ekip çalışmasına yatkınlık gibi. Süreç ekibinin oluşturulmasında, çalışanların süreçlerdeki rollerinin belirlenmesi büyük önem taşır. Süreç sahibi bu belirlemeyi yaparken, ilgili çalışanları şu şekilde bir ayırma tabi tutabilir (Seymen, 2000, s.133);

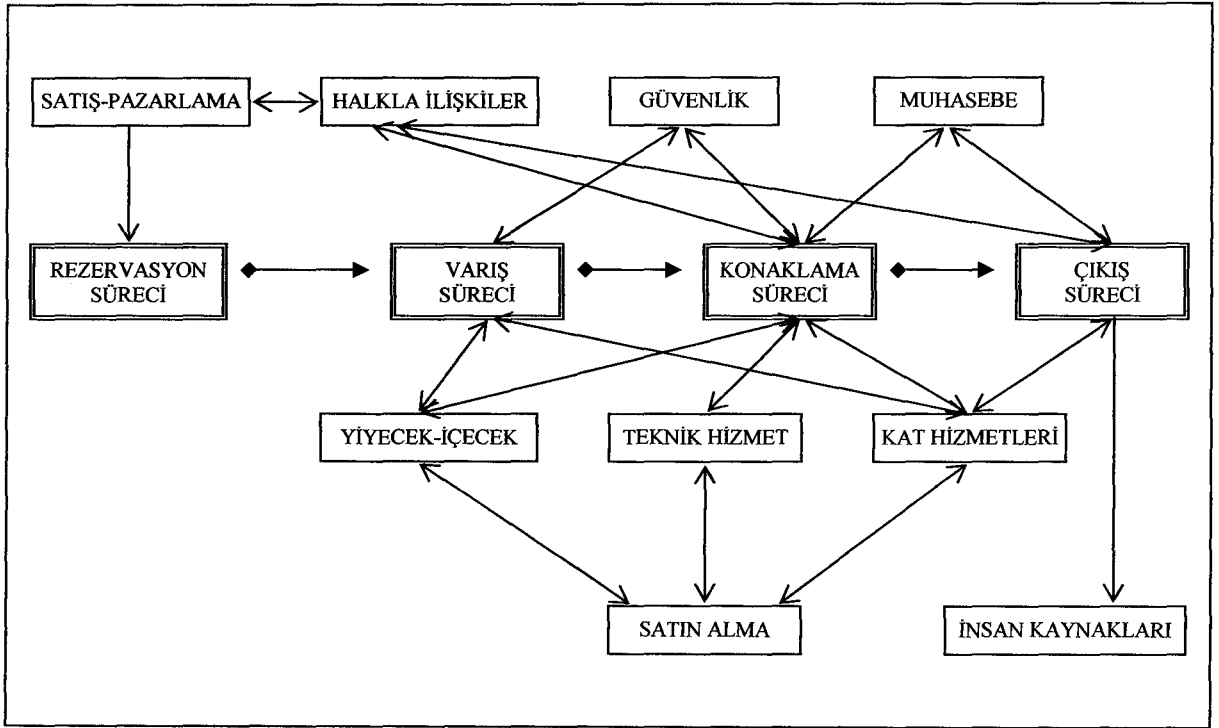
- Süreç ile doğrudan ilgili olup, kısmen veya tamamen sorumluluk taşıyabilecek kişiler,
- Süreç ile dolaylı olarak ilgili olup, sürecin belli kısımlarına veya bütününe destek verenler,
- Süreç ile hiçbir ilgisi olmayanlar.

#### 5.4. Süreç Ara Yüzleri

Yapılanan süreçlerin parçası fonksiyonel bölümlerdeki yerleşen faaliyetlerle ilgilenir. Bu durum üst üste binen bölümlerle ilgili olan süreçler için bilinir ve bölümsel sınırlar sık sık akışları keser. Bu ara yüzleri yönetme çoğu sebepler için kritiktir. Akışlar bölümleri keserken (örneğin bir süreçte olan parçada) kaybolabilir. Çünkü sorumluluğun aktarılması bir bölümden diğerine düzgün oluşmaz. Her bir bölüm problemleri tanımlama, kendi performanslarına layık icra ettiği faaliyetler için kendi uygulamalarına sahiptir (Bilgi Danışmanlık, 2002, s.11). Farklı bölümler iletişim kurduğunda problemler ve önemli görevlerin aynı oranda görüldüğünden emin olmak gerekir. Örneğin rezervasyon bilgilerinin doğruluğu rezervasyonlu müşterinin check-in süreci için tam doğru olma ihtiyacındadır.

Son olarak, eğer yüksek seviyede koordinasyon gerekliyse ara yüz yönetim sürecinin maliyetleri oldukça yüksek olacaktır. Şekil 1.4 'de önbüro süreçleri ve otelin diğer faaliyet süreçleri arasındaki yüksek seviyede koordinasyon gereken bir süreç ilişki yapısı görülmektedir. Şekilde ifade edilen süreçler arasındaki oklar girdi-çıkı ilişkilerini göstermektedir.

**Şekil 1.4. Önbüro Süreçlerinin Otel İşletme Faaliyetleri İle İlişkisi**



Kaynak : Hill, 1991, s.58'den uyarlanmıştır

Bir süreç için sınırlar, süreç sahipliğinin oluşturulmasını kolaylaştırmak ve sürecin diğer süreçler (müşteri/tedarikçi) ile olan ara kesitlerini (ara yüz) belirlemek için oluşturulmalıdır. Süreç ara yüzleri genellikle boşlukta kalmaları nedeniyle süreç sorunlarının kaynaklarıdır. Süreç ara yüzlerinden kaynaklanan sorunlar her iki taraftaki süreç sahipleriyle önemli süreç özelliklerinin işlemsel tanımlarının yapılması ile en aza indirilebilir (Bilgi Danışmanlık, 2002, s.12).

Her sürecin sınırları başlangıç ve bitiş noktaları ile kapsam olarak açıkça tarif edilmelidir. Süreç sınırlarının tanımlanması, süreç sahiplerinin belirlenmesi ve süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi olanağını sağlar. Bilindiği gibi otel işletmelerinde ifade edilen bölüm ilişkileri çok yoğun ve fonksiyonel bir biçimde gerçekleşmektedir. Bölümlerin iç faaliyetlerindeki girdileri genellikle bir başka bölümün çıktısından oluşmaktadır.

## 5.5. Standartlar

Süreç standartları, bir işlevi değerlendirmeye yönelik ve saptanması oldukça güç olan ölçütlerdir. Bunlar personel, işlevsel ve fiziksel etmenlere ilişkin standartlardır (Can, 2002, s.104). Örneğin bir otel işletmesinde müşteri hizmeti aşamasında görev yapacak personelin yabancı dil bilmesi, iş tecrübesi ve iyi bir eğitim almış olması gibi ölçütler personel standartlarını oluşturur. Görevin nasıl yerine getirileceğini belirten standartlar işlevsel standartlardır. Özellikle zincir oteller her çalışanı için bir iş süreç kılavuzu hazırlamaktadırlar. Ortamın sıcaklığı, kullanılacak araç ve gereçlerin belirli bir düzen içerisinde yer alması ise fiziksel etmenlere ilişkin standartlar olarak kabul edilebilir.

Standartlar süreç performansının nitelik ve nicelik ölçümleri için tesis edilir. Standartlar değer olarak kabul edilen zamanlama, maliyet, kalite gibi değerleri genel olarak ifade edilen kavramlardan ölçülebilen detaylı terimlere çevirir.

Böylece belirli faaliyetlerin değerlendirebilmesine olanak tanıyan beklentilerin belirlenmesi kolaylaşır. Standartlar müşteriye yeterli ve etkili olarak hizmet etmek için sürecin neyi iyi yapma zorunluluğunda olduğunu tanımlar. Standartlar süreçler içerisinde iletişim ve geri besleme vasıtası olarak da kullanılır.

Tablo 1.3. Otel Odası Toz Alma İşlemi Standartları

KONU : TOZ ALMA	ETKİNLİK		MEVCUT	ÖNERİLEN	ARTIRIM		
	İşlem	○	26	20	8		
YER : OTEL ODASI (314 nolu)	Taşıma	→	24	21	2		
	Gecikme	△	-	-	-		
ÇİZEN : M.A.	Kontrol	□	1	1	1		
	Depolama	▽	-	-	-		
ŞEMA TİPİ : İŞÇİ	Uzaklık m.		57,20 m.	51,72 m.	5,48 m.		
YÖNTEM : ÖNERİLEN	Zaman sn.		341=5,6 sn dak	300=5 sn dak	1,6 dak		
GÖREVLER	Miktar	Uzaklık	Zaman	Semboller			
				○	→	□	▽
Kovayı gardrop önüne taşı		1	1,5				
Bezi ıslat ve sil		-	15				
Gardrop tozunu al	0,5		23				
Minibara yürü	0,6		1				
Minibarin tozunu al	-		12				
Bagaj sehpasına yürü	0,8		1				
Bagaj sehpasının tozunu al	-		6				
TV sehpasına yürü	0,4		1				
TV sehpasının üstü	-		15				
Kovayı seh. Yakın bir yere taşı	9,2		10				
Aynalı komidine yürü	0,5		1				
Aynalı komidinin tozunu al	-		12				
14 nolu koltuğa yürü	1,4		1,25				
14 nolu koltuk tozunu al	-		12				
12 nolu abajura yürü	1		1,25				
12 nolu abajur tozunu al	0,4		6				
Sehbaya yürü	0,52		1				
Sehbanın tozunu al, kib. koy	-		13				
Kovaya yürü	1		1,25				
Bezi yıka	-		15				
13 nolu koltuğa yürü	1,2		2				
13 nolu koltuğun tozunu al	1		13				
Yatak başına yürü	0,6		1				
Yatak başının tozunu al	-		9				
Kovaya yürü	2		2,5				
Bezi yıka ve sık	-		15				
3 nolu komidine yürü	3,2		3,5				
5 nolu abajur ve tel. toz al	-		12				
4 nolu komidine yürü	4		5				
4 nolu komidinin tozunu al	-		8				
Kovaya dön	4,8		5				
Kovayı kapıya götür	5,8		5				
Bezi yıka ve sık	-		14				
Kapının tozunu al	-		7				
Kovayı dışarı al	1		1,25				
Servis arabasına yürü	0,8		1				
Formu arabadan al	-		20				
Aynalı komidine yürü	6		8				
Formu çekmeceye koy	-		3				
Odaya son kez bak	-		5				
Kapıya yürü	4,8		7				
Bitir							

Kaynak : Akoğlan, 1991, s.111

Otel işletmelerinde yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak geliştirilen çeşitli standartlar bulunmaktadır. Standartların neticesi maliyetlerde düşüş ve verimlilik artışı olarak göze çarpmaktadır. Tablo 1.3’de iş basitleştirme yöntemi kullanılarak bir otel odası için “toz alma” faaliyeti ile ilgili olarak, kat görevlisinin uygulamalarına getirilen standartlar ve neticeleri gösterilmektedir. Söz konusu yöntem neticesinde mevcut durumda saptanmış olan 26 işlem sayısının yeni yöntemde 20 işleme, yine, mevcut yöntemdeki 24 taşıma sayısının 21’e düştüğü, ayrıca toz alma sırasında mevcut yöntemde 57,20 m.lik mesafenin yeni yöntemde 51,72 m.ye gerilediği ve toz almada kullanılan toplam sürede 1,6 dakikalık bir tasarruf sağlandığı görülmektedir (Kozak, 2001a, s.174).

Belirlenmiş olan misyon, vizyon, politika ve stratejiler ışığında, işletmedeki tüm işler ve bu işlere ilişkin süreçlerin tüm çalışanların katılımıyla standartlaştırılması gerekir (Bolat, 2000, s.164). İşlerin verimli şekilde yani en az emek, zaman ve maliyetle yapılmak üzere tasarlanması için işler hakkında ihtiyaç duyulan bilgilere iş analizi çalışmalarıyla ulaşmak mümkündür (Kozak, 2001a, s.14).

İşletmeye girdi sağlayan tedarikçilerin de, sürecin bir unsuru olarak tanımlanıp sürecin ve ürünün kalitesini etkileyen hususlar içerisinde ele alınması gerekir. Bunun için mal ve hizmet sağlayıcılarla ortak çalışma ürün ve hizmet kalitesi için önemli bir faktördür. Birçok kurum, kalite standartlarına önem verir. Bunun için kendi standardını sağlayan tedarikçilerle uzun süreli ve yakın çalışma sistemi oluşturulmalıdır (Halis, 2000, s.133).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için bu tarz standartlar, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi anlamında çok önemli bir yer tutar. İşletmeye yeni giriş yapmakta olan (ve büyük ihtimalle yol yorgunu) müşteri için kayıt işlemlerini bir an önce tamamlayarak odasına çıkmak genelde karşılaşılan bir beklentidir. Bu noktada personel için müşteri başına check-in işlem sürecinin 2 dakika ile sınırlandırılması (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998, s.131), zamanlama değeri açısından örnek olarak kabul edilebilir. Aynı şekilde rezervasyon ofisinde çalan müşteri telefonu ve müşteri beklentileri de benzer açıdan değerlendirilebilir.

Turizm işletmeleri, amaçlarına ulaşmak için yapılarını oluşturan sosyal ve teknik sistemlerde sürekli değişim içerisindedirler. Bu değişimlerle turizm işletmeleri ya çevrelerini etkilerler, ya da çevrelerindeki değişimleri yakalamaya çalışırlar. Bu nedenlerle turizm işletmelerinin bu çevresel belirleyicilerdeki koşullardan herhangi birinde meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir (Kozak ve Güçlü, 2003). Değişimlerin turizm işletmelerine olan etkisinin özellikle iş süreçleri üzerinde yoğunlaşma eğiliminde olduğu gözlemlenebilir. Süreçlerin girdilerini, dolayısıyla dönüşüm ve çıktı kalitesini etkileyecek olan bu değişimler karşısında yöneticilerin, süreçleri iyileştirme üzerinde çalışmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. Sektördeki faaliyetlerin kalitesini yükseltebilmek ve beraberinde de rekabet gücünü artırabilmek için süreç iyileştirme düşüncesi geliştirilmeli ve bütün kademelerdeki yöneticiler bu konuda eğitilmelidirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### SÜREÇ İYİLEŞTİRME

#### 1. SÜREÇ İYİLEŞTİRME KAVRAMI

Her sürecin amacı; müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini bir kerede ve doğru karşılamaktır. Buna doğru gitme yüzdesi denir. Eğer bu süreç ile müşteri gereksinimleri %100 tatmin edilmiyorsa süreç yeniden gözden geçirilmelidir (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.177). Süreç iyileştirme mevcut faaliyetlerin daha iyi bir hale getirilmesidir. Daha açık bir ifade ile işletmedeki problemler veya başarısızlıklardan ötürü çalışanları suçlayan alışlagelmiş uygulamaları bir kenara bırakarak, “işimizi nasıl daha iyi yapabiliriz?” sorusuna bir cevap olarak da nitelendirilebilir.

İşletmelerde değerlendirilen süreçler işletme faaliyetlerinin çeşitli kısımları ve bu kısımların kombinasyonlarından oluşmaktadır. Yani işletme süreci, bir girdinin alınıp çıktı oluşturmak üzere dönüştürülmesi şeklinde birbirine bağlanmış faaliyetler bütünüdür. Bu açıdan bakıldığında temel düşünce olarak süreçlerin iyileştirilmesi; verimliliğin istenilen seviyeye ulaşması olarak değerlendirilebilir.

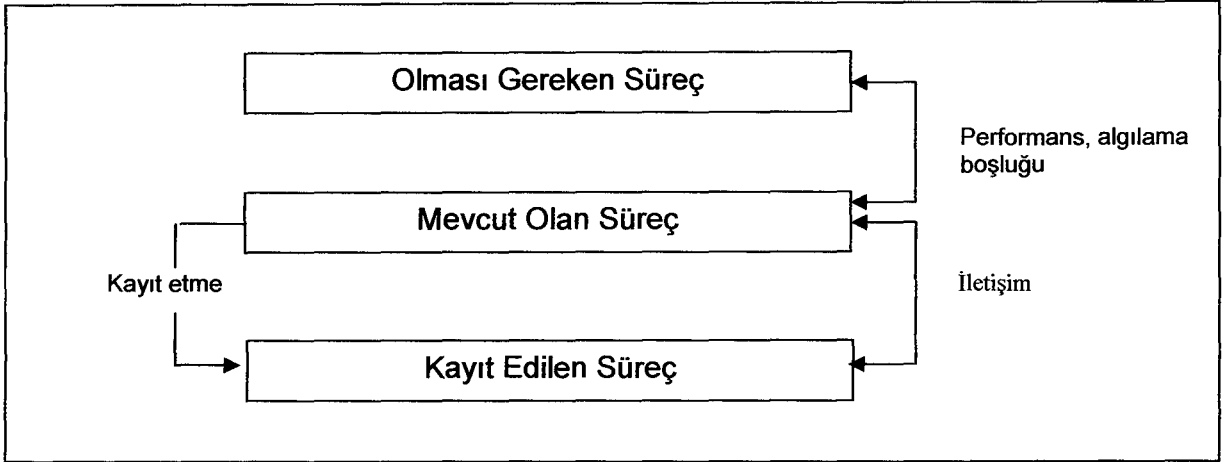
Bununla birlikte, doğru bir süreç iyileştirme uygulamasına girildiğinde, öncelikle süreç içerisinde neyin gerçekleştirildiğine bakılır ve bu bilgiyle birlikte ürün veya hizmet oluşumunda değer katkısı olmayan aktivitelerin kaldırılması ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artırılmasına çalışılır.

#### 2. SÜREÇLERİN ANLAŞILMASI

İşletmelerde süreç dört farklı yolda tanımlanır. Bu dört şekil arasında boşluklar mevcut olur. Süreç iyileştirme düşüncesinin hedeflerinden biri bu boşlukları en aza

indirgemektir. Şekil 2.1 işletmelerdeki mevcut süreçlerin ilgililer tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.

**Şekil 2.1. Süreç Tanımlamalarında Gözlemlenen Boşluklar**



Kaynak : Bilgi Danışmanlık, 2002, s.5'den uyarlanmıştır

- **Kayıt edilen süreç:** Çoğu firmalar süreçlerini kayıt altına alır (özellikle kritik olanları). Müşteriler veya sertifika veren yetkililer kayıt gerektirebilir (ISO/QS 9000 kalite sertifikasyon durumundaki gibi). Kayıtlı bilgi yeni çalışmalara, müşterilere veya tedarikçilere öğretim süreçlerine de yardım eder. Maalesef süreçler; teknolojiler, ürün tasarımları ve metotlar değiştiği zaman değişirler. Kayıtlar titizlikle tutulup, muhafaza edilmedikçe doğruluğunu kaybeder ve kullanılabilirliğini sınırlandırır. Çalışanlar neyin gerçekte devam ettiğini algılayarak yöneticiler sık sık kayıtlara dayalı süreçleri algıladığında bu “kayıt boşluğu” karışıklığa, çatışmaya neden olur.
- **Mevcut olan süreç:** Bu süreç sık sık “temel” veya “olduğu gibi” süreç olarak tanımlanır. Süreç iyileştirmede hedeflerden biri bu ve diğer süreç şekilleri arasındaki boşluğu azaltmak olmalıdır.
- **Olması gereken süreç:** Sürecin bu şekli ile gerçek süreç arasındaki fark değerlidir. Mevcut süreçte var olan gereksiz ve etkisiz işlemlerin ortadan kaldırılması sonucunda ulaşılan süreçtir. Süreç geliştirme ekiplerinden beklenen de mevcut süreçleri bu hale getirmeleridir.

Bir sürecin bu üç şekli arasındaki boşluklar kritiktir çünkü onlar hüsrana ve karışıklık yaratır (çalışan hangi sürecin doğru olduğunu bilmediğinde). Sonunda bu boşluklar maliyetlerin artmasına, teslim zamanının uzamasına ve kalitenin düşmesine neden olur. Tüm oluşumlar, değer katma yaklaşımı yönünden kararsızdır. Uygulamaların yöneticisi için bu boşlukları azaltma görevi genel olarak iki aşamada yapılır.

- İlk aşama süreci gerçekte olduğu gibi tanımlama ile ilgilidir ve bu tanımlama ile kayıt işlemi yapılır ve işgörenin algılaması tutarlı olur.
- İkinci aşamada değer perspektifi uygulanır. Bu yaklaşım direkt olarak değer katan, faaliyetlerin etkililik ve yeterliliğini artırırken, değer katmayan faaliyetleri azaltmaya, çeşitli faaliyetlerin değer içeriğini tanımlamaya yarar. Kaybın azaltılması ve değer artırma çift ilgisi, değer süren firma içinde uygulama yöneticisinin bir çok faaliyetinin önemini belirlemesine yardımcı olur.

### **3. İYİLEŞTİRME KAPSAMINA ALINACAK SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ**

Süreç iyileştirme çalışmalarında, hangi süreçlerin ele alınacağını belirlemek öncelikli bir konudur. Bu kapsamda; süreçlerin değerlendirilmesi, kritik süreçler, süreçlerin öncelik sırasına alınması ve süreç iyileştirme takımlarının kurulmasına yer verilmiştir.

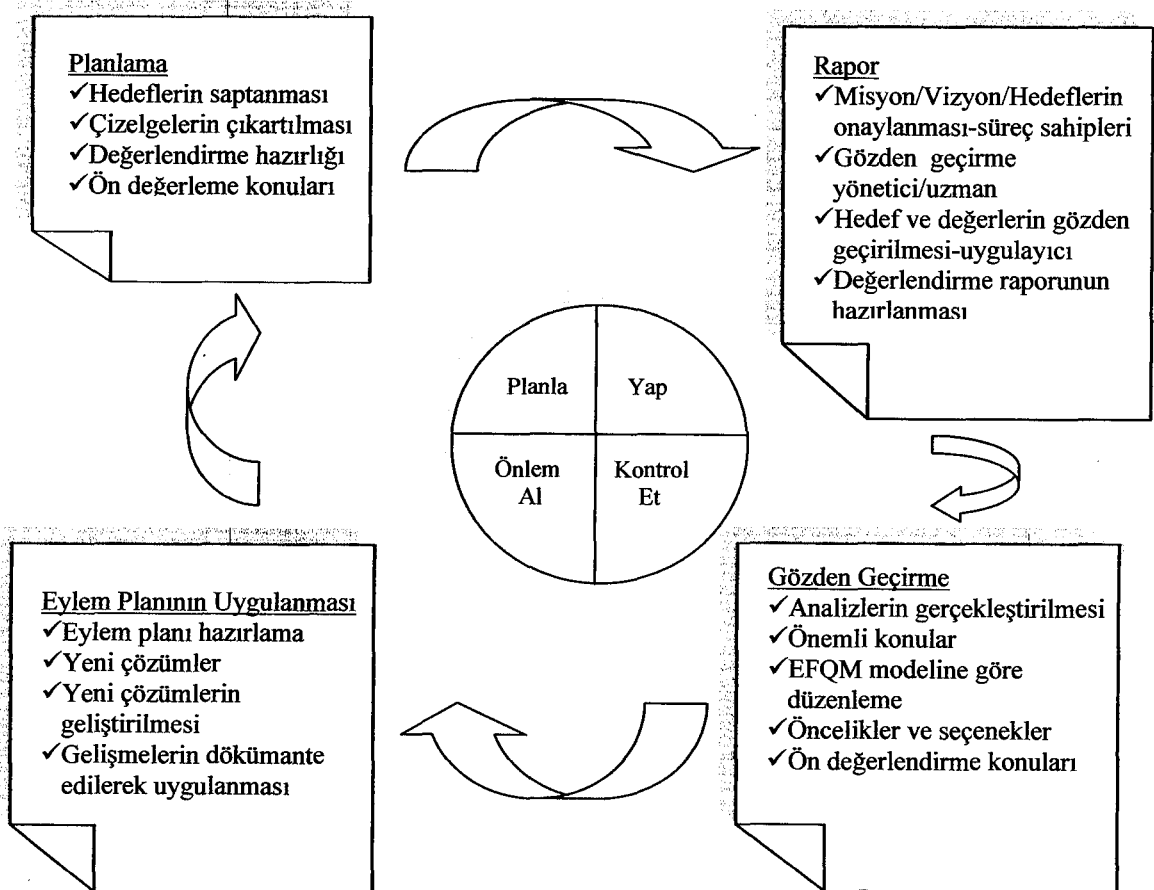
#### **3.1. Süreçlerin Değerlendirilmesi**

Süreç analizi çalışmaları bütünüyle toplanan verilerin doğruluğuna ve gerçeği temsil etmesine bağlıdır. Bundan dolayı müşterilerle iletişim kurulmalı ve müşterilerin beklentileri belirlendikten sonra sürecin mevcut durumu değerlendirilmelidir. Süreçlerin değerlendirme çalışmaları, bir iç değerlendirme teknik uygulamasıdır. Bu iç değerlendirme sayesinde çıktılar ve girdiler iyileştirilir. Bu durum organizasyonun ve iş sonuçlarının iyileştirilmesini sağlar. Söz konusu çalışma uygulanırken aşağıda ifade edilen noktalara dikkat edilmelidir (EFQM, 1999, s.36);

- Süreç tanımlamalarının geçerli olması,
- İyileştirme bölgelerinin tanımlanması,
- Bütün organizasyonu kapsayacak şekilde en iyi uygulamaların rehberlik yardımıyla paylaşımı,
- Süreç olgunluğunun ortadan kaldırılması,
- Süreç hedeflerinin organizasyon hedefleri ile uyumlu olması.

Süreçlerin değerlendirilmesi ve geliştirilebilecek iyileştirme çalışmaları için PDCA (plan:planla, do:yap, check:kontrol et/gözden geçir, act:önlem al) döngüsü Şekil 2.2'de gösterilmektedir.

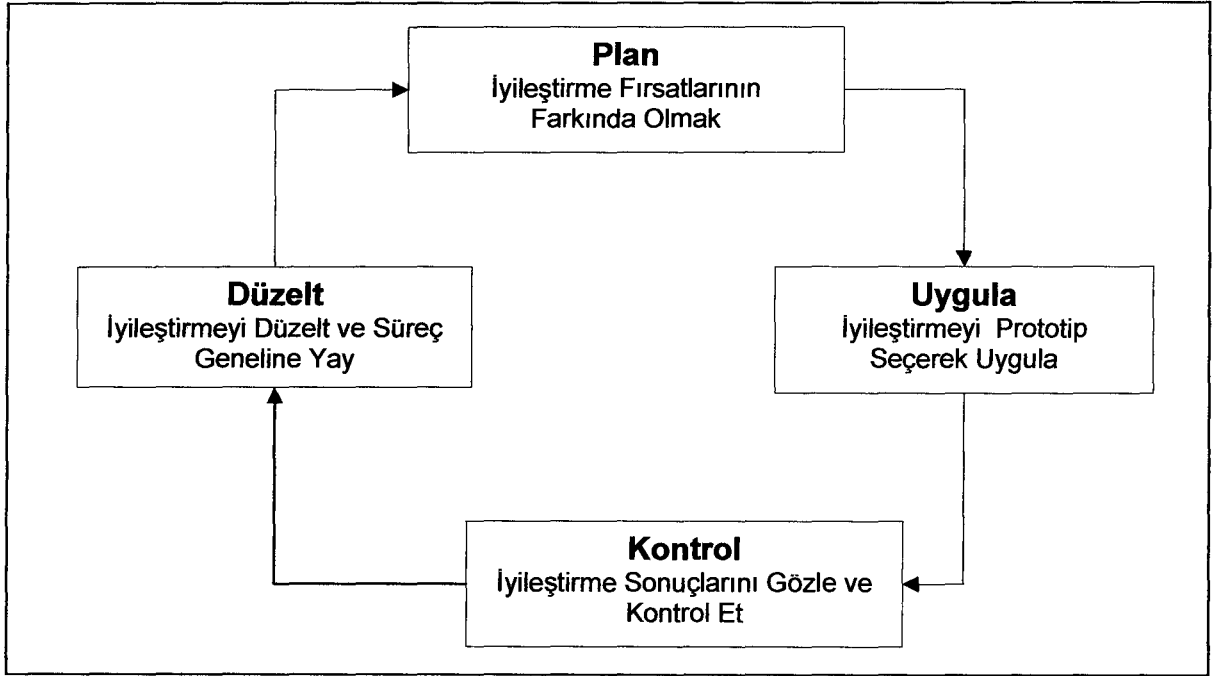
**Şekil 2.2. Süreç Yönetimi Değerlendirme Döngüsü**



Kaynak : EFQM, 1999, s.37

Süreç odaklı düşünce tarzı ve beraberinde getirilen süreç sisteminin, işletme organizasyonunun tamamında uygulanması, süreç yönetiminin daha etkin uygulanmasını sağlayacaktır. Dr. Deming PDCA döngüsünü geliştirerek Şekil 2.3’de gösterilen süreç iyileştirme mantığını sistematik bir metot haline dönüştürmüş ve 14 madde halinde sıralanan tavsiyelerde bulunmuştur.

**Şekil 2.3. PCDA Süreç İyileştirme Döngüsü**



Kaynak : Bilgi Danışmanlık, 2002, s.30

Deming, sorunların belirlenmesinde ve etkin ve düzeltici önlemlerin alınmasında kalitenin iyileştirilmesine en önemli katkısı; tüm yöneticilerin yani yönetimin sağlayabileceğini ifade etmektedir. Sistemin bir sürecindeki değişim tahmin edilemez bir karaktere sahiptir. Bu sistemin doğasındaki mevcut değişimlerden farklıdır. Bir sürecin doğasındaki değişkenlerden ya da faktörlerden kaynaklanan değişim, genel değişim nedenleridir (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.186-189). Deming’in tavsiyeleri şu şekilde sıralanmaktadır (Deming, 1998, Çev: Akaş s.19-20);

1. Ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratın, hedefiniz rekabet edebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olsun,

2. Yeni bir felsefe benimseyin,
3. Kaliteye ulaşmak için kontrole güvenmekten vazgeçin. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek kontrol ihtiyacını toptan yok edin,
4. İşi etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vazgeçin. Bunun yerine, toplam maliyeti düşürün,
5. Kalite ve üretkenliği artırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirin,
6. İş başında eğitimi kurumsallaştırın,
7. Liderliği kurumsallaştırın,
8. Korkuyu yok edin ki herkes şirket için etkin bir şekilde çalışsın,
9. Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimdeki insanlar bir takım olarak çalışmalıdırlar,
10. Çalışanları sıfır hata ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, hedeflerden kurtulun,
11. İş standartlarını, sayısal hedeflere yönelimi ortadan kaldırın, yerine liderliği koyun.
12. Saat hesabıyla çalışan işçinin, yönetim ve mühendislikteki insanların yaptıkları işten gurur duymasını engelleyen engelleri ortadan kaldırın,
13. Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın,
14. Şirketteki herkesin, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmasını sağlayın.  
Bu dönüşüm herkesin işidir.

### 3.2. Kritik Süreçler

Öncelikle çözümlenerek iyileştirilmesi veya yeniden yapılandırılması gereken süreçlere kritik süreç denir. İşletmenin ana çıktısını en çok etkileyen süreçler kritik süreçlerdir. Diğer bir bakış açısı ile de yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlar kritik süreç olarak belirlenebilirler.

İşletmelerin başarısı, içinde buldukları sektör veya faaliyet alanında başarıyı sağlayan unsurlarla yani kritik başarı faktörleri ile ilgilidir. Bahsi geçen alanlarda elde edilen sonuçlar tatmin edici olduğu ölçüde, şirketin rekabetteki konumu pekiştirilecek

ve başarılı sonuçlar alınacaktır. Süreç iyileştirme çalışmalarının ve elde edilen sonuçların, şirket kritik başarı faktörlerini ve stratejilerini olumlu yönde etkileyecek ve destekleyecek nitelikte olması gerekmektedir (Manganelli ve Klein, 1994, s.52-53).

Kritik süreçlerin belirlenmesinde temel hareket noktası, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin doğru bir şekilde ortaya konulmasıdır. Müşterinin kim olduğu, ne istediği veya neye gereksinim duyduğu ve onun için asıl önemli olan şeyin ne olduğunun iyi anlaşılması birincil değer taşır. Bu konularda sağlıklı bir bilgi bütününe ulaşıldıktan sonra, organizasyonu doğru hedefe yöneltecek kritik süreçler belirlenebilir (Seymen, 2000, s.125).

İşletmeler için kritik süreçlerin belirlenmesinde rehberlik yapabilecek bazı sorular aşağıda verilmiştir (Manganelli ve Klein, 1994, s.76);

- Süreçlerin bölümlerle ve fonksiyonlarla olan ilişkilerinin içeriği nedir?
- İşletmelerin hedeflediği ana çıktı üzerinde her bir sürecin olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
- Her bir sürecin ihtiyaç duyduğu kaynaklar nelerdir?
- Süreçler nerede başlayıp nerede biterler?
- İşletme süreçlerinin hangileri işletme stratejisi açısından önem taşır?

Kritik süreçlerin belirlenmesinde ayrıca, aşağıda Şekil 2.4’de gösterilen “öncelik belirleme matrisi” de kullanılabilir. Matrisin yatay ekseninde geliştirme imkanı, dikey ekseninde müşteri etkisi unsurları yer almaktadır. Sürecin müşteriye etkisi, süreç çıktı kalitesinin müşteriye etkileme oranı ile ölçülür. Sürecin geliştirme imkanı ise, uygun kaynak sağlandığında sürecin iyileştirmeye olan elverişliliğidir. Matrisin yüksek ve en üst olarak belirlenmiş bölgelerinde yer alan süreçler öncelikli olarak iyileştirilmesi gereken süreçlerdir (Bozkurt, 2003, s.136).

**Şekil 2.4. Süreç İyileştirmede Öncelik Matrisi**

MÜŞTERİ ETKİSİ ↑ yüksek ↓ düşük	ORTA DÜZEYDE ÖNCELİKLİ	YÜKSEK DÜZEYDE ÖNCELİKLİ	EN ÜST DÜZEYDE ÖNCELİKLİ
	ORTA DÜZEYDE ÖNCELİKLİ	YÜKSEK DÜZEYDE ÖNCELİKLİ	EN ÜST DÜZEYDE ÖNCELİKLİ
	ORTA DÜZEYDE ÖNCELİKLİ	YÜKSEK DÜZEYDE ÖNCELİKLİ	EN ÜST DÜZEYDE ÖNCELİKLİ
	düşük	→	yüksek
	GELİŞTİRME İMKANI		

Kaynak : Bozkurt, 2003, s.136

### 3.3. Süreçlerin Öncelik Sırasına Alınması

Süreç iyileştirme çalışmalarında işletme faaliyetleri açısından kritik olan süreçler belirlendikten sonraki aşama iyileştirme kapsamına alınacak süreçlerde öncelik sırasının ele alınmasıdır. İyileştirmenin tüm işletme süreçlerinde aynı anda olamayacağı düşünüldüğünde, doğru olan işletme faaliyetlerinde bir karışıklığa neden olmamak için sıralandırma yapılmasıdır. Öncelik sırasının belirlenmesinde, kesin olan konu süreçlerin işletmenin stratejik hedeflerine kattığı değer bir ölçü olmasıdır. Bu ölçü için söz konusu olabilecek kriterler şu şekilde sıralanabilir;

- Dış ve iç müşteri şikayetleri, yüksek maliyetler, işlerin gecikmesi, daha iyi kıyaslama örnekleri (Erkut, 1998, s.34),
- Yeni teknolojilerin ortaya çıkması,
- İşgören devir hızının artması,
- Devamsızlık oranının artması,
- Kazaların artması,
- Otel işletmelerinin mevsimlik olma özelliği.

Kriterlerin değerlendirilmesi; süreç iyileştirme çalışmalarında öncelikli olarak iç ve dış müşterilerin şikayetlerinin ön planda olduğunu göstermektedir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri için de üretilen ürünün kalitesini belirlemedeki sorunlar göz önüne alındığında, müşterilerin yapacağı değerlendirmelerin otel işletmeleri süreç yapılarının iyileştirilmesi çalışmalarında öncelikli kriterler olarak yer almalıdır.

İyileştirilecek süreçlerin seçilmesinde aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır (Bozkurt, 2003, s.72-73);

- Organizasyonun her biriminin (büyük bir bölüm ya da küçük bir ofis) iç ve dış müşterileri vardır. Bu nedenle, iyileştirilecek sürecin seçilmesinde başlangıç noktası, organizasyonun sunduğu ürün ya da hizmetlerden müşterilerin tatmin olup olmadıklarına yönelik bilgi toplanmasıdır.
- Başlangıçta küçük süreçler seçilmelidir. Çalışanlar basit süreçleri iyileştirdikleri zaman kendilerine olan güvenlerini pekiştirecekler ve daha karmaşık süreçleri daha kolay iyileştirme imkanına sahip olacaklardır
- Gerçekten iyileştirilmesi gerekli olan sürecin seçimine özen gösterilmelidir. Ayrıca süreç ölçülebilir ve veri elde edilebilir olmalıdır.
- Süreç sınırları kesin olarak belirlenmelidir. Bu sınırlar ekibin süreç iyileştirme çalışmalarını yoğunlaştıracığı başlangıç ve bitiş noktalarını tanımlar.
- Yöneticilerin süreç iyileştirme modeli hakkında deneyim sahibi olmalarından sonra düşük performanslı ya da kurumun misyonunun performansını artırma potansiyeli olan süreçler seçilebilir. Her iki durumda da basit süreçlerden karmaşık süreçlere geçilmesi tercih edilmektedir.
- Dış faktörlerin etkisi altındaki bir süreç, iyileştirme çalışması için uygun bir seçim değildir. Seçilen süreçlerin organizasyon yönetiminin kontrolünde olmasına dikkat edilmelidir.
- Yönetim, süreç iyileştirme çalışması sonrasında gerektiğinde yatırım yapmayı göze almalıdır.

### 3.4. Süreç İyileştirme Takımlarının Kurulması

Günümüzde bir çok işletmenin organizasyon yapısı incelendiğinde, fonksiyonel bölümler halinde yapılandırıldıkları görülür. Bu bölümler, işlevin gerekli kıldığı beceri ve bilgilerin bir araya getirdiği bir havuz oluşturmakta ve birer ekip gibi çalıştıkları için de etkin ve kuvvetli bir organizasyon yapısının temel taşları görevini yapmaktadırlar. Ancak, işletme faaliyetlerinin akışı incelendiği zaman bunların çoğunun düşey değil yatay olarak geliştiği gözlenmiştir. Yatay iş akışı, düşey organizasyon, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve kalitesi açısından olumsuz sonuçlar hatta çatışmalar yaratabilir .

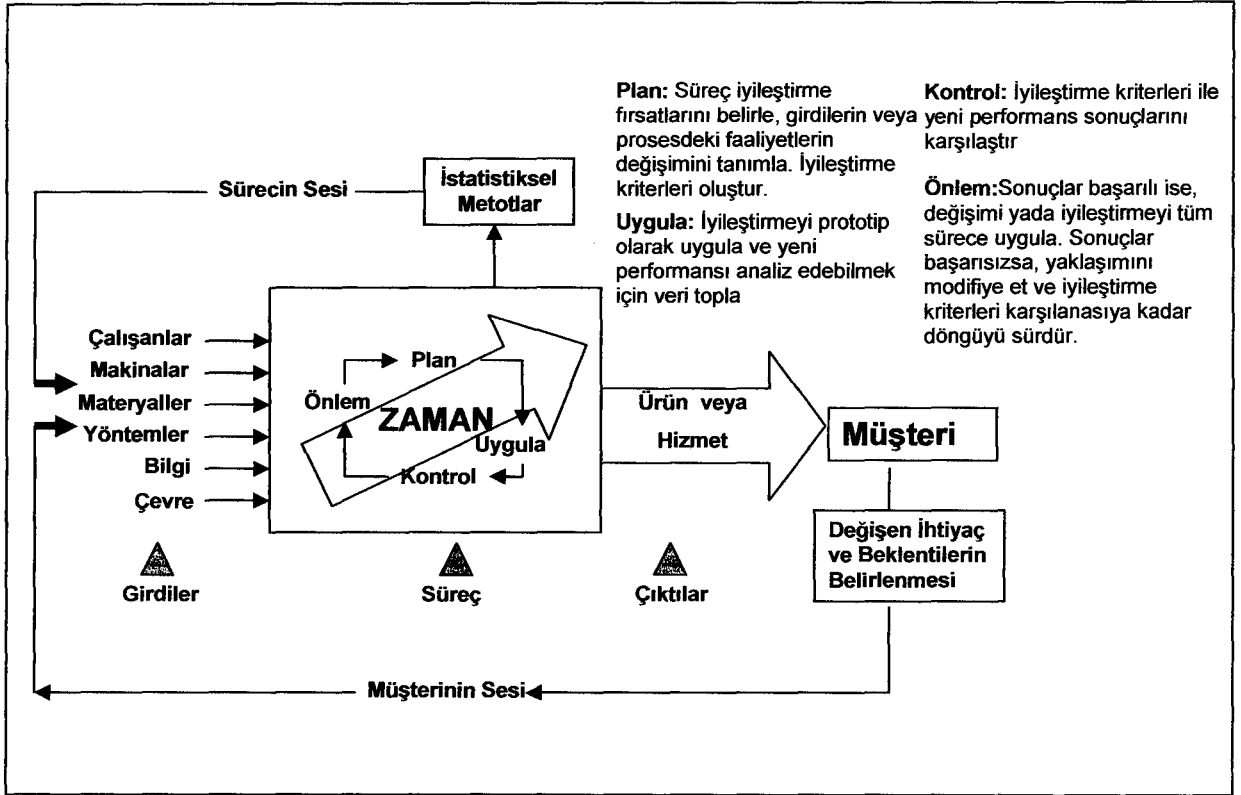
Esasen kalite yönetiminin kalitenin tüm fonksiyonlar boyunca ele alınmasını ifade eden, yönetim felsefesi de bu sakıncayı ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bunu sağlamak için de ekip çalışmasına gerek vardır. Süreç İyileştirme Takımları (SİT) kuruluşu olarak adlandırılabilir bu çalışma aşağıda ifade edilen işlem sıralamaları ile gerçekleşir;

- İşletmedeki süreçlerin tanımlanması; tüm üst ve orta düzey yöneticilerin katılımıyla işletmedeki tüm süreçler belirlenir.
- Süreçlerde öncelikli iyileştirilecek olanların seçilmesi; kritik süreçler belirlenir.
- Süreç sahibinin seçilmesi; belirlenen süreçlerden başından sonuna kadar sorumlu olacak şekilde süreç sahipleri seçilir.
- Süreç sınırlarının belirlenmesi; sürecin sınırları ilk girdinin alındığı nokta ile süreç çıktısının iletildiği nokta arasındadır.
- Süreç iyileştirme takımının kurulması.

Süreç sınırları arasında kalan tüm faaliyetleri temsil eden kişilerden oluşan, SİT kurulabilir. Ekibin üyeleri ilgili bölümün yöneticisi tarafından atanır. Bu atama yöneticinin süreç yönetimine vereceği desteğin bir kanıtı olarak değerlendirilmelidir.

Öncelikli olarak belirlenen işletme süreçleri içerisinde iyileştirme çalışmalarını yürütecek olan SİT ana faaliyetleri Şekil 2.5.1’de verilmiştir. Söz konusu ana faaliyetlerin döngüsünün ifadesi ise Şekil 2.5.2’de görülmektedir.

Şekil 2.5.1. SİT Ana Faaliyetleri



Kaynak : Bilgi Danışmanlık, 2002, s.28

Şekil 2.5.2. SİT Ana Faaliyet Döngüsü



Kaynak : Bilgi Danışmanlık, 2002, s.29

Süreç iyileştirme çalışmalarının başarılı olabilmesi için, takım üyelerinin şu özellikleri taşıması beklenir (Pamir, 1997, s.20);

- Süreçlerle ilgili bilgi ve tecrübe,
- Sürecin geliştirilmesinden doğrudan fayda sağlamaları (sürecin uygulayıcı ya da müşterileri),
- Temsil ettikleri fonksiyon yöneticisi nezdinde itibar,

- Temsil ettikleri fonksiyon yöneticisine düzenli ve doğrudan ulaşabilme, iletişim kurabilme,
- Ekibe katılmak için istek,
- Ekibe yardımcı olacak teknik ve araçlara (problem çözme, istatistiki yöntemler, vb.) yatkınlık.

Örgüt içerisinde süreç yenilikleri için bütün kademelerdeki personelin fikir ve önerileri büyük önem taşır. Maliyetleri azaltacak ya da kaliteyi arttıracak şekilde üretim sürecinde yeni bir uygulama önerisi en alt birimdeki personelden gelebilir. Bundan başka örgütün satıcılarından ve tüketicilerden gelebilecek önerilere de açık olması gerekir (Durna, 2002, s.68).

#### **4. SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE KULLANILABİLECEK YAKLAŞIMLAR**

Süreç iyileştirme, işletme yönetimi tarafından benimsenen süreç odaklı yönetim tarzı aşamalarından birisidir. İşletmeler tarafından süreç iyileştirmenin sürekliliği faydalı bir faaliyet olarak kabul edilmekte ve çoğu işletme iyileştirme programlarını kendi kendine belirlemektedirler. Genel olarak programlar büyük bir ilgi ve isteklilikle başlar, ancak daha sonra uygulayıcıların yönetici beklentilerini karşılamada başarısız oldukları görülür. Süreç iyileştirme programının başarısını etkileyen pek çok dinamikten söz etmek mümkündür. Bu dinamikler yöneticiler tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Çünkü algılama hatalarına çok kolay düşülmesi neticesinde, programın başarısına zarar verebilecek kararların alınması söz konusu olabilmektedir.

Süreç iyileştirme çalışmalarının başlatılmasında ilk adım, üst düzey yöneticilerin bu konuya gerekli önceliği vermeleridir. Süreç iyileştirmenin önem ve gerekliliği üst düzey yönetimden tüm organizasyona iletilmelidir. Üst ve orta düzey yöneticiler süreç iyileştirme anlayışının kabul göreceği ve insanları kalite iyileştirme araç ve tekniklerini kullanabileceği bir organizasyonel ortam oluşturmalıdır (Bozkurt, 2003, s.57).

İşletmeler mevcut süreçlerinin iyileştirilmesi çalışmalarında çeşitli yönetim ve istatistiksel yaklaşımlardan faydalanabilirler. Hangisinin/hangilerinin seçileceği ve

uygulanacağı konusunda her işletme için farklı etken faktörlerden söz etmek mümkündür. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör, ürettiği ürün/hizmet, sektör içerisindeki konumu, stratejik hedefleri vb. sıralanabilecek olan faktörler, işletme yöneticilerinin tercihlerini belirlemelerinde önemli rol oynayacaktır. Bu noktada önemli olan konu her işletme için zorunlu olan faaliyetin iyileştirme düşüncesini sürekli aktif halde tutması gerektiğidir.

#### **4.1. Toplam Kalite Yönetimi**

Yönetim, “bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü” ya da “belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmek” biçiminde tanımlanmaktadır. Yönetimle ilgili tanımlar gözden geçirildiğinde ortak hususun, yönetimin bir süreç olarak ele alınması olduğu görülecektir. Yönetim, gerçekten bir süreçtir ve bu anlamda süreç odaklıdır. Yönetim aynı zamanda beşeri bir faaliyettir ve insan odaklıdır. Günümüzün modern yönetim anlayışını temsil eden Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de tıpkı yönetim faaliyeti gibi hem süreç odaklı hem de beşeri unsurları temel almaktadır (Bayrak, 1997). Toplam kalite yönetimi felsefesi, üst yönetimin liderliğinde, müşterinin kalite algılamaları ve beklentileri doğrultusunda, ekip çalışmasıyla sürekli iyileştirmeye dayalı örgüt kültürü yaratmaktır (Özalp ve Tonus, 2000, s.5).

TKY organizasyonun her seviyesinde yer alan bütün bölümlerin katılımıyla, mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Elshennaway ve McCarthy, 1992, s.31). TKY organizasyon yapısı içerisinde insan kaynakları yönetimi, pazarlama, iş süreçleri yönetimi ve yeni yönetim uygulamalarını kapsayan bir kavram olarak ele alınır (Boaden, 1997, s.154).

Kalite sistemlerinin son yıllarda hızlı bir gelişim göstermesi, basit denetleme faaliyetlerinin, kalite kontrol düşüncesi içerisinde yenilenmesini ve gelişime açık şirketlerin TKY anlayışını benimsemelerini ortaya çıkarmıştır (Dale ve Plunkett, 1990, s.3). TKY felsefesi ilk olarak, imalat işletmelerinde geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Fakat bugün hizmetler sektöründe de gittikçe arttığı ve uygulandığı gözlemlenmektedir

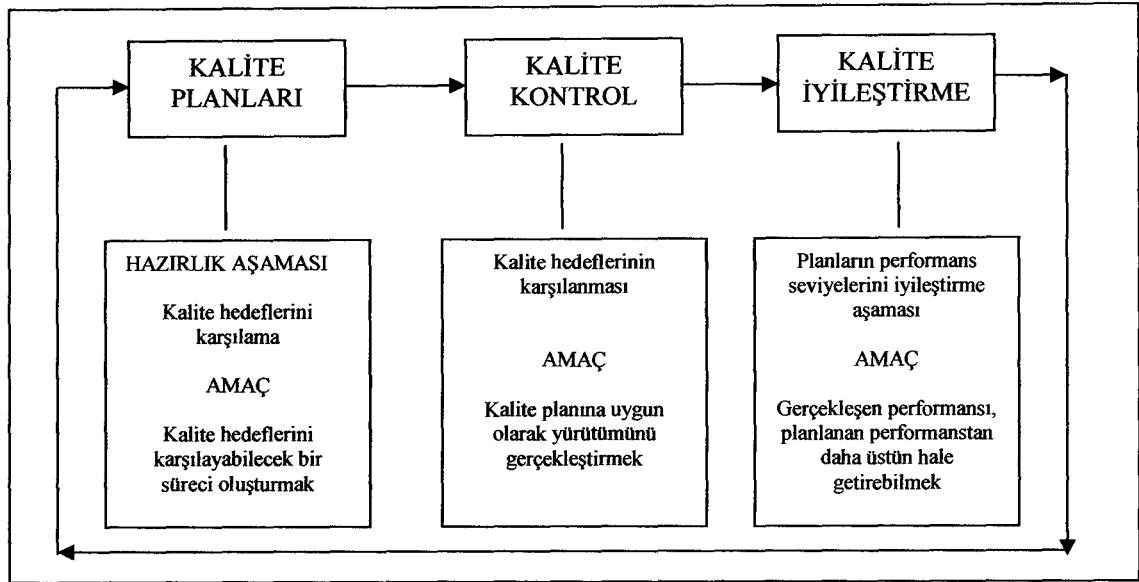
(Uyguç, 1998, s.87). TKY için uygulamaya geçiş adımları kısa başlıklarla aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hill, 1991, s.380-382);

- Liderlik,
- Şirketi bütünüyle kapsayan yaklaşım,
- Yeni değişim uygulamalarına alıştırma programları (ürün/hizmet uygulamaları, süreç uygulamaları, sistem uygulamaları),
- Motivasyon, eğitim ve gelişim,
- Şirketi güçlü kılma, hataları önlemeye yönelme,
- Yeni maliyet uygulamalarına alıştırma,
- Müşteri ihtiyaçlarına göre yeni düzenlemeler.

Kalite yönetim felsefesinin başlangıç noktasını belirlenen hedefleri karşılayabilecek bir süreç yaratma yani kalite planlama oluşturur. Planlamadaki bazı eksikliklerden dolayı sürecin bir takım kayıplarla çalışması kaçınılmazdır. Çünkü; bu kayıp sürecin doğasında vardır. Burada üst yönetim kademesine düşen görev, kalite kontrol aşamalarına ilave olarak süreç iyileştirilmesi aşamasını tanımaktır (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.184-185). Kalite kontrol sistemleri içerisindeki beklentiler; kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi, hammadde ve ara ürün aşamalarında ürün denetlemesi, uygulayıcılar tarafından geliştirilebilecek bazı kendi kendini kontrol faaliyetleri, temel süreç performans verilerinin iyileştirilmesi ve süreç geri dönüşüm bilgilerinin çalışanlara ve üretim yöneticilerine aktarılmasıdır (Dale ve Plunkett, 1990, s.5).

Şekil 2.6 kalite felsefesi içerisinde süreç iyileştirme düşüncesine yer verilmesini göstermektedir.

**Şekil 2.6. Juran'ın Kalite Felsefesi Süreci**



Kaynak : Tozluyurt ve Şenel, 1994, s.325

#### 4.2. Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması

1990'lı yıllarda, uygulamalarında çabuk sonuçlar almak isteyen batılı işletmeler, uygulama tarzı uzun dönemli evrimsel bir süreç gerektiren Japon yönetim tarzı yerine, iş görme yöntemlerinde oldukça radikal değişimlere girme ihtiyacı hissetmişler ve bunu da uygulamaya koymuşlardır. Bu anlayış neticesinde ortaya çıkan önemli yöntemlerden biri de; İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması (Business Process Redesign Reengineering) yöntemidir (Gadd ve Oakland, 1995, s.7). Konuyla ilgili kaynaklar incelendiğinde bu kavramın dilimize karşılık olarak; Yeniden Yapılanma, Değişim Mühendisliği, Süreç Yenileme, Baştan Tasarlama gibi ifadelerle geçtiği gözlemlenmektedir.

Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması (SYY) düşüncesindeki temel amaç işletmelerdeki iş anlayışının temelden değiştirilmesini sağlamaktır. SYY kavramının bütünü; işletme ister üretim/imalat isterse hizmet alanında faaliyet gösteriyor olsun, organizasyondaki süreçlere odaklanmaktadır. İşletme dışındaki değişimler kişilerin düşüncelerini de değiştirmekte ve buna paralel olarak iş organizasyonları da sürekli değişime uğramaktadır. Eğer bir işletme, süreçlerini değiştirmek için çeşitli yollar bulan

rakipleriyle baş edemiyorsa, mevcut rekabet ortamı içerisinde uzun süre ayakta kalması imkansız hale gelecektir.

Dilimize “süreç yenileme”, “süreçlerin yeniden yapılandırılması” veya “değişim mühendisliği” olarak aktarılan “business process reengineering-BPR” kavramı, toplam kalite yönetiminden sonra, son yıllarda en çok sözü edilen kavram olmuştur. Süreç yenileme bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir (Koçel, 2001, s.327).

SYT'nin aşağıda sıralanan ana hedeflerinin doğru algılanması, beraberinde daha kolay bir yapılanmayı getirecektir (Manganelli ve Klein, 1994, s.93);

- Her sürecin işletmenin ortaya koyduğu hedeflere uyumlu olması,
- Süreç performanslarının daha üst seviyelere çıkartılması,
- Süreçler tarafından kullanılan zaman, maliyet ve insan gücü gibi kaynakların en aza indirilmesi,
- Süreç faaliyetlerinde yapılan işlerin basitleştirilmesi,
- Gereksiz görülen işlem veya süreçlerin ortadan kaldırılması,
- Süreç içerisinde yer alan bütün katılımcıların tam kapasite ile çalıştırılması,
- Süreç içerisindeki iletişimin ve karar alınmasının kolaylaştırılması,
- Süreçlerin tamamıyla iç veya dış müşteri odaklı olmasının sağlanması.

SYT uygulandığı iş süreçlerinde görülen ortak özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Hammer ve Champy, 1993, s.47);

- Pek çok iş tek bir iş halinde birleştirilir,
- Kararlar çalışanların katılımıyla alınır,
- Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir,
- Sürecin pek çok versiyonu vardır,
- İş en mantıklı yerde gerçekleştirilir, kontrol ve denetim azalır,

- Tek temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur.

### 4.3. Kıyaslama

Kıyaslama, başkalarının uygulamalarında kendisinden daha iyi olduğunu alçakgönüllülükle itiraf ederek, nasıl yaptığını öğrenme ve hatta daha iyi olabilme çabasıdır (Andersen, 1999, s.154). Başka bir ifadeyle işletmelerin kendilerini geliştirme amacıyla ürün, hizmet, süreç ve faaliyetlerinde rakip olarak görülen bir işletme ile karşılaştırıldığı, işlerin nasıl yapıldığının araştırma ve öğrenme ile ortaya çıkartıldığı, emir-komuta yetkisine sahip yöneticilerin katılımının sağlandığı, sistematik ve sürekli bir süreçtir (Rogers, 1998, s.60). İşletmelerin süreçlerini daha iyi analiz edebilmeleri için başvurabilecekleri yöntemlerden birisi de “kıyaslama” ya da orijinal adıyla “benchmarking” dir. Süreçlerin anlaşılması ve tanımlanmasında olduğu kadar etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesinde de bu yöntemden yararlanılabilir (Seymen, 2000, s.136).

Kıyaslama çalışmalarının başarısı; işletmenin tüm süreçlerini belirlemesi, tanımlaması, sınıflandırması, sürecin başarısını gösteren süreç kriterlerini ve ölçüm sistemini belirlemesi, kısaca süreç yönetim anlayışının tüm işletme birimlerine yerleştirilmiş olması gerekmektedir (<http://www.kalder.org/page.asp?PageID=193>).

Aşağıda sıralanan kıyaslama kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesinden sonra, kritik başarının gerçekleşebilmesi için mutlaka iyileştirilmesi gerekli süreçler olan “kritik süreçler”, işletmelerin kıyaslama çalışmalarında öncelikli olarak belirleyecekleri ve iyileştirecekleri süreçler olacaklardır (<http://www.geocities.com/zaferagayar/kıyaslama.htm>):

- Üst yönetimin kararlılığı,
- Öncelikle iyileştirme ihtiyacı olan sürecin seçimi,
- Kuruluşun değişime açık olması,
- Başkalarından öğrenmeye gönüllülük,
- İki yönlü bir süreç olarak işletilmesi,

- Kıyaslama öncesi hazırlık yapılması,
- Takım çalışmasıyla ele alınması,
- Çalışmaların tanıma, onurlandırma kapsamına alınması,
- Bilgi paylaşımı kurallarına uyum.

Diğer organizasyonlar ve mevcut organizasyon düşünüldüğünde neyin kıyaslandığına bağlı olarak farklı kıyaslama türlerinden söz edilebilir (Andersen, 1999, s.155-156);

- **Dahili kıyaslama;** aynı organizasyon veya şirket içerisinde en iyi olarak kabul edilenle yapılan kıyaslama,
- **Rekabetçi kıyaslama;** aynı sınıf içerisinde yer alan en iyi rakip ile yapılan kıyaslama,
- **Fonksiyonel kıyaslama;** tam olarak rakip olmayan ancak aynı teknolojiyi kullanarak ilgili görevlerde benzerlik oluşturan organizasyonlarla yapılan kıyaslama,
- **Ürün cinsi kıyaslama;** endüstri veya pazarın en iyisi karşısında yapılan kıyaslama,
- **Performans kıyaslama;** basit figür kullanımı veya diğer performans ölçümleriyle yapılan kıyaslama,
- **Süreç kıyaslama;** performans ölçümlerinden sonra en iyi verileri içeren süreçlerin gözlemlenmesiyle nasıl daha iyi bir uygulama yapılabileceğinin değerlendirilmesi,
- **Stratejik kıyaslama;** yüksek düzeydeki karar alımlarında yapılan kıyaslamayı ifade eder. Kıyaslama türleri içerisinde en az kullanılanıdır.

Kıyaslama uygulamasında mevcut sürecin ölçüm değerlerinin diğer organizasyon, şirket veya süreçlerle karşılaştırılması söz konusudur. Bu uygulama süreç iyileştirme çalışmaları için hedeflerin öncelik sırasına alınıp yerleştirilmesini ve organizasyonun rakipleri karşısındaki yerini bilmesini sağlar (Elshennaway ve McCarthy, 1992, s.40).

Seymen (2000, s.137) Benchmarking Uzmanlık Grubu (1992, s.21-36)'nun görüşlerine atıf yaparak süreç analizi aşamasında kıyaslama tekniğinden yararlanabilmek için aşağıdaki yolun izlenmesini önermektedir;

**a) Hazırlık**

Hazırlık aşamasındaki işlemler şu şekilde sıralandırılabilir;

- Kıyaslama yapılabilecek uygun süreç ya da süreçlerin belirlenmesi;
- Kıyaslamayı gerçekleştirecek ekibin oluşturulması;
- Kıyaslama yapılacak süreç/süreçlerin analizi ve dokümantasyonu;
- Süreç müşterilerinin tanımlanması;
- Sürecin başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki her aktivitenin tanımlanması;
- Sürece ilişkin en önemli performans ölçütlerinin belirlenmesi; örneğin kalite (hata oranı, şikayet sayısı gibi...);
- Sürece girdi sağlayacak olan tedarikçilerin tanımlanması;
- Kıyaslama ortaklarını seçim kriterlerinin belirlenmesi ve
- Veri toplama hazırlığının yapılması.

**b) Veri Toplama ve Analiz**

Bu aşamada ise şunlar yapılır;

- Kıyaslama ortaklarının belirlenmesi;
- Verilerin toplanması;
- Toplanan verilerin analizi ve değerlendirilmesi ve
- Performans farklılıklarının belirlenmesi.

**c) Kıyaslama Raporunun Hazırlanması ve Sonuçların Duyurulması**

Son aşamadaki işlemler ise şunlardır;

- Raporun hazırlanması ve

- Raporun duyurulması.

#### 4.4. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme kavramı Japon dilinde “kaizen” olarak aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda iş süreçlerinde etkin ve somut iyileştirmelerin yapılabilmesi için işe yaramayan uygulamaların çıkartılması söz konusudur (Cuscella, 1998, s.29). Sürekli iyileştirmenin amacı; bütün çalışanların her zamanki günlük işlerini yaparken küçük iyileştirmelerini düşünmelerini sağlayabilmektir. Bu düşünceler işin yapılırken daha kolay ve daha zevkli olmasını sağlar ve sonuçta artan kalite ve güvenlik, düşen maliyet ve daha az zaman harcamayla organizasyonun enerjisi artar (Bodek, 2002, s.60).

Yönetim ve işletme süreçlerinde sürekli iyileştirme modelini kullanmanın birinci gayesi; mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında söz konusu olan bütün sistem ve süreçlerde müşteri tatmininde kesintisiz ilerleme sağlamaktır. Bu hiç şüphesiz uzun vadeli bir perspektiftir ve dolayısıyla uzun vadeli bir işletme stratejisi gerektirir. İşletmelerin uzun dönem karlılığı da böylece sağlanmış olur (Özel, 1996, s.94).

Sürekli iyileştirmede, batı yaklaşımı ve Japon yaklaşımı olan “kaizen” olmak üzere iki yaklaşım vardır (Gür, 1996, s.18); batı yaklaşımında üretim belirli standartlara göre sürerken, öte yandan araştırmacılar laboratuvarlarda Ar-Ge çalışmalarını sürdürmektedirler. Çalışma bitince, yapılan buluş uygulamaya konur ve gelişme düzeyinde bir sıçrama sağlanır. Batı yaklaşımı sonuca yöneliktir. Kaizen yaklaşımı ise belli bir zaman içinde ne kadar çok sayıda küçük iyileştirme, geliştirme yapılabilirse bunların toplam etkisiyle, klasik gelişme hızına yakın ve bazen ondan da hızlı bir gelişme trendi yakalanabileceği görüşü vardır. Kaizen sürece öncelik tanıyan bir yönetim şeklidir.

Deming döngüsü, işletme içerisinde ele alınan her hangi bir sürecin kararlı bir duruma getirilmesine ve süreç iyileştirme çalışmalarının asla sonlanmayacağı düşüncesinin işletmeye yerleştirilmesine yardımcı olabilecek bir yöntemdir.

Süreçlerdeki sürekli iyileştirmeyi ifade eden bir yapı olan Japonlar'ın Kaizen olgusunda Japonca kai:değişim, zen:iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen felsefesi belirli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı gelişme trendini hedefler.

Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir. Bir diğer özelliği de herkesin katılımını gerektirmesidir. Gelişme kolektif olarak birlikte çalışan ekipler vasıtasıyla sağlanabilecektir (<http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak2.html>).

#### 4.5. Süreç Haritaları

Haritalar ve akış çizelgeleri yapılan işin görülebilmesini sağlar. Şeffaflık, iletişim ve anlayışı artırır, böylece iş süreçlerini kapsayan genel yapı ortaya çıkar. Haritalar çoğunlukla işletme organizasyonlarında mevcut bir işin nasıl yapıldığını göstermek için kullanılırlar.

Süreçlerde haritalandırma işlemlerinin ana amacı süreç iyileştirilmesidir. Diğer yandan bütünsel değerlendirmelerle üretilen ürünün/hizmetin rakip ürünlere göre olan durumu ve müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığı da belirlenir. Süreç haritalarının hazırlanma amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bilgi Danışmanlık, 2002, s.20);

- Üretim için gerekli işlem ve eylemler arasında nasıl etkileşim olduğunun anlaşılması,
- Süreçte kaliteyi düşüren ya da süreci yavaşlatan bozukluklar/problemlerin görülmesi,
- Hangi etkilerin çıktıya/ürüne artı bir değer kattığının görülmesi,
- Değişmesi gerekli süreçlerin belirlenmesi,
- İşlemler, eylemler arası fonksiyonel takımlar oluşturmak (Süreç İyileştirme Takımı gibi).

Bazen çalışan yerine müşteri bakış açısı ile bir süreci haritalandırma çalışmaları daha faydalı olabilir (Galloway, 1994, s.11). Örneğin büyük bir otel işletmesinde müşteri check-in sürecini iyileştirme için seçilmiş bir takım, önbüro personeli tarafından yerine getirilen görevlerin haritalanması yerine bir müşterinin yollarını, faaliyetlerini, imzalarını ve diğer yerine getirmesi gerekli görülen işlemleri göz önünde bulundurur.

Süreçlerin tanımlanmasında üç farklı haritadan söz etmek mümkündür; iş süreci akış şeması, süreç ilişki haritası ve çapraz fonksiyonlu süreç haritası. Söz konusu bu haritalarla ilgili olarak amaç, ayrıntı seviyesi, odaklanma ve anahtar noktalar kriterlerine göre değerlendirilmesi Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Süreçlerin haritalandırılma çalışmalarının süreç iyileştirme çalışmalarına olan katkıları ile ilgili görülen genel kriterleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Galloway, 1994, s.61);

- Değer katmayan adımların ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi,
- Standartların uygulanması ve geliştirilmesi,
- Denetim noktalarının ileri taşınması,
- Denetim için gerekli görülen noktaların bütünüyle ortadan kaldırılması,
- Girdiler ve tedarikçilerin değerlendirilmesi.

**Tablo 2.1. Süreçlerin Tanımlanmasında Kullanılan Haritalar**

	<b>İş Süreci Akış Şeması</b>	<b>Süreç İlişki Haritası</b>	<b>Çapraz Fonksiyonlu Süreç Haritası</b>
<b>Amaç</b>	Belirli bir iş süreci için görevleri, görevlerin sırasını girdileri ve çıktıları gösterir	Tedarikçi-Müşteri ilişkilerini gösterir (organizasyonun bölüm veya kısımlarının aldığı, girdilerden çıktıları sağladığı-birinin girdisinin diğerinin girdisine)	Belirli bir iş süreci için fonksiyonları, adımları, adımların sırasını, girdileri ve çıktıları gösterir
<b>Ayrıntı Seviyesi</b>	En çok	En az	Orta
<b>Odaklanma</b>	Süreç ayrıntılarında ✓ Süreci teşkil eden görevlerin ayrıntılarını gösterir  ✓ Görevi kimin icra ettiğini göstermez	İşletme çapında ✓ Süreç içinde veya arasındaki fonksiyonları göstermez; bunları “kara kutu” olarak ele alır  ✓ Organizasyon parçalarının birini diğerine ilişkilendirir	Süreç/İnsan kritik ilişkileri ✓ Her bir adımı kimin icra ettiği kadar; süreçleri ve ilişkili adımları, girdileri ve çıktıları gösterir  ✓ “Kara Kutu” da neyin olduğunu açıklar
<b>Anahtar Noktalar</b>	✓ Tedarikçi-Müşteri ilişkilerini göstermez  ✓ “Gerçek olarak iş nasıl başarılı?” sorusuna cevap verir	✓ Organizasyon üzerinden tedarikçi-müşteri ilişkilerini gösterir  ✓ “Organizasyon iç ve dış müşterilerine ne sağlar?” sorusuna cevap verir	✓ Tek bir süreç için tedarikçi-müşteri ilişkilerini gösterir  ✓ “Organizasyonun icra ettiği adımlar, iç ve dış müşterilere ne çıktı sağlar? ve her bir adımı kim icra eder?” sorularına cevap verir

Kaynak : Damelio, 1996, s.6

#### 4.5.1. İş Süreci Akış Şeması

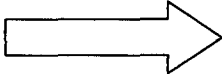
Karmaşık yapıya sahip ürünlerin süreçleme safhalarında, malzemelerin hangi yolları izlediğini ve yönelimlerini resimleyebilmek için en kullanışlı yöntem bir akış şemasının hazırlanmasıdır (Juran ve Gryna, 1982, s.270). Bir iş akış şeması, sürecin dokümantasyonu için kullanılan çeşitli süreç işlemlerinin akışının grafiksel özetidir ve aşağıda ifade edilen temel semboller kullanılarak hazırlanır. Bu semboller kullanılarak süreç iyileştirme çalışmalarında daha iyi iletişim sağlanması için süreç dokümantasyonu standartlaştırılabilir (Damelio, 1996, s.11-12-13);



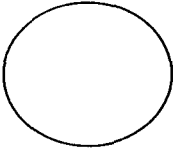
**Sınır (Başlangıç/Bitiş) :** bir sürecin başlangıç veya bitişini tanımlar, “başlangıç” ve “bitiş” içine yazılabilir.



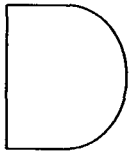
**Operasyon :** Bir girdiyi değiştiren süreçteki faaliyet veya görevi tanımlar.



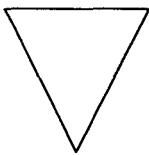
**Taşıma veya nakliye :** Bölgeler arasında çıktının hareketini gösterir.



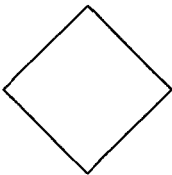
**Muayene :** Çıktının kalitesini değerlendirmek veya ilerlemeye bir onay elde etmek için akışı durdurmayı tanımlar.



**Gecikme :** Bir şeyin beklemek zorunda olduğunu veya geçici depo için iyileştirildiğini tanımlar



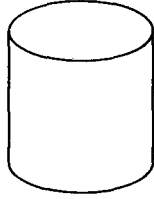
**Depo :** bir çıktının depoda müşteri için beklediğini tanımlar. Depo olarak tasnif edilen faaliyetler genel olarak gecikmelerden, bekleme süreleri ve depodan nesneyi geri almak için; yetkilinin tercihinin bağlı olarak ihtiyaca göre değişiklik gösterir.



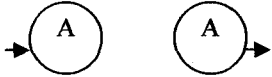
**Karar :** Süreçteki bir karar veya ayrılma noktasını tanımlar. Karar içine yazılır; “Evet”, “Hayır”, “Tamam”, “Tamam Değil” vs. gibi opsiyon ile karar bloklarından her bir acil yol işaretlenir.



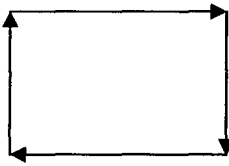
Doküman : Bir faaliyet çıktısının kağıda kaydedilmesini tanımlar. Dokümanın ismi içine yazılır.



Veri Tabanı : Bir faaliyet çıktısının elektronik olarak depolanmasını tanımlar. Kullanılan veri tabanının ismi içine yazılır.



Birleştirici : Bir akış şemasından bir çıktının diğer bir akış şemasının girdisi olacağını gösterir. Çıktı/Girdi'yi temsil etmek için dairenin içine bir harf yazılır. Bazen bir ok başı daire boyunca kullanılarak girişin veya çıkışın temsili için kullanılır. Ok başı daireyi gösteriyorsa daire bir çıktıyı, daireden dışarı doğruyu gösteriyorsa daire bir girdiyi gösterir.



Oklar (Girdiler veya Çıktıların Akışı) : Süreç içerisindeki akışın sıra ve istikametini gösterir ve genellikle bir faaliyet çıktısının sıradaki faaliyete aktarımını da gösterir (onun için bir girdi olur). Hareketi göstermek için bir sembolden diğerine ok kullanılır.

Akış şemasının hazırlanmasında konuyla ilgili kişilerin olması son derece önemlidir. Bu kişiler (Gümüsoğlu, 2000, s.140);

- Akış süreci ile ilgili tüm işlemleri belirlemeli,
- İşlemler, alınan kararlar ve ilgili veriler arasındaki ilişkileri belirlemeli,

- İşyeri düzeninin uygunluğunu gözden geçirmeli,
- Müşteri ve tedarikçi ilişkilerini dikkate almalı,
- Süreçle ilgili kişilerin görev tanımlarını ve sorumluluklarını belirlemeli,
- Süreçle ilgili gerçekleşen ve tahminlenen süreleri belirlemeli,
- Her aşamanın maliyetleri ve eklediği değerleri belirlemeli,
- Eldeki verileri belirlemeli,
- Geliştirme olanaklarını saptamalıdır.

Süreç akış şemalarının çizilmesinde süreçlerin kendi içsel hiyerarşik yapılarının dikkate alınması büyük önem taşır. Süreç hiyerarşisi, bir sürecin kendi içindeki bölümlendirmeyi ifade eder. Sonuç olarak, her bir sürecin ve buna ilişkin olarak birbirlerini izleyen durum değişikliklerinin, süreç hedefleri ve önemli kritik başarı faktörlerinin, süreç girdi ve çıktılarının ve süreç hiyerarşisini oluşturan alt bölümlerin tespiti ile süreç akış şemaları oluşturulur (Seymen, 2000, s.139-141).

Genellikle akış şemalarındaki faaliyetlerin; hangi amaçlarla, hangi sırada, kim tarafından ve nerede ve hangi metotlarla yapıldığı sorularak hazırlanmalıdır. Sürecin akış şeması çizildikten sonra olması gereken durum için diğer bir şema hazırlanarak eksiklikler, belirsizlikler ve olası kaynaklar bu şemalar karşılaştırılarak bulunur (Çetin, Akın, ve Erol, 2001, s.489).

#### **4.5.2. Süreç İlişki Haritası**

Tedarikçi ve müşteri arasındaki girdi ve çıktının resmedildiği bir ilişki haritası; fonksiyonlar, departmanlar veya bölgeler gibi organizasyonun bölümleri arasında ilişki kurar. İlişki haritası şunları gösterir (Damelio, 1996, s.25);

- Organizasyon ne üretir,
- Fonksiyonel sınırlar arasında iş akışı nasıl oluyor,
- Ürün ve hizmet sağlanması veya alınmasında iç ve dış tedarikçi-müşteri ilişkileri.

İlişki haritası organizasyon bölümlerinin ne kadar bağlantılı olduğunu gösterir. Bu durum faaliyet içerisinde yer alanlara kimin ne ifade etmesi gerektiğini anlamayı sağlar. Her bir fonksiyon, departman veya takım her zaman bir tedarikçi ve bir alıcıdır. İlişki haritası bu tedarikçi-müşteri ilişkilerini daha kolay belirleyebilmek için aşağıda sıralanan sorulara cevap verir (Damelio, 1996, s.33);

- İşin müşterileri kimlerdir?
- Diğerleri bu işin hangi çıktısını alıyor?
- İşin tedarikçileri kimlerdir?
- Diğerlerinden girdi olarak ne alınıyor?
- İş yerine getirebilmek için önemli olan fonksiyonlar nelerdir?
- İşin organizasyonun kalan diğer faaliyetlerine uygun düşmesi veya katkıda bulunması için iş fonksiyonları nasıl?
- İş içerisinde veya organizasyonun kalan kısmıyla aradaki kritik ilişkiler (arayüzler) nelerdir?

#### **4.5.3. Çapraz Fonksiyonlu Süreç Haritası**

Çapraz fonksiyonlu süreç haritaları organizasyondaki bir işin, girdileri müşteri için değer oluşturan çıktılar haline dönüştürdüğü süreçlerinin nasıl işlediğini resimlemektedir. İşletmenin üretim-değer zincir halkasını gösterir ve aynı zamanda müşteri memnuniyet yolunun belirlenmesini sağlar. Başka bir ifade ile bir organizasyonun süreçlerini müşterilerine değer oluşturmak için nasıl kullandığının detaylı göstergesidir.

Çapraz fonksiyonlu süreç haritaları aşağıdaki sorulara cevap verir (Damelio, 1996, s.50);

- Dikkate değer bir çıktı üretmek için gerekli adımlar nelerdir?
- Adımların gerçekleştirilmesi için hangi sıralama yapılmalıdır?
- Kim (hangi fonksiyon) her bir adımı temsil eder?
- Fonksiyonlar arasındaki arayüzler nelerdir?

- Sürecin hangi bölümünde gereksiz faaliyetler oluşmaktadır?
- Sürecin her bir adımında gerekli olan girdiler ve çıktılar nelerdir?

İlişki haritasında olduğu gibi, çapraz fonksiyonlu süreç haritalarında da, eksik girdi veya çıktılardan meydana gelen kesintiler gözlemlenebilmektedir. Çapraz fonksiyonlu süreç haritası özel bir süreç için bir veya daha fazla fonksiyonun ne şekilde yer aldığını gösterirken, bu fonksiyonla ilgili olarak ilişki haritasında gösterilen herhangi bir kesinti aynı zamanda burada da gösterilebilmektedir (Damelio, 1996, s.50).

#### 4.6. İstatistiksel Çalışmalar

İstatistik metotlar üretim sürecinde kalite geliştirme üzerinde çok önemli rol oynarlar. Ürünlerin; örneklendirilmesi, test edilmesi, değerlendirilmesi, kontrolü, üretim sürecinin geliştirilmesinde istatistik tekniklerden sıklıkla faydalanılır. Hepsinden önemlisi istatistiksel veriler Ar-Ge çalışmalarının, üretimin, satın almanın, yönetim ve diğer fonksiyonel bölümler arasındaki kalite ve ilgili işlerde iletişimin sağlanması için bir dil olarak fonksiyon görür (Halis, 2000, s.150). İstatistiksel süreç kontrolü, değişimlerin sebebini belirlemek için uygulanan bir yöntemdir. Her bir sürecin performansını iyileştirmek için tercih edilmekte olan bu yöntem oldukça kullanışlı olarak kabul edilmektedir (Elshennaway ve McCarthy, 1992, s.40).

Kalite yönetiminde istatistik yöntemler önemli bir yere sahiptir. Süreçlerde iyileştirmeye yönelik olarak, sorunu kalıcı biçimde çözmeye yarayan araç ve teknikleri istatistiksel kalite kontrol yöntemlerinin kapsamına girer (Yamak, 1998, s.191). İstatistiksel kalite kontrolünde istatistiğin iki kavramından faydalanılır (Gümüsoğlu, 2000, s.23);

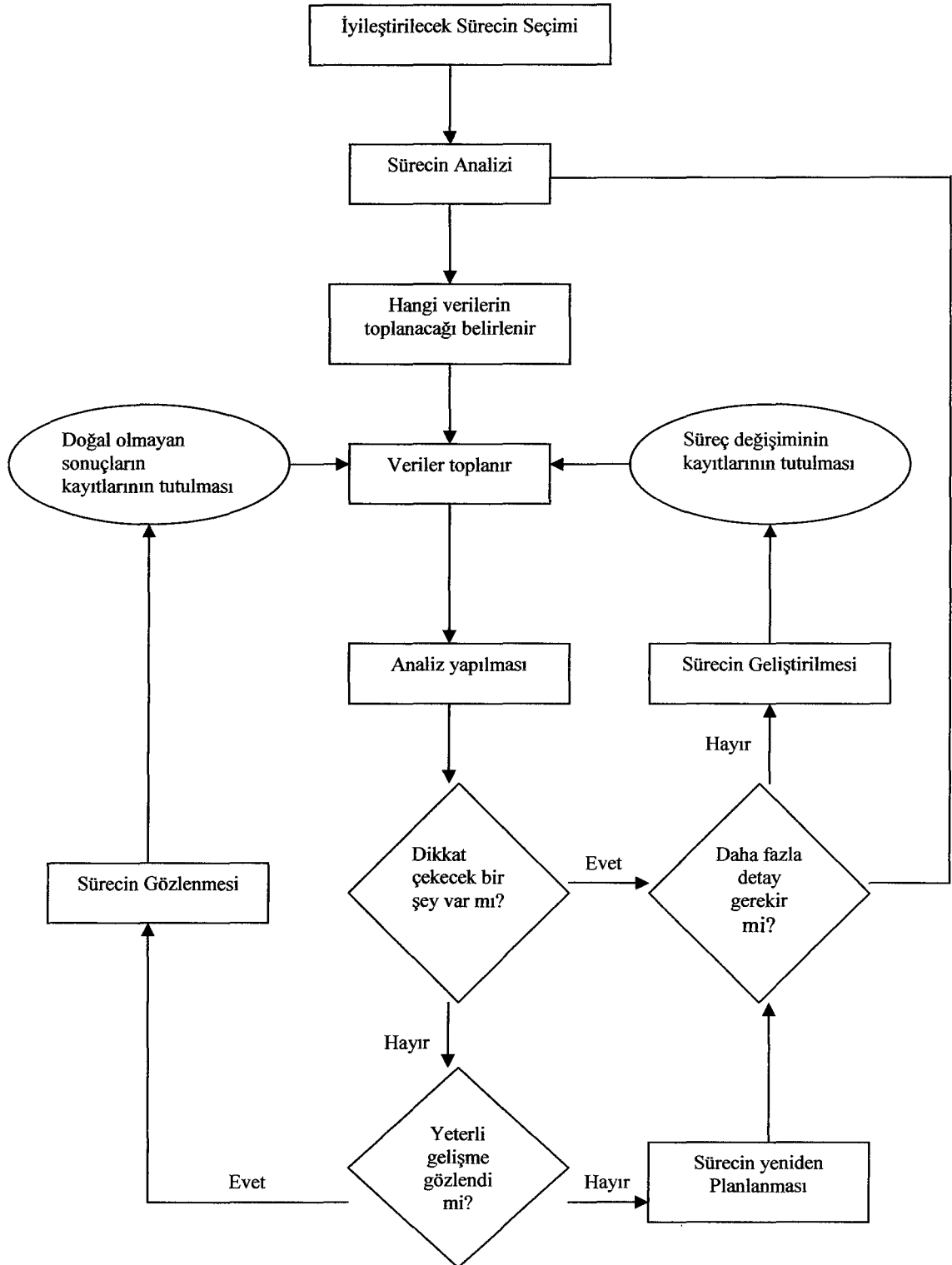
➤ **Tanımsal istatistik;** niceliksel ve niteliksel bilgilerin sistematik sınıflandırılması, histogram ve benzeri grafiklerin çizimi, frekans dağılımlarının incelenmesi, ortalama, mod, medyan, standart sapma, dağılım aralığı ve bunlarla ilgili ölçütlerin hesaplanması söz konusudur.

➤ **Yorumsal istatistik;** olaylarla ilgili olarak toplanan bilgilerin gerçeği tam yansıtmadığı ya da eksik yansıttığı varsayımından hareketle tahmin ve yorumlar yapılır. Yani belirsizlik karşısında olayların yapısını veya özelliklerini belirleme, değişmelerin nedenini araştırma, belirli bir duyarlılıkla tahminler yapma ve geleceğe yönelik kararlar alma yorumsal istatistiğin temelini oluşturur.

İşletmeler istatistiksel tekniklere hakim olmak için bunları uygulama alanlarını, uygulama tekniklerini, kaynakları doğru belirleyip bunları ürün geliştirme maksadı ile uygulayabilecek eğitimli personele sahip olmalıdır (Şale, 2001, s.325).

Bir işletme için istatistiksel süreç kontrol proje akış şeması Şekil 2.7 'de gösterilmektedir. Akış şemasında iyileştirilecek sürecin seçiminden başlanarak, sürecin geliştirilmesine kadar geçecek olan aşamalar kademeler şeklinde gösterilmiştir.

Şekil 2.7. İstatistik Süreç Kontrol Proje Akış Diyagramı



Kaynak : TSE, 1996, s.48

**Neden-Sonuç Diyagramı;** süreçte meydana gelen değişkenliklerin potansiyel kaynaklarını belirlemek amacıyla sürecin elemanlarını grafiksel olarak gösteren bir araçtır (Gümüsoğlu, 2000, s.143). Şekli nedeniyle Balık Kılçığı, fikir sahibi Karou Ishikawa'dan dolayı Ishikawa Diyagramı olarak ya da Ana Sebep Analizi adıyla bir çok şekilde nitelendirilen Neden-Sonuç diyagramı, sorunların kaynaklarını belirlemeye, sebepler ve sorunlar arasındaki ilişkileri saptamaya yarayan kalite tekniğidir. Her süreçte çeşitli değişimler olmakta ve bu değişimlerin sebepleri bazen kolay bir biçimde anlaşılammaktadır. Neden-Sonuç diyagramları, bu anlaşılammayan sorunları ortaya çıkarmakta çok etkili bir araç olabilmektedir.

Neden-Sonuç (Ishikawa) diyagramının işleyiş mekanizması şöyle planlanabilir (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.426);

- İşletmelerde sürekli karşılaşılan ortak bir problem, grup olarak belirlenir.
- Belirlenen probleme ait faktörler belirlenerek kılçığın üzerine kaydedilir.
- Grup üyeleri eşit sürelerde, tartışmaya girmeden, birbirlerinin düşüncelerini yorumlamadan bunları yardımcı faktörler olarak belirleyerek kılçığın küçük dallarına kaydettirirler. Bu çalışma esnasında beyin fırtınası uygulanır.
- Belirlenen tüm faktörler için grup içerisinde oylama yapılarak alınan oylar kılçığa kaydedilir.
- En fazla oy alanlar arasında yeniden oylama yapılarak sıralama belirlenir.
- Öncelikleri belirlenen hususların biri veya birkaçı için çözüm üretilerek, düzeltici ve önleyici faaliyetlere kaynak sağlanır.
- Düzeltici ve önleyici faaliyet talebinde bulunulur.

**Saçılma Diyagramı;** saçılma diyagramı, iki değişkenin birbirine bağlı olarak hareket ettiği, başka bir deyişle aralarında ilişki bulunduğu bir durumda kullanılabilen bir kalite kontrol aracıdır (Kartal 1999, s.43). Belirli bir süreçte birbirleriyle ilişkili olarak düşünülen iki veri seti bir diyagram üzerinde incelenir. Değişkenlerden biri yatay eksen de diğeri dikey eksen de yer alır. Yatay eksen deki değişkenin belirli bir değeri ne karşılık dikey eksen deki değişkenin aldığı değeri ne kesişme noktaları belirlenerek bir noktalar bulutu elde edilir (Gümüsoğlu, 2000, s.144). Noktalar bulutu şeklinde

gösterilen bileşik veri kümeleri arasındaki ilişkilere, saçılma şekillerine bakarak yorum yapılabilir.

**Çetele Tablosu;** bunlara kontrol listeleri de denmektedir. Bunlar iyi bir veri toplama aracı olarak gözlemleri ve gerçekleri kaydetmekte çok faydalıdır. Genellikle dört kademedeki hazırlanmaktadır (Kavrakoğlu, 1993, s.25-26);

- Gözlenecek olayın seçilmesi,
- Bilgi toplama zamanının belirlenmesi. İki şekilde incelenebilir; ne kadar sık bilgi toplanacak?, bilgi toplamak ne kadar uzun zaman alacak?
- Toplanması gereken bilgiye karar verilmesi ve bunun için bir form hazırlanması,
- Bilginin toplanması ve forma kaydedilmesi. Bilgi toplarken dürüst olmak ve kaydetmek için yeterli zaman ayırmalıdır.

**Histogramlar;** değişim desenini göstermek, süreç davranışı hakkında görsel bilgi iletişimi sağlamak ve iyileştirme çabalarının nereye odaklanacağına karar vermek amacıyla kullanılır. Histogramda veriler, çetele sayfası olarak anılan veri toplama formundan derlenir. Eşit genişlikte ve değişik yükseklikte dikdörtgen dizileri olarak veriler gösterilir. Genişlik, sınıf aralığı ve yükseklik ise; sınıf aralığına isabet eden veri değerlerinin sayısı (frekans) kadardır. Değişik yükseklikteki şekiller veri değerlerinin dağılımını göstermektedir (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.418). Histogramlar en basit istatistiksel analiz araçlarından biridir. Çetele yoluyla kontrol tablolarından elde edilen sorun cinsi ve sıklıklarının görsel olarak ortaya konulmasını sağlar. Doğal olarak veriler ne kadar çok olursa, elde edilen histogram o derece gerçeğe yakındır ve sağlıklı bilgilerin elde edilmesi söz konusu olur (Gümüšoğlu, 2000, s.141). Ortaya konulan grafiklerle, analizciye problemin ne olduğu ve ilk önce neye bakılması gerektiğini görebilme imkanı sağlanır (Elshennaway ve McCarthy, 1992, s.41).

**Pareto Analizi;** bu diyagram, her bir unsurun önem derecesine göre toplam sonuca katkısını göstermek ve iyileştirme şansını sıralamak amacıyla kullanılır. Pareto analizi hata ve maliyet analizleri için kullanılan oldukça basit bir yöntemdir. Kısaca 80/20 kuralı olarak bilinir; *kusurların veya uygunsuzlukların %80'inin sebebi, sebeplerin*

*%20'sidir.* Pareto diyagramları yardımıyla, problemler önem sırasına göre dizilmekte, problemlerin maliyet analizi ve oransal oluşma sayısı araştırılabilmektedir. Amaç; düzeltme maliyetlerinde %20'lik bir artışla, kusurların %80'inin ortadan kaldırılmasıdır (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.421).

***Kontrol Kartları;*** ürünün gerçek kalite spesifikasyonlarını, geçmiş deneylere dayanarak saptanan limitlere göre kronolojik olarak kıyaslamaya yarayan grafiklere denilmektedir (Akın, 1996, s.75). Kontrol kartları mamulleri iyi, kötü; geçer, geçmez gibi niteliksel özelliklerle ya da uzunluk, ağırlık, hava basıncı gibi niceliksel özelliklerle inceler. Kontrol kartlarının oluşturulması ve kullanılması temel istatistik bilgilerini içerir (Gümüšođlu, 2000, s.144). Bir sürecin ne zaman ayarlamaya ihtiyaç duyulduğunu ve ne zaman kendi haline bırakılacağını belirtmek ve süreç kararlılığını değerlendirmek için kullanılmaktadırlar. Aynı zamanda sürecin iyileştiğini de doğrulamaktadır (Çetin, Akın ve Erol, 2001, s.432).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE SÜREÇ YAKLAŞIMI

#### 1. ÖNBÜRO BÖLÜMÜNÜN OTEL İŞLETMESİNDEKİ YERİ

Önbüro bölümü, bir otel işletmesinin en önemli gelir kaynağı olan odalarının envanter ve satış işlemlerinden sorumlu olan bölümdür (Kozak v.d., 2002, s.19). Otelin merkezinde yer alan önbüro bölümü çalışanları müşterileri ağırlar, bagajlarını taşır, kayıt işlemlerini yapar, oda anahtarlarını verir, mesajlarını iletir, otel içerisinde yapılan faaliyetlerle ilgili sorularını yanıtlar ve son olarak çıkış işlemlerini yapar. Gerçekten de otel çalışanları içerisinde müşterilerle en çok ilişki kuranlar önbüro çalışanlarıdır (Gray ve Liguari, 1980, s.99). Müşteriyle sürekli temas halinde olan önbüro, lobi içerisinde stratejik bir noktada yer alır (Batman v.d., 2001, s.59). Otelin müşterilere sunumunda önbüro çalışanları diğer bölümlerden daha fazla sorumluluk sahibidir. Varışlarında onları karşılar ve ağırlama faaliyetini başlatır, yanlış giden bir durum söz konusu olduğunda çoğu müşteri ilk şikayetini önbüroya yapar ve çıkış aşamasında da işlemleri yürüten bölüm önbürodur (Powers ve Barrows, 1999, s.279).

Müşteri odaları bir otelin en önemli gelir kaynağını oluşturur. Bazı ülkelerde az sayıda oda, büyük restoran ve banket uygulamaları yapan küçük şehir otelleri bir tarafa bırakıldığında, bütün otel işletmelerinde toplam gelirlerin %50-90'ı oda gelirlerinden oluşmaktadır (Gary ve Liguari, 1980, s.231). Önbüro faaliyetlerinin odak noktasının müşteri odaları ile ilgili olduğu düşünüldüğünde otel işletmesi için ifade ettiği anlam daha net olarak görülebilmektedir. Önbüro bölümünün amacı tanımlanan bütün görevlerini hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirerek, organizasyonun müşterilere verdiği hizmetten zevk almalarını sağlamaktır (Dix ve Baird, 1998, s.146).

Önceleri basit bir organizasyona sahip bulunan otel işletmeciliği bugün bir çatı altında birçok servis ve kısımları barındıran bir işletme haline gelmiştir. Oteller büyüklük, istihdam ettiği personel, izlediği politikalar, faaliyette bulunduğu bina ve kuruluş yeri, müşterilerine sağladıkları hizmetler açısından farklılık gösterir (Maviş, 1994, s.115). Otel işletmelerinde önceden belirlenen amaçlara en kısa sürede, en verimli ve ekonomik şekilde ulaşabilmek için, amaca uygun bir örgütlenmenin yapılması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken işletmenin büyüklüğü, iş gören sayısı, amaçları, kuruluş yeri ve sunulan hizmetlerin niteliği büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri için tek tip bir örgüt yapısı ve ilkelerinden bahsetmek mümkün değildir (Şener, 2001, s.192).

Otel işletmesinin büyük veya küçük olması önbüro faaliyetlerinin farklılaşacağı anlamına gelmez. Önbüro faaliyetleri ileriki bölümlerde ayrıntılı inceleneceği gibi bütün otel işletmelerinde aynı süreçleri içerir. Sadece otel küçüldükçe daha az personel, daha sade ofis araç gereçleri ve bilgisayar programları yerine manuel sistem kullanılması gibi farklılıklardan söz etmek mümkün olabilir. Önbüro bölümü ile ilgili bir çalışmada faaliyet süreçlerini ve içerdiği ayrıntıları daha açık ortaya koyabilmek için büyük bir otel işletmesinde yer alan önbüro bölümünün değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

Büyük bir otel işletmesinde önbüro bölümü önemli görev farklılıklarıyla çok sayıda pozisyondan oluşur. Bu pozisyonlar tipik olarak aşağıdaki konuları içerir, ancak her zaman bunlarla sınırlı kalmaz (Kasanava ve Brooks, 1998, s.65-66);

- Müşteri kayıtlarını yapan ve oda imkanlarını anlatan bir ön banko temsilcisi,
- Parayı idare eden, hesapları kayıt altına alan ve müşteri hesaplarının anlaşmaya varılan tutar üzerinden kontrol altında tutulmasını sağlayan bir kasiyer,
- Mesajları alan, müşterilere ulaşmasını sağlayan ve postaları muhafaza eden bir posta ve bilgi memuru,
- Telefon santralini yöneten ve uyandırmaları koordine eden bir telefon operatörü,
- Rezervasyon isteklerine cevap veren ve rezervasyon kayıtları oluşturan bir rezervasyon temsilcisi,

- Müşteri bagajlarını taşıyan ve odalarına kadar onlara nezaret eden bir üniformalı hizmet temsilcisi.

Önbüro fiziki olarak sadece oda satışlarının yapıldığı yer değildir. Misafirlerin oturup dinlenebildikleri lobi bölümüyle de bağlantısı vardır. Önbüro hangi otelde olursa olsun, resepsiyon hizmetlerini verebilecek şekilde düzenlenmelidir. Otelin özelliğine göre lobi ve resepsiyon bankosunun özelliğine çok önem verilir (Mısırlı, 2001, s.38). Önbüro bölümü kapıdan girenlerin kolaylıkla görmeleri ve ulaşmaları için ana bina girişinde asansör ve merdivenlerin yakınında yer alır. İşletmenin sınıfına uygun ve uyumlu bir şekilde dizayn edilir ve yeterli büyüklükte düzenlenir (Kantarcı ve Yörükoğlu, 1998, s.23).

Önbüro bölümünün otel işletmesi içerisindeki konumunun bir başka boyutu da işletme içerisinde gerçekleştirdiği iç ve çapraz satışlarla ilgilidir. Nitelikli önbüro çalışanları hem oda gelirleri hem de diğer gelirler üzerinde oldukça önemli katkılarda bulunabilirler. Önbüroda çalışan bir resepsiyon veya danışma (concierge) memuru otel işletmesi hakkında genel bilgileri güler yüzle ve tatlı dille müşterilere aktarabilmelidir. Otel işletmelerinde satışların artırılması ile ilgili işlemler öncelikle önbüroda başlar ve diğer bölümlerde devam eder (Avcıkurt, 1999, s.101).

Otele rezervasyonsuz gelen veya telefonla arayan müşterilerin istek ve beklentileri kısa sürede analiz edilip ona göre satış yapılabilir. Yaşlılara odaların sakinliğinden, güvenliğinden ve konforundan, bahçenin ve (varsa) plajın güzelliğinden, gençlere otelin disko ve eğlence imkanlarından, ailelere odaların büyüklüğünden, yiyeceklerin kalitesinden ve çocuklar için sağlanan imkanlardan bahsedilir. Önbüroda yapılan bu satış ve pazarlama çalışmaları sonucunda otelde konaklamaya karar veren bir ailenin ya da bir grubun günlük ve haftalık harcamaları hesaplandığında, önbüroda yapılacak bu tür iç satışların önemi daha iyi anlaşılacaktır (Okumuş, 1994, s.51).

Önbüro bölümünün iyi çalışması otel faaliyetlerinin düzgün ve etkin bir biçimde yürütülmesinde çok önemlidir. Otelde konaklayan müşteriler, otelin oda ve yiyecek içecek gibi temel hizmetlerinin yanı sıra, otelin özelliklerine göre farklılaşan diğer

hizmetlerinden de yararlanmaktadırlar. Bu hizmetlerin hazırlanması, sunumu ve ücretlerinin tahsil edilmesi, ancak önbüronun müşterileri ve diğer bölümleri bilgilendirmesi ve yönlendirmesi ile mümkündür (Kozak ve Emeksiz, 2002, s.166).

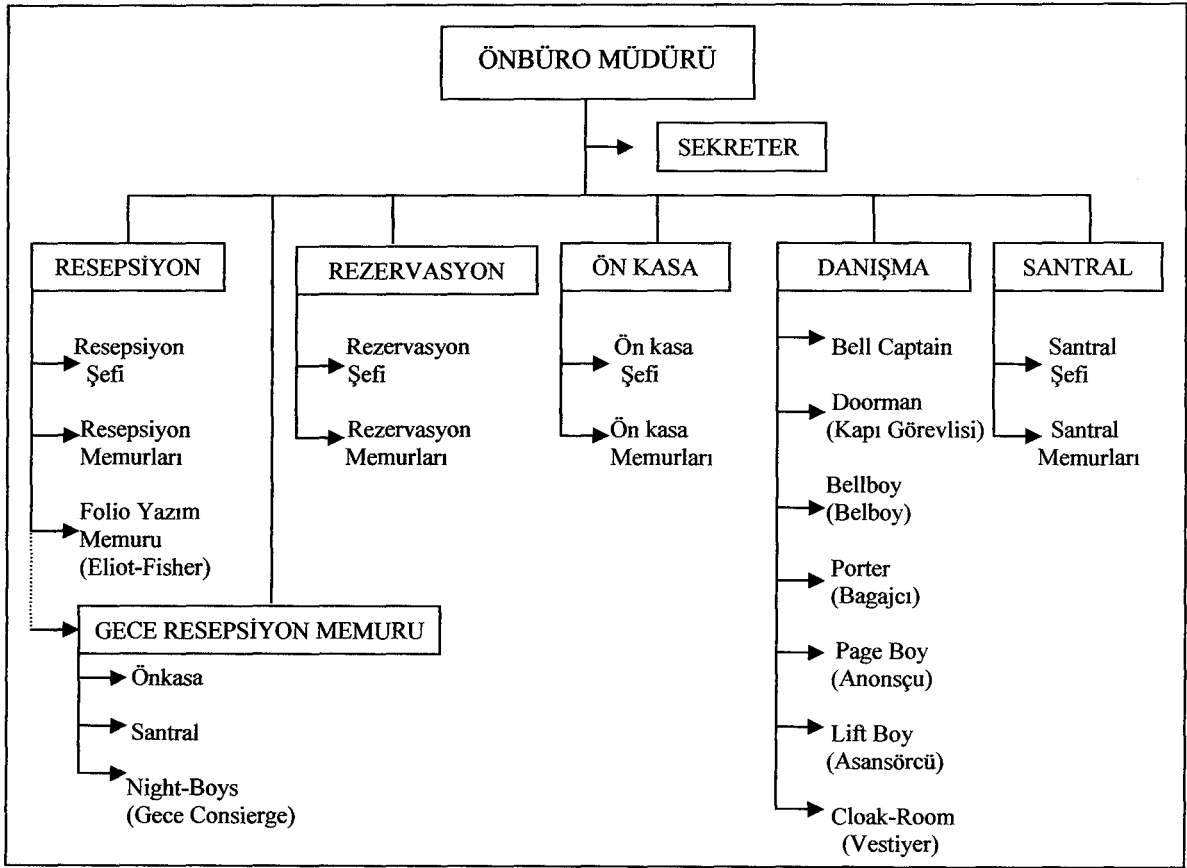
## **2. ÖNBÜRO ORGANİZASYON YAPISI**

Önbüro bölümü bir otelde tipik olarak rezervasyon, resepsiyon, önkasa, danışma ve santral kısımlarından oluşur. Her bir faaliyet otel müşterisi üzerinde olumlu bir deneyim oluşmasında çok önemlidir (Deveau v.d., 1996, s.33). Önbürodaki örgütlenme ve çalışan personel sayısı işletmenin büyüklüğüne ve küçüklüğüne göre değişmektedir. İşletme küçüldükçe işin hacmi daralacak, dolayısıyla birden fazla görev belli personelde toplanacaktır. Bu durumda da önbüro organizasyonu daha basit olarak organize edilecektir (Gökdeniz, 1999, s.20).

Otel genel müdürünün önbüro ve personelini yönlendirmek üzere işletmenin büyüklüğüne ve özelliklerine göre bir sistem uygulaması gerekir. Bu durumda bağlı bölümlerin birleştirilmesi veya büyütülmesi, otelin kuruluş ve işletiliş sisteminde yer alması gerekir (Maviş, 1994, s.118-119).

Otellerin büyüklüğü, kullanılan sistem, oda özellikleri ve otelin bulunduğu yere göre farklı olarak şekillendirilebilecek önbüro organizasyon yapısı için Şekil 3.1'de büyük otel işletmelerine uygun olabilecek örnek bir organizasyon şeması verilmiştir.

**Şekil 3.1. Büyük Bir Otelin Önbüro Organizasyon Şeması**



Kaynak : Dereli, 1991, s.17; Cote, 2001, s.42 ve Mısırlı, 2001, s.31'den uyarlanmıştır.

Otel işletmesinin büyüklüğü ne olursa olsun önbüronun görevleri oldukça fazladır. Bunları kısaca özetlemek gerekirse (Mısırlı, 2001, s.39);

- Müşterilere otel, oda ve hizmetler hakkında bilgi vermek,
- Müşterilerin talepleri doğrultusunda oda satışını gerçekleştirmek,
- Müşterilerle ilgili gerekli kayıtları tutmak ve saklamak,
- Müşteri hesaplarını düzenli olarak tutmak ve tahsil etmek,
- Diğer bölümlerle işbirliği içerisinde çalışmak,
- Müşterilerin sorunlarıyla ilgilenmek ve çözmek,
- Gerekli raporları ve istatistiki bilgileri hazırlamak,
- Müşterilerin iletişim gereksinmelerini karşılamak (telefon, telex vb.),
- Müşteri taleplerini yerine getirmek (uçak rezervasyonu, gazete vb.),
- Müşterilerin mesajlarını almak ve ulaştırmak,

- Müşterilere gerekli olan bilgileri sağlamak ve sunmak (sinema, tiyatro, gezi vb.),
- Müşterilerin otelden memnun olarak ayrılmalarını sağlamak için çaba göstermek.

Turistik tesislerde müşteri ile ilişkileri yoğun olan önbüro, kat hizmetleri, servis v.b. bölümlerde çalışan kişilerin müşteriye karşı kibar ve nezaket kuralları içerisinde davranmaları için bazı temel nezaket kurallarını da bilmeleri gerekmektedir. Bu şekilde yapılan hizmet müşteriye tatmin ederken, aynı zamanda yapılan hizmetin kalitesini de artırmaktadır (Akoğlan, 1993, s.34). Dolayısıyla önbüro organizasyonunda yer alan çalışanın yukarıda sıralanan faaliyetleri yerine getirirken mesleki yeterliliklerin yanında nezaket ve görgü kurallarıyla donanmış nitelikli çalışanlar olmaları gerektiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

### 3. ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE KULLANILAN SİSTEMLER

Önbüro sistemlerinde amaç, otelde konaklamak isteyen konuğa, gelişinden gidişine kadar hızlı ve kaliteli bir hizmet vermektir. Önbüro sistemi günün şartlarına, işletmenin özelliklerine, iş görenlerin niteliklerine ve işletmenin politikalarına göre aşağıda belirtilen sistemlere göre üç grupta ele alınmaktadır (Dereli, 1991, s.32);

- Main courrant (manuel) sistem,
- Mekanik sistem,
- Bilgisayar sistemi.

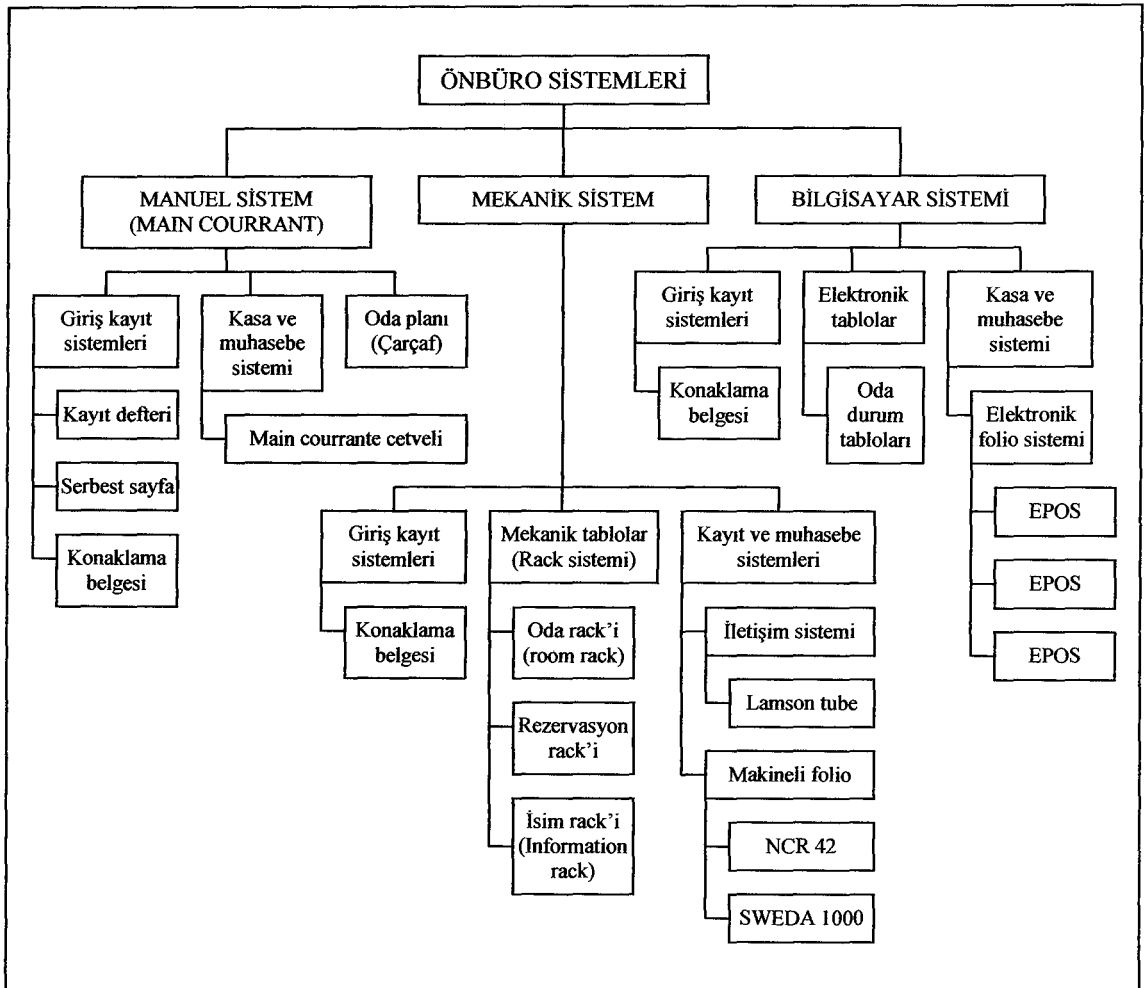
Otel işletmeciliğindeki gelişmelere teknolojik yenilikler de eklenince, yeni önbüro sistemleri ortaya çıkmıştır. Önceleri önbüro işlemleri “manuel” (non-automated) sistemde gerçekleştiriliyordu. Daha sonraları manuel sistemler yerini “mekanik” (semi-automated) sistemlere bırakmıştır. 1980’lerin ikinci yarısına kadar yaygın olarak kullanılan mekanik sistemler, bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan “bilgisayar” (automated) sistemlere yerini bıraktılar (Kozak v.d., 2002, s.31). Önbüro bölümünün işlevsel süreçleri değerlendirilirken, kullanılan sistemin süreçlere sağlayacağı girdi ve dönüşüm esnasında katacağı değer düşünülürken,

önbüro bölümünün kullandığı sistemin süreçler üzerindeki etkisi de göz önünde bulundurulmalıdır.

Misafirin girişinin yapılması, kayıtlarının tutulması ve hesaplarının tahsil edilmesi, önbüronun önemli işlerinden bazılarıdır. Bu işlemler yukarıda sıralanan sistemlerden herhangi biri kullanılarak yapılabilir. Sistemlerin ana amacı, bu işlemleri en çabuk, en pratik ve en doğru biçimde gerçekleştirmektir. Oteller bu amacı gerçekleştirmek için kendilerine en uygun sistemi seçmelidir (Mısırlı, 2001, s.61).

Otel önbüro bölümlerinde kullanılan bu sistemlerle ilgili olarak faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan yöntem, araç ve gereçler Şekil 3.2’de gösterilmektedir.

**Şekil 3.2. Önbüro Sistemleri**



Kaynak : Mısırlı, 2001, s.62

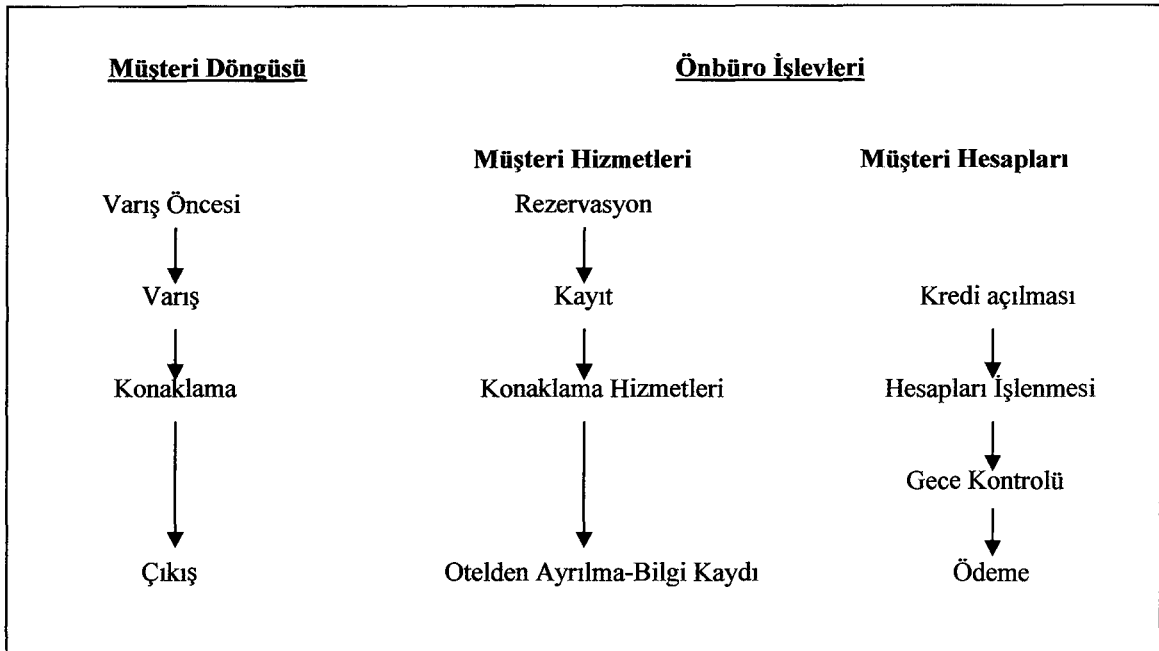
Hizmet sektörünün bir parçası olarak turizm işletmelerinin yeni teknolojiler, organizasyonel ve yapısal yeniliklerdeki gelişmelere uyum göstermesi kaçınılmazdır (Stamboulis ve Skayannis, 2003, s.35). Otel işletmelerinin kapasitelerinin büyümesi, sundukları mal ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin otel imajında ve atmosferinde hissettirilebilme düşünceleri ile birlikte son derece karmaşık ve fonksiyonel organizasyon yapılarına sahip olmaları, hızlı ve yoğun müşteri sirkülasyonunu gerçekleştirebilecek doğru ve sürekli bilgi akışını sağlayacak sistemin zorunluluğu bilgisayar sistemlerinin otel işletmelerinde kullanılmasını gerekli kılmıştır (Batman v.d., 2001, s.149). Ayrıca günümüzde otel işletmeleri dönemsel faaliyetlerini yakından izlemek ve bu faaliyetlerle ilgili bilgileri zamanında, doğru bir biçimde elde etmek, sonuçları yönetimin kullanımına sunmak amacıyla da bilgisayardan yararlanmaktadırlar (Emeksiz, 2000, s.35).

#### **4. ÖNBÜRO İŞLEVSEL SÜREÇLERİ**

Önbüronun işlevleri müşterilerin otele varışlarından önce başlar, otele varması, otelde konaklaması ve ayrılması süreciyle devam eder ve bu döngü 24 saat, 12 ay ve 365 gün devam eder. Bu sürece otelcilikte müşteri döngüsü adı verilir (Mısırlı, 2001, s.55). Önbüronun işlevsel süreçlerini değerlendirirken müşteri döngüsü ile olan ilişkisi açısından bakmak konuyu daha anlaşılır kılacaktır.

Müşteri döngüsü; varış öncesi, varış, konaklama ve çıkışı içeren dört aşamadan oluşmaktadır. Şekil 3.3'de gösterilen bu dört aşamanın her bir aşaması, müşteri hizmetlerinin düzenlenmesi ve müşteri hesaplarının tutulması açısından önemli görevleri içermektedir.

### Şekil 3.3. Müşteri Döngüsü ve İlişkili Önbüro İşlevleri



Kaynak : Kasavana ve Brooks, 1998, s.94

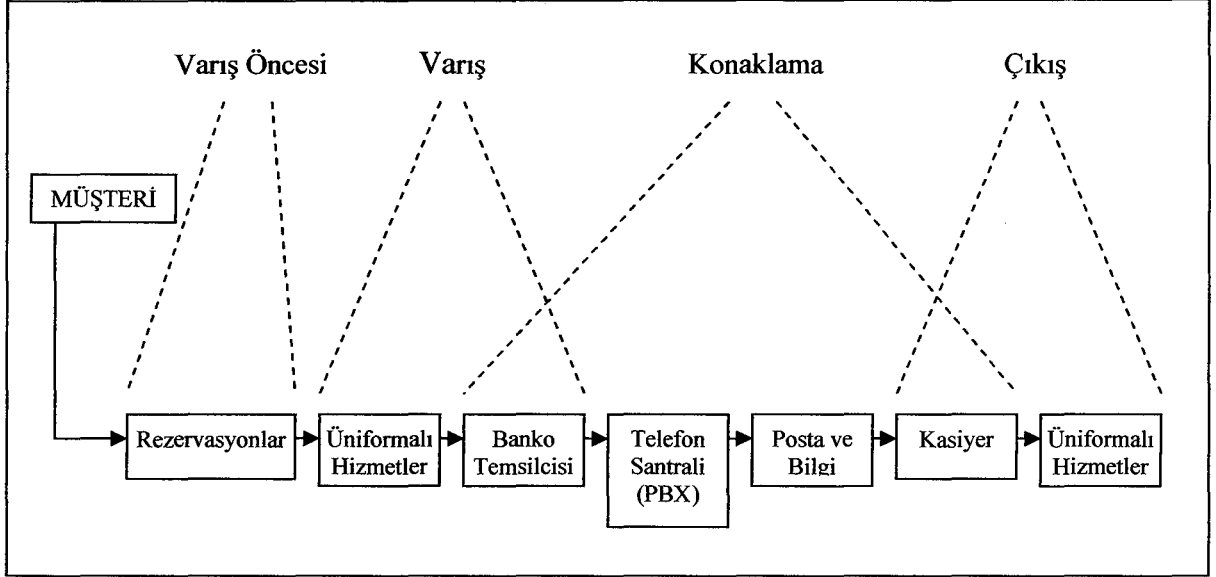
Şekil 3.4'deki müşteri döngüsü değişmez standartlara sahip değildir. Faaliyetler ve işlevler birbirini kapsayan aşamalar arasında gerçekleşme eğiliminde olduğu için; satış öncesi, satış anı ve hesap kapatılması gibi ardışık safhaları içeren bu geleneksel müşteri döngüsünün bazı niteliklerinin yeniden gözden geçirilip düzenlenmesi gerekebilir. Örneğin bilgisayarlı uygulamalar için söz konusu yeniden gözden geçirme otelin faaliyet bölümlerini kapsayan iyileştirici bir koordinasyon sağlayabilir. Bununla birlikte, geleneksel müşteri döngüsü endüstride birçok kişi tarafından hala kullanılmaktadır (Kasavana ve Brooks, 1998, s.93).

Önbüro organizasyonunda yer alan bölümler ve bölümlerde faaliyetleri yürüten personel, müşteri döngüsü içerisinde faaliyetlerine yön verir. Önbüro çalışanları müşteri döngüsünde yer alan her bir aşamada farklı faaliyetleri içeren görevleri yürütmekle sorumludur.

Önbüro çalışanları müşterinin konaklamasındaki bütün aşamalarda yer alan müşteri hizmetleri ve müşteri hesap faaliyetleri uygulamalarını bilmek durumundadırlar. Önbüro çalışanları otel içerisindeki bu iş akışını doğru anladıkları zaman müşteri

ihtiyaçlarına verecekleri hizmetlerde verimli olabilirler. Şekil 3.4 önbüro çalışanlarının müşteri döngüsünün her bir aşamasında verecekleri hizmetleri göstermektedir. Müşteri döngüsü aynı zamanda önbüro uygulamaları yönetimine de sistematik bir yaklaşım sunmaktadır (Kasanava ve Brooks, 1998, s.93).

**Şekil 3.4. Müşteri Döngüsü Boyunca Etkileşimler**



Kaynak : Kasanava ve Brooks, 1998, s.95

Müşteri döngüsü ve önbüro çalışanlarının bu döngü içerisindeki işlevsel faaliyetleri incelendiğinde; önbüro bölümünde iş akışının dört süreç içerisinde değerlendirilebileceği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu dört süreç aşağıdaki gibi sıralanır;

1. Varış öncesi süreç,
2. Varış süreci,
3. Konaklama süreci,
4. Çıkış süreci.

Önbüro işlevsel süreçlerinin incelenmesinde birinci bölümde süreç kavramı içerisinde ifade edilen süreç unsurları; faaliyetler, girdi-çıkış, süreç organizasyonu, süreç ilişki yapısı ve süreç standartları kapsamında değerlendirilmiş ve her bir önbüro süreci içerdiği unsurlar çerçevesinde incelenmiştir.

#### 4.1. Varış Öncesi Süreç

Müşteri bir oteli müşteri döngüsünün varış öncesi aşamasında seçer. Müşterinin bu seçiminde; otelle ilgili önceki deneyimleri, reklamlar, şirket-acente politikaları, seyahat acentelerinin/arkadaşların/iş ilişkilerinin tavsiyeleri, otelin konumu veya itibarı, yoğun seyahat programları ve otelin adı veya zincir ilişkisi üzerindeki intibalar gibi pek çok faktör etkili olur. Ayrıca müşterinin kararına rezervasyon işlemlerindeki kolaylık ve rezervasyon ofisinin otelin faaliyetlerini, fiyatlarını ve konforunu nasıl anlattığının da etkisi olabilir. (Kasanava ve Brooks, 1998, s.93).

Otel müşterilerinin büyük bir çoğunluğu modern hayatın gereği olarak, seyahate çıkmadan belirli bir zaman önce konaklama tesislerinde çeşitli yollarla oda ayırtırlar. Oda ayırtma işlemi müşteri ile yapılan bir akdi ifade eder. Akit yer ayırtma işlemiyle başlar ve müşterinin hesabı kapatmasıyla sona erer. Ancak yer ayırtma işlemiyle ilgili akit, rezervasyon isteminin otel yönetimi tarafından kabul edilmesiyle kesinlik kazanır (Dereli, 1991, s.103). Rezervasyonlar otel işletmeleri için yaşamsal öneme sahiptir. Rezervasyonların sayısı, çokluğu ya da azlığı otel faaliyetlerinin kapsamını ve devamlılığını belirler. Rezervasyon, hem kendilerine kalacak bir yerin bulunduğunu bilen misafirler hem de odalarının doldurulacağını bilen otel sahipleri için çok önemlidir (Kozak, 1998, s.57).

##### 4.1.1. Varış Öncesi Süreç Faaliyetleri

Varış öncesi süreç içerisinde ana faaliyet rezervasyon çalışmalarıdır. Otel işletmesinin benimsediği sistem içerisinde rezervasyon faaliyetleri yürütülür. Otel müşterilerinin yarısından fazlası rezervasyon yaptırmaktadır (Kasanava ve Brooks, 1998, s.53). Otel müşterilerinin büyük bir bölümü, odalarını otele varmadan birkaç saat, birkaç hafta veya aylar öncesine kadar ayırtırlar. Onlar bunu şahsen, telefonla, telgraf, teleks, faks veya postayla ya da seyahat acentesi aracılığıyla ve artan bir biçimde merkezi rezervasyon sistemleri yoluyla yaparlar (Medlik, 1997, s.48). Rezervasyon sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Kozak v.d., 2002, s.35; Batman v.d., 2001, s.89);

- Rezervasyon araştırmasını gerçekleştirmek,
- Rezervasyonun kabul edilebilirliğinin tespiti,
- Oda fiyat durumlarını belirlemek,
- Rezervasyon kaydının gerçekleştirilmesi,
- Rezervasyon kaydının teyidi (confirmation),
- Rezervasyon kaydıyla ilgili düzeltmeler ve
- Rezervasyon raporlarının hazırlanması.

Otelin kullandığı önbüro sisteminde, rezervasyon bölümü için hangi yöntem belirlenirse belirlensin amaç, ileriye yönelik olarak en hatasız ve verimli bir biçimde oda satışlarının gerçekleştirilerek, taleplerin kayıt edilmesidir. Taleplerin kayıt edilme yöntemi farklı şekillerde olabilmekte, ancak son yıllarda özellikle bilgisayar teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin paralelinde çoğunlukla bilgisayar sistemi kullanılmaktadır (Mısırlı, 2001, s.71). Rezervasyonun teyidi, otellerin rezervasyonu kabul ettiklerini ve istenen hizmetleri sunmayı taahhüt ettiklerini belirten bir anlaşmadır. Rezervasyonunu kesinleştiren kişi teyit yazısı isteyebilir. Teyit yazısında müşterinin rezervasyon yaptırırken verdiği bilgiler ve istediği hizmetler işletme kaşesiyle onaylanmış olarak gönderilir (Batman v.d., 2001, s.90).

Önbüroda görevli olan işgörenlerin satış vasıflarının olması ve otel adına olumlu ve güçlü bir imaj sergilemeleri beklenmektedir. Eğer istekte bulunulan rezervasyon kabul edilirse, rezervasyon memuru tarafından form doldurulur. Bu formun doldurulması, müşteri döngüsünü başlatır. Rezervasyon teyit edilerek konuğun oda isteği, kişisel bilgileri, istekleri ve ihtiyaçları tekrar edilmiş olur. Bu süreçte otel, ön kayıt (pre-registration) işlemlerini de gerçekleştirebilir. Konuğun oda numarasının ve fiyatının belirlenmesi ile folio'osunun yaratılması ön kayıt işlemleri içerisinde sayılabilir. Müşteri folio'su, konuğun otel işletmesinde geçirdiği süreç içerisinde meydana gelen harcamaların ve ödemelerin yer aldığı belgedir (Kozak v.d., 2002, s.28).

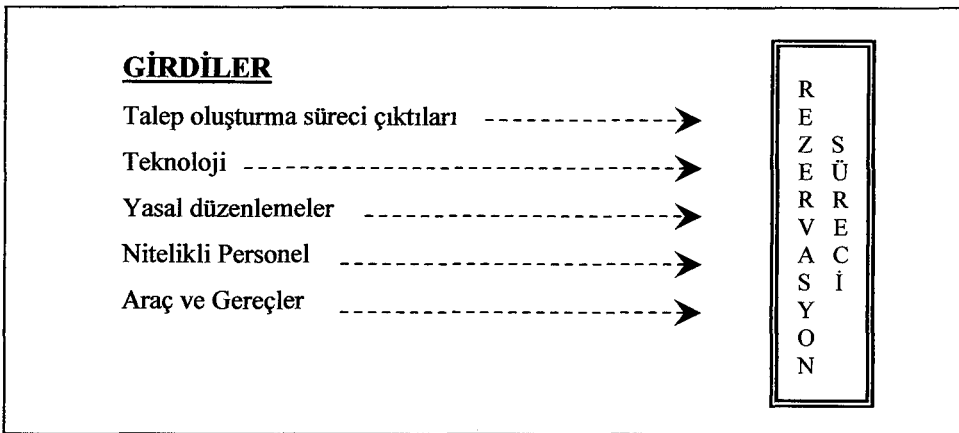
Geleneksel olarak otel işletmeciliğinde başarı ölçüsü "doluluk oranı" ile ifade edilir (Powers ve Barrows, 1999, s.284). Ancak rezervasyon iptalleri, beklenmeyen erken çıkışlar ve rezervasyonu iptal etmediği halde gelmeyen müşteriler otel işletmecilerini

planladıkları doluluk oranını yakalayamama tehlikesi ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu ihtimaller karşısında ortaya çıkabilecek potansiyel satılamayan odalar durumu karşısında, rezervasyon yöneticisi için belirli bir seviyede sahip olunan oda sayısından fazla rezervasyon almak (overbooking) kaçınılmaz bir faaliyet olmaktadır (Dekay ve Toh, 2002, s.79). Yönetici bu faaliyetinde söz konusu olumsuz ihtimallerle ilgili geçmiş dönemlere ait yüzde oranları çıkartarak yapacağı overbooking seviyesini belirlemeye çalışır. Aksi takdirde otel için rezervasyon kapasitesi ve oda gelirlerinde düşüş yaşanabilir (Gray ve Liguari, 1980, s.80).

#### 4.1.2. Varış Öncesi Süreç Girdileri ve Çıktıları

Müşteri döngüsünün ilk aşamasını oluşturan rezervasyon sürecinin ana girdisini otel işletmesinin talep oluşturma sürecinde meydana getirdiği çıktılar oluşturur. Diğer girdiler olarak teknoloji, yasal düzenlemeler, nitelikli personel ve kullanacağı araç ve gereçler sayılabilir. Rezervasyon sürecinin girdilerinin genel ifadesi Şekil 3.5’de gösterilmektedir.

**Şekil 3.5. Rezervasyon Süreci Girdileri**



Günümüzde toplumun beklentileri ve değer yargıları hızla değişmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için toplumdaki bu değişikliğe ayak uydurmaları, toplumun nabzını sürekli elinde tutarak, gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir (Maviş, 1993, s.17). Talep oluşturma süreci otel işletmesinin kuruluş amacı olan konaklama hizmetine olabilecek talebi ve beraberinde doluluk oranını artırmaya yönelik bir faaliyettir. Bu faaliyet; satış ve pazarlama

bölümünün sorumluluğunda, önbüro ve halkla ilişkiler bölümünün desteği ve genel müdürün/yönetim kurulunun kontrolünde yürütülür.

Müşterilerin gidilen belirli bir bölgede ilk beklentileri genellikle sunulan hizmetin tipi ve kalitesiyle ilgilidir. Bu beklentiler formel olarak turizm işletmelerinin reklamları, broşürler, medya kuruluşları, acente anlaşmaları, informal olarak da arkadaşları ve akraba ilişkileri aracılığıyla oluşmaktadır (Akama ve Keiti, 2003, s.75). Otel işletmesi sunduğu konaklama hizmetleri ve kuruluş yeri destinasyonlarıyla uygun pazarlarda faaliyet gösteren tur operatörleri, seyahat acenteleri ve şirketlerle anlaşmalar yaparak; gazete, televizyon, internet gibi medya araçlarına ilanlar vererek işletmeye bir talep akışı oluşturmaya çalışır. Talep oluşturma sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, söz konusu anlaşmalar ve ilanlar neticesinde otel işletmesine rezervasyon talebi olarak dönecektir.

Teknoloji, işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak tercih edilen rezervasyon kayıt sistemini ifade eder. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler otel işletmelerini çok hızlı bir biçimde etkilemektedir (Emeksiz, 2000, s.34). Bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte, rezervasyon işlemleri “room rack” lerden, bilgisayar ekranına geçmiştir. İşletmenin ölçeği ne olursa olsun, rezervasyon kayıtlarını manuel olarak kontrol etmek oldukça zordur. Bilgisayarla ise kontrol fonksiyonu kolaylaşırken doluluk artırılabilir. Ayrıca otomasyon ile görevli personelin yaptığı işler kolaylaştırılmakta, zamandan tasarruf edilmekte ve maliyetler azaltılmaktadır (Türksoy, 1998, s.56). Değişik yazılım firmaları tarafından geliştirilen Sispar, Fidelio (Batman v.d., 2001, s.151) vb. otel paket programları işletmelerin uygulamalarına kolaylık getirmektedir. Otel işletmelerinin sundukları hizmetler ve ürünlerin tanıtımı ve pazarlanmasında web siteleri bu faaliyetleri desteklemekte veya arkadaş, aile ve seyahat acentesinin yerini almaktadır. Ayrıca internet kullanımı müşterilere fiyatlar konusunda eskisinden daha iyi bilgi edinebilme imkanı sunmakta ve bu durum da müşterilere oda rezervasyonu yapmak istediklerinde geleneksel hiyerarşik dağıtım kanal yapısını atlama imkanı vermektedir (Murphy v.d., 2003, s.71).

Bir diğer girdi unsuru olarak değerlendirilen yasal düzenlemeler; otel işletmeleri seyahat acentesi/şirket arasında yapılan kontratlar ve turizm bakanlığının anlaşma yapan taraflar üzerine getirdiği yasal yükümlülüklerden oluşmaktadır. Turizm işletmelerinin bakanlıkla (Turizm Bakanlığı), birbirleriyle ve müşterileriyle ilişkileri hakkındaki yönetmelik hükümleri 23 Mart 1983 tarih ve 17996 sayılı Resmi gazete yayını ile belirlenmiştir. Ayrıca TURSAB'ın (Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği) aldığı kararlar da yerli acenteler ve otellerin yaptıkları anlaşmalarda her iki taraf için yeni yükümlülükler doğurmaktadır.

Rezervasyon faaliyetinin karmaşık yapısı ve bir hizmet sektörü olarak müşterilerle sürekli iletişimin varlığı, önbüro rezervasyon sürecinde yer alan personelin nitelikli özelliklere sahip olması zorunluluğunu getirmektedir. Personelin yeterlilikleriyle ilgili olarak yapılacak olan iş analizi çalışmalarıyla, rezervasyon ofisinde görev yapması düşünülen personelin iş ve görev tanımlarının çıkartılması, otel işletmecilerini uygun pozisyon için personelde hangi nitelikleri aramaları gerektiği konusunda doğru yönlendirecektir.

Rezervasyon sürecinin gerektirdiği faaliyetleri yürütebilmek için ihtiyaç duyulan araç ve gereçler son olarak değerlendirilecek girdi unsurudur. Bu malzemeler önbüroda kullanılan sisteme göre farklılık gösterir. Örneğin rezervasyon kaydı için; manuel sistemde kalem-kağıt gerektiren rezervasyon formu, mekanik sistemde rezervasyon rack'i, bilgisayarlı sistemde ise otel paket programı yüklü bilgisayar, monitör, klavye ve yazıcı ihtiyacı söz konusu olmaktadır. İş analizi çalışmalarıyla verimsiz üretim yöntemlerinin neden olduğu ek iş kapsamının ortadan kaldırılarak, daha az zaman ve enerji ile daha çok üretim yapılması, donatım ve ekipmanların uygun seçimi sağlanır (Kozak, 2001a, s.39). Uygun personel niteliklerini belirleyebilmek için yapılan iş analizi çalışmaları, personelin kullanacağı araç ve gereçlerin belirlenmesinde de yardımcı olur.

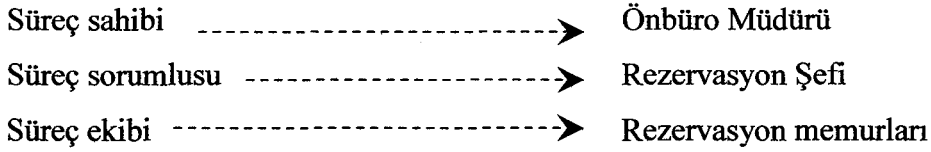
Rezervasyon sürecinin en önemli çıktısı müşteri varış aşamasına gelene kadar bir odanın hazırlanması ve bekletilmesidir (Kasanava ve Brooks, 1998, s.139). Yukarıda bahsi geçen girdilerin rezervasyon sürecinde dönüşüme uğradıktan sonraki durumu

rezervasyon sürecinin çıktılarını verir. Kayıt altına alınmış bu rezervasyonlar bir sonraki süreç olan varış sürecinin en önemli girdilerinden bir tanesini oluşturacaktır.

#### 4.1.3. Varış Öncesi Süreç Organizasyonu

Rezervasyon faaliyetleri Şekil 3.1’de gösterilen önbüro organizasyon yapısı içerisinde rezervasyon şefi ve rezervasyon memurları tarafından gerçekleştirilir. Genel kabul gören bu yapı içerisinde rezervasyon organizasyon yapısının; önbüro müdürüne bağlı rezervasyon şefi ve rezervasyon memurlarından oluştuğu görülmektedir.

Süreç organizasyonu açısından bakıldığında aşağıdaki yapı oluşur;



Süreç sahibi olarak önbüro müdürü rezervasyon faaliyetlerinin, otel işletmesinin rezervasyon sistemine uygun olarak yürütülmesini sağlamak ve süreç içerisinde yer alan görevlilerin koordinasyonunu oluşturmaktır. Diğer görev ayrıntılarını da şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Seyahat acenteleri, ticari ve resmi kuruluşlarla oda ve fiyat anlaşmaları yapmak. Bunları ilgili bölümlere iletmek ve genel müdüre bilgi vermek (Gökdeniz, 1999, s.36),
- Oda satış işlemlerini yürütmek ve/veya yürütülmesini sağlamak (Kozak v.d., 2002, s.21),
- Rezervasyonlarla ilgili yapılan planlamaları kontrol etmek, rezervasyon depozitolarının takibini sağlamak. Rezervasyon ofisine gelen müşterilere, iptaller göz önüne alınarak olabilecek oda boşlukları konusunda bilgi verilmesini sağlamak (Rutherford, 2002 s.115; Şener, 2001, s.129).

Çok önemli bir görev yüklenmiş olan rezervasyon şefi, önbüro müdürü, satış ve pazarlama bölümüyle yoğun bir ilişki ve koordinasyonla işlerini yürütür. Bu koordinasyon çerçevesinde işletmenin hedef pazarı ile (seyahat acenteleri, firmalar, kulüpler, dernekler, havayolları vb.) iyi ilişkiler kurulması, anlaşmaların yapılması ve izlenmesi konusunda temel bilgi ve öneriler geliştirir (Kantaracı ve Yörükoğlu, 1998, s.29). Otelin çeşitli bölümleri için alınan rezervasyonları kabul eder ve kaydedilmesini sağlar. Rezervasyon kartlarının günü gününe işlenmesini sağlar. En az iki yabancı dili sözlü ve yazılı bir şekilde kullanabilmelidir (Şener, 2001, s.133). Ayrıca (Kozak v.d., 2002, s.25);

- İşletmenin satış ve pazarlama politikasını uygulamaya dönüştürür,
- Rezervasyon alımı, değişikliği, teyit, gelen, gelmeyen rezervasyonların takibi çalışmalarını yapar ve ilgili birim ve bölümlerle ilişki kurarak, gerekli bilgilendirmeyi sağlar.

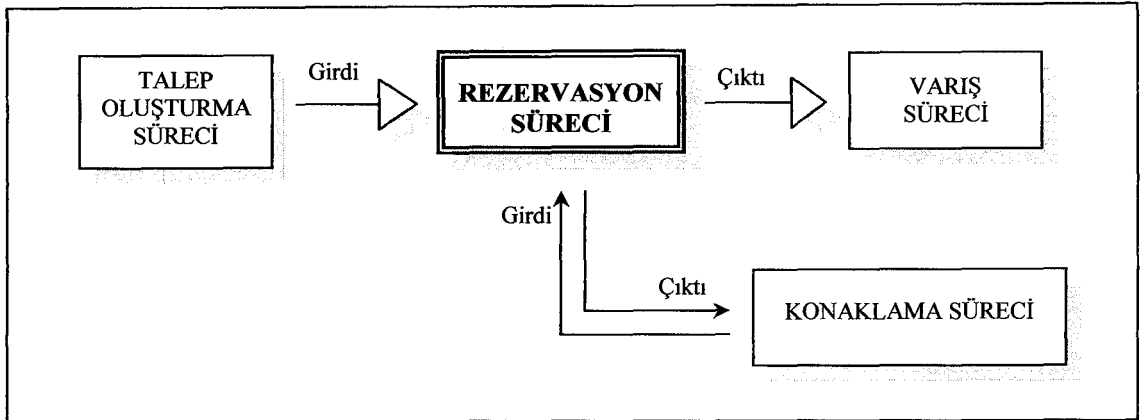
Rezervasyon memuru genel olarak, konaklama talebi ile ilgili olarak ulaşan talepleri değerlendiren bölümün bir çalışmanıdır. Görevleri şunlardır (Kozak v.d., 2002, s.25):

- Müşterilerle ilk teması sağlar,
- Rezervasyon şefinin koordinasyonu doğrultusunda rezervasyon alımlarını yapar, belgelendirir ve dosyalar,
- Rezervasyonlarla ilgili her türlü değişiklik, iptal vb. işlemleri belgelendirir, dosyalar ve diğer birimlere, özellikle resepsiyona bilgi verir,
- Rezervasyonları otelde kullanılan sisteme göre rezervasyon tablosuna, racklere veya bilgisayar sistemine kaydeder,
- Walk-in, erken çıkış (early check-out), uzatma (extension/overstay) ve oda değişimlerini titizlikle izler, ilgili cetvellere işler ve rezervasyon alımında dikkate alır,
- Grup rezervasyonlarının geliş gününü, saatini ve geliş şeklini (ulaşım aracını) takip eder ve resepsiyonu bilgilendirir ve
- Grup memorandumlarının çıkarılmasına yardımcı olur.

#### 4.1.4. Varış Öncesi Sürecinin İlişki Yapısı

Şekil 3.6'da gösterildiği gibi rezervasyon süreci, süreç ilişki yapısı açısından ele alındığında talep oluşturma süreci ve varış süreci arasında yer almaktadır. Söz konusu bu ilişki yapısı içerisinde süreçlerin kalitesini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen girdi ve çıktılar söz konusu olmaktadır.

Şekil 3.6. Rezervasyon Sürecinin İlişki Yapısı



Rezervasyon süreci ve konaklama süreci arasındaki ilişki, daha çok süreçlerde görev alan personel arasında söz konusu olmaktadır. Örneğin, rezervasyon ofisinin kapalı olduğu saatlerde varış sürecinde görev yapan resepsiyon personeli rezervasyon talebini kabul edip bu bilgiyi daha sonra rezervasyon ofisine iletir. Bir diğer ilişki örneği de rezervasyon memuru ve varış sürecinde yer alan folio yazım memuru (eliot fisher) arasında söz konusudur. Rezervasyon sürecinin başlangıcında ön ödeme istenen müşteri kaparosu ve ödeme takibi ile ilgili bilgi rezervasyon memuru tarafından yapılıp daha sonra folio yazım memuruna aktarılır.

Rezervasyon ofisi beklenen doluluk oranları ile ilgili olarak bütün bölümlere tahminleme (forecast) bilgilerini göndermek sorumluluğundadır. Bu tahminlemeler satış ve pazarlama bölümünden gelen bilgiler ve rezervasyon ofisinin kayıtlarıyla hazırlanır. Diğer bölümler tahmini doluluk oranı bilgisiyle ihtiyaç duyabilecekleri personel, malzeme ve araç gereç temini çalışmalarını yaparlar (Gray ve Liguari, 1980, s.82).

#### 4.1.5. Varış Öncesi Süreç Standartları

Rezervasyon ofisinin faaliyetleri otel işletmesinin oda doluluk oranı ve dolayısıyla da oda gelirlerinin oluşmasında oldukça önemlidir. Ofis çalışanlarının rezervasyon sürecindeki faaliyetleri otel hedef pazar bölümlerinin genişliği, her müşteri türüne uygulanan aktivitelerin farklı olması açısından ele alındığında hata yapmaya oldukça müsaittir. Olabilecek muhtemel hatalar otel işletmesini sahip olduğu kapasite altında veya üstünde oda satışı yapmak gibi hem gelirleri hem de müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilecek sorunlarla karşı karşıya bırakır.

Uygulamalara kolaylık sağlaması ve hata oranının en aza indirilmesi için otel işletmecileri tarafından kabul gören bazı standartlar geliştirilmiştir. Söz konusu bu standartlar için ilk akla gelen, ofis uygulamalarında bütün otel ve acente çalışanları için aynı anlamı taşıyan kısaltmalar kullanılmasıdır. Tablo 3.1 kısaltmalarla ilgili genel kabul gören bazı standartlara ait örnekler vermektedir.

**Tablo 3.1. Rezervasyon Sürecinde Kullanılan Kısaltmalar**

KISALTMA	AÇIKLAMA
(I/-)	Tek kişilik oda
(I/=)	İki kişilik oda (İki ayrı yatak)
(I/+)	İki kişilik tek yatak (French bed)
(I/= + I Ex.B.)	Üç kişilik oda
(Ex)	İlave (Extra)
(B)	Yatak (Bed)
(I= + I B.Cot.)	Bir bebek yatağı ilaveli oda
(SGL)	Tek yataklı tek kişilik oda (Single Room)
(DBL)	Tek geniş yataklı iki kişilik oda (Double Room)
(TWN)	İki ayrı yataklı iki kişilik oda (Twin Room)
(TPL)	İlave yataklı üç kişilik yapılan Double ya da Twin oda (Triple Room)
(CNG)	Doğrudan geçiş imkanı veren kapılarla bağlantılı olan iki veya daha fazla sayıda oda (Connecting Rooms)
(AJG)	Aralarında geçiş kapısı bulunmayan fakat birbirine bitişik ya da daha fazla sayıda oda (Adjoining Rooms)
(ST)	Bir oturma salonu ile buna bağlı bir ya da daha fazla sayıda atak odası bulunan oda (Suite)
(PDT.ST)	İlave döşenmiş bir veya iki yatak odalı, oturma odası ve çalışma odası olan, toplantı ya da resepsiyonlar için uygun mekanı, özel bar ve mutfağı olabilen oda (Presidential Suite)
(EP)=(B)	Sadece oda kullanım ücreti (European Plan)
(AP)=(FB)	Oda kullanımı ve üç öğün yemeğin dahil olduğu fiyat (Amarican Plan) (Full Board)
(MAP)=(HB)	Oda kullanım ücreti, sabah kahvaltısı ve akşam yemeğinin dahil olduğu fiyat (Modified American Plan) (Half Board)
(CP)=(BB)	Oda kullanım ücreti ve sabah kahvaltısının dahil olduğu fiyat (Continental Plan) (Bed and Breakfast)
(I Suite)	Bir süit oda
(I Delux)	Bir lüks oda
(AB)	Ana bina
(YB)	Yeni bina
(DT)	Deniz tarafı
(KT)	Kara tarafı

Kaynak : Vallen ve Vallen, 1991, s.19-20-21; Dereli, 1991, s.44-105; Kozak, 1998, s.75'den uyarlanmıştır.

Tablo 3.1'de verilen simgelerin bazılarının sayısı birden fazladır. Bunlardan yalnız bir tanesi belirlenip işletmede sürekli olarak kullanılmalıdır. Kullanılan simgelerden standartlaştırılanlar kayıt altına alınıp yeni gelen personele öğretilmelidir. Simge ve kısaltmalarda farklı uygulamalar karışıklığa sebep olur (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998, s.82).

Müşterilerin münferit veya seyahat acentesi aracılığıyla gelmesi rezervasyon sürecindeki uygulamalara farklı standartlar getirebilir. Örneğin ödeme yapılmadığı durumlarda telefonla yapılan münferit rezervasyon taleplerine, check-in için bir opsiyon saatinin verilmesi muhtemel belirsizlikleri önleyecektir. Otel işletmeleri tarafından saat 18:00 (Dix ve Baird, 1998, s.68; Vallen ve Vallen, 1991, s.140 ) genel kabul gören opsiyon saatidir.

Müşterilerin oda rezervasyonlarını kredi kartıyla garanti altına alması otel yöneticilerinin hem bireysel hem de grup müşterilerde rezervasyon yaptırıp konaklamaya gelmeme durumu olan “no-show” durumundan kaynaklanan sorunları çözmelerinde önemli bir imkan sağlamaktadır. Ayrıca bazı oteller, beklenmeyen erken çıkışlarda, no-show neticesinde ortaya çıkan sorunlarda olduğu gibi para talep ederek çözmeye teşebbüs etmektedirler. Bununla birlikte, no-show’lar ve erken çıkışlar otellerin mali zarara uğramasına sebep olmaktadır. Kredi kartı garantisi no-show durumunda bir gecelik oda ücretini tazmin etmeyi sağlamakta, ancak otel no-show durumundaki müşterinin diğer gecelemelerle ilgili rezervasyon karşılığı olmadığı için gelir kaybına uğramaktadır (Dekay ve Toh, 2002, s.79).

Önbüro bölümünde bilgisayar sisteminin kullanılması ve yazılım firmaları tarafından geliştirilen otel paket programları, rezervasyon sürecindeki uygulamaların standartlaştırılması ve karşılaşılan hataların en aza indirilmesi açısından, özellikle büyük otel işletmeleri için zorunluluk haline gelmiştir. Paket program kullanımının rezervasyon sürecine getireceği faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Her otel paket programında yöneticiler tarafından çalışan personele şifre verilir. Bu şifreler personelin yaptığı işlemleri yöneticilerin ekrandan görüntüleyebilmesini sağlar. Yapılan hatalı ve eksik işlemlerin sorumlusu rahatça tespit edilebilir,
- Özellikle acentelerle çalışan işletmeler için rezervasyon süreci çok önemlidir. Rezervasyonda en sık görülen hatalardan biri “double booking”, yani aynı müşteri veya grup için iki farklı rezervasyon kaydı yapılarak farklı müşteriymiş gibi kaydedilmesidir. Otel paket programları aynı voucher numarası veya aynı

isim-soy isim yazıldığında ekrana “double booking” uyarısı getirerek personelin hata yapmasına engel olur (MOD, 2002, s.58),

- Acente fiyatları otel paket programlarında “contrat” kısmında kişi, çocuk, pansiyon, oda tipi ve fiyat dönemine göre kaydedilerek, rezervasyon sürecinde oda fiyatını otomatik olarak belirler ve personelin hata yapma ihtimalini ortadan kaldırır (MOD, 2002, s.16),
- Otel paket programları kara liste (black list) kaydıyla, otelde konaklaması sakıncalı isimlerin (Kozak, 1998, s.63) rezervasyon kaydını engeller. Böylece personel black list’i kontrol etmeden rezervasyon girişi yapıyor olsa dahi bu sakıncalı durum engellenmiş olur,
- Rezervasyon ve forecast bilgisayarda birlikte takip edilebildiği için dolu günlere rezervasyon yapılmak istendiğinde, sistem otelin sahip olduğu oda sayısından fazla rezervasyon kabulü olan “over booking” (Kasanava ve Brooks, 1998, s.174) uyarısı verir,
- Rezervasyonu yapılan müşterinin özellikle oda ile ilgili özel istekleri (deniz manzarası veya kat tercihi gibi) kayıt altına alınarak, oda blokajında (oda numarasının tespit edildiği aşamada) müşteri memnuniyeti sağlanmış olur (Deveau v.d., 1996, s.118),
- Rezervasyonla ilgili değişiklik istekleri, rezervasyon form numarasının yazılmasıyla, hemen ekrana gelen rezervasyon üzerindeki bilgilerin değiştirilebilmesiyle kolaylıkla olur. Aynı zamanda önceki maddede bahsi geçen şifre no su hangi personelin bu değişikliği yaptığını da ortaya koyacağından personelin kasıtlı veya yanlışlıkla hatalı işlem yapma oranının kontrol altına alınmasını sağlayacaktır,
- Müşteri ile ilgili oda özellikleri, fiyat kredi oranı vb. bilgilerin saklandığı kartlarda (history card) saklanan bilgiler (Vallen ve Vallen, s.1991, s.498) sayesinde, tekrar gelmeleri durumunda ekranda kolayca görüntülenebilecek ve zaman kazancı söz konusu olacaktır,
- Bilgisayar sistemi konaklama işletmelerinde personel gereksinimini azaltarak maliyetlerin azalmasına yardımcı olacaktır (Powers ve Barrows, 1999, s.281),

- Rezervasyon sürecinde müşterilerin hangi tür sistemde ödeme yapılacağına belirlenmesi ile daha sonra çıkacak muhtemel anlaşmazlıkların önüne geçilmesini sağlayacaktır (Vallen ve Vallen, 1991, s.137),
- Otel acente anlaşmalarında her acenteye belirli sayıda oda kontenjanı ayrılır. Bu bilgilerin sisteme kaydedilmesi durumunda; özellikle yüksek sezonlarda acentelerin kendilerine ayrılan oda sayısından fazla oda kullanmaları otomatik olarak sistem tarafından uyarı verilerek önlenmiş olur. Ayrıca kayıtlı bilgiler, yönetimin acentelerin oda kullanım oranlarını rahatlıkla takip ederek geleceğe ait pazarlama stratejilerinde önemli veri kaynağı sağlamış olur (MOD, 2002, s.16).

## 4.2. Varış Süreci

Bu süreç kayıt ve oda tahsisi işlemleri ile ilgilidir. Müşteri ve otel arasındaki ilişkinin ve karşılıklı beklentilerin netleştirilmesi bu süreçte gerçekleşir. Resepsiyon görevlisinin kayıt sürecine başlamadan önce rezervasyon durumunu gözden geçirmesi beklenmektedir. Eğer müşteri verdiği paranın karşılığını alamayacağını düşünürse, kayıt yaptırmaz. Kayıt formu, ister ön kayıt süresince hazırlansın, ister giriş sırasında, verimli bir önbüro faaliyetine temel oluşturur (Kozak v.d., 2002, s.28-29). Müşteri varışından sonra önbüro aracılığıyla otelle arasında bir iş ilişkisi kurar. Bu durum önbüro çalışanlarının müşteri ve otel arasındaki ilişkide bilgilendirme ve mali işlerdeki doğal sorumluluklarının bir ifadesidir (Kasanava ve Brooks, 1998, s.95). “Check-in” adı verilen bu süreçte müşteri rezervasyonlu veya rezervasyonsuz olabilir.

### 4.2.1. Varış Süreci Faaliyetleri

Varış sürecinde müşteri otel işletmesine gelmiştir. Genel olarak uzun veya kısa bir seyahat neticesinde otel işletmesine gelen müşteriler, yorgunluklarının da etkisiyle, bu sürecin kısa sürmesi beklentisindedirler. Dolayısıyla faaliyetleri yürütecek olan çalışanların işlemleri kısa bir zaman içerisinde gerçekleştirmesi müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Önbüro açısından varış süreci altı adımda değerlendirilebilir (Kasanava ve Brooks, 1998, s.183);

- Kayıt öncesi faaliyetler,
- Kayıt kaydının oluşturulması,
- Oda ve fiyatın belirlenmesi,
- Ödeme metodunun tespit edilmesi,
- Oda anahtarının verilmesi,
- Özel isteklerin yerine getirilmesi.

Variş esnasında ister rezervasyonlu, ister rezervasyonsuz olsun müşteriye alınacak bilgilerin kayıt edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bilgiler konunun kalış süresi, adres ve telefon bilgileri, ödeme şekli vb. bilgilerdir. Yasal bir sözleşme yerine geçen konaklama belgesi (registration card) konunun otel ile imzalayacağı bir sözleşme yerine geçeceğinden, belge üzerinde konunun imzasının mutlaka bulunması gerekmektedir (Mısırlı, 2001, s.56).

Müşteri kayıt kartını doldururken, resepsiyon memuru müşteri için uygun bir oda hazırlamalı ve anahtarını vermelidir. Çoğu otel özel müşterileri için varışlarından önce oda blokajı yapar, dolayısıyla müşteri check-in yapacağı zaman odası seçilmiş durumdadır. Bununla birlikte, müşteri her zaman oda ile ilgili isteklerini belirtecek ve seçilen odanın kendi isteklerine uygunluğunu sorgulayacaktır. Eğer müşteri farklı özelliklerde bir oda talebinde bulunuyorsa, resepsiyon memurunun işi bunu sağlayabilmektir. Örneğin müşteri deniz manzaralı, yüksek veya düşük katlarda bir oda seçimi yapabilir. Resepsiyon memuru müşterinin oda seçiminde kendi iradesini de kullanabilmelidir. Örneğin yaşlı bir müşteri için asansöre uzak bir oda doğru tercih olmaz (Deveau v.d., 1996, s.118).

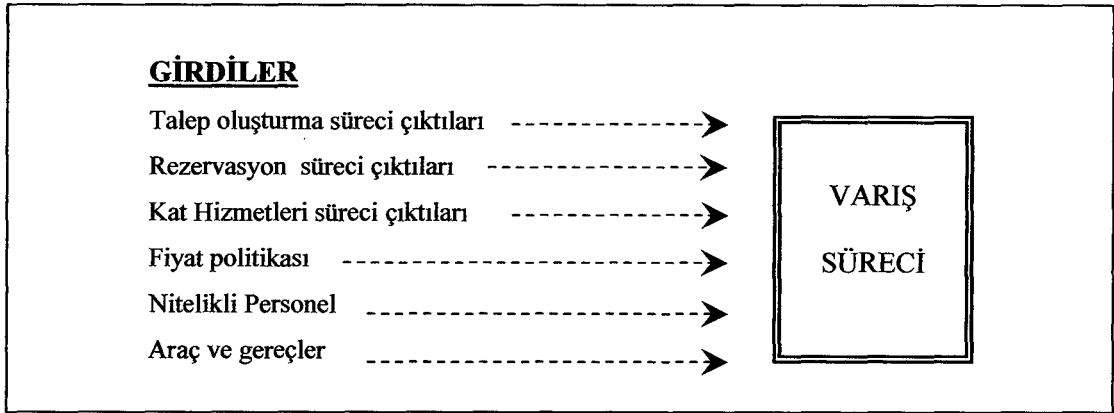
Müşterinin kayıt işlemleri esnasında konaklama boyunca satın alacağı hizmetlerin ödemesini nasıl yapacağına ilişkin bilgiler öğrenilmelidir. Rezervasyon işlemlerinde ödeme yöntemleri belirlenmiş ise kayıt işlemi esnasında bu durum tekrar kontrol edilmelidir. Bu kontrolün amacı müşterinin nakit, çek, kredi kartı ya da başka ödeme yöntemlerini kullanıp kullanmayacağını dikkate almadan, ödemenin nasıl yapılacağını son bir kez onaylanmasına ilişkin önlem almaktır (Kozak, 1998, s.78).

Müşteri kalacağı odayı görmek istediği takdirde oda gösterilmeli ve odanın özelliklerinden kısaca söz edilmelidir. Odanın resepsiyon şefi veya resepsiyon memuru tarafından gösterilmesi misafirperverlik açısından büyük önem taşımaktadır. Müşteri odayı beğendikten sonra müşterinin kayıt işlemleri yapılmalıdır. İşlemler tamamlandıktan sonra müşteri bir personel tarafından odaya çıkartılır ve bagajları odada uygun olan yerlere (bagajlığa) konulur. Bu arada odanın özellikleri hakkında kısa ve öz bilgi vermekte fayda vardır. ayrıca müşterinin o an için bir isteği olup olmadığı sorulduktan sonra odanın anahtarı müşteriye teslim edilerek odadan çıkılır (Dereli, 1991, s.136-137).

#### 4.2.2. Varış Süreci Girdileri ve Çıktıları

Varış sürecinin girdileri konunun rezervasyonlu olup olmamasına göre değişiklik gösterir. Müşteri rezervasyonlu ise varış sürecinin ana girdisini müşteri ile ilgili olarak rezervasyon sürecinde yapılan işlemlerin çıktısı oluşturacaktır. Diğer girdiler müşteri rezervasyonlu veya rezervasyonsuzda olsa aynıdır. Söz konusu bu girdiler Şekil 3.7’de gösterilmektedir.

Şekil 3.7. Varış Süreci Girdileri



Talep oluşturma süreç faaliyetlerinin otel işletmesine olan talebi artırma yönlü ve daha çok rezervasyon sürecine girdi sağlayan içeriği olduğu rezervasyon süreci girdileri konusunda anlatılmıştı. Ancak bazı müşteriler talep oluşturma sürecinin etkisiyle, ki bu

etki genelde ilan ve reklamlarla ortaya çıkmaktadır, rezervasyon yaptırmadan otel işletmesine gelerek doğrudan varış sürecini başlatabilirler.

Müşteri rezervasyonluysa rezervasyon sürecinde müşteriyle ilgili yapılan işlemlerin hepsi varış sürecine bir girdi oluşturacaktır. Varış öncesi faaliyetler varış sürecinin hızlanmasına yardımcı olur. Rezervasyon sürecinde müşteri rezervasyon ofisine kayıt sürecinde ihtiyaç duyulan bilgileri verir. Genellikle rezervasyonlu müşteriler sadece kayıt kartında (registration card) halihazırda yazılı olan bilgilerin doğruluğunu kontrol eder ve kayıt kartında uygun görülen yeri imzalar (Kasanava ve Brooks, 1998, s.183).

Konuğun herhangi bir rezervasyon yaptırmadan varış sürecini başlatması, yani walk-in müşteri durumunda, resepsiyondaki personelin konuğa hangi odaları verebileceğini bilmesi gerekir. Bu bilgi kat hizmetleri tarafından günün belirli saatlerinde resepsiyona gönderilen housekeeper raporundan elde edilir. Kat hizmetleri sürecinin önbüro bölümü açısından önemli bir çıktısı olan housekeeper raporu otelin mevcut odalarının hangilerinin satışa hazır olduğunu, hangilerinin arızalı veya kirli olduğunu gösteren önemli bir rapordur. Bu rapor bir anlamda önbüro personeline odaları görmeden odalarla ilgili bilgilere sahip olma imkanını verir.

“Walk-in” müşterilerde önemli bir konu da müşteri ve personel arasında geçen fiyat pazarlığıdır. Otel odalarının hangi fiyatlardan satılacağı, otel işletmesinin fiyat politikası ve personelin indirim hakları ile ilgili bilgilerin önbüro yöneticisi tarafından varış sürecinde yer alan personele bilgi olarak iletilmesi gereklidir. Oda fiyatları varış öncesi süreçte Tablo 3.1’de gösterilen pansiyon durumlarına göre değişiklik ifade edebileceği gibi aynı zamanda müşteri tipine göre de farklı belirlenebilir. Önbüro çalışanları varış sürecinde aşağıdaki özel oda fiyatlarını biliyor olmalıdırlar (Kasanava ve Brooks, 1998, s.192; Dereli, 1991, s.168; Kozak ve Emeksiz, 2002, s.175);

- Şirket anlaşmalı özel oda fiyatı (Commercial/corporate rates),
- Ücretsiz kullanılan oda (Complimentary rates),
- Grup indirimi fiyatları (Group rates),
- Aynı gün içerisinde giriş çıkış yapan müşteriye uygulanan fiyat (Day rate),

- Özel günler için hazırlanan paket fiyatlar (Package plan rates),
- Sürekli müşterilere uygulanan fiyatlar (Frequent traveller rates),
- Seyahat acentesi veya havayolları üyelerine uygulanan teşvik fiyatı (Incentive rate),
- Seyahat acenteleri veya tur operatörlerine gizli olarak dağıtılan toptan fiyatlar (Confidential tariff),
- İki kişilik odaların tek kişi tarafından kullanılması halinde, tur operatörüne o oda için verilmiş bulunan kişi başı fiyata eklenecek fark (Single supplement).

Konaklama sektöründe, müşterinin karşılanması hizmetinin şekli ve teknik gerekleri eğitim ve insan tanımaya dayanmaktadır. Bunun yanında tecrübe ve yeteneğin de yeri büyüktür (Dereli, 1991, s.136). Varış süreci müşteri ve personelin yüz yüze iletişim kurduğu bir süreçtir. Dolayısıyla nitelikli personel sürecin başarısı ve müşteri memnuniyeti açısından önemli bir girdi konumundadır. İş analizi çalışmaları ve görev tanımları yapılarak personel niteliklerinin belirlenmesi varış süreci faaliyetlerinin istenilen doğrultuda gerçekleşmesini sağlayacaktır.

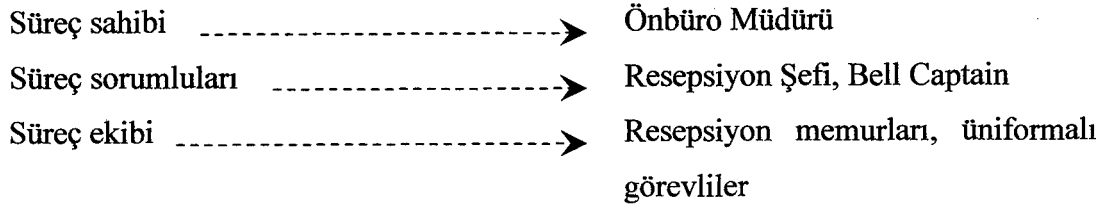
Önbüro bölümünde kullanılan sistem, varış sürecinde çok önemli uygulama farklılıkları getirmez. Özellikle kayıt kartının doldurulması bütün otel işletmeleri için standart bir faaliyettir. Sadece bilgilerin kaydı kullanılan sisteme göre farklı uygulamaları gerektirir.

Yukarıda açıklanan girdilerden sonra varış sürecinin çıktısı konuğun kayıt işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve isteklerine uygun odada konaklamaya başlamasıdır. Bu sürecin çıktısı konaklama sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır.

#### **4.2.3. Varış Süreci Organizasyonu**

Konuğun rezervasyonlu veya rezervasyonsuz olarak geldiği varış sürecinde görev yapacak olan personel; banko sorumlusu olarak görev yapan resepsiyon görevlisi ve üniformalı görevlilerden oluşur.

Süreç organizasyonu açısından değerlendirildiğinde aşağıda ifade edilen yapı ile karşılaşılmaktadır;



Önbüro müdürünün, bir önbüro faaliyeti olan müşteri varış sürecinde, süreç sahibi olarak görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Otelde uygulanacak oda ücretleri konusunda periyodik çalışmalar yapmak. Diğer otellerde uygulanan fiyatları araştırmak, uygulanacak fiyatların belirlenmesi konusunda satış-pazarlama bölümüyle işbirliği yapmak (Batman v.d., 2001, s.73),
- Güne ait rezervasyonlu müşteri girişlerini takip etmek (Rutherford, 2002, s.115),
- VIP odaların belirlenmesi (Deveau v.d., 1996, s.33),
- Gelmeyen rezervasyonları inceleyip no-show'ları karara bağlamak (Gökdeniz, 1999, s.35).

Resepsiyon şefi varış sürecinin süreç sorumlusu olarak önbüro resepsiyon görevlilerinin ve üniformalı hizmetlilerin idaresini müdürüne bağlı olarak sağlar. Resepsiyon şefinin varış sürecindeki görevleri ise;

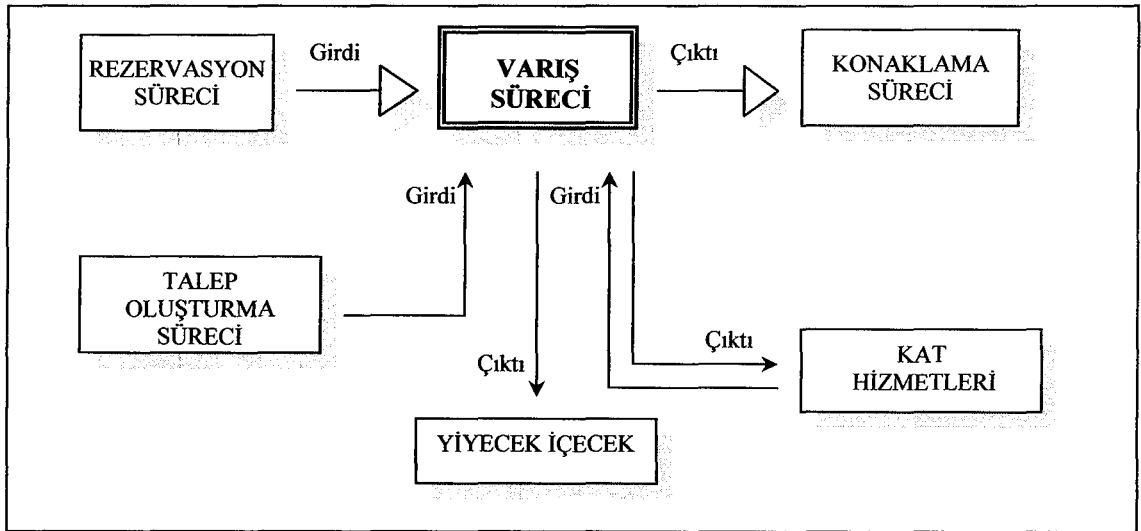
- Rezervasyon ofisi tarafından hazırlanan güne ait beklenen müşteriler listesini (expected arrival) takip ederek gerekli hazırlıkların yapılmasını sağlamak (Vallen ve Vallen, 1991, s.61),
- VIP misafirleri önbüro müdürüne bildirmek, check-in'lerini bizzat yapmak. Anılan kişilere ikramlarda bulunmak (meyve sepeti, çiçek vb.) (Gökdeniz, 1999, s.37),
- Gelmeyen rezervasyonları ve no-show'ları izlemek, önbüro müdürünü haberdar etmek (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998, s.27),

başlar, belboy müşteriye saygıyla selamlayarak odasına kadar eşlik eder ve oda özellikleri ve uygulamalarıyla ilgili şu bilgileri verir; klimanın nasıl kullanılacağı, oda ve banyo ışıklarının nasıl açılacağı, TV kullanımı, oda servisinin ne zaman ve nasıl kullanılacağı ve diğer ihtiyaç duyulan bilgiler (Powers ve Barrows, 1999, s.289).

#### 4.2.4. Varış Sürecinin İlişki Yapısı

Varış süreci konuğun önbüro personeliyle oda kayıt işlemleri için yüz yüze geldiği aşamadır. Bu noktada müşteri rezervasyonlu veya rezervasyonsuz olabilir. Dolayısıyla rezervasyon süreci ve varış süreci doğrudan ilişkili süreçlerdir. Ancak daha önce ifade edildiği gibi müşteri otel işletmesinin talep oluşturma süreci faaliyetlerinden etkilenecek rezervasyonsuz gelerek kayıt sürecini başlatabilir. Dolayısıyla talep oluşturma süreci ile de varış süreci arasında bir ilişki yapısından söz edilebilir. Diğer ilişki yapılarının da dahil olduğu varış süreci süreç ilişki yapısı Şekil 3.8’de gösterilmiştir.

Şekil 3.8. Varış Sürecinin İlişki Yapısı



Kaynak : Kasanava ve Brooks, 1998, s.190; Mısırlı, 2001, s.115’den uyarlanmıştır

Varış sürecinin çıktıları konaklama sürecinin girdisini oluşturur. Kat hizmetleri faaliyetleri ile de varış süreci faaliyetleri arasında bir ilişki vardır. Kat hizmetleri faaliyet çıktılarından olan housekeeper raporu, varış süreci faaliyetlerinde kullanılan önemli bir girdiyi oluşturur. Bu rapor resepsiyon personeline odaların son durumu ile ilgili doğru bilgileri verir (Kasanava ve Brooks, 1998, s.190).

Variş süreci için bir başka ilişki yapısı da yiyecek içecek bölümüyle kurulur. Bu durum her müşteri variş süreci için geçerli değildir. Özellikle acente grup girişlerinde otele ve bölgeye yeni gelen müşteriler için otelin uygun bir bölümünde (lobi bar, havuz bar vb.) acente rehberi tarafından müşterilere bölgenin ve acentenin hizmetlerinin tanıtıldığı bir konuşma yapılır. Bu toplantı “welcome meeting” veya “welcome cocktail” olarak adlandırılır (Mısırlı, 2001, s.115). Toplantı esnasında müşterilerin içecekleri otel tarafından ikram olarak sunulur. Acente gruplarının variş sürecinde eğer böyle bir uygulama söz konusu ise, grubun giriş saati ve kişi sayısının variş süreci sorumlusu olan resepsiyon şefi tarafından yiyecek-içecek bölümüne bilgi olarak verilmesi gereklidir. Bir diğer bilgi de VIP müşteriler için odalara konulacak meyve tabaklarının hazırlanmasıdır. Bu da variş süreci ve yiyecek içecek faaliyetleri arasındaki bir diğer ilişki noktası olarak göze çarpar.

#### 4.2.5. Variş Süreci Standartları

Variş sürecindeki faaliyetlerin standartlaştırılması personelin hata yapmasını önleme, sonraki süreçlere ve müşteri memnuniyetine olumlu değer katkısı bulunması açısından önemlidir. Aşağıda sıralanan faaliyetlerle ilgili önemli standardizasyon kriterleri, konunun variş sürecinin mümkün olduğunca kısa sürede gerçekleşme beklentisinde olduğu düşüncesiyle değerlendirilmelidir;

- Fiziksel çevre tüketicinin aklındaki ürünün pozisyonunu güçlendirecek tarzda dizayn edilir. Lüks bir otelde önbüro personeli yünden veya yün karışımıyla yapılmış sade elbiselerle, tropikal resorttaki önbüro personeli ise hawaii tarzı gömleklerle profesyonel olarak giydirilip kuşandırılmalıdır (Kotler, Bowen ve Makens, 1999, s.53),
- Kayıt kartının müşteriye imzalatılması çok önemlidir. Çünkü bu imza ile müşteri kartın üzerinde yazılı olarak belirtilen bilgileri kontrol eder ve otelin mesuliyetinde olmayan konuları kabul etmiş olur (Vallen ve Vallen, 1991, s.163),
- Müşteri münferit ise otele alınması uygun olmayan kişilerin belirlendiği liste (black list) kontrol edilmelidir (Kozak, 1998, s.63),

- Münferit müşteri eğer önceden tanınmıyorsa ve şüphe durumu söz konusuysa, konaklama ücretinin peşin alınması daha sonra karşılaşılabilecek bazı olumsuz durumların engellenmesini sağlar. Günümüzde çoğu otel check-in aşamasında ilk geceleme ücretini almaktadır (Deveau v.d., 1996, s.118),
- Acente müşterilerinin “voucher”ı alınıp kontrol edilmelidir,
- Acente anlaşmalarında çocuk yaşı bir fiyat kriteri olarak belirlenmiş ise, çocuklu acente müşterilerinin çocuğa ait pasaportu alınarak fotokopisi çekilir. Bu da acentenin muhtemel fiyat itirazına önceden tedbir sağlar,
- Bu sürecin bir başka özelliği de konaklama işletmesinde verilen hizmetler hakkında ilk bilgilerin verilmesidir (Medlik, 1997, s.48). Bu aşamada verilen doğru bilgiler (yiyecek-içecek-eğlence hizmetleri vb.) müşterilerin hizmet memnuniyeti dolayısıyla harcamaları için sağlam bir alt yapı oluşturmada önemlidir,
- Check-in işlemini mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirecek şekilde eğitim alınmalı standart süre belirlenmelidir. Check-in, satışı yapılmış bir müşterinin işletmeye kabul işlemidir ve gelenekselleşmiş standart süresi 2 dakikadır (Kantarcı ve Yörükoğlu, 1998, s.131).

Housekeeper raporu, müşteri odalarının o günkü durumunun kaydedildiği kat hizmetleri yöneticisi (housekeeper) tarafından hazırlanan rapordur. Bu raporda satılan oda sayısı, satılan oda numarası, odanın boş, dolu, arızalı, bagajlı-bagajsız meşgul olma durumu ve yatılmamış olduğu belirtilir (Kozak, 1998, s.19-20). Housekeeper, biri sabah diğeri öğleden sonra veya akşam olmak üzere günde iki defa rapor hazırlar (Deveau v.d., 1996, s.177). Kat hizmetleri yöneticisinin doldurup önbüroya gönderdiği housekeeper raporunun bütün önbüro çalışanları açısından aynı anlamı taşıyan terimler içermesi gerekir. Oda numaralarının yanında yer alan ve oda için bir açıklama sunan bu terimlerle ilgili genel kabul gören standartların yer aldığı açıklamalar Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2. Oda Durum Sembolleri ve Açıklamaları**

TERİM	AÇIKLAMA
Occupied	Müşteri odada kayıtlı olarak bulunuyor.
Complimentary	Oda dolu, fakat müşteri oda kullanımını için ücret ödemiyor.
Stayover	Müşteri bugün çıkış yapmıyor ve en az bir gece daha kalacak.
On-Change	Müşteri çıkış yaptı, fakat oda henüz temizlenmedi ve tekrar satışa hazır değil.
Do not Disturb	Müşteri odasında rahatsız edilmek istemiyor.
Sleep-out	Müşteri odada kayıtlı, fakat yatak kullanılmadı.
Skipper	Müşteri hesabını ödemedi otelden ayrıldı.
Sleeper	Müşteri hesabını kapattı ve otelden ayrıldı, ancak önbüro personeli oda durumunu güncellemeyi unuttu.
Vacant and Ready	Oda temizlendi, kontrol edildi ve müşteri gelişi için hazır durumda.
Out-of-Order	Oda müşteri hizmetine sunulamıyor. Oda yenileme ve kapsamlı temizlik ihtiyacı gösteren çeşitli sebeplerden ötürü kullanım dışı kalmış olabilir.
Lock-out	Oda kilitlenmiş bu yüzden konuğa bir otel yetkilisi tarafından izin verilinceye kadar müşteri tekrar odaya gidemez.
DNCO (Did not check-out)	Müşteri hesabını kapattı (bu yüzden skipper-kaçak olarak değerlendirilmez) ancak ayrılışıyla ilgili bilgiyi önbüro personeline vermeyi unuttu.
Due-out	Bir sonraki günkü check-out saatinde boş olması beklenen oda.
Check-out	Müşteri hesabını kapattı, oda anahtarlarını geri verdi ve otelden ayrıldı.
Late Check-out	Müşteri otelin standart check-out saatinde sonra check-out yapabilmek için izin verilmesini istiyor.

Kaynak : Kappa, Nitschke ve Schappert, 1995, s.16

Housekeeper raporunda yer alan terimlerin hem zaman hem de alan açısından daha az yer tutması için harflerle gösterilen simgeler halinde kullanılması da söz konusu olmaktadır. Bir housekeeper raporuna yazılabilecek simgeler ise Tablo 3.3'de verilmektedir.

Varış sürecinde yer alan resepsiyon personelinin bilmesi gereken bir başka bilgi de, özellikle münferit müşteri check-inlerinde lazım olan oda özellikleridir. Otel işletmeleri sahip oldukları odalarla ilgili kullanılan tanımlamaların standart olması hem farklı çalışanlar hem de müşteriler açısından önemlidir. Otel işletmeleri tarafından kullanılan oda tipleri ve konaklama endüstrisinde içerdiği anlamları gösteren bilgiler Tablo 3.4'de sunulmuştur.

**Tablo 3.3. Housekeeper Raporunda Kullanılan Simgeler**

SİMGE	AÇIKLAMA
O.K.	Okey (Bakım yapılmış dolu oda)
OCC = O	Occupied (bagajlı dolu oda)
VC	Vacant Clean (Boş temiz oda)
VD	Vacant Dirty (Boş kirli oda, önceki günlerden boşalmış ve temizlenmemiş)
C/O	Checked Out (Çıkış yapmış oda, bugün boşalmış henüz temizlenmemiş)
S/O	Slept Out (Odada bagaj var, yatak kullanılmamış)
OOO	Out Of Order (Arızalı oda)
OOI	Out Of Inventory (Aynı gün içerisinde arızası giderilebilecek oda)
NB	No Baggage (Oda kullanılıyor ancak bagaj yok)
DND	Do Not Disturb (Müşteri rahatsız edilmek istemiyor)
RS	Refused Service (Temizlik hizmeti istemedi)
X	Az veya hiç bagajı olmayan dolu oda
HU	House Use (Personelin kullandığı ücretsiz oda)
P	Permanent Guest (Sürekli konaklama yapılan oda)

Kaynak : Gray ve Liguari, 1980, s.152-154; Deveau v.d., 1996, s.180; Kozak, 2001b, s.39'dan uyarlanmıştır

**Tablo 3.4. Oda Türleri ve Tanımlamaları**

ODA TİPİ	AÇIKLAMA
Single	Bir kişiye tahsis edilen oda. Odada bir veya daha fazla yatak olabilir.
Double	İki kişiye tahsis edilen oda. Odada bir veya daha fazla yatak olabilir.
Triple	Üç kişiye tahsis edilen oda. Odada iki veya daha fazla yatak olabilir.
Quad	Dört kişiye tahsis edilen oda. Odada iki veya daha fazla yatak olabilir.
Queen	Queen ölçüsünde yatağı olan oda. Bir veya daha fazla kişi tarafından kullanılabilir.
King	King ölçülerinde yatağı olan oda. Bir veya daha fazla kişi tarafından kullanılabilir.
Twin	İçerisinde aynı tür iki yatak bulunan oda. Bir veya daha fazla kişi tarafından kullanılabilir.
Double-double	İki double yatağı (belkide queen ölçülerinde) bulunan oda. Bir veya daha fazla kişi tarafından kullanılabilir.
Studio	Bir stüdyo yatağı (yatağa dönüşebilen kanepeler) bulunan oda. Aynı zamanda ilave yatak da konulabilir.
Mini-suite veya junior-suite	Yatak ve oturma alanları bulunan oda. Bazen uyuma bölgesi olan yatak odası salon veya oturma odası birbirlerinden ayrılabilir.
Suite	Salon veya oturma odasına bağlı bir veya daha fazla yatak odası bulunan oda.
Connecting rooms	Dışarıda özel girişleri olan ve içeriden de bir kapıyla birbirlerine bağlı olan odalar. Müşteri odalar arasında dışarı çıkmadan geçiş yapılabilir.
Adjoining rooms	Bitişik ama bağlantı kapısı bulunmayan odalar
Adjacent rooms	Birbirine yakın, belki de koridorda çapraz olan odalar.

Kaynak : Kasanava ve Brooks, 1998, s.98

Variş aşamasından sonra müşteriye konaklama bilgilerini içeren bir oda slipi verilebilir. Oda slipi üzerinde müşteriye tanıtıcı, konaklama süresi ve oda fiyatı ile ilgili bilgiler bulunmaktadır. Çoğu otel oda slipleri yerine pasaport büyüklüğünde küçük broşürler kullanmakta ve bunu “otel pasaportu” olarak adlandırmaktadır. Otel pasaportunun içeriğinde oda slipindeki bilgilere ek olarak otelin planı, çeşitli müşteri faaliyet yerleri (yüzme havuzu gibi) ve saatleri, otel yiyecek-içecek faaliyet yerleri ve saatleri, otel ve bölge ile ilgili müşterinin bilmek isteyebileceği bilgiler bulunur (Deveau v.d., 1996, s.118).

### **4.3. Konaklama Süreci**

Konaklama süreci artık konuğun otel işletmesinde gecelemeğe başladığı ve oda dışında diğer hizmet birimlerinden de (yiyecek-içecek, eğlence, spor vb.) faydalandığı süreçtir. Önbüro çalışanları konuğun bir taraftan konaklama işlemlerini yürütürken diğer taraftan otel işletmesinin sunduğu diğer aktivitelerden faydalanmasını sağlamaya çalışır ve hesaplarını kontrol altında tutar.

Müşteri hizmetlerinin koordinasyonundan önbüro sorumludur. Kurulan iyi ilişkiler, müşterilerin tekrar aynı otel işletmesini seçmeleri açısından son derece önemlidir. Burada sadece önbüronun değil, diğer bölümlerin de müşteri ile olan ilişkileri önem taşır. Önbüro çalışanları müşteri şikayetlerine azami özen göstermeli ve şikayetlere hem müşteri hem de otel açısından tatmin edici çözümler üretmeye çalışmalıdırlar (Kozak v.d., 2002, s.29).

#### **4.3.1. Konaklama Süreç Faaliyetleri**

Konaklayan müşterilerin işletmede sunulan tüm aktivitelerden faydalandığı dönem bu dönemdir. Dolayısıyla müşteri harcamaları yoğun olur. Harcamaların müşteri folio'larına gününde işlenebilmesi, doğru tutarların yazılması gelirlerin kontrolü açısından çok önemlidir. Önbüro otel işletmelerinin hesaplarıyla ilgili kayıtların tutulduğu merkezdir. Burada sadece müşterilerin oda hesapları değil, aynı zamanda diğer harcamaları, ödemeleri ve indirim hakları ile ilgili hesaplar da tutulur. Günlük

olarak kapatılan hesaplar gece hesapçısı (night auditor) tarafından 4 veya 8 saatte tamamlanır. İşlemler 23:00-01:00 arası başlar ve bazı durumlarda sabah resepsiyon görevlisi shifti devralana kadar (07:00) sürer. (Deveau v.d., 1996, s.173-173). Konaklama sürecinde önbüro personeli tarafından yürütülen faaliyetlerin genel yapısı aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Müşteri oda anahtarlarının alınıp verilmesi ve kontrolü (Gray ve Liguori, 1980, s.109),
- Mesaj iletimi, telefon ve uyandırma hizmetleri (Powers ve Barrows, 1999, s.286),
- Müşteri hesaplarının tutulduğu oda foliolarına her gün kayıt işlenmesi ve kontrolü (Dereli, 1991, s.22),
- Müşteri şikayet ve isteklerinin dinlenerek ilgili bölümlerle ilişki kurulması (Kasanava ve Brooks, 1998, s.235),
- Müşterilerin memnuniyetini sağlamak ya da artırmak için diğer bölümlerle işbirliği yapılması (Kozak, 1998, s.41),
- Gerekğinde müşteri odalarının değiştirilmesi (Vallen ve Valen, 1991, s.236).

Yukarıda sıralanan tipik önbüro faaliyetleri bazı durumlarda müşterilerin kendilerine özel istekleriyle sayısı artabilen bir durum almaktadır. Müşteriler rezervasyon, varış, konaklama ve çıkış aşamalarında kendilerine özel uygulamalar bekleyebilirler. Önbüro çalışanlarının bahsi geçen uygulamalar yanında şu şekilde ifade edilebilecek özel istekleri de yerine getirme yükümlülükleri vardır (Kasanava ve Brooks, 1998, s.232);

- Taşınabilir extra yatak veya çocuk yatağı,
- İlave çarçaf/yastık,
- Ütü hizmeti ve ütü masası,
- İlave elbise askısı,
- Ofis ekipman ve yardımcı araçları,
- Görsel, işitsel ve fiziksel engelli müşteriler için özel araçlar,

- İş amaçlı konaklama yapan müşterilerin folio'larında tutulan hesapların ayrılması. Oda ücreti ve extra harcamaların takibi ayrı yapılır. Oda hesabı müşterinin çalıştığı şirkete fatura edilirken, diğer extra harcamaları müşterinin kendisinden tahsil edilir,
- Kongre/toplantı grupları otel konaklamalarında hesaplarının bir ana grup folio'sunda (master folio) toplanmasını isteyebilirler,
- Uyandırma hizmetlerinin kullanılması (wake-up calls),
- Eğlence rezervasyon talepleri,
- Gazete temini,
- Sekreterlik hizmetleri.

Müşterilere verilen hizmetler içerisinde önemli bir ayrıntı da müşteri adına ödeme yapılmasıdır. "Paid-out" olarak adlandırılan bu faaliyette genellikle ödemeler, önceden belirlenmiş yetkili kılınan konular üzerinde gerçekleşir (Dix ve Baird, 1998, s.146). Bu evrede müşterilerle ilgili başka bir önemli husus müşteri güvenliğinin sağlanmasıdır. Müşteriye ait eşyaların korunması, can güvenliğinin sağlanması, mahremiyetinin korunması için önbüro personeli, emanet kasa, konuğun oda numarasının başkalarına verilmemesi anahtarlar ile ilgili saklama ilkelerinin uygulanması vb. özel uygulamalar yapılmalıdır (Mısırlı, 2001, s.57).

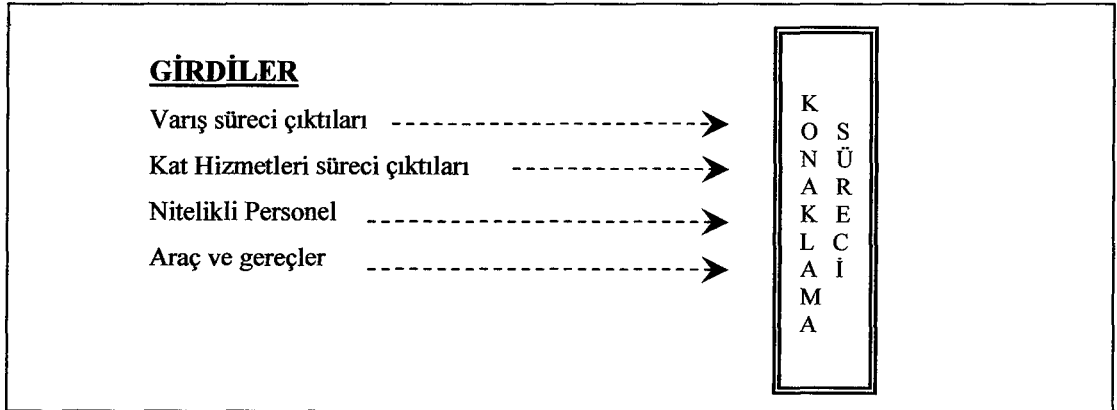
Önbüro bölümü müşterinin konaklama sürecinde sorumluluğundaki faaliyetleri başarılı bir şekilde yürütebilmek, iletişim olgusunu doğru kurgulamak zorundadır. İletişim sadece memorandumlar, yüz yüze konuşmalar ve bilgisayar terminalleri üzerinden gönderilen mesajları içermez. Etkili bir önbüro iletişimi aynı zamanda mesaj defteri (log book) kullanımı, bilgi yönetimi ve posta/telefon işlemlerini de kapsamaktadır. Önbüro bölümündeki iletişimin karmaşık yapısı müşteri oda sayısı, otelin büyüklüğü ve sunduğu hizmetlerin boyutuyla ilişkili olma eğilimi göstermektedir. Önbüro bölümünde çalışanları bir önceki çalışma saatinde (shift) meydana gelen önemli olaylar ve alınan kararlarla ilgili olarak bilgilendirmek için bir mesaj defteri (log book) kullanılır. Tipik bir önbüro mesaj defteri günlük beklenmeyen gelişmeleri, müşteri şikayetlerini ve faaliyetlerle ilgili bilgileri içerir. Önbüro çalışanları diğer şifte aktarmak için kayıtlar tutar. (Kasanava ve Brooks, 1998, s.223).

Resepsiyon bölümü ofisi günün her saatinde hizmet vermek zorundadır. Verilen bu hizmetlerin kesintiye uğramaması ise üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu yüzden resepsiyon ofisi sabah, akşam ve gece vardiyası olmak üzere üç vardiya halinde çalışır. Bu vardiyalara shift (shift) adı verilir (Kutkan ve Ünlü, 1989, s.98). Geleneksel kabul gören vardiya saatleri sabah 07:00-15:00, akşam 15:00-23:00 ve gece 23:00-07:00 (Kasanava ve Brooks, 1998, s.67) olarak belirlenmiştir. Ancak bazı otel işletmelerinde sabah 08:00-16:00, akşam 16:00-24:00 ve gece 24:00-8:00 (Kozak ve Emeksiz, 2002, s.169) uygulamaları da yapılmaktadır.

#### 4.3.2. Konaklama Süreci Girdileri ve Çıktıları

Konaklama sürecinin ana girdisini, varış sürecinin beklenen çıktısı yani konaklamaya başlayan müşteri oluşturur. Konaklama sürecinin diğer girdilerini de içeren bilgiler Şekil 3.9'da gösterilmektedir.

**Şekil 3.9. Konaklama Süreci Girdileri**



Varış sürecinin çıktısı sadece konaklamaya başlayan müşteri değildir. Müşterinin kişisel bilgileri ve özellikle her gece oda folio'suna yazılacak olan oda fiyatı ve diğer bilgiler konaklama süreci için oldukça önemli girdileri oluşturur. Konaklama hizmetinin asıl verildiği yer olan oda hizmetleri ile ilgili faaliyet gösteren kat hizmetleri süreç çıktıları (temizlik, oda bilgilerinin içeren raporlar vb.) konunun konaklama sürecinin olumlu yürütülmesine önemli katkıda bulunur.

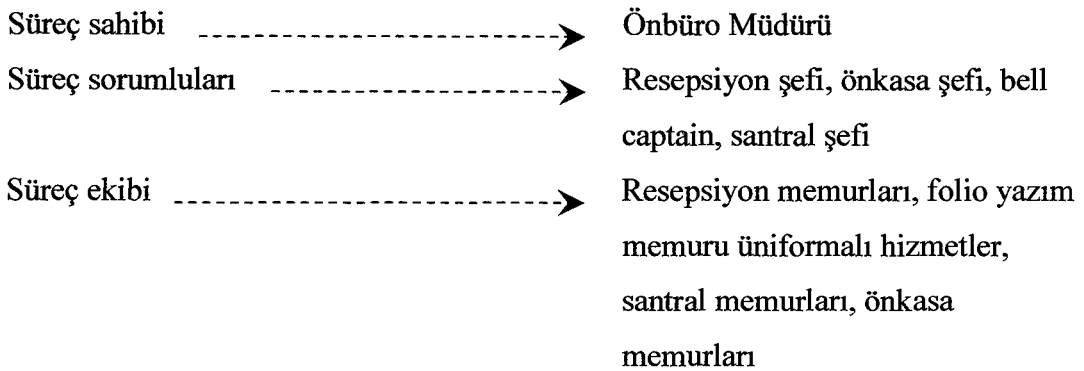
Bir hizmet sektörü olan otelcilik endüstrisinde işgörenlerin müşterilere sağladığı hizmetin kalitesi özellikle önem taşımaktadır. Bu durum karşısında, müşterilere en iyi hizmeti verebilecek nitelikli işgücünü istihdam etmek bir zorunluluktur (Mısırlı, 2002, s.47). Müşteriler tarafından bir otelin kalite değerlendirilmesinde önemli bir veri kaynağı çalışan performansdır (Hartline, Wooldridge ve Jones, 2003, s.43).

Konuğun otel işletmesinde konakladığı süre boyunca yürütülecek olan önbüro faaliyetlerinde hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı, önbüro bölümünde kullanılan sisteme göre farklılık gösterir. Otel işletmelerinde hesap kayıt sistemleri üç bölümde değerlendirilir; manuel, mekanik ve bilgisayar sistemi. Bilgisayar sisteminde çalışan otellerde bütün bilgisayarlar birbirlerine entegre olarak bağlıdır. Bu sistemde satış bilgisi satış noktası cihazlarıyla (point-of-sale POS) eş zamanlı olarak önbüro hesap kayıtlarına aktarılabilir (Deveau v.d., 1996, s.177).

Konaklama sürecinin çıktısı kısaca müşteri memnuniyetini ifade eder. Müşteri döngüsünün son evresi olan ayrılış sürecinin ana girdisini oluşturur. Gerek önbüro gerekse de otel işletmesinin diğer hizmet birimleri tarafından hizmet verilen, memnun bırakılan müşteri, konaklama sürecinin istenilen çıktısıdır.

#### 4.3.3. Konaklama Süreci Organizasyonu

Önbüronun müşteri konaklama sürecindeki faaliyetleri; önbüro banko hizmetleri, telefon hizmeti, posta-bilgi iletimi ve kasa hizmetlerinden oluşur. Önbüro müdürünün yönetiminde gerçekleşen bu sürecin organizasyon yapısı aşağıda ifade edildiği gibidir;



Süreç sahibi olarak önbüro müdürü, konuğa konaklama süreci boyunca önbüronun sunmakla yükümlü olduğu hizmetin sunulmasını sağlamak ve ilgili personeli yönetmekle sorumludur. Ayrıca;

- Misafir şikayetlerini değerlendirmek, şikayetlerin sebeplerini saptamak, gerekli önlemleri almak ve genel müdüre bilgi vermek (Batman v.d., 2001, s.73),
- Diğer bölümlerle kurulacak koordinasyonu sağlamak (Kozak v.d., 2002, s.21),
- Müşteri hesaplarını ve oda fiyatlarını kontrol etmek. Özellikle acente fiyat dönem değişikliklerinde oda fiyat değişikliklerini takip etmek (Deveau v.d., 1996, s.183),
- Her gece night auditor tarafından çıkartılan raporları incelemek ve iyi veya kötü gelişmeleri önceden gözlemleyebilmek zorundadır (Rutherford, 2002, s.117).

Süreç sorumlularından olan resepsiyon şefi;

- Resepsiyon deskinde, önbüro müdürüyle koordineli bir şekilde resepsiyondaki iş akışını, belgelendirme ve raporlaştırma sürecini oluşturmak, izlemek ve sonuçlarını önbüro müdürüne iletmek (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998, s.26),
- O günkü housekeeper raporunu kontrol ederek yanlışlıklar varsa sebebini bulmak ve düzeltmek (Şener, 2001, s.132),
- Grup folio ve fiyat memolarını kontrol etmek (Gökdeniz, 1999, s.38),
- Oda anahtarlarının kontrol edilmesini sağlamak (Dereli, 1991, s.18),
- Müşteri mesaj ve postalarının zamanında iletilmesini sağlamak (Kasanava ve Brooks, 1998, s.225),

Diğer süreç sorumlularından önkasa şefi; müşterilerin hesaplarının limitlerini kontrol eder (Mısırlı, 2001, s.32), bell captain; konaklama sürecinde görev alan üniformalı personeli yöneten ve yönlendiren kişidir (Kutkan ve Ünlü, 1989, s.6), santral şefi; otelde konaklayan müşterileri otel içi ve otel dışı ile haberleşme imkanını sağlayan bölümden sorumludur (Şener, 2001, s.135).

Süreç ekibi ise yukarıda kısaca açıklanan süreç sorumlularının sorumlulukları altındaki faaliyetleri yürütürler. Bunların içerisinde en çok dikkati çeken, iş yükünün en yoğun olduğu resepsiyon memurlarıdır. Konaklama sürecindeki görevleri şunlardır;

- Müşteri oda anahtarının alınıp verilmesi (Gray ve Liguori, 1980, s.109),
- Resepsiyon mesaj defterine (log book) bir önceki şifftte yazılmış olan notları takip etmek, bir sonraki şifftte devretmek üzere not almak (Gökdeniz, 1999, s.38),
- Müşteri ödemelerini, ödeme araçlarını işletmenin bu konudaki politikasına göre yürütmek (Kantarcı ve Yörükoğlu, 1998, s.27),
- Mesaj defterine (log book) bir önceki shift'te yazılanları takip etmek, çözmeye çalışmak, çözilemeyenleri bir sonraki shift'e devretmek (Batman v.d., 2001, s.77),
- Müşterilerin uyandırma taleplerini almak ve santrale iletmek (Kasanava ve Brooks, 1998, s.233),
- Müşteri mesajlarının iletilmesini sağlamak (Kozak, 1998, s.44),
- Katlar şefiyle işbirliği yapmak, günlük housekeeper raporlarını kontrol etmek, mutabakatsızlıkları tespit etmek ve housekeeper ve muhasebeye bildirmek (Dereli, 1991, s.19).

Konaklama sürecinde resepsiyon faaliyetlerinin üç şifft altında yürütüldüğünden daha önce bahsedilmişti. Bu üç şifft içerisinde faaliyetler ortaktır, ancak güne ait işlemlerin sonlandırıldığı night audit olarak adlandırılan gece şifftinin kendine ait bazı özellikleri vardır. Oda gelirlerinin kontrolü önbüro bölümünde night auditor ile başlar. Bölüm gelirleri ve müşteri hesaplarının bakiyesini tutmak onun sorumluluğundadır (Gray ve Liguori, 1980, s.231). Genel olarak night audit görevleri şöyle sıralanabilir (Deveau v.d., 1996, s.173-174;

- Bütün odalar için oda durumları ve no-show rezervasyon bilgilerini kontrol etmek,
- Müşteri hesaplarına günlük aktarmaları yapmak ve kontrol etmek,
- Müşteri hesap balanslarını yapmak ve kontrol etmek,

- Müşterilere tanınan kredi limitlerini kontrol etmek, bölüm peşin satış kayıtlarını kontrol etmek, müşteri faturalarını hazırlamak ve gece müdürünün görevlerine yardımcı olmak gibi farklı faaliyetleri yürütmek,
- Yönetimin kullanımına sunmak için istatistiksel raporlar hazırlamak.

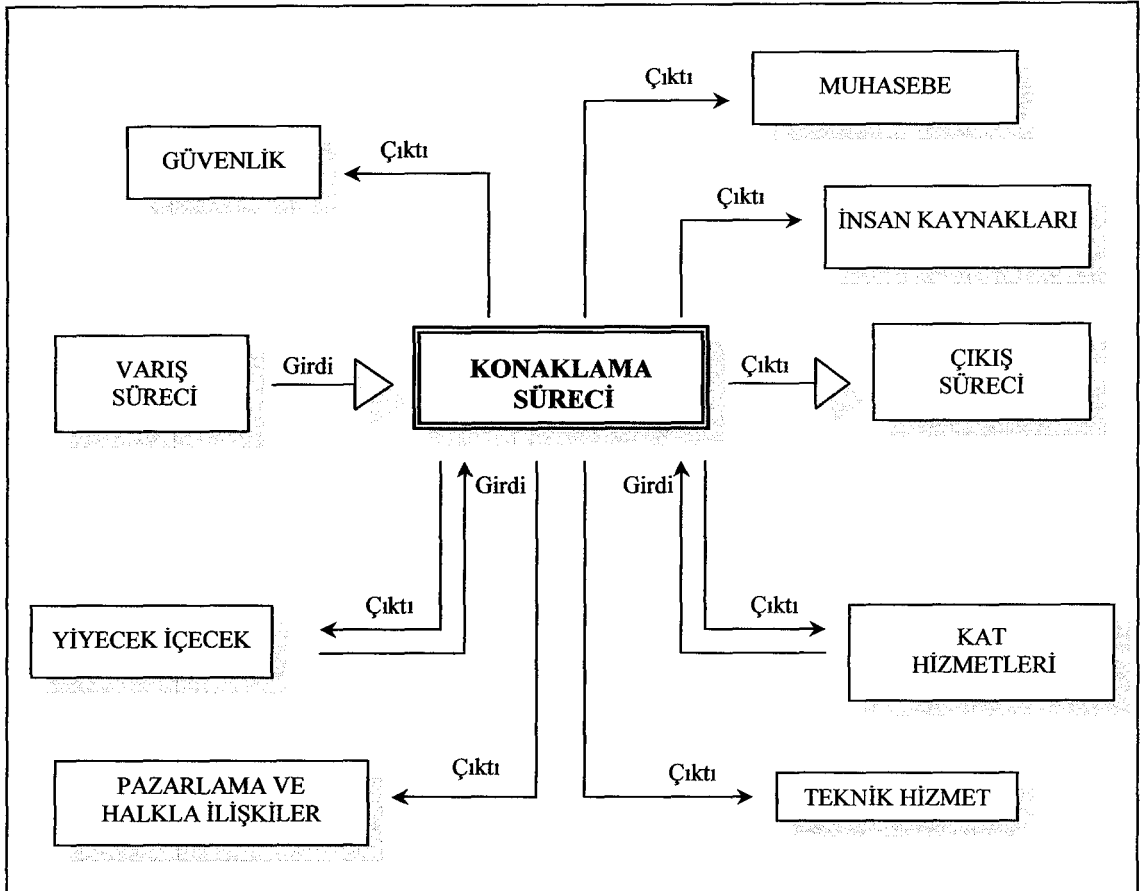
Önbüro kasiyeri önkasa ile ilgili bütün işlemleri yapar ve kayıtları tutar, 24:00-08:00 shiftinde sabah 05:00'de gün dönümü yapılarak, resepsiyon ile mutabakat sağlanarak kasa sıfırlanır ve balans yapılır, ayrıca muhasebece istenilen günlük raporlar hazırlanır (Dereli, 1991, s.20-21). Konaklama süreç ekibinin diğer çalışanlarından folio yazım memuru (elliott fisher) müşterilerin foliolarını açar. Dosyalama ve sekreterlik işlerini yürütür. Arka ofiste çalışır. Son yıllarda özellikle bilgisayarın kullanıldığı önbürolarda bu görev resepsiyonistler tarafından yerine getirilmektedir (Mısırlı, 2001, s.32). Üniformalı hizmetler müşterilerin otele giriş ve çıkışlarında karşılanması, asansörde nezaret edilmesi, mesajların ulaştırılması gibi faaliyetleri yürütürler. Santral memuru otelin sahip olduğu iletişim cihazlarından müşterilerin faydalanabilmesi yönünde hizmet verir. Son olarak da önkasa memuru müşteri hesapları, döviz bozma işlemleri ve kasa işlemlerini yürütür.

#### **4.3.4. Konaklama Sürecinin İlişki Yapısı**

Bir otel işletmesindeki çoğu hizmetin yürütülebilmesi önbüro ve diğer bölümlerin koordineli çalışmasıyla mümkündür. Önbüro genellikle kat hizmetleri ve teknik servis bölümleriyle bilgi paylaşımı içerisindedir. Bunlara ilaveten önbüro çalışanları kendi yönlendirmelerinin müşterilerin otelin gelir getiren merkezlerine olan ilgisi üzerindeki etkisini de bilmek zorundadır (Kasanava ve Brooks, 1998, s.230). Müşteri işletmede kaldığı sürede önbüro ile birçok farklı konuda ilişki kurmak durumundadır. Bu ilişkiler önbüro, housekeeping, teknik servis ve yiyecek-içecek bölümü ile ortaya çıkmaktadır. Müşteriler çeşitli konularda önbürodan bilgi istemekte, çeşitli şikayetlerinin çözümünü önbürodan beklemektedirler (Kantarıcı ve Yörükoğlu, 1998, s.141). Bu dönemde müşteri-önbüro ilişkisi sadece oda anahtarının alınıp verilmesinden ibaret değildir. Bilakis müşteri için önbüro otelin diğer hizmet aktiviteleri hakkında bilgi alabileceği ve bu aktivitelerle ilgili şikayet ve isteklerinin sunabileceği bir ev sahibi konumundadır.

Önbüronun müşteri memnuniyetini sağlama yönündeki faaliyetler içerisindeki bu konumu, konaklama sürecinin otel işletmesinin neredeyse tüm süreçleriyle ilişki içerisinde olmasını da beraberinde getirir. Söz konusu bu ilişkiler Şekil 3.10'da gösterilmektedir.

**Şekil 3.10. Konaklama Sürecinin İlişki Yapısı**



Kaynak : Kasanava ve Brooks, 1998, s.232; Kozak, 2001b, s.38; Dereli, 1991, s.67'den uyarlanmıştır

Housekeeper raporu günde iki kere hazırlanır. Birincisi “sabah raporu”dur ve saat 11:00’de hazırlanır, ikincisi saat 16:00’da hazırlanan “akşam raporu”dur (Kozak, 2001b, s.38). Bu raporlar önbüro personelinin odalarla ilgili güncel bilgi sahibi olmalarını sağlar. Yine konaklama sürecinde müşterinin odası herhangi bir sebepten dolayı değiştirilmişse bu bilginin “oda ve fiyat değişim formu hazırlanarak” kat hizmetlerine bildirilmesi gerekmektedir (Dereli, 1991, s.67). Bir diğer ilişki de önbüro yöneticisinin tahmini doluluk oranlarını (forecast) kat hizmetleri bölümüne bildirmesiyle oluşur. Bu bilgi ile kat hizmetleri yöneticisi personel ve malzeme

ihtiyacını planlayarak bölüm girdilerini en verimli şekilde kullanır (Gray ve Liguori, 1980, s.151).

Pazarlama ve halkla ilişkiler bölümü ile olan ilişkide önbüro çalışanları öncelikle otel işletmesinin fiyat ve diğer hizmetlerin tarifelerini bilmekle yükümlüdürler. Bir otelin pazarlama ve halkla ilişkiler çalışmalarına önbüro çalışanları pek çok şekilde katılır ve olumlu katkıda bulunurlar. Müşteri ilişkileri, sağlık ve spor programları, aile uygulamaları ve otel lobisinde müşteriye ücretsiz kahve ikramı müşterileri otele alıştıırır ve tekrar gelmelerini sağlar (Kasanava ve Brooks, 1998, s.232).

Konaklama sürecinde önbüro ve teknik servis bölümü arasındaki ilişki müşteri odalarına ait şikayetlerin giderilmesi ile ilgilidir. Müşteriler veya kat hizmetleri bölümü tarafından otel odalarına ait her hangi bir şikayet geldiğinde ve otel bünyesi içerisinde genel mekanlar veya resepsiyonla ilgili teknik arızalar söz konusu olduğunda önbüro bir form düzenleyerek ilgili şikayeti teknik servis bölümüne bildirir (Gökdeniz, 1999, s.176).

Muhasebe bölümünün çalışmasında gerekli olan belgeler önbüroda tutulur. Otelin muhasebe bölümü önbüroda hazırlanan misafir hesapları kontrol bilgilerini kullanarak, işletmenin günlük profilini belirler ve bu çalışmaların sonuçlarını otel yönetimine rapor halinde bildirir. Muhasebe bölümünün bu görevini hatasız ve zamanında yapabilmesi, her gece önbüroda misafir hesaplarının kontrol edilmesine ve istatistiki geceleme kayıtlarına ilişkin raporların eksiksiz olarak hazırlanıp kendilerine iletilmesine bağlıdır (Kozak, 1998, s.54). Ayrıca önbüro, müşterilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması, otelin bina ve donanımının çeşitli tehlikelere karşı korunması konusunda otel yönetimi ve güvenlik bölümüyle işbirliği içerisinde hareket etmelidir. Konaklama prosedürü dışında kalan uygunsuz şahısların otele alınmaması, kayıp ve hırsızlık ihbarlarının dikkate alınması ve takip edilmesi işbirliği konularına örnek olarak gösterilebilir. Yangın, sel, deprem vb. doğal felaketler esnasında neler yapılması gerektiği de önbüro personeline öğretilmiş olmalıdır (Kozak ve Emeksiz, 2002, s.177).

Stratejik bir değerlendirmeye otel yöneticileri her bir hizmetin genel hizmet kalitesine uygunluğu bağlamında farklı tiplerdeki çalışan performanslarını dikkatle yönetmek zorundadır (Hartline, Wooldridge ve Jones, 2003, s.44). Müşteri memnuniyeti açısından önemli bir rol üstlenen konaklama süreci nbro çalışanlarının performansları insan kaynakları bölümüyle birlikte yürütülen çalışmalarla belirlenir.

#### 4.3.5. Konaklama Süreci Standartları

Konaklama süreci ilişki yapısında ifade edilmeye çalışıldığı gibi, müşterinin konaklaması sürecinde önbüronun faaliyetleri oldukça yoğun ve karışık ilişkiler içerisinde gerçekleşir. Bu ilişkilerin doğru yürütülmesi sadece nbro için değil diğer bölüm süreçlerinin de performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Otel işletmecileri için kontrolü zor olan bu sürece bir takım standartlar getirmek veya işlemlerde sistematik bir yapı oluşturabilmek üzere otel paket programları önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Konaklama sürecinde faaliyetlere getirilen standartlar bir anlamda otel işletmesinin prestiji haline gelmektedir. Örneğin The Ritz-Carlton Otellerinde telefonlara “ defa alma süresi içerisinde gülümseyerek cevap vermek” çalışanlara zorunluluk olarak getirilmiştir. Yine aynı otelde her çalışan müşteri şikayetini gidermek ve onu mutlu edebilmek için 2000 Amerikan doları harcama yetkisiyle donatılmıştır (Kotler, Bowen ve Makens, 1999, s.51). Konaklama süreç faaliyetleri ile ilgili olarak getirilen işlev standartları ve paket program uygulama kolaylıkları aşağıda sıralandığı gibidir;

- Eğer otel satış noktası terminaline (EPOS Electronic point of sale) sahipse ve bu terminal entegre olarak nbro bilgisayar sistemine bağlı çalışıyorsa, müşteri hesabı hizmetin kullanıldığı bölümden folio'suna direkt olarak kaydedilir (Valen ve Valen, 1991, s.363),
- POS'un nbro bilgisayar sistemine entegre olarak bağlı çalışmadığı veya manuel olarak faaliyetlerini yürüten otellerde müşteri otel restoranından (veya diğer birimlerden) yararlandığı hizmet karşılığı olan hesabını otel kredi kartı ile ödemekte ve adisyonu imzalayarak nbro bölümüne göndermektedir.

Gönderilen bu adisyon müşteri imzası kontrol edilerek hesabına ilave edilir (Deveau v.d., 1996, s.119),

- Konaklama aşamasında özellikle yabancı müşterilere verilen “change” (döviz bozma) hizmeti önemlidir. Konaklama işletmelerinin hem müşteri memnuniyeti adına hem de kuru biraz daha aşağıda tutarak kar amaçlı yaptığı bu işlemde, personelin kontrolü gerekir. Personel de tıpkı işletme gibi bu hizmetten para kazanmayı düşünebilir. Kendi yanında getirdiği parayı change işleminde kullanarak müşteri anlamadan otel kuru üzerinden para bozmaya kalkışabilir. Otel paket programları üzerinden yapılan change işleminde, opsiyon tanınmadan yazılı çıktı verilir. İki nüsha halinde çıkan bu belgeler personel tarafından imzalanarak bir nüshasının müşteriye diğer nüshasının da bozulan paraya iliştilerilerek kasaya konulması kontrol açısından gereklidir,
- Change işleminde hile yapma sadece personele özgü değildir, müşterilerin de sahte para veya seyahat çeki bozdurmaya kalkışmaları söz konusu olabilir. Dolayısıyla sahte paraları tanıyabilmek için geliştirilen bazı aletlerin önbüroda bulunması ve personelin bu konuda eğitilmesi önemlidir. Seyahat çekinin bozdurulması söz konusu ise, müşterinin pasaport no'so ve imzasının alınması unutulmamalıdır. Diğer bir dikkat edilmesi gereken unsur da seyahat çeklerinin her bir sayfasına yazılabilecek rakamların limitli olduğudur. Bu limitlerin de personel tarafından bilinmesi bu anlamda önem taşımaktadır (Dix ve Baird, 1998, s.134),
- Bilgisayar sistemi kullanan işletmelerde personele verilen şifreler, yöneticilerin çalışanları ofisinden kontrol edebilmesine olanak tanımaktadır. İlgili personelin şifresi girilerek gün içerisinde yaptığı işlemler takip edilebilir, bunun bilinmesi personel üzerinde bir oto-kontrol sağlamaktadır (MOD, 2002, s.13),
- Konaklama işletmelerinin odalar dışında hizmet verilen diğer aktivite merkezlerinden sağladığı günlük extra gelirler önemli bir yer tutar. Akşam saatlerinde aktivite merkezleri güne ait gelirlerini belgeleriyle birlikte, muhasebe kapandıktan sonra genel kasa olarak kabul edilen önbüroya teslim ederler. Teslim edilen para ve belgelerin kontrol edilip imza altına alınması, her iki taraf personeli üzerinde bir kontrol etkisi sağlamaktadır,

- Büyük işletmelerin çoğu tarafından tercih edilen oda kapısı kart sisteminde, konuğun giriş-çıkış tarihleri arasında kullanım sağlandığı için, çıkışında alınması unutulmuş kartı tekrar getiren kötü niyetli müşterilerin daha önce kullandığı odaya tekrar girebilmesini engellemektedir. Anahtar sisteminde ise böyle bir durum söz konusu değildir. Bu nedenle işletmeler belirli dönemlerde, oda kapılarının anahtarlarını değiştirerek bu tarz kötü gelişmeleri engellemeye çalışırlar (Kasanava ve Brooks, 1998, s.245),
- Müşteriler emanet kasası hizmetinden faydalanmak istediklerinde, önbüro çalışanı emanet kasası kullanım formunu müşteriye imzalatmak zorundadır (Dereli, 1991, s.144). Emanet kasalarının ücretinin oda folio'suna geçirilmeden personel tarafından çalınması, konaklama işletmelerinde çok sık rastlanılan bir durumdur. Yöneticilerin gelişigüzel zamanlarda emanet kasa kullanımlarını kontrol etmeleri personelin bu konuda daha titiz davranmalarını sağlayabilir,
- Konaklama sürecinde önbüro personelinin yaptığı en önemli hırsızlık olaylarından bir tanesi de geç vakitte gelerek sadece bir gece konaklayıp sabah çıkacak olan müşterinin hesabında yapılan oynamalardır. Müşteriye normal fiyat üzerinden satılan oda, folio'ya personele tanınan indirim üzerinden işlenebilir veya kişi sayısı farklı yazılabilir ve aradaki fark çalınır. Dolayısıyla ilgili saatlerde görevli olan yöneticinin bu tarz münferit girişlerde önbüroda bulunup check-in sürecini takip etmesi gerekir,
- Bir kattaki tüm odaların kapılarını açan "pas" anahtarı olduğu gibi, bir de işletmedeki bütün odaların kapılarını açan genel pas (master key) anahtarları vardır. Kat hizmetlerinin mesai saatleri dışında genel pas anahtarı resepsiyonda durur. Bahsi geçen bu anahtarlara ait bir defter olmalı ve kimin hangi saatlerde kullandığı sürekli takip edilmelidir (Vallen ve Vallen, 1991, s.401),
- Housekeeper" raporundan bir nüshanın da muhasebe bölümüne gitmesi, hem önbüro hem de kat hizmetleri üzerinde otomatik bir kontrol oluşturur, birlikte hareket edip hile yapmaları önlenir. Çünkü muhasebe bölümü kat hizmetlerinden gelen bu raporla, ön bürodan gelen oda gelirlerini karşılaştırmaktadır (Gray ve Liguori, 1980, s.153),
- Konaklama sürecinde personelin daha dikkatli olması gereken özel misafirler vardır. Bu misafirler acente yetkilileri, genel müdür veya işletme sahibinin

yakınları olabilirler. İkram (complimentary) olarak konaklayan bu tip müşterilerden genelde ücret alınmaz. Böyle bir müşteri kaydı yapılırken ödeme bölümüne “full complimentary” yazıldığında, otel paket programı personel yanlılıkla kayıt yapmaya kalkışsa da oda folio’suna kayıt yaptırmaz (MOD, 2002, s.12).

#### **4.4. Çıkış Süreci**

Müşteri döngüsünün dördüncü ve son aşaması müşterinin otelden ayrıldığı aşamadır. Bu aşamada müşterinin kayıtları müşteri listesinden çıkartılmakta, hesabı kapatılmakta ve konaklama belgesi farklı amaçlar için kullanılmak üzere arşive kaldırılmaktadır (Mısırlı, 2001, s.58). Müşteri döngüsünün bu son sürecinde yapılan temel hizmetler, müşterinin otelden çıkışının gerçekleştirilmesi ve bilgi kayıtlarının/formlarının (history cards/forms) yaratılmasıdır. Çıkış sırasında müşteri odasını boşaltır, geçerli bir şekilde hesabını kapatır, anahtar/kart iadesini yapar ve otelden ayrılır. Önbüro, oda durumu ile ilgili düzeltmeleri yapar ve kat hizmetlerini haberdar eder (Kozak v.d., 2002, s.31).

Önbüro personeline düşen en önemli görevlerden birisi müşterinin uğurlanmasıdır. Uğurlama da karşılama kadar önemlidir. Müşteri otelden ayrılışında, ilgili personelce kapıya kadar uğurlanmalı ve müşteride bir tanıdığa değil de otelin bir dostuna “güle güle” denildiği kanısı uyanmalıdır. Müşteri bu hisler altında otelden ayrılırsa otel personeli görevinde başarılı olmuş demektir. Otele gelirken karşılanmalarını isteyen müşteriler, otelden ayrılırken de istekleri üzerine havaalanı, tren istasyonu veya limana kadar götürülmelidir (Dereli, 1991, s.137).

##### **4.4.1. Çıkış Süreci Faaliyetleri**

Müşteri otelden ayrılmak için hazır olduğunda, resepsiyon personeline oda anahtarını vererek ayrılma işlemlerine başlar. Önbüro kasiyeri müşterinin hesap işlemleri ile ilgilenirken, resepsiyon üniformalı hizmetlilerden bir görevliyi müşteri odasına eşyalarını indirmesi için gönderir, eşyalar bir kapı görevlisi yardımı ile

müşterinin kendi aracına, taksiye ya da ulaşım hizmeti veren şirket aracına taşınır (Kozak, 1998, s.90). Önbüro bölümü çıkış ve hesap kapatılması sürecinde en az üç önemli fonksiyonu yerine getirir. Bunlar; müşteri hesap balanslarına ilave edilmeyen hesapları eklemek, oda durum bilgisini güncellemek ve müşteri bilgi kartlarının (guest history records) oluşturulmasıdır. Çıkış ve hesap kapatma işlemleri eğer önbüro çalışanları hazırlıklı ve organize olmuşlarsa hızlı ve verimli işleyen bir süreç olur. Müşteri döngüsünün son evresi olan çıkış sürecindeki faaliyetler genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Kasanava ve Brooks, 1998, s.291-292-293);

- Son harcamalarla ilgili bilgi alınması,
- Ödenmemiş harcamaların müşteri hesabına ilave edilmesi,
- Hesap bilgisinin gözden geçirilmesi,
- Hesabı gösteren folio'nun müşteriye sunulması,
- Ödeme tipinin gözden geçirilmesi,
- Hesap ödeme işlemleri,
- Posta, mesaj ve faksların kontrol edilmesi,
- Emanet kasası veya emanet kasa anahtar kontrolü,
- Oda anahtarının kontrolü,
- Oda durum bilgisinin güncellenmesi.

Müşteri çıkış sürecinde hesabını peşin, yabancı ülke parası, çek, seyahat çeki, yabancı ülke çeki, kredi kartı, acente ödeme belgesi gibi farklı ödeme yöntemleriyle yapabilir (Dix ve Baird, 1998, s.135). Bu yöntemlerin her biri ile ilgili farklı bilgi ve beceriler gerekmektedir. Hesaba eklenmesi gerekirken unutulmuş bir harcamanın müşteriden daha sonra tahsil edilmesi çok zor bazen de olanaksız olabilmektedir. Bu işlemlerle genellikle önbüro değil muhasebe bölümü ilgilenmekteyse de, sorumluluk hatayı yapan önbüro personeline olmaktadır (Mısırlı, 2001, s.58).

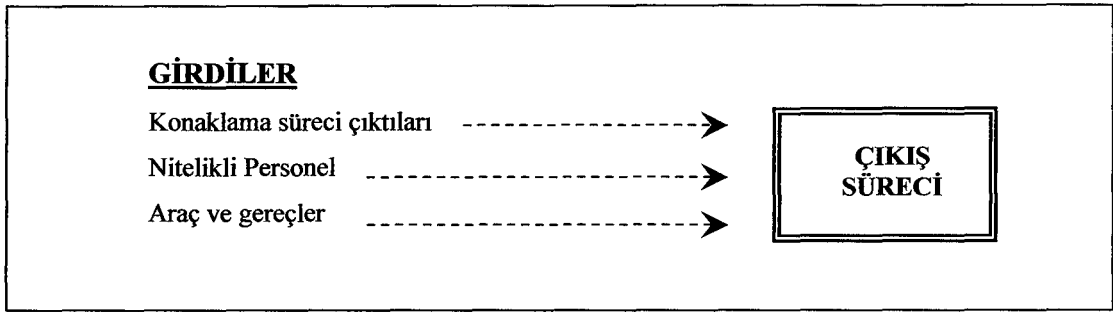
Hesapların son durumu öğrenilip kaydedildikten ve ödeme yönteminin geçerliliği kontrol edildikten sonra; müşteriye yaptığı ödemeye ilişkin hazırlanan faturası sunulmuş hesap kapatılır (Kozak, 1998, s.94). Resepsiyon memuru müşterinin adını oda durumunun takip edildiği sistemden kaldırır ve odanın boş ancak satışa hazır olmadığını

not eder. Çıkış bilgisi, ilgili tüm bölümlere (kat hizmetleri, telefon santrali vb.) hemen iletilmeli, böylelikle onlar da kendi listelerini güncellemelidirler. Beklenmeyen çıkışlar ve konaklama süresinin uzatılması bilgilerinin de diğer bölümlere ayrı ayrı iletilmesi onların hata yapmamalarını sağlayacaktır (Dix ve Baird, 1998, s.108).

#### 4.4.2. Çıkış Süreci Girdileri ve Çıktıları

Konaklama sürecinin çıktısı olan konaklama süresini bitiren müşteri, çıkış sürecinin ana girdisini oluşturur, diğer girdileri de Şekil 3.11’de gösterilmektedir.

**Şekil 3.11. Çıkış Süreci Girdileri**



Otel hizmet kalitesinin belirlenmesinde önbüro çalışanları stratejik ve işlevsel öneme sahip bir konumda faaliyetlerini yürütmektedirler (Hartline, Wooldridge ve Jones, 2003, s.50). Çıkış süreci hiçbir zaman müşteriyle otel işletmesi arasındaki ilişkinin bittiği anlamına gelmez. Müşteri münferit veya acente müşterisi olması durumuna göre otel işletmesi ve dolayısıyla da önbüro faaliyetleri hakkındaki intibalarını ilgili kurum veya kişilere aktaracaktır. Ayrıca bu intibalar müşteri için bir sonraki tatil ve konaklama yeri seçiminde temel yapıyı oluşturacak ve kararları etkileyecektir. Dolayısıyla bu süreç içerisinde yer alacak olan önbüro personelinin bu düşünce temelinde faaliyetlerini yürütebilecek niteliklere sahip olması beklenmektedir.

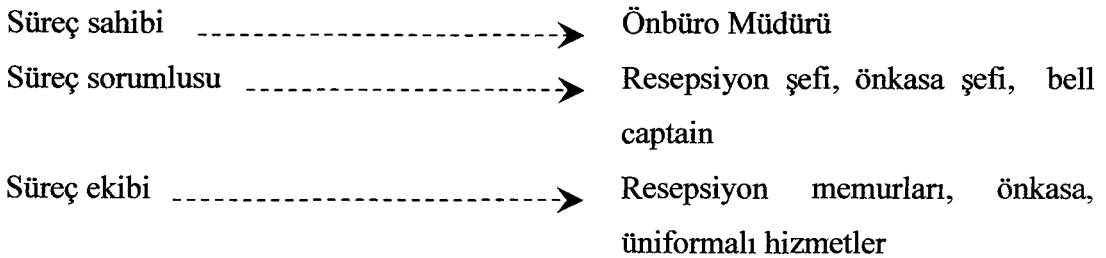
Bazı otellerde müşterinin çıkış işlemlerini kendi kendine yapabilmesini sağlayan terminaller (self check-out terminals) lobi veya odalarda bulunmaktadır. Lobi veya odalarda müşteri kullanımına sunulan bu sistemler önbüro bilgisayar sistemine bağlı olarak hizmet verir. Amaç çıkış süreci zamanını azaltmak ve önbüro iş yoğunluğunu

hafifletmektir (Kasanava ve Brooks, 1998, s.297). Bu tarz bir uygulamanın olmadığı otellerde çıkış süreci işlemlerinde kullanılacak araç ve gereçler önbüroda kullanılan sisteme göre farklılık gösterir. Burada dikkat edilmesi gereken, işlemlerin kullanılan sisteme göre fark etmediği sadece araç gereçlerin farklılaştığıdır. Örneğin münferit müşteri faturası işlemi; manuel sistemde fatura koçanı üzerine kalemle yazılarak, bilgisayar sisteminde ekrandaki bilgileri fatura kağıdı takılı yazıcıya aktararak gerçekleşir.

Çıkış sürecinin çıktıları ise; hesabı daha önce anlatıldığı üzere kapatılan ve nezaket kuralları uygulanarak uğurlanan müşterinin memnuniyeti, kat hizmetleri için boş ve kirli bir oda, muhasebe için gelir kaydı ifade eder.

#### 4.4.3. Çıkış Sürecinin Organizasyonu

Çıkış sürecinde görev yapan personel ve müşteri arasındaki ilişki son derece önemlidir. Müşterinin konaklama deneyimi üzerinde akılda kalıcı etkileri olan bu süreçte yer alan personelin müşteri üzerinde bıraktığı izlenim müşterinin ailesine, arkadaşlarına ve acentesine aktaracağı bilgiler içerisinde yer alır (Gray ve Liguori, 1980, s.111). Çıkış sürecinde önbüro faaliyetleri genel olarak oda hesabının kapatılması ve müşterinin uğurlanması olarak ifade edilebilir. Bu süreç içerisinde yer alan çalışanlara süreç organizasyonu açısından bakıldığında aşağıdaki yapı görülür;



Önbüro müdürü önbüro işlevsel süreçlerinin sonuncusu olan çıkış sürecinin de sahibidir. Bu süreç içerisinde müşteri hesabının doğru kapatılması, ayrılış işlemlerinin kurallara uygun bir şekilde yürütülmesi ve müşterinin memnun bir tarzda otel işletmesinden uğurlanması önbüro müdürünün sorumluluğundadır. Ayrıca;

- Kredi tanınmamış müşterilerin otelden hesaplarını ödemedten ayrılmalarını önlemek için gerekli tedbirleri almak, müşteri borçlarını izleyerek muhasebeye iletilmesini sağlamak (Dereli, 1991, s.19),
- Çıkış sürecinde görev alan önbüro çalışanlarının işlerini kontrol altında tutmak (Rutherford, 2002, s.115),
- Önbüro personeli ile ilgili anket sonuçlarını değerlendirmesi, gerekli uyarılar yapılması (Batman v.d., 2001, s.73).

Çıkış süreci faaliyetlerinden önbüro müdürüne karşı sorumlu olan resepsiyon şefinin bu süreçteki görevleri;

- Çıkış yapan müşterinin ödeme tercihine göre yapılan tahsilat işleminde, gerekli kontrol faaliyetlerini işletmek (Powers ve Barrows, 1999, s.280),
- Çıkış yapan müşteriden otele ait oda ve emanet kasa anahtarlarının alınması sağlamak (Kasanava ve Brooks, 1998, s.293),
- Çıkış yapan oda hakkında ilgili bölümlere bilgi verilmesini sağlamak (Dix ve Baird, 1998, s.108),
- Müşteri bilgi kartlarının (guest history cards) doldurulmasını ve arşivlenmesini sağlamak (Vallen ve Valen, 1991, s.370).

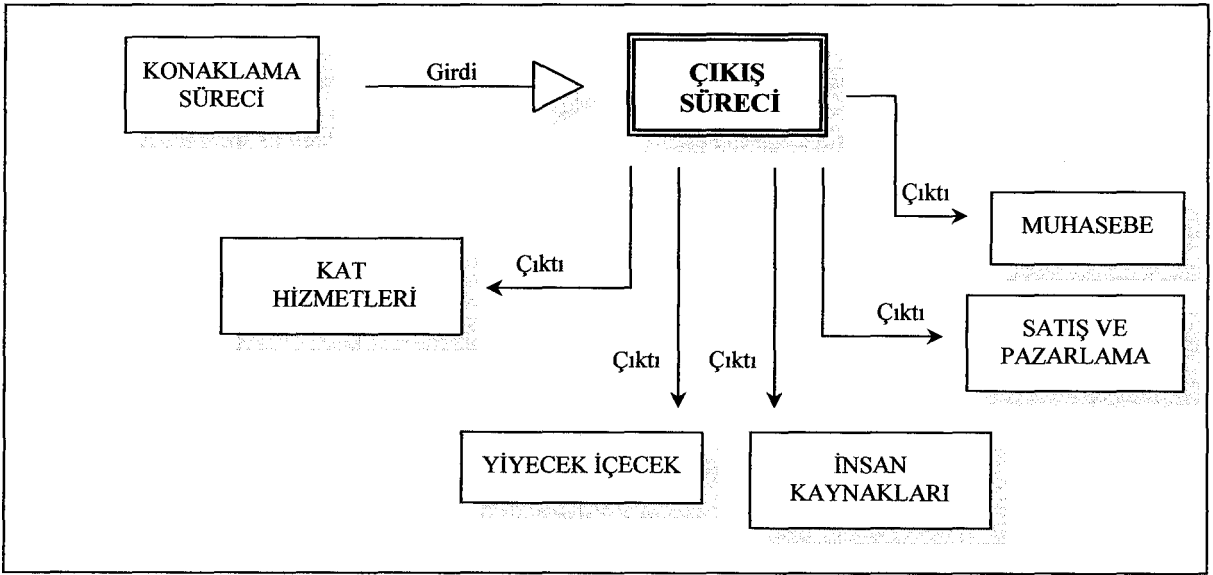
Diğer süreç sorumlularından önkasa şefi; oda hesabının kapatılması ve tutarın doğru tahsilinden, bell captain ise; sorumluluğu altında olan üniformalı personel tarafından müşteri bagajlarının odadan alınarak lobiye indirilmesi ve ardından resepsiyondaki işlemler bittikten sonra müşteri aracına kadar taşınması işlerinin yürütülmesini, kapıdan uğurlanmasını koordine eder.

Süreç ekibinde yer alan resepsiyon memurları, önkasa memuru ve üniformalı hizmetliler yukarıda süreç sorumlularının sorumlu oldukları alanlardaki faaliyetlerin yürütülmesinde görev alırlar.

#### 4.4.4. Çıkış Sürecinin İlişki Yapısı

Çıkış süreci müşterinin konaklama devresinin bitimidir, diğer bir ifadeyle konaklama sürecinin doğal uzantısıdır. Çıkış süreci ile birlikte otel işletmesinin bazı diğer bölümlerin faaliyetlerini etkileyen çıktılar söz konusudur. Söz konusu bu süreç ilişkileri Şekil 3.12’de gösterilmektedir.

Şekil 3.12. Çıkış Sürecinin İlişki Yapısı



Kaynak : Rutherford, 2002, s.116; Kasanava ve Brooks, 1998, s.306; Vallen ve Vallen, 1991, s.278-279’den uyarlanmıştır

Müşterinin çıkış sürecini tamamlamasıyla müşteriye hizmet veren diğer faaliyet birimleri de etkilenir. Örneğin, müşterinin çıkış süreciyle boşalttığı oda kat hizmetleri bölümü için boş ve kirli bir oda anlamına gelir ve bu odanın hemen temizlenip satışa hazır hale getirilmesi beklenmektedir. Çıkış sürecinde önbüro-kat hizmetleri ilişkisinde önemli bir rapor “check-out okey” raporudur. O gün çıkış yapan odaların numaraları yazılan bu rapor, resepsiyon memurları tarafından iki nüsha halinde hazırlanarak bir nüshası housekeeper’a verilir. Odalar okeylendikçe resepsiyona bildirilir. Resepsiyon hangi odanın saat kaçta ve kim tarafından okeyinin verildiğini elindeki rapora kaydeder. Mesai bitiminde, raporunda okeyi alınmamış oda kalmaması gerekmektedir (Dereli, 1991, s130). Çıkış süreci sonrasında karşılaşılan diğer bir olay da müşterilerin odalarında eşya unutmalarıdır. Kat hizmetleri tarafından eşyanın saklanması ve

müşterinin istemesi durumunda iadesinin kolaylaştırılması amacıyla “kayıp ve bulunmuş eşya formu” iki nüsha halinde düzenlenerek birinci nüshası bilgi için önbüro bölümüne gönderilir (Kozak, 2001b, s.41-42).

Önbüro yönetimi ve pazarlama arasındaki ilişkide müşteri memnuniyeti, reklam yöntemleri ve talebi artırıcı promosyonların belirlenmesi ve yönetimi söz konusudur (Rutherford, 2002, s.116). Satış ve pazarlama bölümü önbüroda tutulan müşteri bilgi kayıtlarına göre yeni pazarlama stratejileri geliştirir. Örneğin pazarlama bölümü sürekli müşteriler için belirli bir sayıda geceleme yapan müşteriye ücretsiz geceleme promosyonu oluşturmuşsa, önbüro bölümü bu bilgiye göre kayıtlarını düzenler ve müşteri hesaplarında bu promosyon faaliyetine dikkat eder (Kasanava ve Brooks, 1998, s.306).

Çıkış süreci muhasebe bölümü için gelir kayıtlarına geçen bir değer ifade eder. Tabi bu noktada konunun münferit veya acente aracılığıyla geliyor olmasının muhasebe işlem sürecine farklı girdiler sunacağını da belirtmek gerekir. Peşin girdilerin yanı sıra krediye kalkan hesaplar ve şirketlere fatura edilecek harcamalar muhasebe bölümüne gönderilen diğer girdilerdir (Valen ve Valen, 1991, s.278-279).

Turizm endüstrisinde müşterilerle etkileşim kurulması, hangi strateji ve iyileştirme sürecinin geliştirileceğinin belirlenmesinde bir ara yüzey oluşturur (Stamboulis ve Skayannis, 2003, s.38). Otel işletmelerinde müşterilerinin yöneticilere ulaşmayan şikayetlerinin ve çalışan performansının ne olduğu hususunun tespit edilmesi için odalarda veya otelin diğer bölümlerinde anket formları kullanılır (Dereli, 1991, s.68). Müşteri çıkış süreci ile odalarda müşteriler tarafından doldurulan anket formlarının değerlendirilmesi söz konusu olur. Otel çalışanlarının performansları ile ilgili olarak önemli veriler de sunan bu çıktı, insan kaynakları bölümü için değerli bir girdi ifade etmektedir.

Bir diğer önemli çıktı da yiyecek-içecek bölümüne gider. Burada söz konusu olan kişi sayısı ve mönü hazırlama sürecinde bir kriter olarak değerlendirilen milliyet sayısındaki değişimlerdir (Vallen ve Vallen, 1991, s.113).

#### 4.4.5. Çıkış Süreci Standartları

Çıkış süreci için otel işletmelerinde uygulanan en önemli standart konuğun odayı terk ediş saatiyle ilgilidir. AH&MA (American Hotel & Motel Association) tarafından yapılan bir araştırmada resort otellerin %90'ında çıkış saatinin 12:00-14:00, müşteri konaklama süresi fazla olamayan otellerde ise 11:00-13:00 saatleri arasında belirlendiği ortaya çıkmıştır (Vallen ve Vallen, 1991, s.188). Bazı oteller önceden belirlenen çıkış saatinin geçilmesi durumunda müşterilerinden ücret alabilmektedirler. Böyle durumlarda önbüro personeli, müşterinin geç çıkış arzusu karşısında otelin uyguladığı politika ile ilgili bilgiyi müşteriye bildirmek zorundadır (Kasanava ve Brooks, 1998, s.295).

Çıkış süreci ile ilgili olarak faaliyetlerin kontrol altında tutulması ve bazılarının standart hale getirilmesinde uygulama örnekleri olarak aşağıda sıralanan bilgilerden faydalanabilir;

- Check-out için resepsiyona gelen müşterinin hesabı kapatılmadan önce (eğer hizmet birimlerinde POS yok ise) hizmet birimleri aranarak gün içerisinde herhangi bir harcama yapıp yapmadığı, mini bar kullanımı olup olmadığı kontrol edilmelidir (Kasanava ve Brooks, 1998, s.300),
- Müşterinin çıkış sürecinde tercih ettiği ödeme tipinin işletme tarafından kabul edilebilir olması ve faaliyeti yürüten personelin peşin, kredi kartı veya çek kullanılarak yapılan işlemleri kontrol edebilme eğitimine sahip olması gereklidir (Powers ve Barrows, 1999, s.280),
- Müşterilerin odalardan eşya alması konaklama işletmelerinde sık rastlanan bir durumdur. Kat görevlileri tarafından çıkış aşamasında olan odalar kontrol edilerek, yönetimin müsaade ettiği eşyalar (havlu, bukletler vb.) dışında işletmeyi zarara uğratacak (telefon, televizyon kumandası vb.) eşyaların dışarı çıkartılması engellenebilir (Kozak, 2001b, s.132),
- Acente müşterisinin çıkış aşamasında ödeme durumu ile ilgili bilgileri içeren kontrat örneğinin önbüroda bulunması, çıkış işlemlerini yürüten personelin

anlaşma şartlarına göre doğru işlemleri uygulamasını sağlayacaktır (Dereli, 1991, s.62),

- Çıkış aşamasında dikkat edilmesi gereken bir başka önemli nokta, konaklama süresi boyunca müşterinin kullanımına tahsis edilen oda anahtarının/kartının geri alınmasıdır. (Valen ve Valen, 1991, s.400). Geri alınmayan anahtarları ücretinin personelden tahsil edilmesi, bu noktada personelin dikkatini yüksek seviyede tutmaktadır,
- Önbüroda yapılan tüm mali hataların (müşterinin oda hesabını ödemediği, eksik hesap alınması vb.) personele ödetiliyor olması, çalışanlar üzerinde otomatik olarak bir kontrol sağlamaktadır.

Çıkış sürecinde dikkati çeken bir diğer önemli konu da müşterinin oda hesabını nasıl kapatacağı ile ilgili olarak önceden kayıt altına alınan bir bilgi olan “ödeme tipleri”dir. Ödeme tipleri ile ilgili olarak münferit veya şirket/acente aracılığıyla gelen müşterilere farklı uygulama seçenekleri getirilir. Bu uygulama seçeneklerinin tüm önbüro çalışanları tarafından anlaşılır ve standart bir hale getirilmesi muhtemel karışıklıkları önceden engelleyecektir. Konu ile ilgili olarak kullanılan simge ve açıklamalar Tablo 3.5 'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.5. Müşteri Ödeme Tipleri**

SİMGE	AÇIKLAMA
SL	Self Payment (Oda, pansiyon ve diğer extra harcamalar ait tüm ödemeler müşterinin kendisi tarafından yapılır)
CL	City Ledger Extra Self (Müşteri acente müşterisidir, oda ve pansiyon değeri acentaya fatura edilir, extra harcamalar müşterinin kendisinden alınır)
FCL	Full Credit (Müşterinin sınırsız harcama limiti vardır, hesap ya müşterinin kendisi tarafından ya da full credit talimatını veren kişi tarafından kapatılır)
FCOM	Full Complimentary (Müşterinin oda, pansiyon ve extra ücret olarak kabul edilen hiçbir harcamasında ücret alınmaz)
COM1	R+Pension Complimentary (Müşterinin oda ve pansiyon ücreti alınmaz diğer extra harcamaları tahsil edilir)
COMP	Room Complimentary (Müşteriden sadece oda ücreti alınmaz, pansiyon ve diğer harcamaların parası alınır)
HUSE	House Use (Otel personeli tarafından kullanılan oda)

Kaynak : MOD, 2002, s.12'den uyarlanmıştır

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **CLUB İLAYDA ÖNBÜRO BÖLÜMÜNDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI**

#### **1. UYGULAMANIN AMACI**

Önbüro bölümünün faaliyetleri müşteri ilişkileri ve diğer bölümlerle olan ilişkileri açısından değerlendirildiğine açıkça tanımlanabilen alt işlemler halinde yürütülmektedir. Önbüro bölümünün bu yapısı, dikey organizasyon içerisinde yer alsa bile, kurduğu yatay ilişkileri itibariyle süreç yaklaşımı içerisinde inceleyebilir bir yapıya sahiptir.

Otel işletmelerini açık bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımı perspektifindeki çalışmalar ve uygulamalar, önbüro bölümü faaliyetlerinin müşteri döngüsü açısından değerlendirilmesi gereğini ortaya koymaktadır. Müşteri döngüsü; müşterinin otel işletmesine varışı öncesinden başlayıp, varış, konaklama ve çıkış aşamalarını içeren bir sistemi temsil eder. Önbüro faaliyetleri müşteri döngüsü içerisinde yer alan bu dört aşamada gerçekleşir. Her bir aşamadaki önbüro faaliyetlerinin süreç yaklaşımıyla ele alınarak değerlendirilmesi; işlerin bütünlüğünün sağlanması, süreç içi düzenleme, bilgi akışında kolaylık ve işlerin kaliteli uygulamalarla olmasını sağlar.

Ancak önbüro bölümü dikey organizasyon yapısı içerisinde ele alındığında faaliyetlerin; rezervasyon, resepsiyon, önkasa, danışma ve santral şeklinde bağımsız alt bölüm faaliyetleri olarak konumlandırıldığı görülmektedir.

Bu uygulama çalışmasının amacı; önbüro bölümünün dikey organizasyon yapısı içerisindeki mevcut faaliyetlerini iş akış şemaları üzerinde incelemek, daha sonra süreç yaklaşımıyla tekrar ele alarak önerilen süreç akış şemalarıyla iyileştirmek, müşteri

ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlemek ve buna bağlı olarak yatay yapılanma ve kademe azaltılmasıyla yeni bir organizasyon yapısı önerisinde bulunmaktadır.

Ayrıca, oluşturulan süreç akış şemalarının önbüro bölümünde uygulanmaya başladıktan sonra, çalışanların süreç bilinci içerisinde takım çalışmalarına olan yatkınlıklarının artırılması ve dikey yapı içerisindeki tekdüze iş yapış tarzlarından kurtularak, yaptıkları işin, işin tamamı üzerindeki etkisini düşünebilmeleri beklenmektedir.

## 2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Uygulamada seçilen Club İlayda otel işletmesindeki önbüro faaliyetleri, dikey organizasyon yapısı içerisinde fonksiyonel olarak; rezervasyon, resepsiyon, önkasa, santral ve danışma olarak düzenlenmiş olup, yapılan incelemelerle bu mevcut faaliyetler süreç yaklaşımı çerçevesinde; rezervasyon, varış, konaklama ve çıkış süreçleri olarak yeniden düzenlenmeye çalışılmıştır.

Önbüro bölümünde yer alan faaliyetlerin süreç yaklaşımıyla ele alınması neticesinde, söz konusu faaliyetlerin öncelikleri olan ve birbirini izleyen adımlar sıralamasıyla olduğu ve her bir adımın sıradaki için katkı değer oluşturduğu kavramı III. bölümde ortaya konulmuştu. Bu kavramsal yapı çerçevesinde uygulama olarak seçilen otel işletmesi önbüro bölümünde, süreç iyileştirme yöntemlerinden faaliyet adımlarını açıkça ortaya koyan iş akış şemalarının kullanılmasına karar verilmiştir. Yöntem olarak iş akış şemalarının kullanılmasının tercih edilmesinde, süreç girdi-çıkış ilişkisi içerisinde süreç akışının açıkça görülerek, hangi işlerin içerdikleri önemle birlikte öncelik sırasına göre yerine getirilmesinin kolaylıkla gözlemlenebilmesi en önemli etken olarak belirlenmiştir.

Önbüro alt bölümlerde yürütülen mevcut faaliyetlerle ilgili olarak iş akış şemalarının hazırlanmasında ihtiyaç duyulan veriler elde edilirken gözlem yöntemi kullanılmıştır. Bu aşamada gözlem yönteminin tercih edilmesinde; uygulama amacının faaliyetin fiziksel yönünü içermesi, iş akış şemaları için gereken verilerin gözlemlenmesi

toplanabilir olması ve faaliyetlerin sık sık tekrarlanır özellikte olması etken faktörler olarak kabul edilmiştir. Yapılan gözlemlerle çalışanların kendi doğal ortamları içerisinde iş yapış tarzları ile ilgili faaliyet sıralamaları, önceden hazırlanmış olan gözlem kılavuzlarındaki iş akış şemalarına aktarılarak mevcut faaliyetleri içeren iş akış şemaları oluşturulmuştur.

Önbüro alt bölümlerinin mevcut faaliyetleriyle ilgili olarak hazırlanan iş akış şemalarının oluşturulmasında, ihtiyaç duyulan verilerin elde edilebilmesi için yapılacak olan gözlem sayılarının belirlenmesinde aşağıdaki istatistiksel formülden (Kanawaty, 1997, s.211) yararlanılmıştır;

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

Formülde;  $\sigma_p$  = örneğin standart hatası

p = boş zaman yüzdesi

q = çalışılan zaman yüzdesi

n = saptanmak istenen gözlem sayısını ifade etmektedir.

Formül uygulamaya geçirilmeden önce p ve q değerlerinin belirlenmesi amacıyla; otel önbüro bölümünde 100 rasgele gözlem yapılmış ve her bir alt bölüm için p ve q oranları belirlenmiştir. Bütün alt bölümleri kapsamak üzere güvenlik düzeyinin %95 ve hata payının %10 olması standart olarak kabul edilmiştir. Bu durumda %95 güvenlik düzeyinde EK'de ifade edilen normal dağılım eğrisine bakıldığında;

$$1.96 \sigma_p = 10 \text{ olduğuna göre } \sigma_p \cong 5 \text{ 'dir}$$

$\sigma_p = 5$  değeri önbüronun bütün alt bölümlerinde yapılacak olan gözlem sayılarının hesaplanmasında standart olarak kabul edilmiştir.

Uygulamada seçilen otel işletmesi önbüro bölümü süreçleri; rezervasyon, varış, konaklama ve çıkış aşamaları olarak ele alınmıştır. Söz konusu bu aşamalar müşteri döngüsü olarak da ifade edilen, müşterinin otele varışı öncesinden başlayarak

konaklaması ve çıkışında uygulanan önbüro faaliyetlerini içermektedir. Rezervasyon süreci üzerinde önemli bir etkisi olan talep oluşturma süreci ile ilgili faaliyetler bu kapsama dahil edilmemiştir. Buna gerekçe olarak; talep oluşturma sürecinde satış ve pazarlama bölümü ile otel genel müdürünün faaliyetler içerisinde ve karar alma sürecinde yer almaları ve otel işletmesi hiyerarşik düzeni içerisinde bölüm fonksiyonları belirlenirken talep oluşturma sürecinin önbüro bölümünün işlevi olarak görülmemesi düşünülmüştür.

Önbüro bölümünde dikey yapı içerisinde yer alan bölüm faaliyetlerinin süreç yaklaşımıyla ele alınarak iyileştirilmesine yönelik yapılan bu uygulama çalışmasında izlenen işlemlerle ilgili sıralama ise şu şekilde gerçekleşmiştir;

- Önbüro alt bölümlerinde yapılacak gözlem sayılarının belirlenmesi amacıyla 100 rasgele gözlem yapılarak p ve q değerlerinin belirlenmesi,
- Gözlem sayılarının belirlenmesi,
- Önbüro alt bölüm faaliyetlerinin gözlemlenmesi ve mevcut uygulamalara ait iş akış şemalarının çıkartılması,
- Süreç yaklaşımıyla önbüro faaliyetlerinin yeniden ele alınarak süreçlerin belirlenmesi,
- Süreç organizasyonlarının oluşturulması ve organizasyonda yer alan çalışanlarla toplantılar yapılarak önerilen süreç akış şemalarının hazırlanması,
- Faaliyetlerin süreç yaklaşımıyla ele alınması neticesinde, önbüro çalışanlarının süreçlerdeki pozisyonlarını gösteren yatay ilişkilerin yer aldığı bir organizasyon modeli önerisinin sunulması.

### **3. CLUB İLAYDA HAKKINDA GENEL BİLGİ**

Club İlayda Türk turizmde önemli bir yer tutan ve yıllardır dünyanın değişik bölgelerinden gelen turistlerin ağırlandığı Marmaris'te 1992 yılından beri faaliyet göstermektedir. 112 oda ve 450 yatak kapasitesi, 200 kapalı 400 kişilik açık alan 2

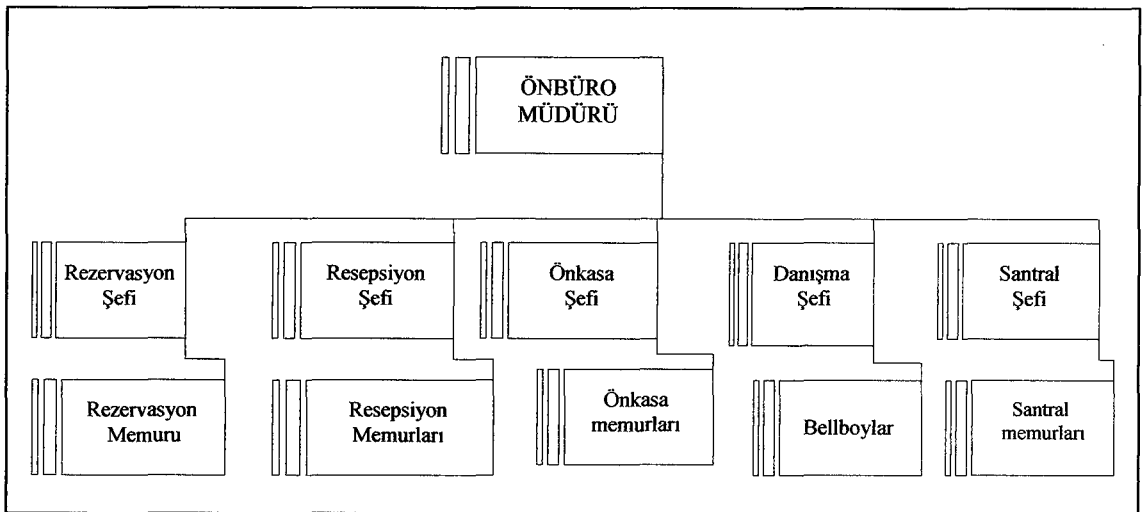
restoranı olan Club İlayda yaz sezonunda en yoğun dönemini yaşayan mevsimlik bir otel işletmesidir.

Otelin müşteri portföyünde ağırlıklı olarak seyahat acenteleri aracılığıyla gelen yabancı müşteriler yer almakta, bununla birlikte az da olsa yerli müşterilere de hizmet verilmektedir. 2003 yaz sezonu için anlaşma yapılan 11 acente, çoğunluğu Bağımsız Devletler Topluluğu ve Avrupa Birliği pazarları olmak üzere farklı pazarlardan müşterileri Clup İlayda'ya getirmektedirler.

Club İlayda'nın uygulama yeri olarak tercih edilmesindeki en önemli sebepler; işletme gelirlerinin ağırlıklı olarak oda gelirlerinden oluşması ve bu durumun yoğun önbüro faaliyetlerini beraberinde getirmesi ve önbüro müdürü tarafından sağlanan rahat çalışma ortamı olmuştur.

Otelin önbüro yapılanmasında gözlenen dikey fonksiyonel önbüro organizasyonu Şekil 4.1'de gösterilmektedir. Önbüro müdürünün liderliğinde rezervasyon, resepsiyon, önkasa, danışma ve santral alt bölümleri ve çalışanlarıyla önbüro işlevleri yürütülmektedir. Önbüro bölümünde otomasyon sistemi olarak Sentez Otel Paket Programı kullanılmakta, fonksiyonel yapı ile üstlenilen görevlerle ilgili yerine getirilen işlemler otomasyon sistemi üzerinden takip edilmektedir.

**Şekil 4.1. Club İlayda Önbüro Bölümü Organizasyon Yapısı**



#### 4. CLUB İLAYDA ÖNBÜRO ALT BÖLÜMLERİ MEVCUT AKIŞ ŞEMALARININ HAZIRLANMASI

Uygulama çalışmasının bu bölümünde, önbüro organizasyon kuruluşu ve görevlendirmelerle oluşan dikey fonksiyonel yapı çerçevesinde yürütülen, herhangi bir sistematik çalışmaya dayanmayan, çalışanların kendi kendine geliştirdikleri mevcut faaliyetleri içeren işlemlerin akış şemaları haline getirilmesi amaçlanmıştır. Rezervasyon, resepsiyon, danışma, önkasa ve santral bölümlerinde gerçekleştirilen işlemler, önbüro müdürünün sağladığı rahat çalışma ortamı içerisinde belirlenen gözlem sayılarına uygun olarak gözlemlenmiştir. Organizasyon yapısı ile ifade edilen önbüronun alt bölümlerine ait mevcut faaliyetler her bir bölüm için ayrı ayrı incelenmiş ve yapılan gözlemler neticesinde mevcut faaliyetleri içeren iş akış şemaları oluşturulmuştur.

##### 4.1. Rezervasyon Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması

Club İlayda daha önce de ifade edildiği gibi ağırlıklı olarak seyahat acenteleriyle çalışan bir otel işletmesidir. Dolayısıyla rezervasyon faaliyetleri daha çok acente rezervasyonlarını içermekte, bununla birlikte münferit rezervasyonlar otel işletmesinin tahmini doluluk durumuna göre kabul edilmektedir. Rezervasyon bölümündeki mevcut faaliyetleri içeren iş akış şemalarının hazırlanmasını amaçlayan çalışmanın bu bölümünde; öncelikle iş akış şemalarının hazırlanması için gerekli olan verilerin elde edileceği gözlem sayısı hesaplanmıştır.

$\sigma_p = \sqrt{\frac{pq}{n}}$  formülünde p ve q değerleri önceden yapılan 100 rasgele gözlemde 19 ve

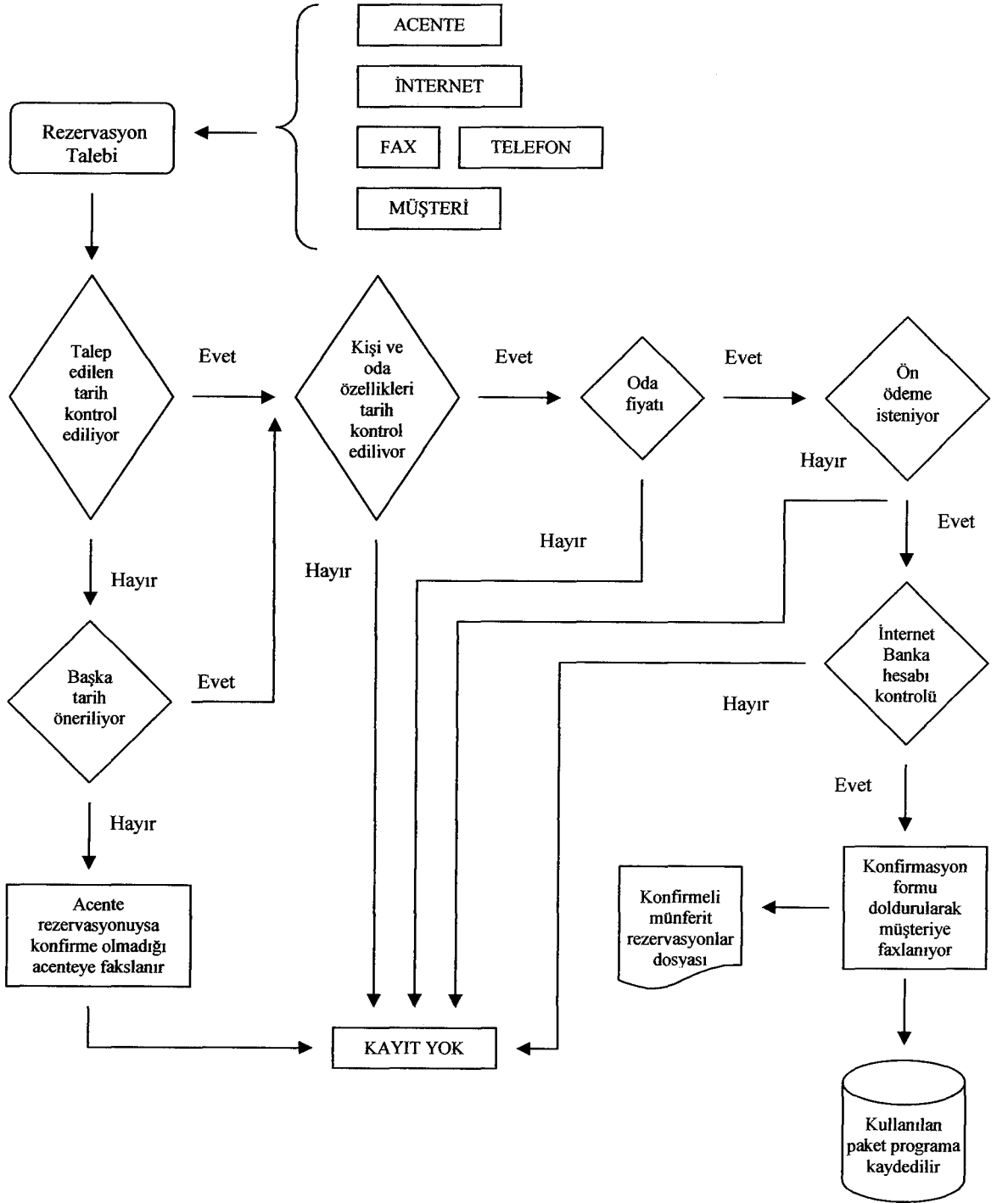
81 olarak belirlenmiştir. %95'lik güvenlik düzeyi ve %10 hata payında  $\sigma_p=5$  olduğuna göre;

$$5 = \sqrt{\frac{19 \times 81}{n}} \quad n \cong 62 \text{ gözlem sayısı olarak hesaplanmıştır.}$$

Rezervasyon işlemleri Club İlayda organizasyon şemasında gösterildiği gibi önbüro müdürünün yönetiminde rezervasyon şefi ve rezervasyon memurları tarafından yürütülmektedir. 08:00-18:00 saatleri arasında çalışan rezervasyon ofisine gelen rezervasyon talepleri, daha önceden anlaşama yapılmış olan acentelerden fax kanalıyla gelmekte, münferit talepler ise müşterinin kendisi, telefon veya internet e-mail kanalları kullanılarak kabul edilmektedir. Kabul edilen rezervasyonlar gerekli görülen işlemler yapıldıktan sonra kullanılan otel paket programında kayıt altına alınmaktadırlar. Rezervasyon ofisinin kapalı olduğu saatlerde resepsiyon memuru ve santral memuru ilgili notları alıp rezervasyon ofisine iletmektedirler.

Belirlenen gözlem sayısına göre rezervasyon bölümündeki faaliyetler 62 defa gözlemlenmiş ve gözlem çizelgelerinde oluşturulan rezervasyon mevcut iş akış şemaları derlenerek Şekil 4.2'de gösterilen rezervasyon alt bölümü mevcut iş akış şeması oluşturulmuştur. İş akış şemasının oluşturulmasında farklı acentelerden gelen rezervasyon talepleri ve münferit rezervasyon talepleri için yürütülen faaliyetler göz önünde bulundurulmuştur.

Şekil 4.2. Rezervasyon Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması



#### 4.2. Resepsiyon Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması

Resepsiyon alt bölümü, önbüro alt bölümleri içerisinde yürütülen faaliyetlerin çoğunluğunu kapsamakta, dolayısıyla önbüro işlevleri açısından hayati bir önem arz etmektedir. Uygulama çalışması yapılan otel işletmesi önbüro bölümünde resepsiyon faaliyetleri için 24 saatlik hizmet esası kabul edilmiş ve öngörülen vardiya saatleri 08:00-16:00, 16:00-24:00 ve 24:00-08:00 olarak belirlenmiştir. Her bir vardiyada bir resepsiyon memuru görev yapmaktadır.

Resepsiyon alt bölümü için hazırlanan mevcut iş kış şemasında gereken verilerin elde edilebilmesi adına yapılacak olan gözlemlerin sayısının hesaplanmasında;

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

formülünde p ve q değerleri önceden yapılan 100 rasgele gözlemde 16 ve

84 olarak belirlenmiştir. %95'lik güvenlik düzeyi ve %10 hata payında  $\sigma_p=5$  olduğuna göre;

$$5 = \sqrt{\frac{16 \times 84}{n}} \quad n \approx 54 \text{ gözlem sayısı olarak hesaplanmıştır.}$$

Yapılan 54 gözlem neticesinde söz konusu vardiya saatlerinde gerçekleştirilen işler; müşteri giriş ve çıkış işlemleri, müşterilerden gelen oda arıza bilgi kaydı, uyandırma talebi ve folio işlemleri gibi farklı uygulamaları içermektedir. Önbüro bölümünde kullanılan belgeler ve bu belgelerle ilgili işlemler uygulama kapsamı dışında tutulmuştur. Bunun gerekçesi ise; önbüro belgeleri konusunun faaliyetlere getirilen süreç yaklaşımının ardından kapsam içerisine dahil edilmesinin ve kavram bütünlüğünün bozulmaması açısından karmaşık bir yapı oluşturulmamasının düşünülmüştür.

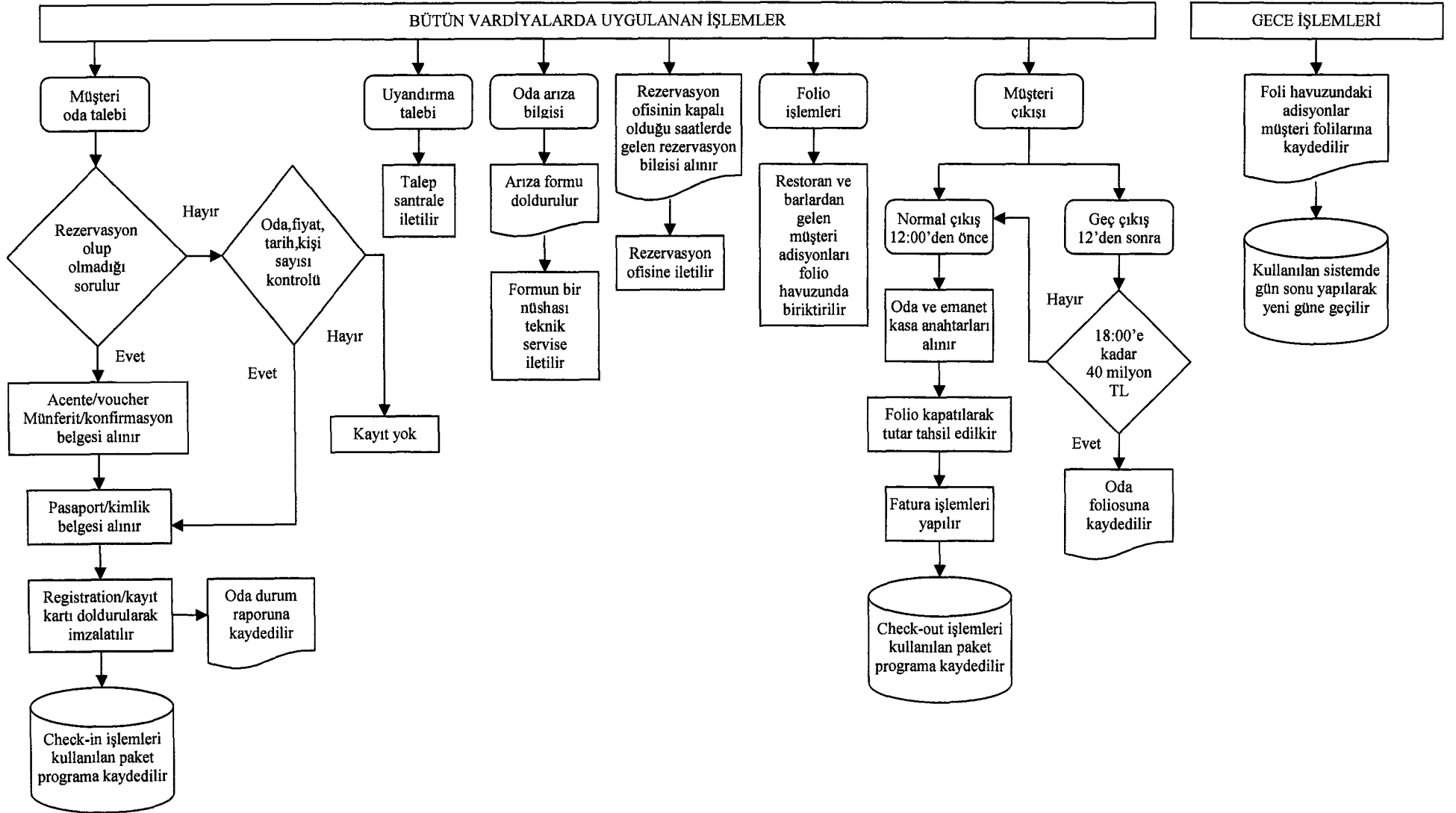
Yapılan gözlemler neticesinde tüm vardiya saatlerinde yapılan işlemlerle ilgili olarak aşağıda sıralanan bulgular tespit edilmiştir;

- Oda talebinde bulunan rezervasyonlu veya münferit müşteriler odanın durumuna göre kabul edilmekte ve kayıt işlemleri yapılmaktadır,
- Oda arıza bilgisi alındığında arıza formu doldurulmakta ve formun bir nüshası teknik servise iletilmektedir,
- Uyandırma talepleri kabul edilerek santrale iletilmektedir,
- Restoran ve barlardan gelen müşteri adisyonları folio havuzunda biriktirilerek gün sonu işlemlerinde oda foliosuna kaydedilmektedir,
- Rezervasyon ofisinin kapalı olduğu saatlerde rezervasyon konusuyla ilgili gelişmeler kaydedilerek rezervasyon ofisine iletilmektedir. Ayrıca müşterilerin konaklama sürelerini uzatıp (extension) kısaltmaları (early check-out) ile ilgili talepleri de sonucuna göre oda doluluk durumunu, dolayısıyla rezervasyon arzını etkileyeceği için rezervasyon ofisine ilgili gelişmeler iletilmektedir,
- Standart çıkış saati olarak belirlenen 12:00'ye göre acente veya münferit müşterilerin çıkış işlemleri yapılmakta ve bu aşamada geç çıkış talepleri için oda durumu uygun olduğu takdirde 12:00-18:00 saatleri arasında 40 milyon TL'lik oda kullanım bedeli alınmaktadır.

Gece çalışan resepsiyon görevlisi, yukarıda bahsi geçen işlemlerin yanı sıra gün sonu işlemlerini de yapmaktadır. Gece işlemlerinde ilave olarak folio havuzunda toplanan adisyonlar müşteri hesap kartlarına kaydedilmekte ve kullanılan sistemde gün sonlandırılarak yeni günün başlangıcı yapılmaktadır. Bu işlemler için belirli bir saat uygulamasının yapılmadığı ve değişken olarak her gün için işlerin yavaşladığı saatlerde yapıldığı gözlem kayıtlarına geçirilmiştir.

54 gözlem neticesinde gözlem kılavuzlarında oluşturulan resepsiyon alt bölümüne ait mevcut iş akış şemaları derlenerek Şekil 4.3'de gösterilmiştir. İş akış şemasında tüm vardiyalarda yapılan ortak işler ve gece işlemleri ayrı ayrı çizilmiş ve yapılan gözlemler neticesinde resepsiyon uygulamalarına ait mevcut iş akış şeması oluşturulmuştur.

**Şekil 4.3. Resepsiyon Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması**



### 4.3. Önkasa Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması

Uygulama yapılan otel işletmesi organizasyon yapısında önbüro müdürüne bağlı olarak faaliyetlerini yürüten önkasa alt bölümü, genel olarak kasa işlemlerini yürütmekten sorumludur. Önkasa alt bölümü resepsiyon bölümünde olduğu gibi, vardiya saati esasına göre 08:00-16:00, 16:00-24:00 ve 24:00-08:00 saatleri arasında 24 saat hizmet vermektedir. Bu bölümde 08:00-16:00 vardiyası şef olmak üzere üç kişi görev almaktadır.

Önkasa alt bölümüne ait mevcut iş akış şemasının hazırlanmasında ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi için yapılması gerekli olan gözlem sayısı;

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

formülünde p ve q değerleri önceden yapılan 100 rasgele gözlemde 23 ve

77 olarak belirlenmiştir. %95'lik güvenlik düzeyi ve %10 hata payında  $\sigma_p=5$  olduğuna göre;

$$5 = \sqrt{\frac{23 \times 77}{n}} \quad n \approx 71 \text{ gözlem sayısı olarak hesaplanmıştır.}$$

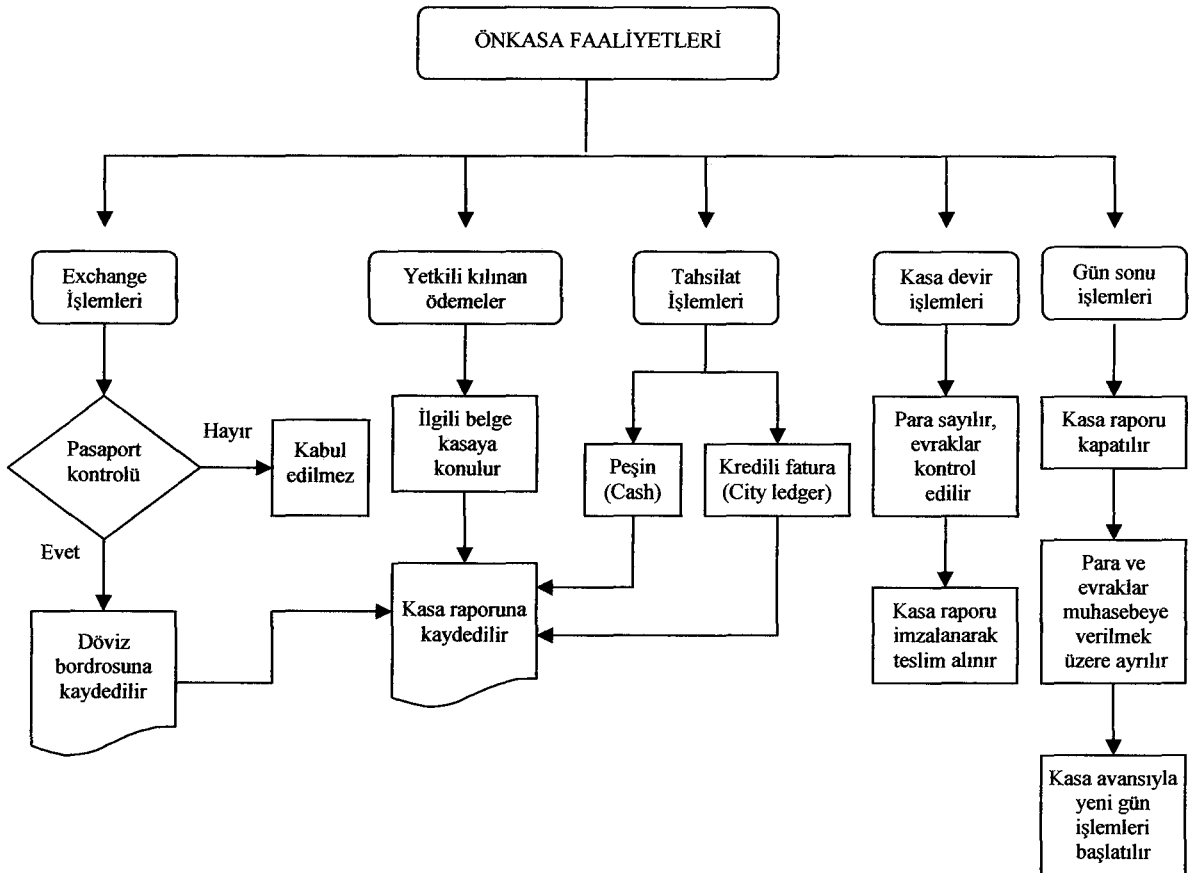
Yapılan 71 gözlem neticesinde önkasa bölümünün bütün vardiyalarındaki uygulamalar ile ilgili olarak aşağıda ifade edilen tespitler yapılmıştır;

- Yetkili kılınan ödemeler ve tahsilat işlemleri yapılmakta ve kasa raporuna kaydedilmektedir,
- Müşteri ödemelerinde peşin ve kredi kartı işlemleri yapılmaktadır,
- Müşteriler adına ödemeler (paid out) yapılmakta ve kasa raporuna kaydedilmektedir,
- Döviz, seyahat çeki ve euro check bozma işlemleri yapılmakta, döviz bordrosuna ve kasa raporuna ilgili işlem kaydedilmektedir. Bu işlemler sırasında müşterilerin pasaport kontrolünün yapıldığı, ancak teknik kontrol işlemlerinin uygulanmadığı gözlem kayıtlarına geçirilmiştir,

- Her bir vardiya değişiminde kasa sayılarak evraklar kontrol edilmekte ve imza karşılığı iş değişimi yapılmaktadır,
- Gece alışan önkasa görevlisi, işlerin yavaşladığı saatlerde resepsiyon memuru ile birlikte gün sonu işlemlerini yapmaktadır. Bu aşamada kasa raporu sonlandırılarak para ve evrakları muhasebeye iletmek üzere ayırmakta ve kasa avansını kasada bırakarak yeni gün işlemlerini başlatmaktadır.

Yukarıda sıralanan 71 gözlem tespitleri neticesinde oluşturulan önkasa alt bölümü mevcut iş akış şeması şekil 4.4’de gösterilmektedir

**şekil 4.4. nkasa Alt Bölümü Mevcut iş Akış şeması**



#### 4.4. Danışma Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması

Önböro Müdürüne bağlı olarak faaliyetlerini yürüten danışma bölümü 24 saatlik hizmet esasına göre 08:00-16:00, 16:00-24:00 ve 24:00-08:00 olmak üzere üç vardiya halinde çalışmaktadır. 08:00-16:00 vardiyasında çalışan belcaptain yönetiminde gündüz ve akşam iş yoğunluğuna göre iki kişi olmak üzere toplam dört çalışan yer almaktadır.

Danışma bölümü mevcut iş akış şemasında ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesine yönelik olarak, öncelikle yapılacak olan gözlem sayısı hesaplanmıştır.

$\sigma_p = \sqrt{\frac{pq}{n}}$  formülünde p ve q değerleri önceden yapılan 100 rasgele gözlemde 29 ve

71 olarak belirlenmiştir. %95'lik güvenlik düzeyi ve %10 hata payında  $\sigma_p=5$  olduğuna göre;

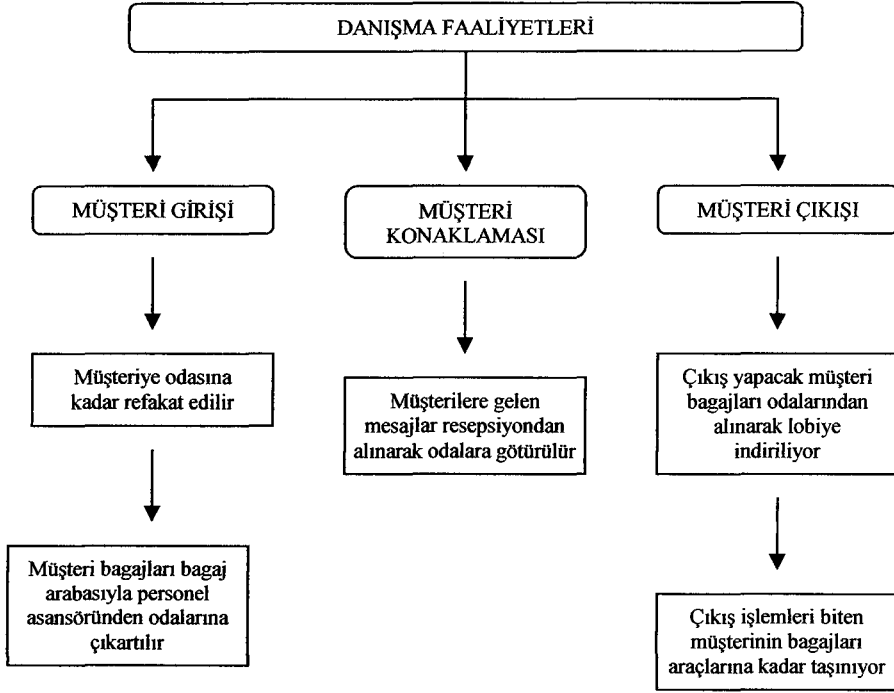
$$5 = \sqrt{\frac{29 \times 71}{n}} \quad n \approx 82 \text{ gözlem sayısı olarak hesaplanmıştır.}$$

Belirlenen 82 gözlem sayısına uygun olarak danışma alt bölümünün faaliyetleri gözlemlenmiş ve aşağıda sıralanan tespitler yapılmıştır.

- Otele yeni giriş yapan müşteri bagajları bagaj arabasına konularak personel asansöründen odalarına taşınıyor. Burada bagaj kartı uygulamasının yapılmadığı gözlem kayıtlarına geçirilmiştir.
- Yeni giriş yapan müşteriye odasına kadar refakat ediliyor.
- Konaklayan müşterilere gelen mesajlar resepsiyondan alınarak odalara götürülüyor.
- Çıkış yapacak müşterinin bagajları odalarından alınarak lobiye indiriliyor.
- Çıkış işlemleri biten müşterinin bagajları araçlarına kadar taşınıyor.

Söz konusu gözlem neticeleri ve gözlem kılavuzlarındaki iş akış şema çalışmaları derlenerek ile Şekil 4.5’de gösterilen danışma alt bölümü mevcut iş akış şeması oluşturulmuştur.

**Şekil 4.5. Danışma Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması**



#### 4.5. Santral Alt Bölümü Mevcut İş Akış Şeması

Resepsiyon, önkasa ve danışma alt bölümlerinde olduğu gibi santral alt bölümünde 24 saatlik hizmet esasına göre 08:00-16:00, 16:00-24:00 ve 24:00-08:00 vardiyalarında faaliyetlerini yürütmektedir. 08:00-16:00 vardiyasında santral şefi olmak üzere her bir vardiyada bir çalışan görev almaktadır. Santral alt bölümü mevcut iş akış şemasının hazırlanmasında ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesine yönelik olarak yapılacak olan gözlem sayılarının hesaplanmasında;

$\sigma_p = \sqrt{\frac{pq}{n}}$  formülünde p ve q değerleri önceden yapılan 100 rasgele gözlemde 12 ve

88 olarak belirlenmiştir. %95’lik güvenlik düzeyi ve %10 hata payında  $\sigma_p=5$  olduğuna göre;

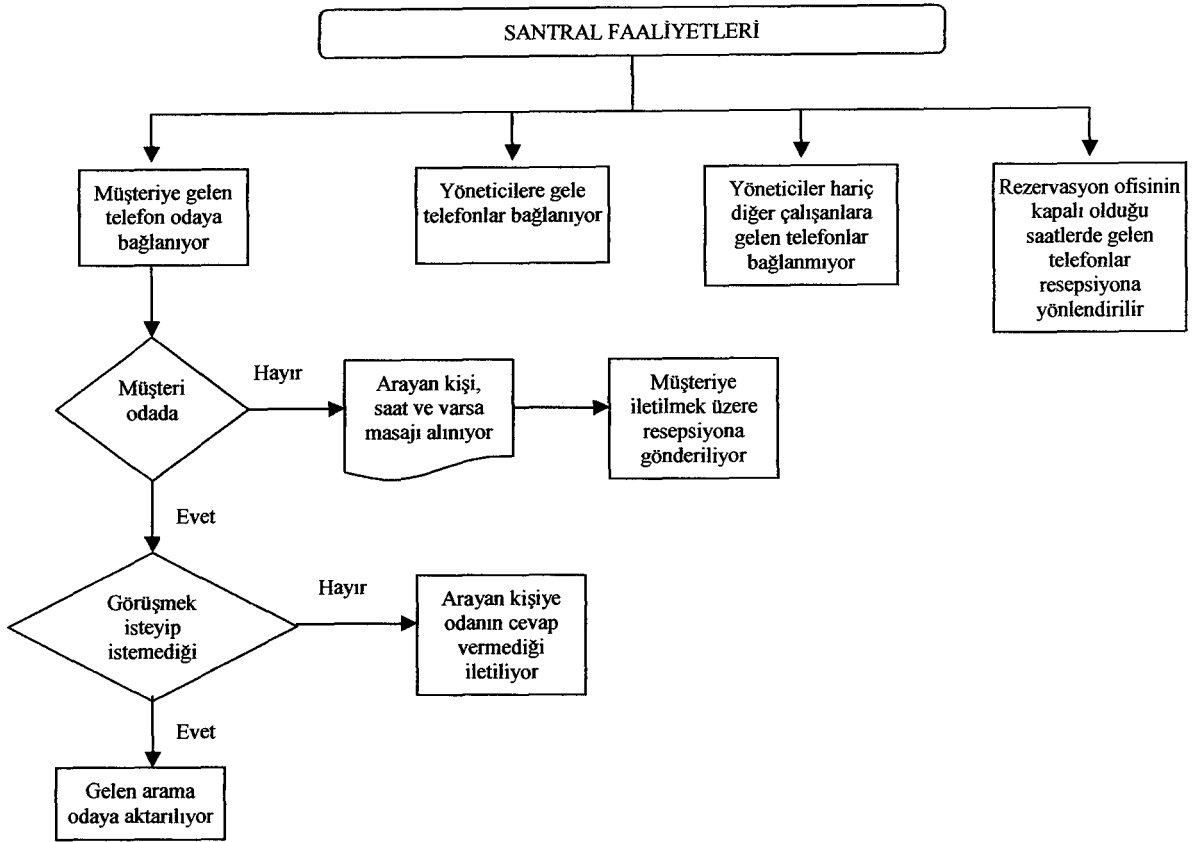
$$s = \sqrt{\frac{12 \times 88}{n}} \quad n \approx 42 \text{ gözlem sayısı olarak hesaplanmıştır.}$$

Yapılan 42 gözlem neticesinde santral alt bölümü faaliyetleri ile ilgili olarak şu tespitler yapılmıştır;

- Müşterilere gelen telefonlar müşteri görüşme talebini kabul ederse odaya bağlanıyor. Müşteri odasında yoksa arayan kişinin adı soyadı, arama saati ve mesajı alınıyor. Daha sonra mesaj formu müşterilere iletmek üzere resepsiyona gönderiliyor,
- Çalışanlara gelen telefonlar çalışma saatleri içerisinde bağlanmıyor. Yöneticiler ve rezervasyon ofisindeki telefonlar dış aramalara açık olduğu için bölüm yöneticileri ve rezervasyon ofisinden arama talepleri gelmiyor,
- Müşteri odalarındaki telefonlar dış aramalara açık olduğu için santral dışarı arama işlevi yapmıyor. Müşteri aramalarında sistem kullanılan otel paket programına entegre olduğu için arama bedeli otomatik olarak müşteri folio'suna aktarılıyor,
- Rezervasyon ofisinin kapalı olduğu saatlerde gelen aramalar resepsiyon çalışanına yönlendiriliyor.

Yukarıda sıralanan gözlem sonuçları neticesinde hazırlanan gözlem kılavuzlarındaki şemalar derlenerek, Şekil 4.6'da gösterilen santral alt bölümü mevcut iş akış şeması oluşturulmuştur.

**Şekil 4.6 Santral Alt Bölümü mevcut İş Akış şeması**





## 5. ÖNBÜRO SÜREÇLERİ İÇİN ÖNERİLEN AKIŞ ŞEMALARININ HAZIRLANMASI

Uygulama yapmak üzere seçilen otelde, önbüro alt bölümlerine ait mevcut iş akış şemalarının hazırlanması esnasında, önbüro çalışanlarının dikey fonksiyonel yapı çerçevesinde kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirirken, faaliyetleri belirlenen gözlem sayılarına uygun olarak gözlemlenmiştir.

Uygulama çalışmasının bu aşamasında, önbüro bölümünün ele alınan rezervasyon, resepsiyon, önkasa, danışma ve santral alt bölüm faaliyetleri, müşteri döngüsü kapsamında süreç yaklaşımıyla yeniden ele alınarak rezervasyon, varış, konaklama ve çıkış süreçleri şeklinde belirlenmiş ve belirlenen süreçlere ait önerilen süreç akış şemaları çizilerek son aşamada süreç yaklaşımıyla önbüro bölümü için bir organizasyon yapısı önerisinde bulunulmuştur. Bu amaçla sırasıyla şu işlemler yapılmıştır:

- Müşteri döngüsü perspektifinde bütün önbüro alt bölüm faaliyetlerinin süreç yaklaşımıyla; rezervasyon, varış, konaklama ve çıkış süreçleri olarak ele alınması,
- Süreçlere ait süreç sahibi, süreç sorumlusu ve süreç ekibinin belirlendiği süreç organizasyonlarının oluşturulması,
- Süreç organizasyonunda yer alan çalışanlarla toplantılar yapılarak; alt bölüm faaliyetleri ile ilgili olarak hazırlanan mevcut iş akış şemalarının değerlendirilmesi,
- Tez çalışmasının ilgili bölümlerindeki literatür taramalarıyla ortaya konulan yaklaşımlar, çalışanların görüşleri, otel faaliyet alanı, müşteri portföyü ve otel işletmesinin yapısı ele alınarak süreçlere ait önerilen süreç akış şemalarının oluşturulması,
- Önbüro faaliyet süreçlerinde yer alan çalışanlara yönelik olarak yeni bir organizasyon yapısının önerisi.

Club İlayda önbüro bölümü için hazırlanan önerilen süreç akış şemalarının hazırlanmasında literatür taraması yapılarak Kutkan ve Ünlü, 1989, s.25-27; Deveau v.d., 1996, s.149-175; Dix ve Baird, 1998, s.68-76; Eraslan,1999, s.29-31-76-82; Kozak ve Emeksiz, 2002, s.209, Kozak, 1998, s.65; Boran ve Karataş, 2001, s.59; Maviş, 1994, s.170-173, Woods ve King, 1996, s.79-145; Gökdeniz ve Dinç, 2003, s.220-223 'den faydalanılmıştır. Önerilen süreç akış şemalarında ilave edilen adımları belirleyebilmek için ilgili adımın sembolünde çift çizgi kullanılmıştır ( ,  gibi).

### 5.1. Rezervasyon Süreci Önerilen Akış Şemaları

Çalışmanın bu bölümünde akış şeması üzerinde gösterilen mevcut rezervasyon faaliyetlerinin süreç yaklaşımıyla ele alınıp iyileştirilmesi amaç edinilmiştir. Öncelikle rezervasyon sürecinde yer alan çalışanlarla aşağıda ifade edilen süreç organizasyonu oluşturulmuştur;

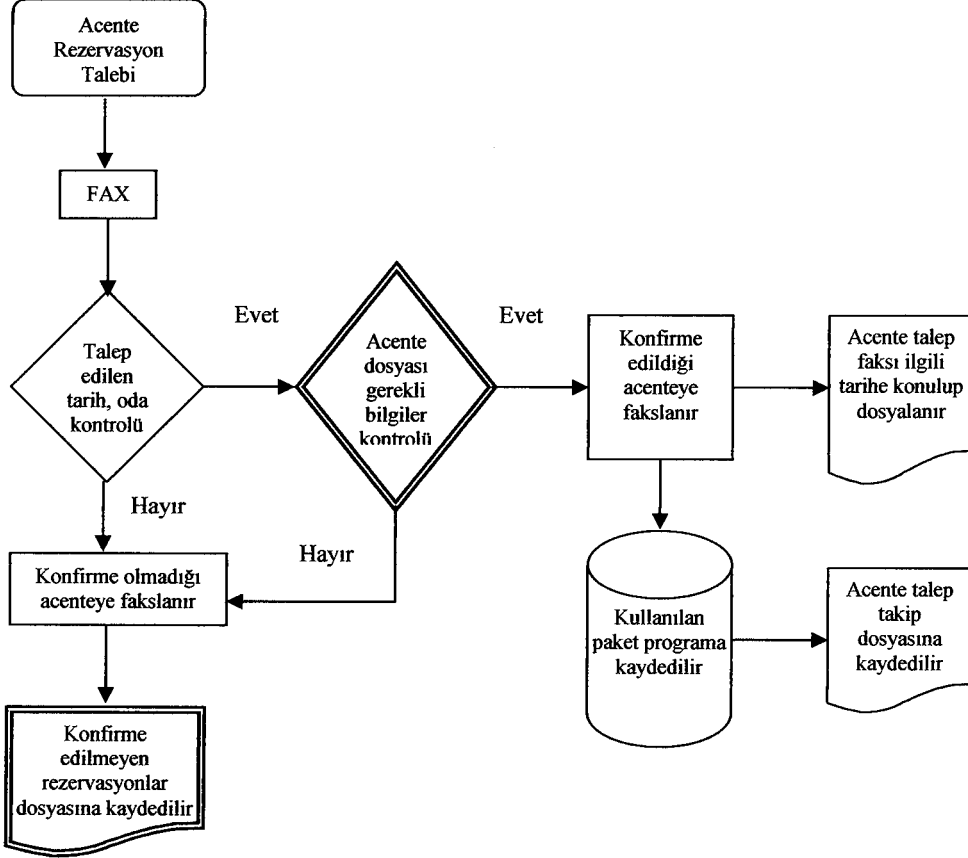
Süreç sahibi	----->	Önbüro Müdürü
Süreç sorumlusu	----->	Rezervasyon Şefi
Süreç ekibi	----->	Rezervasyon memuru, resepsiyon memuru, santral memuru

Süreç organizasyonunda; rezervasyon ofisinin kapalı olduğu saatlerde resepsiyon memuru ve santral memurunun rezervasyonla ilgili gelişmelerle ilgilendiği düşünülerek sürece dahil edilmelerine karar verilmiştir. Ayrıca resepsiyon memurunun müşterilerin konaklama sürelerini uzatıp kısaltmaları taleplerinde rezervasyon durumu ile ilgili bilgilere sahip olması gerektiği düşüncesi süreç ekibinde yer almasının diğer bir sebebi olarak kabul edilmiştir. Oluşturulan süreç organizasyonunda yer alan çalışanlarla toplantı yapılarak mevcut durumu ifade eden süreç akım şeması üzerinde değerlendirilmeler yapılmıştır. Rezervasyon uygulamalarında tespit edilen hatalar ve eksiklikler göz önünde bulundurularak Şekil 4.7.1 ve Şekil 4.7.2’de görüldüğü gibi önerilen süreç akış şeması için getirilen yenilikler şu şekilde sıralanmıştır;

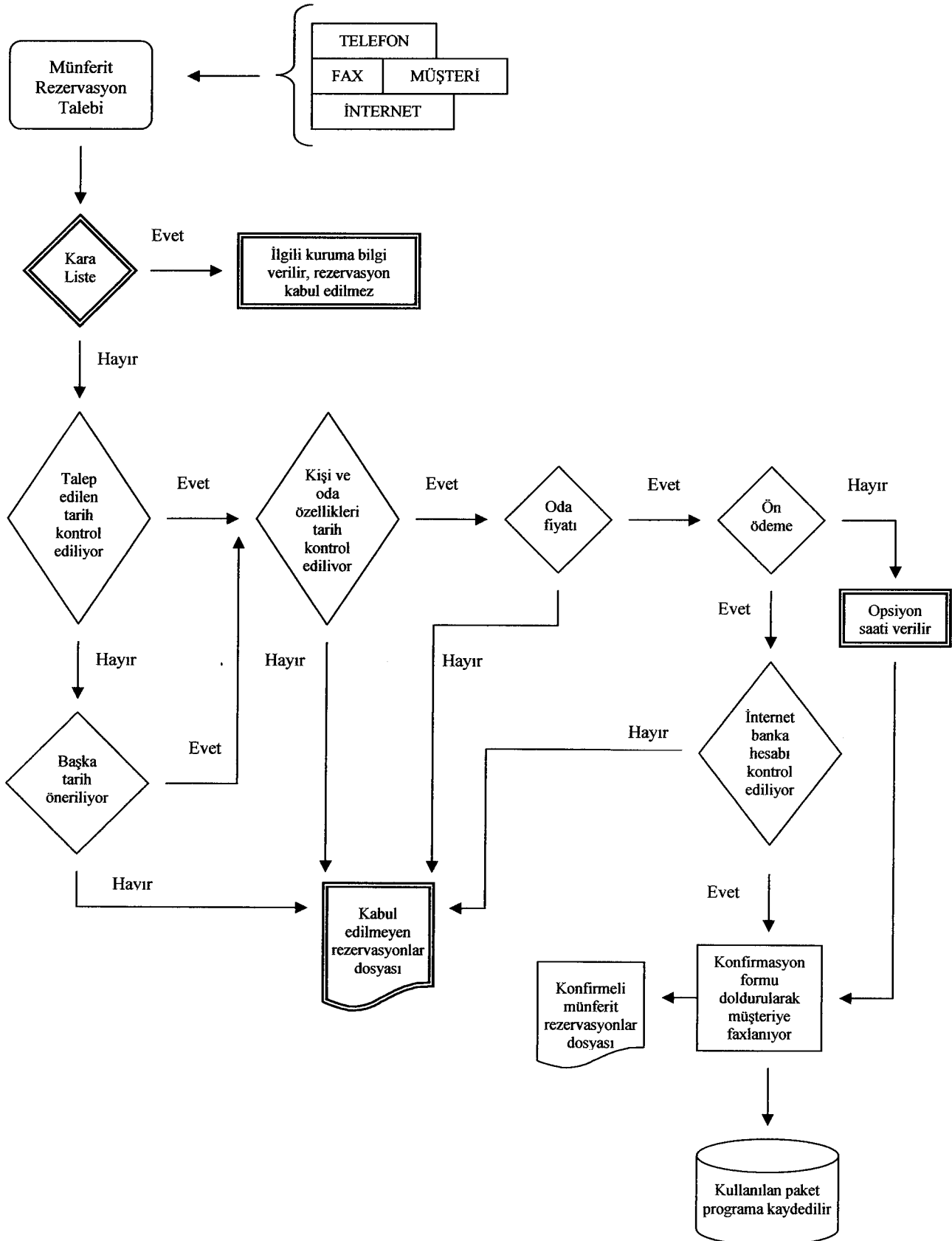
- Münferit ve acente rezervasyonlarında uygulamalardaki farklılıklar dikkate alınarak süreç akış şemalarının ayrı ayrı ele alınması,
- Acente rezervasyon sürecinde, acenteden rezervasyon talebi geldiğinde uygulamadaki hataların önlenmesi için acente dosyasından ilgili bilgiler kontrolü yapılmasının sürece dahil edilmesi,
- Gelecek sezonlarda acente anlaşmaları yapılırken veri olarak kullanılması amacıyla, teyit edilmeyen acente rezervasyonlarının dosyalanması,
- Münferit rezervasyon taleplerinde kara liste (black-list) uygulamasının sürece dahil edilmesi,
- Yönetimin oda satış politikalarını belirleme çalışmalarında veri olarak kullanılması amacıyla, kabul edilmeyen münferit rezervasyon taleplerinin dosyalanması,
- Ön ödeme yapmayan münferit rezervasyon taleplerinde opsiyon saati uygulamasının yerleştirilmesi.

Bu yenilikler neticesinde acente ve münferit rezervasyon uygulamaları için önerilen akış şemaları ayrı ayrı hazırlanmıştır. Şekil 4.7.1’de acente rezervasyon süreci önerilen akış şeması ve Şekil 4.7.2’de münferit rezervasyon süreci önerilen akış şemaları gösterilmektedir.

**Şekil 4.7.1. Acente Rezervasyon Süreci Önerilen Akış Şeması**

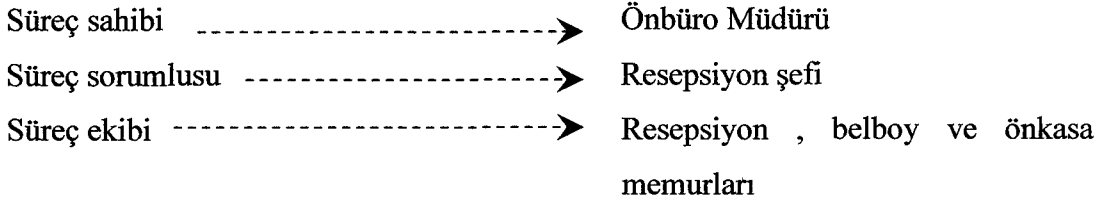


Şekil 4.7.2. Münferit Rezervasyon Süreci Önerilen Akış Şeması



## 5.2. Varış Süreci Önerilen Akış Şeması

Müşteri döngüsünde müşterinin otel işletmesine yeni giriş yaptığı aşama olarak değerlendirilen varış süreci faaliyetlerinin iyileştirilmesi çalışmasında öncelik, varış sürecinde yer alan çalışanlardan süreç organizasyonunun oluşturulmasına verilmiş ve aşağıdaki yapı oluşturulmuştur;

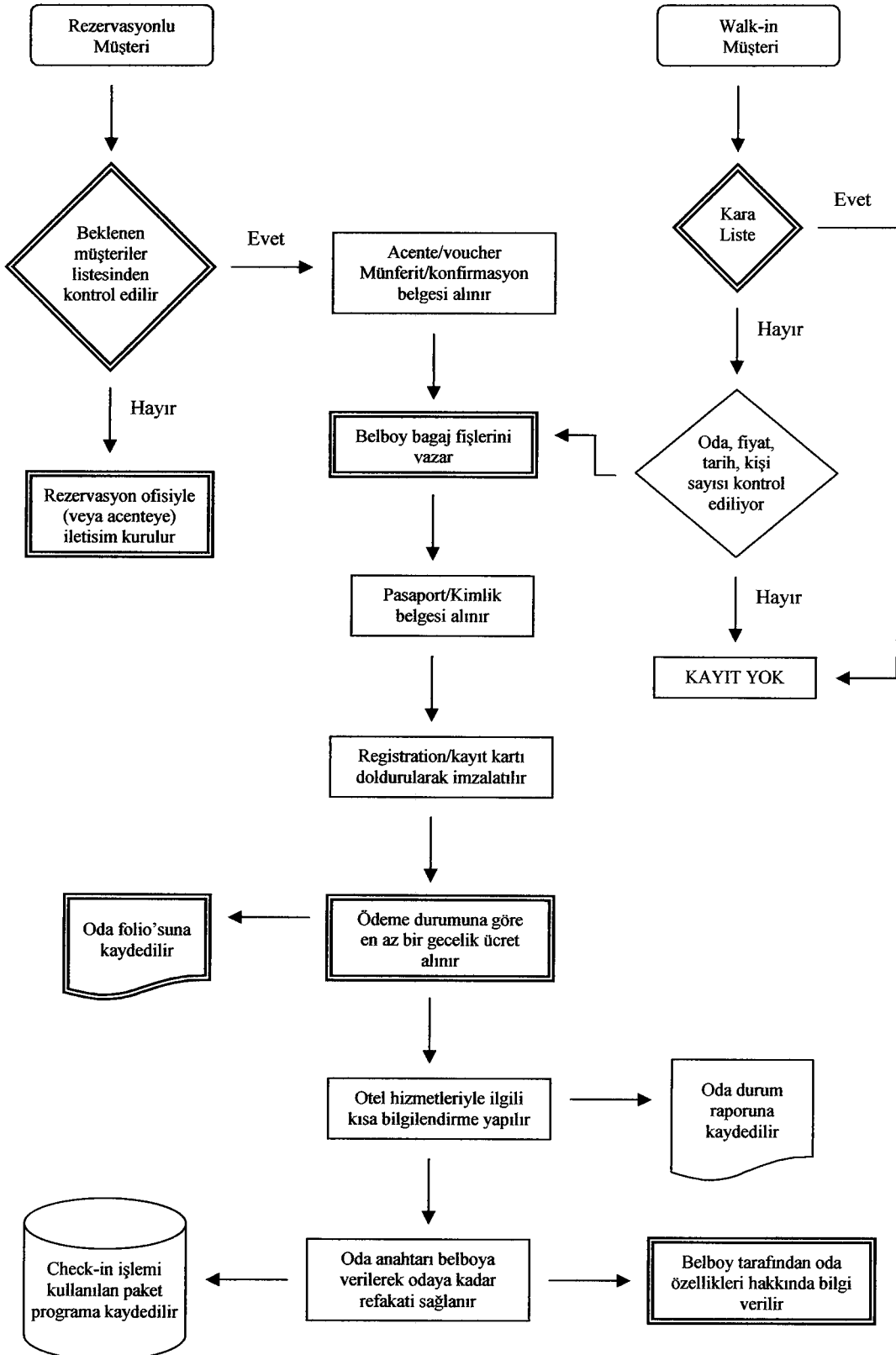


Organizasyonda yer alan çalışanlarla toplantı yapılarak; resepsiyon, danışma ve önkasa alt bölümleri mevcut iş akış şemaları üzerinde değerlendirmelerde bulunulmuştur. Önceki çalışmada çıkartılan bu mevcut alt bölüm faaliyetlerinden, müşterinin otel işletmesine vardığı aşamada yapılan işler alınarak Şekil 4.8’de gösterilen varış süreci önerilen akış şeması hazırlanmıştır. Tespit edilen hatalar ve eksiklikler karşısında geliştirilen çözüm önerileri ışığında, Şekil 4.8’de gösterilen varış süreci önerilen akış şemasında aşağıda sıralanan yenilikler uygulanmıştır;

- Varış sürecinin başlangıcında uygulamalardaki farklılıkları görebilmek için; kapı müşterileri (walk-in) ve rezervasyonlu müşterilerin ortak kayıt işlemlerine kadar ayrı ayrı ele alınması,
- Beklenen müşteriler listesinin günlük hazırlanarak rezervasyonlu müşterilerin bu listeden kontrol edilmesi,
- Walk-in müşteri kaydı öncesinde kara liste uygulamasının yapılması,
- Özellikle walk-in müşterilerin ödeme yapmadan ayrılmalarını engellemek için, varış sürecinde en az bir gecelik ücret alınmasının işletme politikası olarak standart uygulama haline getirilmesi,
- Müşteriye odasına kadar nezaret eden belboy’un, oda özellikleri hakkında müşteriyi bilgilendirmesi ve bu faaliyetin varış sürecine dahil edilerek bütün giriş yapan müşterilere uygulanması,

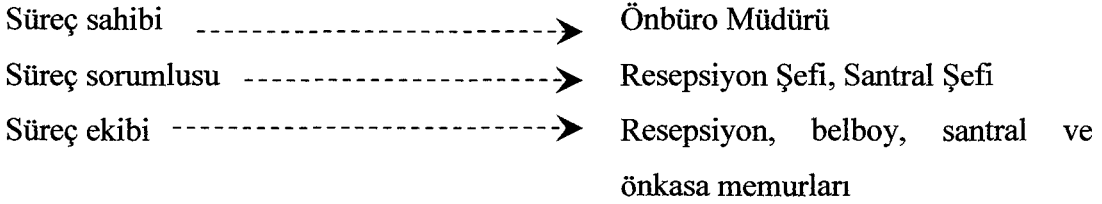
- Özellikle grup girişlerinde bagajların karışıklık olmadan doğru odalara iletilebilmesi için bagaj fişi yazılmasının sürece dahil edilmesi.

Şekil 4.8. Varış Süreci Önerilen Akış Şeması



### 5.3. Konaklama Süreci Önerilen Akış Şeması

Uygulama yapılan otelin önbüro bölümünde, müşteri konaklama süreci faaliyetlerinin süreç yaklaşımıyla ele alınarak iş akış şemalarına aktarılması ve faaliyetlerin iyileştirilmesinin amaç edinildiği çalışmanın bu bölümünde, konaklama süreç organizasyonu aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;



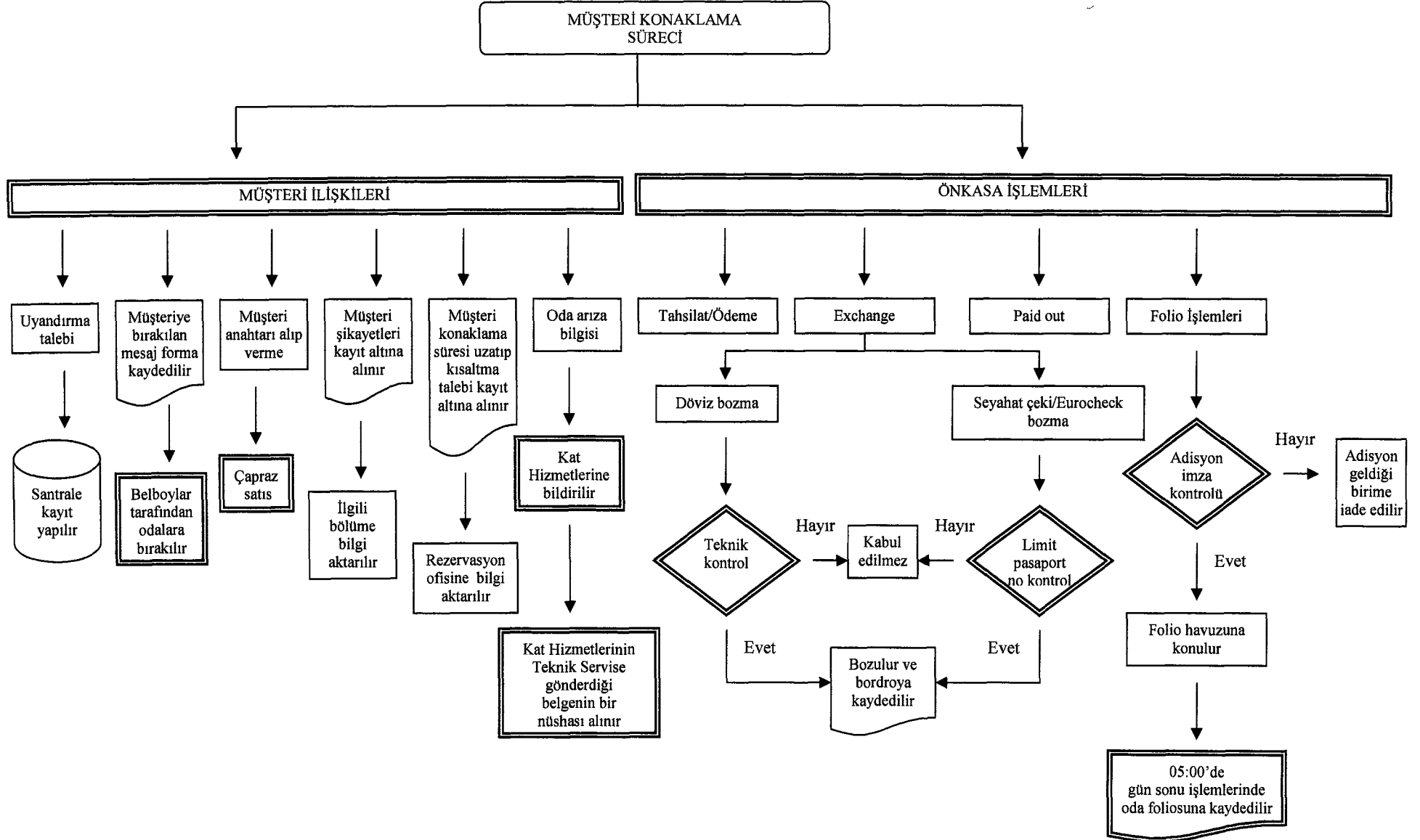
Süreç organizasyonunda yer alan çalışanlarla toplantı yapılarak, mevcut uygulamaların yer aldığı; resepsiyon, danışma, önkasa ve santral alt bölümleri mevcut iş akış şemaları üzerinde değerlendirmelerde bulunulmuş ve müşterinin konaklaması aşamasında yer alan faaliyetler belirlenerek oluşturulan konaklama süreci önerilen akış şemasında Şekil 4.9’da görüldüğü gibi aşağıdaki yeniliklerin yer almasına karar verilmiştir;

- Müşterilerle ilgili hizmet faaliyetlerinin (uyandırma, mesaj iletimi, anahtar alıp verme, şikayetler) “müşteri ilişkileri” adında birleştirilerek ortak süreç içerisinde ele alınması,
- Döviz bozma (exchange), müşteri adına kasadan para çıkışı (paid out), ödemeler ve tahsilatların “önkasa işlemleri” başlığında ortak süreç içerisinde ele alınması,
- Müşterilerin hesaba itirazını ve personel hatalarını önlemek için oda foliosuna aktarılacak restoran/bar adisyonlarında imza kontrolü,
- Oda arızası ile ilgili uygulamada bilginin doğrudan teknik servis yerine kat hizmetlerine aktarılması, böylece aynı arıza için iki bölümünde teknik servisle yazışma ihtimalinin ortadan kaldırılması,

- Müşteri dışarıdayken bırakılan mesajların zamanında iletilmemesi ile ilgili şikayetlerin ortadan kaldırılması için belboylar tarafından mesaj formlarının odalara iletilmesi,
- Müşteri anahtarının alınıp verilmesi sırasında, otelde yürütülen kar amaçlı organizasyonlar hakkında bilgi verilerek çapraz satış faaliyetinin sürece yerleştirilmesi,
- Döviz bozma işlemlerindeki hataların önlenmesi için kontrolün teknik cihazlarla yapılması, seyahat çeki/eurocheck bozma işleminde limit, pasaport no kontrolünün yapılması,
- Gün sonu işlemleri için saat 05:00'in standart olarak kabul edilmesi ve bu saatten sonraki işlemlerin yeni güne kaydedilmesi.

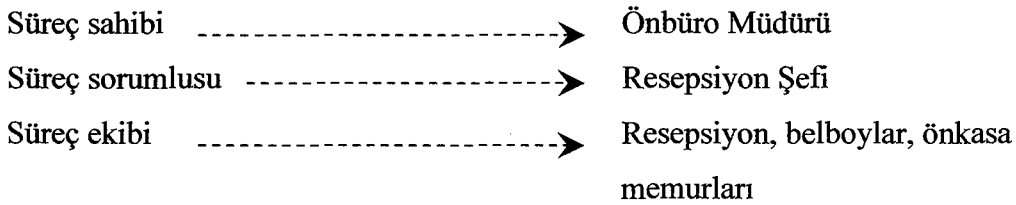
Müşteri konaklama sürecinde yer alan önbüro çalışanlarının faaliyetleri ile ilgili yeni düzenlemelerin yer aldığı konaklama süreci önerilen akış şeması Şekil 4.9'da gösterilmektedir.

Şekil 4.9. Konaklama Süreci Önerilen Akış Şeması



#### 5.4. Çıkış Süreci Önerilen Akış Şeması

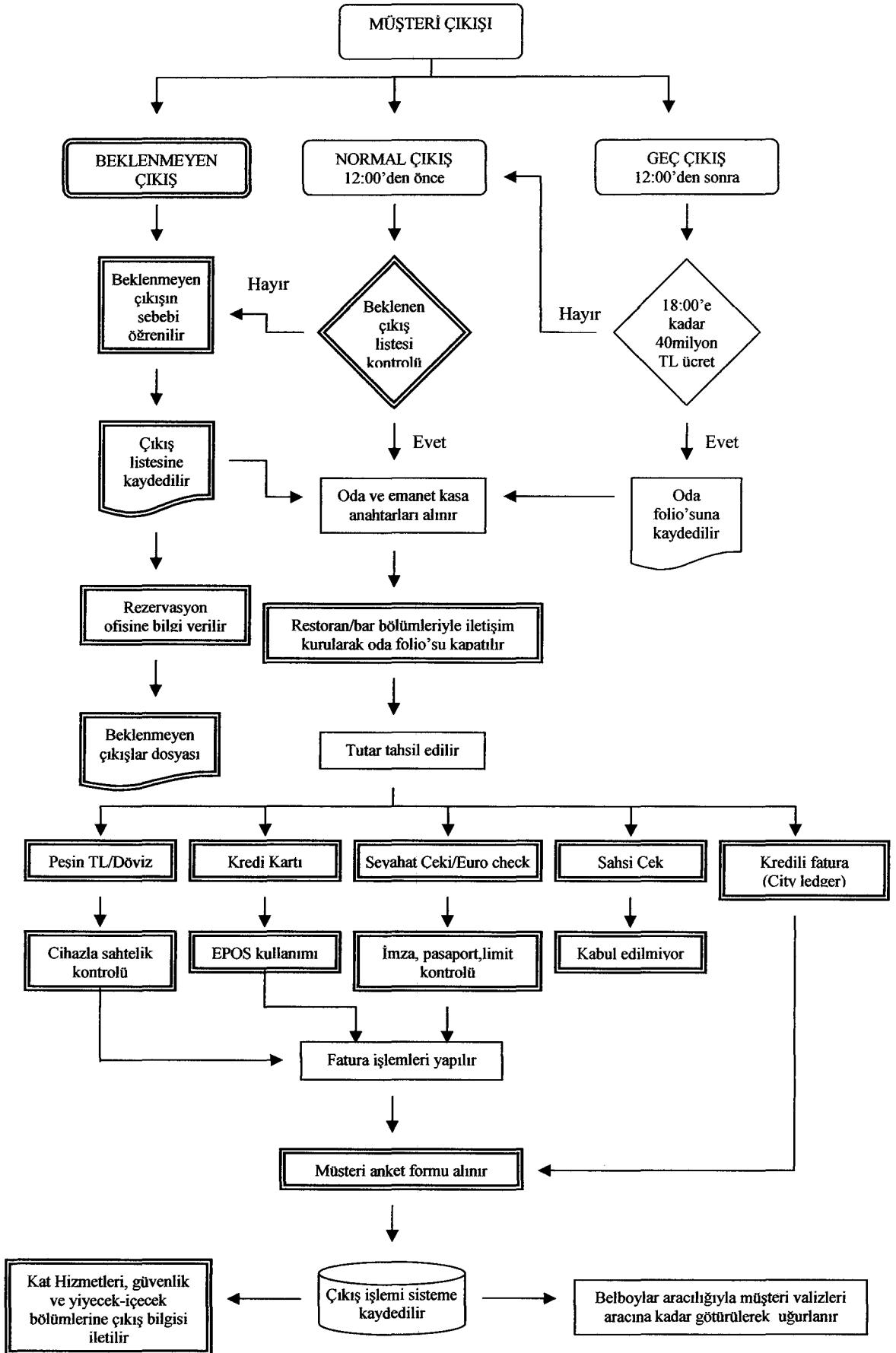
Çıkış süreci faaliyetleri müşterinin konaklama sürecinin bitip otelden ayrılması işlemlerini içermektedir. Müşteri çıkış sürecinde uygulama yapılan otel işletmesi önbüro bölümünün faaliyetlerinin süreç yaklaşımıyla ele alınarak iyileştirilmesi amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde, süreç organizasyonu aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;



Çıkış süreci ile ilgili olarak oluşturulan organizasyonda yer alan çalışanlarla toplantı yapılarak; resepsiyon, danışma ve santral alt bölümleriyle ilgili mevcut iş akış şemaları değerlendirilerek, müşteri çıkış aşamasında yer alan faaliyetler belirlenmiş ve Şekil 4.10'da gösterilen çıkış süreci önerilen akış şeması oluşturulmuştur. Tespit edilen sorunlar karşısında getirilen yeni yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır;

- Normal çıkış ve geç çıkışların yanında beklenmeyen müşteri çıkışlarının da süreçte ele alınması,
- Beklenmeyen çıkış bilgisinin rezervasyon ofisine iletilmesi,
- Beklenmeyen müşteri çıkış sebeplerinin hizmetlerin değerlendirilmesinde veri olarak kullanılabilmesi amacıyla dosyalanması,
- Beklenen müşteri çıkışlarıyla ilgili olarak bir listenin önceden hazırlanarak kontrol edilmesi,
- Müşteri foliosu kapatılmadan önce bar ve restoranlarla görüşülerek varsa odaya ait adisyonların kaydı,
- Folio tutarı tahsilatında peşin TL/döviz, kredi kartı ve seyahat çeki/eurocheck alternatiflerinde kontrol prosedürünün geliştirilmesi ve şahsi çeklerin kabul edilmemesi,
- Müşteri çıkışında müşteri anket formunun alınmasının sürece dahil edilmesi,
- Müşteri çıkış bilgisinin ilgili bölümlere iletilmesi.

Şekil 4.10. Çıkış Süreci Önerilen Akış Şeması



## 6. ÖNBÜRO ORGANİZASYON YAPISI ÖNERİSİ

Önbüro bölümü faaliyetlerinin süreç yaklaşımıyla ele alınması neticesinde daha önce dikey ve fonksiyonel yapı içerisinde yer alan önbüro çalışanları için; rezervasyon, varış, konaklama ve çıkış alt süreçlerindeki konumlarını gösteren yeni bir organizasyon yapısı ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, önbüronun yeni yapılanmasına bağlı olarak ortaya çıkan süreçlerle yönetime uygun organizasyon yapısı ile ilgili bir model önerisinde bulunmaktadır.

Konu ile ilgili yapılan literatür taramasında; Ford ve Heaton, 1980, s.266-267; Duncan, 1983, s.71; Barutçugil, 1988, s.64-65; Bone ve Kuntz, 1992, s.232; Olalı ve Korzay, 1993, s.320-321; Akat v.d., 1994, s.177-179; Yeniçeri, 1996, s.46-47; Griffin, 1996, s.335-336; Hodgetts, 1990, Çev: Mutlu, 1997, s.97-103; Şimşek, 1999, s.155-156; Yüksel, 1999, s.154-162; Ertürk, 2000, s.101-102; Mucuk, 2000, s.169-173.; Koçel, 2001, s.197-201; Cakar, Bititci, McBryde, 2002, s.190-208; Can, 2002, s.143-145; Balçık, 2002, s.121-122; Eren, 2003, s.254-257'den yararlanılmıştır. Bu kaynaklardaki önermelere dayanarak yeni oluşturulan organizasyon yapısında, komuta yetkisi ve yatay süreç yetkilerinin kullanıldığı bir organizasyon yapısının oluşturulmasına karar verilmiştir. Bu amaçla hazırlanan yeni organizasyon yapısına Şekil 4.11'de yer verilmektedir. Bu yeni yapıda; azaltılan kademeler ve artan fonksiyonel ya da komuta yetki dikkat çekmektedir. Bu yetkilendirmeye şu nedenlerle ihtiyaç duyulmuştur;

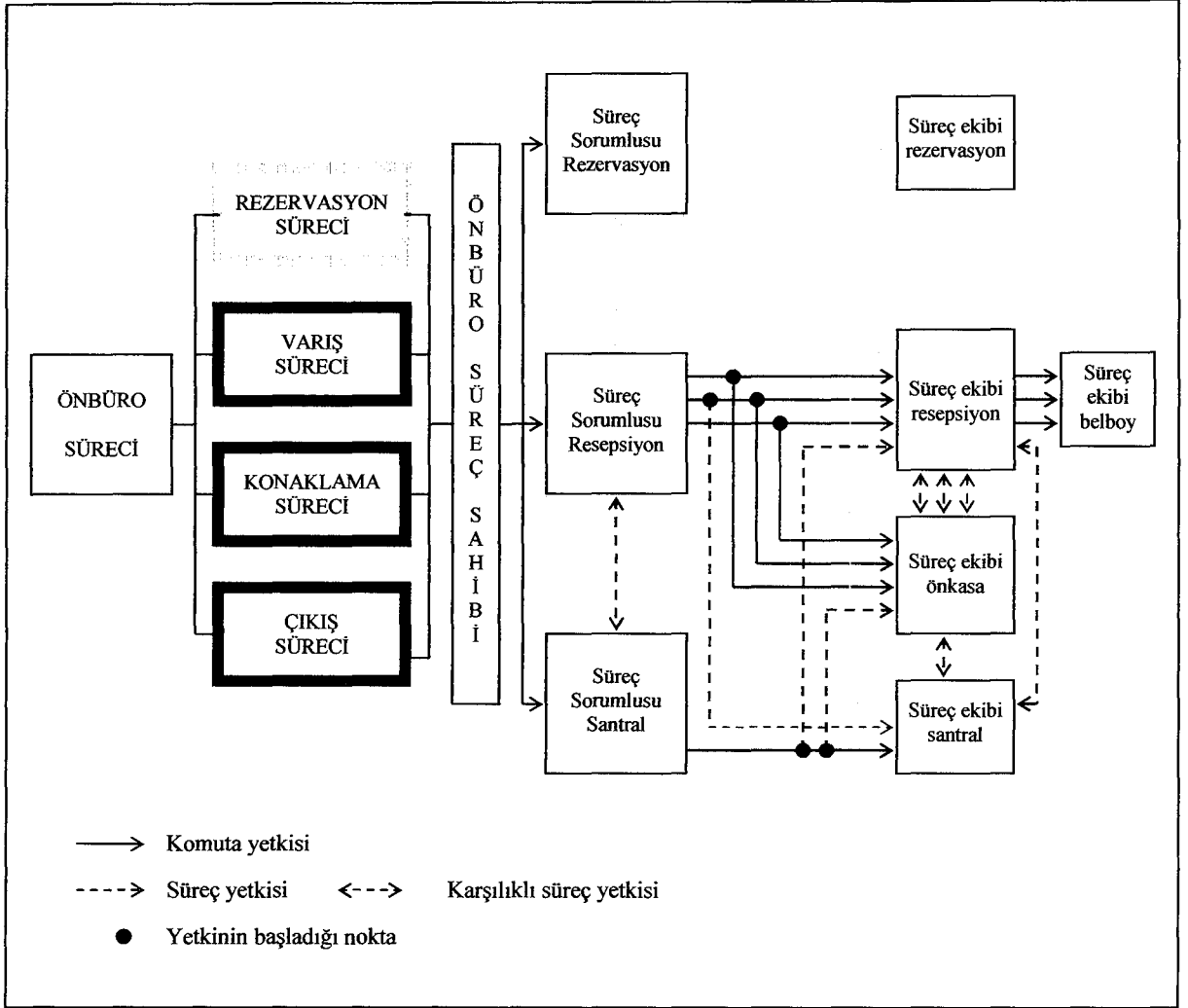
- Önbüro faaliyet süreçlerinde yer alan farklı çalışanlar arasındaki işbirliği gereğine göre, organizasyon yapısında yatay ilişkilere ihtiyaç duyulması,
- Bir çalışanın süreçle ilgili bütün işlemler açısından bir merkez durumuna gelmesi sayesinde süreç bilincinin gelişmesi,
- Geleneksel yönetim ilkeleri olan otorite hiyerarşisi ve kumanda birliğinden çok, güçlerin dengesi ve sorumluluğun paylaşılması esasına dayanan bir yapı içermesi,
- Süreç ekibi elemanlarının kendilerine süreç içerisinde daha fazla ihtiyaç duyulmaması halinde fonksiyonel bir yere sahip olması,
- Organizasyon içi iletişimin çok yönlü olması,

- Oluşturulan yeni yapılanmaya bağlı olarak iki üste bağlılık.

Önbüro bölümü için gerekli organizasyon yapısı ile ilgili düzenlemelere girmeden önce; önbürodaki faaliyetler rezervasyon, varış, konaklama ve çıkış alt süreçleri halinde bir araya getirilmiş ve şu düzenlemeler yapılmıştır;

- Şeflik düzeyinde temsil edilmesine gerek olmayan Önkasa Şefliği ve Belcaptain pozisyonlarının memurluk ve belboyluk pozisyonları şeklinde düzenlenmesi,
- Organizasyon modelinde Önbüro Müdürü'nün *Önbüro Süreç Sahibi*; Şeflikler'in *Süreç Sorumlusu*; memurlukların da *süreç ekibi* olarak yeniden adlandırılması,
- Süreç sorumlularının faaliyet alanındaki pozisyonlarını belirlemek için rezervasyon, resepsiyon ve santral olarak üç farklı yapıda değerlendirilmeleri,
- Komuta ve süreç yetkilerin hangi pozisyonlarla ilgili olduğunun belirlenmesi ve şekilde karışıklığa sebep olunmaması için her bir sürece ayrı bir renk kullanılması,
- Süreç ekibinde yer alan belboyların faaliyetlerini yürüttükleri varış, konaklama ve çıkış süreçlerinde resepsiyon süreç ekibinin komuta yetkisi ile konumlandırılmaları. Bu düzenlemenin gerekçesi; belboyların faaliyetlerini resepsiyon süreç ekibinin talimatları ile yönlendirmeleri ve en ağır iş yüküne sahip resepsiyon süreç ekibine yardımcı olmalarının iş işleyişine olumlu katkıda bulunacağına düşünülmesidir,
- Alt süreç sorumlularının Önbüro Süreçleri Sahibi'ne komuta, süreç ekibi çalışanlarının da süreç sorumlularına ilgili süreçte olmaları durumunda komuta; diğer süreçte olmaları durumunda süreç yetkisiyle bağlanmaları,
- Süreç sorumluları ve süreç ekibi çalışanları arasında diğer süreçlerle ilgili yatay ilişkiler kurulması.

**Şekil 4.11 Sürece Dayalı Organizasyon Yapısı Önerisi**



Önerilen organizasyon yapısının önbüro bölümünde uygulanabilir olması için, ileride çıkabilecek karmaşıklıklar karşısında aşağıda sıralanan potansiyel sorunların göz önünde bulundurulması ve çözüm önerilerinin süreç sahibi ve süreç sorumluları tarafından hazırlanmasının gerekli olduğu unutulmamalıdır. Aksi takdirde yapılan çalışmaların boşa gitmesi kaçınılmaz olacaktır.

- Komuta ve süreç yetkilerinin birlikte kullanıldığı yapının özelliklerinden biri; klasik yönetim teorilerinde kabul gören bir astun bir üste bağlı olması yani komuta birliği ilkesine uygun olmayışıdır. Yapının getirdiği çoklu komuta sisteminde çalışanın ne zaman kime karşı sorumlu olacağını bilmesi gerekir. Örneğin; süreç ekibi önkasa üzerinde resepsiyon süreç

sorumlusunun komuta yetkisi olduğu gibi, santral süreç sorumlusunun süreç yetkisi vardır,

- Otorite ve sorumluluk sınırlarının kesin hatlarla belli olmaması, çalışanların başkalarına karşı üstünlük sağlama mücadelesine doğru itebilir,
- Karar verme mekanizmalarında ve çalışanların performans değerlendirmelerinde karışıklıklar olabilir. Bu nedenle, kararların alınmasında katılımcılık; performans değerlendirmesinde grup ya da ekibe dayalı yönetmelerin kullanılması tercih edilmelidir.

Sıralanan sorunların bazılarının insan kaynağı ile ilgili olması, dolayısıyla süreçlerle yönetim yapısına geçilmeden önce, insan kaynakları yönetimi düzeyinde de yeni düzenlemelere gidilmesi gerekir.

## SONUÇ

Sistem yaklaşımıyla işletmelerin dış çevreleriyle etkileşim halinde olan açık bir sistem olarak ele alınmaları ve beraberinde gelen işletme alt sistemlerinin karşılıklı ilişki ve bağılıkları süreç kavramının gelişmesinde temel yapıyı oluşturmuştur. Alt bölüm faaliyetlerinin süreç yaklaşımında ele alınarak yeniden düzenlenmesi, bölümler arası ilişkilerle işletme bütününe yayılarak işletmenin kendi içi ve çevresi ile ilişkilerinin var olduğu açık bir yapıda olmasını sağlamaktadır.

Bununla birlikte, süreç yaklaşımının bir işletme organizasyonunda uygulanabilmesi; bölüm ve alt bölüm faaliyetlerini süreç yaklaşımıyla yeniden düzenleme, oluşturulan iş süreçlerini iyileştirme ve işletme içerisinde yatay ilişkilerin kurulduğu yeni bir organizasyon yapısı oluşumuna kadar giden bir çalışmayı gerektirmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili olarak yönetsel veya istatistiksel çalışmalardan yararlanılabilir. Toplam kalite yönetimi, süreçlerin yeniden yapılandırılması, kıyaslama, iş akış şemaları gibi yönetim yaklaşımları ile; diyagramların, histogram, çetele tablosu veya pareto analizi gibi istatistiksel yaklaşımlardan hangisinin kullanılacağı yöneticilerin işletme yapısına en uygun olanı veya olanları tercih etmeleri ile ilgili bir durumdur.

Turizm sektöründe yaşanan sosyal ve ekonomik gelişmeler, teknolojik yenilikler ve talebin esnek yapısı otel işletme yöneticilerinin değişime açık yönetim anlayışlarını benimsemelerini zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda süreç yaklaşımı; bütün bir sistem olarak ele alınan otel işletmelerinin değişime açık bir yapıda, alt bölüm faaliyetleri ve bölümler arasındaki kompleks ilişkilere yatay yapılanma imkanı vererek önemli bir seçenek oluşturmaktadır. Otel işletme yapısında merkez konumundaki önbüro bölümünün diğer bölümlerle olan ilişki yoğunluğu ve açıkça tanımlanabilen alt bölüm faaliyetleri süreç yaklaşımı içerisinde değerlendirilmesini kolaylaştırmıştır.

Süreç yaklaşımının getirileceği otel işletmesinde çalışanların sisteme uygunluğu önemlidir. Dolayısıyla süreç yaklaşımının sağlıklı uygulanabilmesi için iş analizi çalışmalarıyla desteklenmesi, iş tanımlamalarının yeniden yapılarak iş gerekleri ve çalışan nitelikleri uyumunun doğru analiz edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, süreç

yaklaşımından beklenen etkinliğin alınabilmesi söz konusu olamaz ve yapılan çalışmalar anlamsız olur. Bu kapsamda eğer işletme içerisinde insan kaynakları bölümü eğitim şefliğinin kapasitesi yeterli görülüyorsa işletme dışından uzman bir kuruluşun desteği düşünülmelidir.

Hizmet endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmeleri için üretim faktörlerinin en önemlisi olan insan kaynağı kullanımı, otomasyona sınırlı oranda izin veren vazgeçilmez bir unsurdur. Dolayısıyla faaliyetlerdeki hizmet kalitesi üzerinde çalışan davranışlarının önemi üst düzeyde görülmektedir. Üretim işletmelerinde teknolojinin yoğun kullanımıyla sadeleştirilebilen süreç akış şemaları, hizmet işletmelerinde çalışan kaynaklı hataların önlenmesine yönelik olarak düzenlendiği için daha uzun ve karmaşık bir yapı içerdiği düşünülebilir. Ancak iş akış şemalarında gözlemlenen bu durum faaliyetlere yansımaz Uygulama yapılan otelin önbüro bölümü süreçleri iş akış şemaları çalışmasında gözlemlenebileceği gibi ilave edilen adımlar sürece bir sistem getirerek, çalışanların farklılaşması halinde bile bir hizmet standardı oluşturmayı amaçlamaktadır.

Uygulama çalışması kapsamında bir otel işletmesi önbüro bölümünde rezervasyon, resepsiyon, önkasa, danışma ve santral alt bölümleriyle gerçekleştirilen önbüro faaliyetleri belirlenen gözlem sayılarına uygun olarak gözlemlenmiş ve alt bölüm faaliyetlerini içeren mevcut iş akış şemaları çıkartılmıştır. Daha sonra önbüro faaliyetleri müşteri döngüsü kapsamında süreç yaklaşımıyla rezervasyon, varış, konaklama ve çıkış alt süreçleri olarak yeniden ele alınmış, süreç organizasyonları oluşturulmuş ve süreç faaliyetlerini içeren önerilen süreç akış şemaları hazırlanmıştır. Çalışmanın son bölümünde süreç yaklaşımıyla ele alınan önbüro faaliyetlerinde çalışanların pozisyonlarını gösteren komuta ve süreç yetkilerinin kullanıldığı yatay bir organizasyon yapısı önerisinde bulunulmuştur. Söz konusu bu çalışmalar neticesinde elde edilen bulgulardan yola çıkılarak şu yargılara ulaşılabilir;

1. Gerçekleştirilen gözlemler neticesinde oluşturulan alt bölümlere ait mevcut iş akış şemalarında; önbüro faaliyetlerinin çalışanların kişisel tecrübeleriyle yönlendirildiği ve sistematik olmayan, alışkanlıklarla hazırlanan bir yapı içerdiği tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların değişmesi veya bireysel performans

düşüklüklerinde işletmeyi zarara uğratabilecek ve prestij kaybına yol açabilecek bir tehlikeyi de beraberinde getirmektedir. Önerilen süreç akış şemalarıyla faaliyetlere sistematik bir yapı getirilmiş, faaliyet sıralamalarıyla hataların en aza indirilmesi sağlanarak faaliyetlerin çalışan özellikleriyle değil süreç yeterlilikleriyle değerlendirilmesine olanak tanıyan bir yapı oluşturulmuştur,

2. Mevcut alt bölüm faaliyetlerini içeren iş akış şemalarında yer almayan, ancak önerilen süreç akış şemalarında eklenen dosyalama adımlarıyla yönetimin değerlendirmelerine ve ileriye yönelik alacağı kararlara sağlıklı veri kaynaklarının oluşturulması sağlanmıştır,
3. Önbüro faaliyetlerinin birbirinden bağımsız alt bölümlerle organize edilmesi her bir alt bölüm için bir ara yönetici ihtiyacını doğurmaktadır. Bu durum hem iş bütünlüğünü yani gereksiz bürokratik faaliyetler hem de personel giderleri açısından olumsuz bir durum arz etmektedir. Oluşturulan önbüro süreç organizasyonu ile ara yöneticilerde kademe azaltılmasına gidilerek iş bütünlüğü sağlanmış ve işgücü giderlerinde bir tasarruf imkanı oluşturulmuştur,
4. Önbüro bölümündeki dikey fonksiyonel yapı alt bölümler arası kopuk ilişkiler oluşturmaktadır. Halbuki önbüro faaliyetlerini inceleyen bütün araştırmacılar çalışanlar arasında yoğun ilişkiler kurulması ihtiyacını ortaya koymaktadır. Önerilen önbüro süreç organizasyon ile oluşturulan yatay yapı, içerdiği komuta ve süreç ilişkileriyle bu ihtiyaca tam bir cevap vermektedir,
5. Önbüro bölümündeki dikey fonksiyonel yapı, çalışanlara mevcut işe yoğunlaşma zorunluluğu getirmektedir. Bu durum karşısında çalışanlardan yaptığı işin diğer önbüro faaliyetleri üzerindeki etkisini düşünmeleri beklenemez. Süreç yaklaşımıyla hazırlanan önbüro organizasyon yapısında ise çalışanların yaptıkları işin sürecin tamamı üzerindeki etkisini düşünebilmeleri sağlanmaktadır.

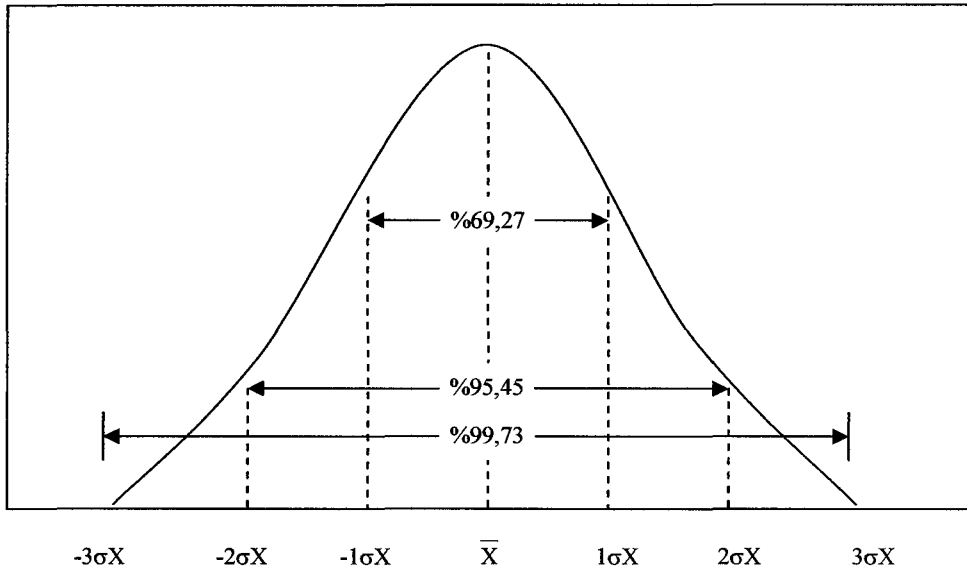
Yukarıda sıralanan bu olumlu gelişmelerin önbüro bölümünde uzun vadede korunabilmesi; süreç yaklaşımının ve iyileştirme çalışmalarının sürdürülebilir kılınmasına bağlıdır. Bu amaçla yönetimin süreç performansını sürekli kontrol altında tutması ve periyodik zamanlarda yeniden ele alıp, oluşturulan süreç organizasyonunda yer alan çalışanlarla toplantılar yaparak iş akış şemalarını iyileştirme yaklaşımında

olması önemlidir. Aksi takdirde şimdilik iyi performans sergileyen mevcut durumun değişen koşullar karşısında yetersiz kalması kaçınılmaz olur.

Bu çalışma içerisinde geçen ancak karmaşık bir yapı oluşturulmaması adına sınırlı olarak değinilen bazı konuların ileride daha kapsamlı çalışmalarla ele alınması, önbüro bölümünde süreç yaklaşımı ve iyileştirme çalışmalarıyla ilgili olarak gerekli görülmektedir. Söz konusu bu konular şu şekilde sıralandırılabilir;

1. Önbüro bölüm süreçlerinin performanslarını değerlemede en önemli veri kaynağı olarak görülen müşteri anket formlarının incelenmesi ve önbüro bölümü faaliyetleri ile ilgili soruların sağlıklı veriler oluşturabilmesi için yeniden düzenlenmesi,
2. Önbüro bölümünde kullanılan belgelerin süreç yaklaşımı içerisinde değerlendirilerek ele alınması ve varsa gereksiz belgelendirmeler çıkartılarak eksik görülen belgelerin oluşturulması. Bu bağlamda önbüro bölümünün diğer bölümlerle özellikle kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümleriyle olan ilişkilerinde kullanılan belgelerin süreç yaklaşımı kapsamında yeniden düzenlenmesi,
3. Süreç yaklaşımı içerisinde önemli bir katkı değer olarak görülen insan kaynağı kullanımında, önbüro bölümünde yürütülen faaliyetlerle ilgili kapsamlı iş analizi çalışmaları yapılarak, iş tanımlamalarının güncellenmesi, çalışan nitelikleri ve çalışan seçim süreci kriterlerinin açıkça tanımlanması.

## EK: NORMAL DAĞILIM EĞRİSİ



Kaynak: Kanawaty, 1997, s.209

Normal dağılım eğrilerinin tanımlanmasında iki etmen kullanılır;  $\bar{X}$  ortalama dağılım ölçüsüdür,  $\sigma$  bu ortalamadan sapmadır ve standart sapma olarak tanımlanır. Burada oransal bir yapı taşıyan örnekler inceleme konusu olduğu için, alınan örneğin standart hatasını göstermek için  $\sigma_p$  kullanılacaktır. Normal dağılım eğrisi içinde kalan alan hesaplanabilmektedir. Yukarıdaki şekilde  $\bar{X}$ 'in iki tarafındaki bir  $\sigma$ 'lik alan, toplam alanın %69,27'sidir.  $\bar{X}$ 'in iki tarafındaki iki  $\sigma$ 'lik her iki alan, toplan alanın %95,45'i,  $\bar{X}$ 'in iki tarafındaki üç  $\sigma$ 'lik her iki alan ise %99,73'üdür. Bu durum şöyle de açıklanabilir; rastgele örneklemede yanlılığı olmadığı varsayılırsa, gözlemlerin %95,45'i  $\bar{X} \pm 2\sigma_p$ 'lik, %99,73'ü ise  $\bar{X} \pm 3\sigma_p$ 'lik alan içinde yer alacaklardır. Bu gerçekte, gözlemlerin güvenilirlik derecesini göstermektedir. İşleri kolaylaştırmak için yüzde kesirlerin kullanılmasından kaçınılmıştır. %95,45 güvenlik düzeyi yerine %95 güvenlik düzeyi denmesi daha uygundur. Bunun için de hesaplamalar aşağıda olduğu gibi değiştirilmiştir (Kanawaty, 1997, s. 209-210);

%95 güvenlik düzeyi ya da eğri içinde kalan alanın %95'i =  $1,96 \sigma_p$

%99 güvenlik düzeyi ya da eğri içinde kalan alanın %99'u =  $2,58 \sigma_p$

%99,9 güvenlik düzeyi ya da eğri içinde kalan alanın %99,9'u =  $3,3 \sigma_p$

Bu duruma göre rastgele ve büyük sayıda bir örnek alınacak olunursa, gözlemlerin %95'inin  $\pm 1,96 \sigma$ 'lık sınırlar içine düşebileceğinden emin olunabilir. Diğer değerler için de aynı sonuç geçerlidir. İş örneklemesinde kullanılan en genel düzey %95 güvenlik düzeyidir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Akat, İtler., Budak, Gönül., Budak, Gülay. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1994.

Akın, Besim. **İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol Teknikleri**. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1996.

Andersen, Bjorn. **Business Process Improvement Toolbox**. Milwaukee: American Society For Quality Pres, 1999.

Avcıkurt, Cevdet. **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**. Balıkesir: Alem Basım Yayım, 1999.

Balçık, Bahaettin., **İşletme Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

Barutçugil, İsmet S. **Üretim Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**. İkinci basım. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1988.

Batman, Orhan., Zengin, Burhanettin., Demikol, Şehnaz., Çayır, Cevdet., Demirtaş, Nihat ve Yıldırğan, Recep. **Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri**. Birinci basım, Adapazarı: Değişim Yayınları, 2001.

Benchmarking Uzmanlık Grubu. **Kıyaslama**. New York: AMACOM 1992.

Bolat, Tamer. **Toplam kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**. Birinci basım, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 2000.

Bone, Louis E ve Kurtz, David L. **Management**. Fourth Edition, USA: McGraw Hill Inc, 1992.

Bozkurt, Rıdvan. **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler).**

Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:630, 2001.

\_\_\_\_\_. **Süreç iyileştirme.** İkinci basım. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi

Yayınları No: 661, 2003.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** Altıncı basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.

Cote, Raymond. **Accounting for Hospitality Managers.** Michigan: Educational Institute of The American Hotel & Motel Association, 2001.

Çetin, Canan., Akın, Besim ve Erol, Vedat. **Toplam kalite Yönetimi ve kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu).** İkinci basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2001.

Dale, Barrie G ve Plunkett, J.J. **Managing Quality.** London: Philip Allan BPC Wheatons Ltd., 1990

Damelio, Robert. **The Basics of Process Mapping.** Portland: Productivity Inc., 1996.

Deming, Edwards W. **Krizden Çıkış.** İkinci basım. İngilizceden çeviren: Cem Aktaş. İstanbul: Kalder Kalite Derneği, 1998.

Dereli, Metin. **Otel İşletmeciliğinde Önbüro.** Ankara: Turban Turizm A.Ş., 1991.

Deveau, Linsley T., Deveau, Patrica M., Portocarrero, Nestor de J ve Escoffier, Marcel. **Front Office Management and Operations.** New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** Beşinci basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş.,1998.

Dix, Colin ve Baird, Chris. **Front Office Operations**. Third edition. New York: Addison Wesley Longman Limited, 1998.

Duncan, Jack W. **Management**. New York: Random House Inc., 1983.

Durna, Ufuk. **Yenilik Yönetimi**. Birinci basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. Altıncı basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2003.

Erkut, Haluk. **Süreçlerle Yönetim**. İstanbul: MÜ-KA, 1998.

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Üçüncü basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2000.

Esin, Alp. **ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite**. Ankara: ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş. METU Press, 2002.

European Foundation for Quality Management. **Business Process Management**. Report of the Benchmarking Group. Brussels: EFQM, 1999.

Evans, James R ve Lindsay, William M. **The Management and Control of Quality**. Second selection. MN USA: West Publishing Company, 1993.

Ford, Robert C ve Heaton, Cherrill P. **Principles of Management**. Virginia: Resyon Publishing Company, 1980.

Galloway, Dianne. **Mapping Work Processes**. USA: American Society for Quality Pres Publication, 1994.

Gökdeniz, Ayhan. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. İkinci basım. Ankara: Turhan Kitabevi, 1999.

- Gökdeniz, Ayhan ve Dinç, Yakup. **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi.** Üçüncü basım. Ankara: Detay Yayıncılık, 2003.
- Gray, William S ve Liguari, Salvatore C. **Hotel and Motel Management and Operations.** New Jersey: Prentice-hall Inc., 1980.
- Griffin, Ricky W. **Management.** Fifth edition. USA: Houghton Mifflin Company, 1996.
- Gümüsoğlu, Şevkinaz. **İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam kalite Yönetimi Araçları.** İkinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Gür, Jale. **Kalite Maratonu.** Ankara: ASIAD-KOSGEB Yayını, 1996.
- Halis, Muhsin. **Paradigmadan Uygulamaya Toplam kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri – ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Hammer, Michael ve Champy, James. **Reengineering The Corporation.** London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.
- \_\_\_\_\_ ve \_\_\_\_\_. **Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifest.** İngilizceden çeviren: Sinem Gül. Birinci basım. İstanbul Gençlik yayınları, 1994.
- Hill, Terry. **Production Operations Management Text and Cases.** London: Prentice Hall International, 1991.
- Hradesky, John L. **Total Quality Management Handbook.** NY USA: McGraw Hill, 1995.

- Hodgetts, Richard M. **Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama)**. İngilizceden çevirenler: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu. 5. basımdan çeviri. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Juran, Joseph M ve Gryna, Jr Frank M. **Quality Planning and Analysis**. Second edition. New York: Tata McGrew-Hill Publishing Company Ltd., 1982.
- Kanawaty, George. **İş Etüdü**. İngilizceden çeviren: Zühal Akal. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 29, 1997
- Kantarıcı, Kemal ve Yörükoğlu, Altuğ M. **Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi**. Birinci basım. Ankara:Detay Yayıncılık, 1998.
- Kappa, Margaret., Nitschke, Aleta ve Schappert, Patricia. **Housekeeping Management**. Michigan: Educational İntitute of The American Hotel &Motel Association, 1995.
- Kartal, Mahmut. **İstatistiksel Kalite Kontrolü**. Sivas: Şafak Yayınevi, 1999.
- Kasanava, Michael L. ve Brooks, Richard M. **Front Office Prodecures**. Michigan: Educational Institute of The American Hotel &Motel Association, 1998.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Kaite**. İstanbul: Kal-Der Yayınları S.3, 1993.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2001.
- Kotler, Philip., Bowen, John ve Makens, James. **Marketing for Hospitality and Tourism**. Second edition. USA: Prentice-Hall Inc., 1999.
- Kozak, Meryem A. **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1325, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi.** Üçüncü basım. Ankara: Detay Yayıncılık, 2001b.

Kozak, Meryem A. ve Emeksiz Murat. **Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No : 1374, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 741, 2002.

Kozak Nazmi., Çakıcı, Celil A., Kozak, Meryem A., Azaltun, Murat., Sökmen, Alptekin ve Sarıışık, Mehmet. **Otel İşletmeciliği.** Birinci basım. Ankara: Detay Yayıncılık, 2002.

Kozak, Sabah. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi.** İkinci basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:868, 1998.

Kutkan, Savaş ve Ünlü, İlhan. **Konaklama Tesislerinde Önbüro.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yaygın Eğitim Merkezi Yayınları, 1989.

Manganelli, Raymond L. ve Klein, Mark M. **The Reengineering Handbook.** New York: American Management Association, 1994.

Maviş, Fermani. **Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Yayınları, Yayın No:1, 1994.

Medlik S. **Otel İşletmeciliği.** İngilizceden Çeviren: Ömer L. Met, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 14, 1997.

Mısırlı, İrfan. **Konaklama işletmelerinde Önbüro teknikleri ve Uygulamaları.** Birinci basım. Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik.** Onikinci basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

Olahı, Hasan ve Korzay, Meral. **Otel İşletmeciliği**. İkinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

Özalp, İnan., Şahin, Mehmet., Berberoğlu, Güneş ve Geylan, Ramazan. **Yönetim Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1457, 2003.

Özel, Mustafa. **Yöneticilik Dersleri**. İstanbul: İş Yayıncılık, 1996.

Öznur, Yüksel. **Uluslararası İşletme Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 1999.

Powers, Tom ve Barrows, Clayton M. **Introduction Management in The Hospitality Industry**. Sixth edition. USA: John Wiley and Sons Inc., 1999.

Rurherford, Deney G. **Hotel Management and Operations**. Third edition. New York: John Wiley and Sons Inc., 2002.

Seymen, Oya Aytemiz. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)**. Birinci basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2000.

Soylu, Kaan., Soylu, Funda., Suer, Ahmet ve Suer, Özlem E. **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**. İstanbul: Beyaz Yayınları No:6, 1998.

Şale, İsmail. **Adım Adım Toplam kalite Uygulamaları**. Birinci basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş., 2001.

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Organizasyon**. Üçüncü basım. Ankara: Detay yayıncılık, 2001.

Şimşek, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

Tozluuyurt, Erkan ve Şenel Gökhan. **Toplam Kalite Yönetimi**. İkinci basım. İstanbul: Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri ve Ticaret Yayın No:2, 1994.

Türksoy, Adnan. **Ağırlama Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri**. Birinci basım. Ankara: Turhan Kitabevi, 1998.

Uyguç, Nermin. **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**. İzmir: Dokuz Eylül Yayıncılık San.Tic.Ltd. Şti., 1998.

Vallen, Jerome J. ve Vallen, Gray K. **Check-in Check-out**. Fourth edition. USA: Wm.C. Brown Publishers, 1991.

Woods, Robert H. ve King, Judy Z. **Managing for Quality in the Hospitality Industry**. Michigan: Educational Institute of the American Hotel&Motel Association, 1996.

Yamak, Oygur. **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul: Panel matbaacılık, 1998.

Yeniçeri, Özcan. **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**. Ankara: Tubitay Tur.Tic.Bas.Yay.Ltd.Şti., 1993.

\_\_\_\_\_. **İşletme II Fonksiyonel Analiz**, Ankara: Tubitay Tur.Tic.Bas.Yay. Ltd.Şti., 1996.

### **Dergiler**

Akama, John S. ve Keiti, Damiannah M. "Measuring Tourist Satisfaction With Kenya's Wildlife Safari: A Case Study of Tsavo West National Park", **Tourism Management**, Vol.24, No: 1, February, 2003.

Akoğlan, Meryem. "Turistik Tesislerdeki Personelin Uyması Gereken Görgü Kuralları", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Mayıs-Haziran 1993.

- Bayrak, Sabahat. "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997.
- Boaden, Ruth J. "What is Total Quality Management... and Does It Matter?", **Total Quality Management**, Vol.8, No:4, 1997.
- Bodek, Norman. "Kaizen: KAZAM!", **American Society for Training & Development**, Vol. 36, No:1, 2002.
- Cakar, Figen., Bititci, Ümit S. ve McBryde Jillian. "A Business Process Approach to Human Resource Management", **Business Process Management Journal**, Vol.9 No:2, 2003.
- Cascella, Victor. "Effective Strategic Planning", **Quality Progress**, Vol.35, No:11, 2002.
- Cuscela, Kristin N. "Kaizen Blitz Attacks for Processes at Dana Corporation", **Institute of Industrial Engineers Solutions**, Vol.30, No:4, 1998.
- De Toro, Irving ve McCabe, Thomas. "How to Stay Flexible And Elude Fads", **Quality Progress**, Vol.30, No:3, 1997.
- Dekay, Frederick ve Toh, Rex S., "Hotel Room Inventory management An Overbooking Model", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.43, No:4, August 2002.
- Elshennaway, Ahmad K. ve McCarthy, Kimberly M. "Implementing Total Quality Management At The US", **Total Quality Management**, Vol.3, No:1, 1992.

- Emeksiz, Murat. "Otel İşletmelerinde İçsel ve Dışsal Bilgi Sistemleri: Beş Yıldızlı Uluslararası Bir Otelin Dışsal Bilgi Sistemleri ile İletişimin İncelenmesi", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl 11, Mart-Haziran 2000.
- Gadd, Ken W. ve Oakland, Jhon S. "Reengineering a Total Quality Organization", **Business Process Reengineering & Management Journal**, Vol.1, No:2, 1995.
- Hartline, Michael D., Wooldridge ve Barbara R., Jones, Keith C. "Guest Perceptions of Hotel Quality: determining Which Employee Groups Count Most", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.44, No:1, February 2003.
- Hutchins, Greg. "Add Value to Quality Audits", **Quality Progress**, Vol.35, No:9, 2002.
- Maviş, Fermani. "Otel Reklamcılığının ABD'deki Gelişimi", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Kasım-Aralık: 1993.
- Mısırlı, İrfan. "Turizm Sektöründe meslek Standartları ve mesleki belgelendirme Sistemi (Sertifikasyon)", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, Bahar 2002.
- Murphy, Jamie., Olaru, Doina., Schegg, Roland ve Frey, Susanne. "The Bandwagon Effect: Swiss Hotels' Web-site and E-mail Management", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol.44, No:1, February 2003.
- Okumuş, Fevzi. "Otel İşletmelerinde İç Satışların Önemi ve Artırılması", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 3, Eylül 1994.
- Omrani, Danesh. "Business Process Re-Engineering: A Business Revolution?", **Management Services**, Vol.36, No:10, 1992.

Özalp, İnan ve Tonus, Zümrüt H. “Toplam Kalite yönetimi ve Hizmet İşletmelerinin Toplam Kalite Yönetiminde Koçfinans Örneği”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, C:16, S:1-2, 2000.

Patching, David. “Business Process Re-engineering. Getting to the Heart of the Matter”, **Management Services**, Vol.38, No:6, 1994.

Rogers, Hank. “Benchmarking Your Plant Against TQM Best-Practicies Plants”, **Quality Progress**, Vol.31, No:4, 1998.

Stamboulis, Yeorgios ve Skayannis, Pantoleon. “Innovation Strageties and Technology for Experience-Bassed Tourism”, **Tourism Management**, Vol.24, No:2, April 2003.

### **Diğer**

Akoğlan, Meryem. “Verimlilik Aracı Olarak Hareket Etüdü ve Otel İşletmelerinde Kullanılması (Nevşehir Dedeman Otelinde Bir uygulama Çalışması)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.

Pamir, Gülcan. “Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması.”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1997.

Bilgi Danışmanlık, Süreç Yönetimi Çalışma Notları, İzmir: 2002.

MOD Hotel Package Kullanım Kılavuzu, Antalya: 2002.

TSE, Türk Standardı, TSISO 9004-IV, Ankara, 1996.

**İnternet**

Kozak, Meryem A. ve Güçlü, Hatice. “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5 Sayı:1, [www.isguc.org/degisim\\_yonetimi.php](http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php), 2003, Erişim tarihi: 28.05.2003.

[http://mlokurs.virtualave.net/dosya\\_mlo/10\\_1.htm](http://mlokurs.virtualave.net/dosya_mlo/10_1.htm), Erişim tarihi : 24.12.2002.

<http://www.kalder.org/page.asp?PageID=193>, Erişim tarihi : 12.02.2003.

<http://www.geocities.com/zaferagyar/kiyaslama.htm>, Erişim tarihi : 24.03.2003.

<http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak2.html>, Erişim tarihi : 16.02.2003.