

OTELLER VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK İÇ DENETİM HİZMETLERİMİZ

İşletmeler ana faaliyeti ne olursa olsun iç denetim fonksiyonuna ihtiyaç duymaktadır. Özellikle işletmelerin yatırım, yenileme ve işletme maliyetlerinin büyüklüğüne, büyüme sürecinde ortaya çıkan karmaşık yapının bilinmezleri eklendiğinde iç denetime duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır.

Gerek hizmetlerinin karmaşık yapısı ve hizmet kalitesinde en küçük aksamaların dahi kabul edilememesi ve gerekse operasyonel süreçlere ilişkin mali sonuçların büyüklüğü göz önüne alındığında otellerde iç denetime duyulan ihtiyaç bir kat daha artmaktadır. Hoteller deyince bu gruba kıyı otellerinden, şehir otellerine, pansiyonlardan beş yıldızlı oteller ve 1. Sınıf tatil köylerine kadar pek çok işletme girmektedir. Genellikle sahip-yöneticiler tarafından idare edilen, konaklama kapasitesi ve hizmet yelpazesi sınırlı, küçük ve orta ölçekli oteller bir tarafa konursa, beş yıldız ve üzeri hizmet veren ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen pek çok otel sıkı bir iç denetime ihtiyaç duymaktadır. Bunun en büyük sebebi, büyük ölçekli otellerin önemli iş riskleri ile karşı karşıya olmalarıdır. Bu iş riskleri, hileli işlemlerden verimsizliğe, yüksek enerji maliyetlerinden acente ilişkilerine kadar geniş bir yelpazede bu işletmeleri tehdit etmektedir. Bu risklerin bir veya birkaçının iyi yönetilememesi otel sahiplerinin son derece büyük maddi ve manevi kayıplara uğramasına yol açabilmektedir. Bu kayıpların bazıları nakit hırsızlığı gibi maddi ve kısa vadeli bir yapıda iken, bir kısmı misafir memnuniyetsizliği gibi işletmeye etkileri dolaylı ve uzun vadede yıkım yaratabilecek kayıplara dönüşmektedir.

Burada maliyetleri düşürmek atılacak en mantıklı adım olsa da bu maliyet tasarruflarının doğrudan hizmet kalitesini etkileyecek alanlarda gerçekleştirilmesi yerine, hizmet kalitesinde dolaylı etkisi olabilecek, yan süreçlerde aranması da gerekmektedir. Otel konseptlerinin belirlenmesi, istihdam politikaları, bütçeler, organizasyon yapıları, satın almalar ve diğer pek çok stratejik ve operasyonel süreçte **maliyetler** adeta temel belirleyici haline dönmüş durumdadır.

Otellerin satın alma süreçleri, mutfak süreçleri, depo ve ambar süreçleri, teknik hizmetleri ve konaklama dışı gelirler, en fazla kayıp ve kaçığın olduğu alanlar olarak dikkatimizi çekmektedir. Bunların yanı sıra, kat hizmetleri, yiyecek içecek ve ön büro gibi temel iş alanlarındaki süreçlerde yaşanan verimsizlikler de bir diğer kayıp sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlara ek olarak yönetim ve organizasyon yapısı, iletişim ve raporlama faaliyetlerinden kaynaklanan verimsizlik kayıpları da mevcuttur. Son olarak, otel faaliyetlerinde önceden belirlenmiş politika ve prosedürlere uyulmaması veya işletme genelinde bu tür yazılı politika ve prosedürler bulunmaması da otellerin kayıplarını artıran bir faktör olmaktadır.

Hizmet kalitesinden ödün vermeden kişi başı maliyetleri düşürmek ancak otel bünyesinde etkin bir iç kontrol ve denetim mekanizması kurulması ile mümkündür. Kayıp ve kaçakların azaltılması, verimsizliklerin önlenmesi ve gelir yaratan faaliyetlerin etkinliğinin artırılması ancak tarafsız ve konusunda uzman iç denetçilerin sağlayacakları denetim hizmetleri ile mümkün olacaktır. Otel sahiplerinin haklarını korumak, otelin GOP ve NOP (Brüt Faaliyet Karı ve Net Faaliyet Karı) rakamlarını artırmak ancak, otelin karşı karşıya olduğu bu riskleri iyi yönetmesi ile mümkündür. Bu konuda otel sahiplerinin ihtiyacı olan mekanizma iç denetimdir.

İç denetim faaliyeti, otelin tüm iş süreçlerini denetleyerek sadece maliyetleri düşürmek değil, aynı zamanda hizmet kalitesi, misafir memnuniyeti ve gelirleri artırmak üzerine de odaklandığında, oldukça pozitif sonuçlar elde edilmektedir.

Bugün dünyanın tüm önemli otel zincirlerinde, ülkemizin belli başlı şehir ve kıyı otellerinde iç denetim hizmetlerinden faydalanılmaktadır. Bu oteller, iç denetimden sağladıkları faydalardan dolayı iç denetim faaliyetine büyük önem vermektedirler.

Moore Stephens Türkiye olarak otellerdeki bu ihtiyacı bir birine bağlı olmakla beraber iki farklı açıdan ele almaktadır.

- 1) Otellerin iç kontrol sistemlerini doğru ve etkin şekilde oluşturmasına destek verilmesi
- 2) Periyodik iç denetim uygulamaları ile otellerin süreçlerini iyileştirmelerine katkı sağlanması

İşletmeler; İç Kontrol Sisteminin temel unsurları olan Organizasyon Yapısı ve Yetkilendirme Sistemini, Politikaları ve Yazılı Prosedürlerini, İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemini, Muhasebe ve Finansal Kontrol Yapısını, Bütçe ve Yönetim Raporlama Sistemlerini ne kadar iyi seviyeye taşıyabilirler ise o kadar güçlü bir kontrol yapısına erişmiş olmaktadırlar. **Moore Stephens Türkiye** olarak otellerin iç kontrol sistemini gözden geçirme ve eksiklerin belirlenmesi sürecinde yukarıda belirtilen temel unsurları göz önüne almaktayız.

Değerlendirme sürecinde;

Konaklama ve Yiyecek & İçecek gibi temel faaliyetlerin yanı sıra Yönetim, Satış - Pazarlama, Satın Alma, Güvenlik Hizmetleri, Teknik Hizmetler, Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları, Mali İşler, Stok Yönetimi, Kalite Uygulamaları ve Gece Müdürlüğü gibi diğer faaliyetlerde ele alınmaktadır.

Tesisler içinde iç denetime en fazla ihtiyacı olanlar ise her şey dahil (all inclusive) sistem ile çalışan kıyı otelleri ve özellikle de resort oteller olarak tespit edilmiştir. Ne kadar kurumsallaşmış olursa olsun, her şey dahil (all inclusive) sistemi ile çalışan resort otellerin, yönetsel, mali ve operasyonel yüzlerce riskle karşı karşıya oldukları gözlenmektedir.

Otel işletmelerinin yapısı **hile** olaylarını arttırabilmektedir, bunların sebepleri ise uygulamalarda şu şekilde saptanmıştır:

- Otellerin emek yoğun işletmeler olması,
- Otel işletmelerinde parasal işlemlerin yoğunluğu,
- Otellerdeki gelir merkezlerinin fazlalığı,
- Kalifiye personel sayısının az olması,
- Sosyal statüsü düşük pozisyonun fazlalığı,
- Birim değeri yüksek ürünlerin satışının,
- Satılan veya kullanılan ürünlerin, günlük hayatta sıkça kullanılması

Otel işletmelerinde hile otel içi personel kadar, otel dışından kişiler tarafından da yapılabilmektedir. Örneğin otel personelinin yaptığı hırsızlık bir iç hırsızlık iken, müşterinin yaptığı hırsızlık bir dış hırsızlıktır. Ayrıca otel içi hile ve hırsızlığın, personel ve yönetim tarafından yapıldığı gibi bir görüş de mevcuttur. Buna göre yöneticiler işletmenin mevcut durumunu kendi çıkarlarına göre şekillendirmek için bu yola başvurabilirlerken, personel ise kolay bir şekilde zimmete geçebilecek eşya ve paraları zimmetlerine geçirme şeklinde bir yol izleyebilmektedirler. Dış hırsızlık da otel konukları tarafından teşebbüs edilen ve işletmenin iş ilişkisi içinde olduğu işletmeler tarafından yapılan hırsızlık olarak ikiye ayrılmaktadır.

Otel işletmelerinde karşılaşılabilecek hileler rutin iş süreçlerinde ortaya çıkabileceği gibi, genellikle planlı gerçekleşmektedirler. Hilelerin çoğunlukla bir hatanın fark edilmemesinden veya düzeltilme gereği duyulmamasından dolayı ortaya çıktığı görülmüştür. İç denetimin etkinliği, hile kavramının önüne geçilebilmesi için çok önemli bir noktadır. Otel işletmelerinde çok sayıda ve farklı hileler ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Denetimlerimiz sırasında tespit edilen bazı hile çeşitleri ve karşılaşılan departmanlar şöyle örneklenebilir;

- Oda gelirleri ile ilgili hileler,
- Yiyecek-içecek gelirleri ile ilgili hileler,
- Bar gelirleri ile ilgili hileler,
- Nakit fonlar ile ilgili hileler,
- Ödemeler ve bordro işlemleri ile ilgili hileler,
- Satın alma ile ilgili hileler,
- Teslim alma ve envanter ile ilgili hileler,
- Üst yönetimce yapılan hileler

Otel işletmelerinin emek yoğun yapısı karşılaşılan **hata** çeşitlerini diğer işletmelere göre arttırmaktadır. Otel dahilinde ona özgü departmanlar da karşılaşılan ve o faaliyet konusuyla alakalı olan hataların yanında, her işletmede bulunan muhasebe departmanına özgü hatalar da mevcuttur.

Otel işletmelerinde muhasebe ile ilgili hatalar muhasebeleştirme sürecinde veya öncesinde ortaya çıkabilecek, sebebi çeşitli nedenlere dayanabilecek yanlışlıklardır. Muhasebe hatalarının bir çok türü olmakla birlikte bunları, hesaplama hataları, kayıt hataları, nakil hataları, unutmaya veya tekrar kayıt etmeden doğan hatalar, değerlendirme hataları, unutmadan doğan hatalar, muhasebe tekniği ve bilgisizlikten doğan hatalar, sistem ve ilke hataları ve nitel hatalar olarak sınıflandırmak mümkündür. Muhasebe departmanında ve muhasebeleştirme sürecinde ortaya çıkan hataların yanında, **muhasebe dışında**, otel işletmelerinin diğer departmanlarında ortaya çıkabilecek sayısız hata çeşidi vardır. Bu hataları, ürün hatası, politika hataları, rezervasyon hataları, çalışan davranışları, yavaş veya karşılanmayan hizmet, stokların tükenmesi, yanlış ücretlendirme, bilgilendirme yetersizliği olarak sıralamak mümkündür. Ayrıca otel müşterilerinin demografik, sosyal ve psikolojik, kültürel farklarından ortaya çıkabilecek hatalar da otel işletmelerinde görülmektedir. Bu hatalar, muhasebe dışında olmasına rağmen, otel işletmelerine müşteri kaybı, zaman ve kaynak maliyeti gibi ekstra yükler getirmektedir.

Moore Stephens Türkiye olarak iç denetimler sırasında hata ve hilelerin tespit ve önlenmesine yönelik denetimler yürütülürken öte yandan da otellerde Finansal Kontrol Etkinliği'nin artırılması yönünde çalışmalara yoğunlaşmaktadır. Oteldeki tüm birimler faaliyetlerini yerine getirirken yoğun bir çaba içerisinde ve bu yoğunluk içerisinde gelir üretirken veya harcama yaparken işin yerine getirilmesi çok önemlidir, bazen veya çoğu zaman kontrol gereklilikleri arka planda kalmaktadır.

İşte bu noktada gerçekten etkin bir finansal kontrol yapısına ihtiyaç bulunmaktadır.

- **Finansal Kontroller;**
- **Maliyet Kontrol,**
- **Gelirler Kontrol,**
- **Krediler Kontrol,**
- **Ödemeler Kontrol,**
- **Bütçe ve Raporlama** olarak sıralanabilir.

Moore Stephens Türkiye otellerin iç kontrol sistemini bütünü ile değerlendirerek gerek operasyonel gerekse finansal kontrol süreçlerine ilişkin kontrol eksikliklerini belirleyerek bu eksikliklerin iyileştirilmesine yönelik planlamaya katkıda bulunurken, her otelin ve/veya otel grubunun özelinde, işletmenin politika ve prosedürleri ile otelcilik alanındaki en iyi uygulamaları gözlemleyerek oluşturduğu denetim programları ile iç denetim uygulamalarını gerçekleştirmektedir.

İç denetim çalışmalarında Otellerin her bir departman ayırımında kontrol seviyelerini belirten raporlama metodolojisi uygulanmakta ve **Moore Stephens Türkiye** analitik raporlama metodolojisi ile otelin kontrol edilebilirlik yüzdesinin elde edilmesinin yanı sıra gruba dahil otellerin kontrol performanslarının mukayesesine de olanak sağlamakta ve aynı zamanda otellerin ve departmanların gelişimlerinin izlenebilmesine de ışık tutmaktadır.

Otellere yönelik iç denetim hizmetlerimizle ilgili olarak aşağıdaki iletişim bilgilerimizden bizimle irtibata geçebilirsiniz.

İlgilenmeniz halinde işletmenize özel denetim metodolojisi ve teklifimiz size ayrıca sunulacaktır.

Saygılarımızla.

www.moorestephens.com.tr