

# MODERN OTEL İŞLETMELERİNDE PLANLAMA KAVRAMI VE STRATEJİK PLANLAMA

Burhan ŞENER (\*)

## 1. PLANLAMA KAVRAMI

### 1.1 Otel İşletmelerinde Planlama

Planlama, bir veya birden fazla amaç tesbit ederek bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespitidir. (Tosun 1974: 45)

Planlama, gelecek bir dönemde ulaşılacak amacın tesbit edilmesi, bu amaca ulaşmak için hangi amaçların kullanılacağına hangi işlerin hangi sıraya göre, ne zaman, ne kadar sürede, kimler tarafından yararlanılacağına, bu işlerin kaç mal olacağına belirlenmesidir. (Olah Korzay 1989:283)

Otel işletmeleri, amaçlarına ulaşabilmek için bir değil bazen birkaç seçeneği gösteren bir planlamanın yapılmasını gerektirir. Otel yöneticisi belirlenen amaçlara ulaşmak için önce nereye ve nasıl gidileceğini belirlemesi gerekir. O halde planlama,

amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara nasıl, nerede, ne zaman ve ne şekilde ulaşılacağı ile ilgili faaliyetler olarak ifade edilebilir (Şener 1990:57)

Planlamanın gayesi, otel işletmesinin belirlenen amaçlarının hangi bölümlere ayrılacağına ve hangi yollardan hedefe varılacağına tesbit edilmesidir. Otel gelirleri; oda, yiyecek-icecek ve diğer tesislerde sunulan mal ve hizmetlerin satışlarından meydana gelir. Satılacak oda ve yiyecek-iceceklerin cinsi, kalitesi yönetici tarafından talep edilen potansiyel pazar dikkate alınarak belirlenmiş politikalar ile tesbit edilir. Bundan sonra yönetim; sunulan hizmetin türünü, atmosferi, donatımı, menüyü ve menü listesine kaydedilmiş yiyecek ve içeceklerin üretimi için gerekli malzemeyi hazırlama ve servis için gerekli olan personeli, satınalma ve depolama imkanlarını, satınalma spesifikasyonları gibi hususları tesbit eder.

Bütün bu amaçlar tesbit edildikten sonra bölüm ve bölümlerde çalışan işgörenlere görevlerin dağıtım aşaması söz konusudur. Görev ve sorumluluklar; bölümlerin ve işgörenlerin yetenek ve kapasitelerine göre, amacına uygun bir şekilde dağıtılmalıdır.

Yönetici, planla amaçların ortaya koyulması ile bundan sonra yapılacak işin yalnızca uygulamak olduğunu düşünebilir. Oysa hızla değişen örgütsel ve çevresel şartlar, yapılmış olan planların sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesini ve günün şartlarına uyarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Otel işletmelerini ilgilendiren yeni yasal düzenlemeler, mali uygulamalar ve tüketici davranışlarındaki değişimler işletmenin geleceği için bazı tehlikeler yaratacak ise, yöneticinin işletme stratejisini sürekli olarak geliştirmesi veya değişiklik yapması gerekecektir (Barutçugil 1984: 82).

Otel yöneticileri, işletmeyi

(\*) Burhan ŞENER, Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi'nde öğretim görevlisidir

yaşatmak ve devamlılığını sağlamakla yükümlüdürler. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerinin ne türlü bir seyir göstereceğini sistematik bir biçimde öngörmek, bu yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturur. Bununla birlikte, geleceğe yönelik düşünme yetisine sahip olan yöneticilerin sayısı ya çok azdır, veyahutta onları devamlı meşgul eden günlük görevlerinden veya rutin işlerinden dolayı gerekli zamana sahip değildirler (Eren 1987: 42).

Yöneticinin başarısı; amaca uygun, gerçekçi ve uygulanabilir planlamanın yapılmasından geçer. Planlamanın başarılı olmasında belki de en önemli nokta, yöneticilerin işletmenin geçmiş ve bugünkü performansını iyi bilmeleridir. Yani işletme dün neredeydi, bugün nereye gelmiştir. İşletmenin geçmiş ve bugünkü durumunu, şartlarını bilmeksizin, yarınlarıyla ilgili hedeflerin tesbiti, başarılabilir hedeflerin seçimi, yine planlama açısından çok önemli diğer noktalar. Hedeflerin ulaşılması uzak ve zor olması; işletme kaynaklarının israf olmasına, işletme çalışanlarının hayal kırıklığına uğramasına ve işletmenin zarara uğramasına neden olabilecektir. Diğer taraftan, şayet hedefler çok rahat ulaşılabilir olursa, bu durumda kaynaklardan yeterince faydalanmama tehlikesi ortaya çıkacaktır. Kaynaklardan yeterince faydalanmamak ise, işletmenin üretim verimliliğinin ve rekabet gücünün azalmasına neden olacaktır (Tatar 1988: 58).

Otel işletmelerinde yapılan planlama çalışmalarının gelecek işletme faaliyetlerine rehber niteliği taşıması gerekir. Bu bakımdan yapılan planlamanın

işgörenler tarafından da iyice, açıkça anlaşılır olması gerekmektedir. Aksi takdirde işletme yöneticileri tarafından belirlenen hedeflerle, otelde çalışan işgörenlerin kişisel beklentileri birbiriyle çatışma durumuna gelir. Halbuki, planlama kapsamında yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerle işgörenlerin kişisel beklentilerinin uyum içinde olması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasıyla planlama daha başarılı, hedefler daha kolay ulaşılabilir olacaktır.

### 1.1.1 Planlamanın Safhaları

Otel işletmelerinde yapılan planlamanın safhaları şu şekilde açıklanabilir.

- i. Ana amacın belirlenmesi; işletmenin varlık nedeniyle ilgili amaç, ne tür mal ve hizmet üretilecek.
- ii. Alt amaçları belirlenmesi; işletmenini belirli sürede varmak istediği amaçlar.
- iii. Üst amaçların gerçekleştirilmesindeki yolların belirlenmesi; yapılan planlama faaliyetinin, "Ne, Ne Zaman, Nerede, Niçin, Ne kadar Sürede" yapılacağı belirlenmesi.

iv. İşletme kaynaklarının belirlenmesi;

- Finansal kaynaklar,
- Beşeri kaynaklar,
- Teknik kaynaklar,
- Fiziksel kaynaklar,

v. Alternatiflerin karşılaştırılması; alternatifleri karşılaştırırken her birinin teknik, maliyet, öngörülen zaman ve amacın gerektirdiği çeşit ve niteliğini, sosyal olarak uygulanabilirliğinin karşılaştırılması.

vi. İzlenecek alternatifin se-

çiminin yapılmasıdır.

### 1.1.2. Planlamanın Nitelikleri

Otel işletmeleri açısından planlamanın şu nitelikleri taşıması gerekmektedir (Aytok 1986: 68).

i. Planlar işletmeyi en uygun maliyetler ve en etkin bir şekilde amaçlarına ulaştırmalıdır.

ii. Planlama esnek olmalı işletmenin iç ve dış koşullar uyumu sağlamalıdır.

iii. Planlar ekonomik olmalıdır.

iv. Planlar kısa, orta ve uzun dönemler bakımından ayrı ayrı hazırlanmalıdır.

v. Planlar gelecekle ilgili olduğundan gelecekteki belirsizlikleri azaltıcı olmalıdır.

vi. Planlar yetki göçerimini kolaylaştırmalıdır.

vii. Planlar koordinasyon sağlamalıdır.

viii. Planlar kontrolü gerçekleştirecek olan standartları ortaya koymalıdır.

ix. Planlama maliyetleri planlamadan beklenen faydaları aşmamalıdır.

### 1.1.3. Planlamanın Sınıflandırılması

Otel işletmeleri dikkate alındığında yapılan planlar şu şekilde sınıflandırılabilir.

i. Örgü yapısı bakımından,

- üst kademenin yaptığı planlar, strateji planlar,
- alt kademenin yaptığı planlar; operasyonel planlar,

ii. Zaman bakımından,

- uzun dönemli planlar,



- orta dönemli planlar,
- kısa dönemli planlar.

iii. Kullanılma şekline göre;

- tek kullanım alanı olan planlar,
- sürekli planlar

iv. Kapsam bakımından;

- İşletmenin tamamı ile ilgili planlar,
- İşletmenin bir bölümüyle ilgili planlar.

#### 1.1.4. Sistematik Bir Planlamanın Faydaları

Otel işletmelerinde gerçekleştirilen sistematik bir planlamanın faydaları şunlardır (Eren 1987: 44).

i. Planlama, otelin örgüt yapısı içinde düzenli bir haberleşme ve ahenkleştirme sistemini kurulmasını sağlar.

ii. Otel faaliyetlerini yerine getiren işgörenlerin planlama süreçlerine katılımları halinde sistemik hiyerarşiyi yukarıdan aşağıya doğru harekete geçirir. Yani planlama, motivasyon unsuru olarak rol oynar. Çünkü herkesten ne beklendiği belirlenmiş, herkes işletmenin gerçekleştirmek istediği amaçları ve bunu gerçekleştirmede kendilerine ve diğer sorumlu yöneticilere düşen görevleri bilerek görev bilinci içinde çalışırlar.

iii. Otelde yapılan her planı, detaylı araştırma ve tartışmaları gerektirir. Bu araştırma ve tartışmalar çok dayanması sayıda faktörlerin birarada incelenmesi veya dikkate alınması ve gelecekte meydana gelecek bütün durumların değerlendirilmesi anlamını taşıdığından

planlamayı en iyi kararlar almaya yöneltten sistematik bir araç olarak belirtebiliriz.

iv. Başarılı bir planlama yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını önler. Bu durumda otel yöneticisi rutin işleri astlarına bakarak, kendisine yeni yönetsel kararlarla koordinasyon ve kontrol sorunlarıyla ilgilenme imkânı doğar.

v. Otel işletmeleri devamlı gelişme ve değişme ortamında faaliyet gösteren işletmeler olduklarından dolayıdır ki, dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu bakımdan sistematik bir planlama yapmak suretiyle ileriye dönük teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal gelişmeleri önceden tahmin ederek, ortamın koşullarını değerlendirmek suretiyle işletme faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir hale getirmek, günün koşullarına uydurmak kolaylaşacaktır. Aynı zamanda sistematik planlama, işletmeye uzun sürede gereken organizasyon yapısının kazanılmasında da yardımcı olacaktır.

vi. İşletmede yapılan sistematik bir planlama sayesinde, seçilen yön üzerinde geleceğin gerçekçi sonuçlarının bir modelini belirleyerek, işletmeyi tehlikelerden koruyucu bir strateji düzenlemek mümkün olacaktır. Strateji seçimi ise her şeyden önce işletmenin kıt kaynakları açısından önemlidir. Çünkü, böylece kaynakların dikkatsiz bir biçimde harcanması önlenerek gerektiği zaman ve yerlerde kullanılabilecek bir finansal plan hazırlanmış olur. Böylece, işletme planlaması, işletmenin kaynaklarının seçilen strateji etrafında toplanmasını sağlayan önemli bir kontrol aracı olarak hizmet görür.

## 2. OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

### 2.1. Otel İşletmelerinde Farklı Planlama Çeşitleri

Otel işletmelerinde, bölümler itibarıyla her kademede planlama çalışmaları hiyerarşik bir düzen içerisinde yapılmaktadır. Otel işletmelerinin değişik bölüm veya kademelerinde yapılan planlama çalışmalarını birbirinden ayrı düşünmek yerine, bir bütün olarak değerlendirmek daha yerinde olur. Bu bakımdan otel işletmelerinde yapılan planlamayı iki grupta toplamak mümkündür (Maviş 1985: 55). Bunlar; stratejik planlama ve taktik planlamasıdır.

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçlarının ürün- pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerdir (Eren 1987:49).

Stratejik planlama, otel işletmelerinin zaman içindeki büyüme ve gelişmesini etkileyen, ayrıca işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerin de gözönünde bulundurulmasıyla yapılan planlamadır (Şener 1990: 58).

Otel işletmelerinin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları ve hatta bölüm müdürlerinden oluşan ve adına "stratejistler" denilen üst kademe yöneticileri genellikle, taktik veya kısa dönemli planlama yerine stratejik planlamayla ilgilenmektedirler. Otel işletmelerinde stratejik planlama üç alanda yoğunlaşmaktadır (Powers 1979: 268).

- Mal ve hizmet stratejileri,
- Personel stratejileri,



iii. Halkla ilişkiler stratejileridir.

Stratejik planlama, belirtilmiş üzere uzun dönemli planlamadır. Bu nedenle süre uzadıkça tahminlerin sıhhatinin de azalacağı gözönünde tutulması gerekir. Bu bakımdan otel yöneticisi geçmiş yıllardaki faaliyetleri incelemeli, analiz etmeli, gelecekteki gelişmeleri ve alternatifleri buna göre tahmin etmelidir.

Taktik planlama, kısa dönemli ve günlük faaliyetlere ilişkin planlamadır. Taktik planlama, stratejik planlama çerçevesinde yürütülen ve işletmenin kontrolü altındaki faktörleri dikkate alarak yapılan planlamadır. Örneğin, yiyecek ve içecek bölümünün hazırlanmış olduğu menü bir planlamadır. Otel işletmeleri menü planlamasını mutfak araç ve gereçleri ile personelin yeteneklerini gözönünde tutarak yapmalıdır (Maviş 1985: 56)

Otel işletmelerinde kısa ve uzun dönem beşeri ve bilinçli alınan kararlar; fırsatların değerlendirilmesi, özel satış yeteneklerinin kullanılması, liderlik, kazanma arzusu gibi imkânlarla sağlanabilir. Ancak değişen koşullara uyabilmek, sürekli olarak gelişebilmek ve kâr elde edebilmek için dikkatle hazırlanmış stratejik planlara ihtiyaç vardır.

## 2.2. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Çeşitlerinden Farkı

İşletmelerde stratejik planlamayı diğer planlama çeşitlerinden ayıran özellikler şunlardır (Eren 1987: 53).

- zaman süresi,
- verilerin yapısı,
- verilerin sayısı,

- organizasyon seviyesidir.

### 2.2.1. Zaman Süresi Bakımından

Stratejik planlama, uzun süreli planlama türlerinden ayrılır. Ancak, her uzun süreli planlama da stratejik planlama değildir. Örneğin, uzun süreli olarak hazırlanmış yapısına, yetki ve sorumlulukların dağıtımına ilişkin planlar, araştırma ve geliştirmeye ilişkin planlar, birtakım verimsiz yatırımlara son verme ile ilgili planlar, uzun süreli gelişmelerle ve işletme politikalarıyla ilgili planlar oldukları halde stratejik plan değildir. Belki stratejik planın bir kısmı ile ilgilidirler. Bu bakımdan zaman süresi açısından planlama uzun süreli planlamanın bir bölümünü oluşturmaktadır.

Stratejik plan uzun süreli planlardır. Bu sürenin uzunluğu işletmenin faaliyet gösterdiği işkoluna, büyüklüğüne göre değişmektedir. Bunun yanı sıra ortak görüş olarak 3 yıldan uzun süreli planlar stratejik plan olarak kabul görmektedir.

### 2.2.2. Verilerin Yapısı Bakımından

Planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran ikinci özellik verilerin yapısı ile ilgilidir. Bölüm planlaması sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna ilişkindir. Bu nedenle, planlamada kullanılan veriler yapı itibarıyla işletme faaliyetlerinin sadece bir bölümü ile ilgilidirler. Bu itibarla fonksiyonel planlamanın yapısında homojen (aynı cinsten) veriler mevcuttur. Halbuki, stratejik planlama topyekün organizasyon ile ilgilidir. Bu nedenle, stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibarıyla birçok işletme

fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da heterojen (ayrı cinsten) verilerden oluşmuşlardır.

Bu nedenle stratejik planlama süreci bütün planların özeti olarak getirilmiş, dolayısıyla da kapsadığı veriler itibarıyla çeşitlilik arz eden bir görümdedir.

### 2.2.3. Verilerin Sayısı Bakımından

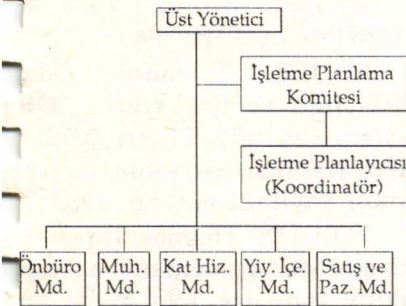
Stratejik planlama heterojen verileri dikkate alması özelliğinin yanı sıra, dikkate aldığı verilerin sayısı itibarıyla diğer planlardan ayrılmaktadır. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarıyla faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, sayı itibarıyla diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir. Çünkü stratejik plan diğer bütün bölümlerin optimize edilmiş planların bütünleştirilmesinden veya beraberliğinden oluşturulmuştur. İşletme içinde hazırlanan diğer bütün planlama faaliyetlerinden ve raporlarından etkilenmelidir. Bu faaliyetler, raporlar her iç fonksiyonun geçmişteki durumlarına ve gelecekte faaliyetlerinin göstereceği seyre ilişkin tahminleri kapsadıklarından stratejik planların oluşturulmasında bir araç ve veri niteliğini taşırlar.

### 2.2.4. Organizasyon Seviyesi Bakımından

Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle uzun süreli amaçlar ve ileride meydana gelecek sonuçları tesbit eder. Diğer bütün planlama çeşitleri, stratejik planlamanın öngördüğü amaçları ve sonuçları bir veri olarak kabul

mek zorundadır. Bu bakımdan stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren rehber durumundadır. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarına ve tüm çevreye ilişkin veçerileri kapsamına aldığından meydana getiriliş açısından diğer planlardan daha kapsamdır. İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

Stratejik planlama işletmenin geleceğini veya kaderini belirleyen tepe yöneticilerinin iki yöne dönük (çevreye ve işletmenin faaliyet sonuçlarına) faaliyetlerini ilgilendiren sistem-



tik düşünce ve analizlerini kapsamına alır. Bu nedenle işletmeyi çevresiyle ve iç faaliyetleri ile ilgili bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur. Yeniden organizasyon süreçleri içine katılarak bütün planların ve uygulama kararlarının oluşmasında yönetici bir etkide bulunur.

### 3. STRATEJİK PLANLAMANIN ORGANİZASYONU

Stratejik planlama, niteliği itibarıyla işletmenin üst kademelerinde ve az sayıda bir yönetici grubu tarafından hazırlandığından işletmenin diğer formal planlama tiplerinden ayrı bir özellik taşır. Bu nedenle, söz

konusu planlamanın işletme içerisinde organizasyonu da çok önemli ve işletme yönünden hayati bir niteliğe sahiptir (Eren 1987:59).

Örgütlerin birçoğunda uzun vadeli planlama ile ilgili sorumlular, işletmenin üst kademe yöneticisine bağlı danışman özelliğinde faaliyet göstermektedirler.

Otel işletmelerinde stratejik planlamanın organizmasının organizasyonu Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1'de görüldüğü gibi işletmenin ürettiği ürünler ve sunduğu hizmetlerle ilgili stratejik karar ve planlar bu organizasyonda belirtildiği şekilde alınmalıdır. Sadece üst yöneticinin veya işletme planlayıcısının stratejik kararlar, ve planları hazırlanması örgüt içinde sıkıntılara sebebiyet verecektir. Bunun için stratejik planların daha iyi uygulanabilirliği açısından bölüm yöneticilerine benimsetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Şekil 1'de görüldüğü gibi işletme planlama komiteleri oluşturulmalıdır. Planlama komitesi bölüm müdürlerinden teşekkül eder. Tabiatıyla işletme organizasyonu içindeki bütün bölüm müdürlerinin bu komiteye girmesi gerekmez. Ancak, Şekil 1'de de görüldüğü gibi önbüro, muhasebe, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, satınalma, satış ve pazarlama bölüm müdürlerinin uzun dönemli stratejik yönetim açısından bu komiteye katılmasında zorunluluk görülmektedir. Böyle bir organizasyon, üst kademeyi stratejik planlama faaliyetlerine yöneltilir, kısa süreli yönetim sorunlarını da dikkatlice seçilmiş astlarına süratle devretme eğilimine girmelerini sağlar(Ar-

genti 1974:133).

### 3.1 Stratejik Planlama Organizasyonunun Faydaları

Stratejik Planlama Organizasyonun şekil 1'de gösterildiği biçimde örgütlenmesinin faydaları şunlardır.

i. Stratejik planlar işletmenin üst yöneticileri tarafından ve fonksiyonel bölüm müdürlerinin herhangi birinin katkıları olmadan hazırlanıyorsa, sözkonusu fonksiyonel birimler, üst yönetimce alınan stratejik kararları uygulama konusunda yükümlü kılınmış sayılmayacaklardır. Hatta bu kararların uygulanması aşamasında olumsuz tavır sergileyeceklerdir. Netice itibarıyla işletmenin üst yönetimi ile fonksiyonel bölüm müdürleri arasında gerilim artacaktır.

ii. Fonksiyonel bölüm müdürleri uygulamadaki sorunları yakından bildikleri için, kendi görüş ve önerilerinde ve başkaları tarafından sunulacak görüş ve öneriler için yapacakları eleştirilerde daha gerçekçi ve tutarlı olacaklardır. Bu durum, stratejik planların uygulanabilmesini kolaylaştırıp etkinliğini arttıracaktır.

ii. Fonksiyonel bölüm müdürleri uygulamadaki sorunları yakından bildikleri için kendi görüş ve önerilerinde ve başkaları tarafından sunulacak görüş ve öneriler için yapacakları eleştirilerde daha gerçekçi ve tutarlı olacaklardır. Bu durum stratejik planların uygulanabilmesini kolaylaştırıp etkinliğini arttıracaktır.

iii. Önerilen organizasyon modeli, gelecekteki faaliyetler için işletmenin bölümleri arasında devamlı ve etkili bir haberleşme gerçekleştirecektir.

iv. Stratejik planların hazırlan-



lanmasında aktif görev alan üst kademe yöneticiler ve fonksiyonel bölüm müdürleri, hazırlanan bu planların gerçekleşmesinde büyük çaba göstereceklerdir.

v. Her şeyden önce planlanmış sonuçlarla, gerçekleştiretilmiş sonuçların karşılaştırılarak sorumluların kendi kendilerini kontrol etme imkânını sağlayan organizasyon sistemi kurulmuş olacaktır.

Ancak bu tür bir organizasyonun etkili olabilmesi için, işletmenin genel amaçları üst yönetici tarafından açık bir biçimde tanımlanmalıdır. Böylece, amaçların gerçekleşmesini engelleyen veya kısmi olarak değiştiren hususlar ortadan kolaylıkla kaldırılmış olacaktır. Kısacası, planların ve bunlar için girişilen uğraşların işletmenin genel amaçları doğrultusunda olması gerekmektedir.

## SONUÇ

Konaklama endüstrisi içinde önemli bir yeri bulunan otel işletmelerinin başarısı, iyi bir şekilde işletilebilmeleri ile mümkündür. İşletmelerin iyi bir şekilde işletilebilmesi, yetenekli yöneticilerin sevk ve idaresi ile gerçekleşir.

Yöneticinin başarısı; amaca uygun gerçekçi ve uygulanabilir planlamanın yapılmasından geçer. Yönetici iyi bir planlama ile gerçekçi hedeflerin tesbitini ve başarılabilir hedeflerin seçimini yapabilecektir.

Otel işletmelerinde yapılan planlama çalışmalarının gelecekteki işletme faaliyetlerine rehber niteliği taşıması gerekir. Bu bakımdan, yapılan planlamanın işgörenler tarafından da iyice, açıkça anlaşılır olması gerekmektedir. Aksi takdirde, işletme yöneticileri tarafından belirlenen hedeflerle, otelde çalışan işgörenlerin kişisel beklentileri birbiriyle çatışma haline gelir. Halbuki, planlama kapsamında yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerle işgörenderin kişisel beklentilerinin uyum içinde olması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasıyla planlama daha başarılı, hedefler daha kolay ulaşılabilir olacaktır.

Ayrıca, otel yöneticileri uygulayacakları stratejik planlama kapsamında, geçmiş yıllardaki faaliyetleri incelemeli, analiz etmeli, gelecekteki gelişmeleri buna göre tahmin ederek uygulamaya dönüştürmelidir.

## KAYNAKÇA

TOSUN, Kemal, *İşletme Yönetimi*, Cilt 1, Fakülteler Mebaası, İstanbul,

OLALI, Hasan, Meral Közay, *Otel İşletmeciliği*, İ.İ. İşletme İktisadi Yayınları, İstanbul, 1989.

ŞENER, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, 1990.

BARUTÇUGİL, İsmet S., *Türizm İşletmeciliği*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984.

EREN, Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul, 1987.

TATAR, Tevfik, *İşletmeciliğin Temel Kuralları*, Ankara, 1988.

AYTEK, Bintuğ, *İşletme Yönetimi*, Ankara, 1986.

MAVIŞ, Feri, *Otel İşletme Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1985.

POWERS, Thomas, *Introduction to Management In the Hospitality Industry*, John Wiley and Sons, New York, 1979.

ARGENTİ, J., *Systematik Corporate Plannig*, T. Nelson and Sons Ltd.,