

KÜR MERKEZLERİ OTELLERİN DOLULUK ORANLARINI ARTTIRIYOR...

Doluluk oranlarının arttırılmasında otellerde kür merkezlerinin önemi

Kür merkezi, işinizi çekicileştirme, müşterileri yaygınlaştırma, doluluğu arttırma ve ek gelir yaratma ile ilgili olarak tesisinizin tesis olarak bir aktifidir; tesisiniz bu yolla müşterilerin deneyimini yaygınlaştıracak ve tesisinizin rekabetçi durumunu geliştirecektir.

ÇEV. M. EROL AYDIN

1 980'ler boyunca, kür merkezleri pek çok dinlenme tesisinin bir bölümü olarak ortaya çıkmıştır. Artık, insanlar bir dinlenme tesisine gittiklerinde kür merkezi olanağından yararlanmaya alışmışlardır. Dinlenme tesisleri bir kaçıp kurtulma yeridir ve kür merkezleri gelenlerin gevşemelerine, enerjilerini yenilemelerine yardımcı olur. Bir dinlenme tesisinde pek çok rekreasyonel uğraşlar olmasına karşın, çoğu insan golf, tenis ve kayak gibi aktivitelerle kür merkezlerini bir arada kullanmaktan hoşlanmaktadır.

Pek çok dinlenme tesisi işletmecisi ve analistlerce, 1980'lerin başında kür merkezlerine olumlu gözle bakılmıyordu. Bir kür merkezinin, tesisin doluluğuna katkısı olmadığı ve zarar merkezi olarak çalıştığı düşünülürdü. Geçen zaman, bu görüşün doğru olmadığını, kür merkezlerinin kârlı olabildiğini, hatta olması gerektiğini göstermiştir.

Bu makalede, kür merkezlerini başarılı kılabilecek pazarlama ve planlama yaklaşımları, işletme konuları, kadro ve eğitimi ile bütçelemenin önemi tartışılmaktadır.

Bir kür merkezinin başarısı rastlantı değildir. Başarı için bir formül vardır. Aşağıda, mevcut ve gelecekteki müşterileri kavramakla başlayan bir süreç önerilmektedir: Pazarlanabilir bir kavram tanımlama; esnek, rahat ve verimli bir olanağı uygun biçimde planlama; açılış öncesi giderlerini, işletme gelir ve giderleri gö-

zönüne alan gerçekçi finansal kararlar alma; uygulanabilir bir işletim sistemi tasarımı; kadro eğitim ve değerlendirilmesinin sağlanması; uzmanlaşmış kür merkezi hizmetleri ve programlarında süreklilik; beklentilere göre düzenleme, müşterilerin taleplerini dinlenme ve yanıtlanma.

KÜR MERKEZİ TÜRLERİ

Bazı dinlenme tesisleri için kür merkezleri sunulan aktivitelerin biri olmasına karşın, bir kısım tesislerde ise kür merkezleri tek ve ara aktivite konumundadır. Bu durumda kür merkezleri iki kategoride sınıflandırılabilir: Kür merkezi tesisleri ve bir tesis içindeki kür merkezleri. Kür merkezi tesislerinde, tesisin kendisi kür merkezi olma özelliğindedir ve genellikle başka aktiviteler bulunmaz. Bir tesis içindeki kür merkezi ise, tüm dinlenme tesisinin bir bölümüdür. Bunun dışında pek çok rekreasyonel ve sosyal aktiviteler mevcuttur.

Bu kür merkezi türlerinin ikisi de benzer çalışma biçimleri gösterirler. Genellikle,

- düşük yağ ve kalori içeren sağlıklı yiyecekler,
- egzersiz sınıfları,
- banyo ve masaj gibi hizmetler ve
- eğitim seminerleri sunarlar.

Ancak bu iki işletimin farklılaştığı nokta, müşterilerin bu olanağı nasıl kullandıklarıdır.

Kür merkezi tesisinde, müşteriler genellikle kür merkezinin tüm aktivitelerinden yararlanmak için gelirler. Oysa kür merkezini de içeren bir dinlenme tesisine gelen müşteriler, diğer aktiviteler yanında kür merkezinden de isteklerine göre az ya da çok yararlanırlar.

Bu makale, bir dinlenme tesisi içinde olan kür merkezleri üzerinde durmaktadır. İçinde kür merkezi de olan bir tesis, müşterilerine bir full-servis tesis olarak hem tüm tesiste, hem

de kür merkezinde neler yapabileceklerine ilişkin bilgiler sunulmalıdır.

PAZARLAMA VE PROGRAMLAMA

Tesislerinde kür merkezi de olan işletmecilerin en çok yaptıkları hata, tesis aktivitelerinin bir parçası olan kür merkezini, sanki başlıbaşına bir kür merkezi tesisi imiş gibi sunmaktır. Böyle bir tesise gelen müşteriler, yalnızca kür merkezi tesisine ayrılmış bir çevre bekleyeceklerdir ve başka müşterileri gördüklerinde rahatsız olabileceklerdir.

Kür merkezine gelen müşteriler, beklentilerinin üstünde yararlar elde etmelidirler. Merkeze ayrılan müşteriler, geldikleri duruma göre daha iyi intibalar edinmiş olmalıdırlar. Bu yaklaşım, kür merkezinin tüm aşamaları için söz konusudur. Böyle bir durum, işletme sistemleri ve süreçlerinin düzenli olmasına ve özenle izlenmesine bağlıdır. Kür merkezinin çevresini genişletmek, tüm çalışanların aynı dili konuşmasıyla olanaklı olacaktır. Tesis içinde yer alan kür merkezi olanağı, tercih etmeleri durumunda müşterilerin günlerinin büyük çoğunluğunu geçirebilecekleri kadar rahat olmalıdır. Kür merkezi, müşterilerin bir saatliğine gittikleri bir masaj odası ve bazı egzersiz araçlarından ibaret bir alan değil, olabildiğince değişik bir boyut katan aktivitedir. Kür merkezinin fiyatları alakart ya da tam pansiyon olarak belirlenebilir. Aşağıdaki bölümde, pazarı cezbetmeye ve elde tutmaya yardımcı olabilecek yaklaşımlar yer almaktadır.

GENEL PROGRAM DÜŞÜNCELERİ

Bir dinlenme tesisi içinde kür merkezi, insanları herhangi bir kapı arasında bu olanağa çekebilmedir. Özel egzersiz sınıfları, su egzersizleri, golf-öncesi masajlar gibi olanaklar, müşterilerin ilgisi artırılabilir. Konferans aktivitelerinden çıkışta, müşterilere odalarında ya da havuzda sırt ve ayak masajları olanağı sağlanabilir.

Eğer müşteriler, kür merkezi aktivitelerine yabancı iseler, bilinmeyene duyulan korku nedeniyle, bu olanaklardan yararlanmak istemeyebilirler. Bu nedenle, odalarda ve uygun alanlarda broşür ve video gösterileri olmalıdır. Bu broşür ve video gösterileri, kür merkezi aktivitelerini, egzersizleri ve kür tedavisinin öncesi ve

* Patricia A. Monteson, "Turn your spa into a winter" *The Cornell H.R.A. Quarterly*, June 1992, pp. 37-44

** M. Erol Aydın, Mali-Analist, Türkiye Kalkınma Bankası.

sonrası hakkında yardımcı bilgiler sunulmalıdır.

Otel ve kür merkezi belli alanlarda, kür merkezi hizmetleri, fiyatları ve paket hizmetler hakkında bilgileri içeren kitaplar bulunmalıdır. Anlaşılır, özenli ifadeli ve kullanımı kolay olmalıdır. Bu kitaplar, çalışanların, müşteriler kür merkezi hakkında sordukları sorulara, yeterli ve doğru yanıtlar verebilecekleri bir kaynak olmalıdır.

Tesis bütçelerinde, kür merkezine bir bölüm ayrılmalı, bu bölümde müşterilerin yorumları, sağlıklı yaşam üzerine yardımcı bilgiler, evde-bakım programlar, posta ile sipariş bilgileri ve benzeri hizmetlere ilişkin açıklamalar yer almalıdır.

Denlenme tesisleri, müşterilere pek çok aktivite sunduğundan, kür merkezi hizmetlerini kapsayan, paket hizmetler sağlamak etkili bir yöntem olabilir. Bu tür hizmet paketleri 1-1.5 saatten tüm güne kadar yaygın bir zaman içerebilir. Söz konusu hizmet paketleri belli bir konuda yoğunlaşıyorlarsa, oldukça etkili çalışmaları görülmüştür.

Bu tür paketlerin oluşturulmasında, bilinen aktivitelerle bilinmeyenlerin eşleştirilmesi, müşterilerin kür merkezlerinin tüm boyutlarını görmemesini sağlayacaktır. Çünkü pek çok müşteri, kür merkezlerine yabancı olduklarından, bazen ne yapacaklarına karar vermekte zorlanırlar. Örnek paketler önererek, onların kararsızlıkları hafifletilebilir ve kür merkezinin kullanımı kolaylaştırılmış, dolayısıyla yaygınlaşması sağlanmış olur.

Kür merkezi aktiviteleri programları yıl boyunca değişebilir olmalıdır. Satış tahminleri de yıl boyunca değişebilir olmalıdır. Satış tahminleri ve gerçekleşen rezervasyonlar göz önüne alınarak, pazarlama planlaması taslaklaştırılmalıdır. Buna göre reklam, kamu ilişkileri ve kür merkezi programları uygun biçimde planlanabilir. Kür merkezi, hedef müşteriye göre özel paketler, sınıflar, seminerler ve aktivite sıralanabilir olmalıdır.

Kür merkezi spor paketleri büyük potansiyele sahiptir. Örneğin, golf-kür merkezi paketi, diğer olanaklara olan talebi dengelemek için farklı zamanlarda planlanabilir. Pek çok müşteri, kür merkezine öğleden sonra gitmek isterken, çoğu golf oyuncusu da sabah saatlerinde oyuna başlamak ister. Böyle bir durumda golf-kür merkezi paketi, golf oyuncusunun öğleden sonraki turnuvaya hazırlanmak için sabah kür merkezine gitmeye teşvik edici bir işlev görebilir.

Kür merkezi için, bir yöneticinin yapabileceği en kötü davranış, ortaya çıkmak için müşterilerin gelmesini beklemektir. Oysa, müşterilere önceden paket hizmetleri sunup, kayıt yaptırmaya teşvik ederek, hem kadronun uygun biçimde tespit edilmesi hem de maliyetlerin kontrolü mümkün olabilir.

PAZARI HEDEFLERMEK

Bu bölümde, farklı zamanlarda kür merkezini kullanabilmek için çeşitli pazarların nasıl cezbedileceği üzerine belirgin öneriler yer almaktadır.

ÇİZELGE I KÜR MERKEZİ PERSONELİ EĞİTİMİ KONTROL LİSTESİ

1. Genel bölümler için yönetimler

a) Müşterilerin nasıl karşılanacağı. Kullanılacak özel sözler.

b) Müşterilerin belli bir aktiviteden vazgeçmesini de kapsayacak, her bir kür tedavisi ve egzersiz sınıflarının "nasıl" ve "nereye".

c) Kür merkezinde her gün nasıl açılıp kapanacağı

d) Temiz ve dest bir çevrede devami ve profesyonel bir tutum için ek görev ve sorumluluklar.

e) Müşteriler kür merkezindeyken (temel) hizmet ve ürünleri ek satışları nasıl bağlanacağı ve parkeada satışlar için nasıl bir ev-kür merkezi programı yapılacağı.

2. Bir bütçe olarak kür merkezi için işletme yönetimleri

a) Randevuların nasıl düzenleneceği.

b) Temiz ve kırıl masa örtülerinin-yatak çarşaflarının nasıl depolanacağı.

c) Stokların nasıl tutulacağı.

3. Tesis hakkında bilgi ve işletme yönetimleri

a) Tesisin bilgi ve işletme yönetimleri.

b) Tesisin tüm diğer özellikleri hakkında bilgi.

c) Standart ve işletme yönetimleri.

4. Hizmet içi eğitim

a) Bölüm şefleri, kür merkezi ve diğer bölümlerin yöneticileri tarafından hizmet içi eğitim.

b) Ürün ve ekipman sunumları ile hizmet içi eğitim.

c) Diğer seminer, çalışma grupları, konferanslar.

5. Eğitim değerlendirme

Sosyal Konuklar: Rezervasyon görevlileri, oda rezervasyonunu yaptıran müşteriler de önceden yer ayırtmalarını önerebilir. Müşteriler ilgi duyarlarsa, telefon kür merkezi bölümünde aktarılır. Bilgisayarla bir sistem, bu süreci tüm rezervasyonların bir defada tek bir rezervasyon görevlisine yapılmasını sağlayarak, daha kısa zamanda ve sağlıklı olarak gerçekleştirilebilir.

Gruplar ile Gelen Müşteriler: Son üç ya da dört yıldır, konferans grupları, kür merkezi pazarının önemli bir bölümünü oluşturmaya başlamıştır. Pek çok grup, toplantılarını full-servis kür merkezi olan tesislerde yapmakta ve doğallıkla tesislerin olanaklarını, aktivitelerini ve hizmet düzeylerini kollaştırmaktadır. Doğru kullanıldığında grup işleri kür merkezlerinin iyi gelir elde etmesini sağlayabilir.

Değişik tipteki müşterilere, odalar, yemek paketleri, kahve odaları ve benzeri olanaklar sunulduğu gibi, aynı biçimde farklı öneriler göstermek için kür merkezi "menü" seçenekleri de sunulmalıdır. Hem toplantıların katılımcılarına hem de onların konukları için paket-servislerin planlanması önemlidir.

Hangi hizmetlere gerekirse duyduklarını belirlemeye yardımcı olmak üzere, toplantı organizatörlerine sunmak için bir temel sorular kontrol listesi geliştirilmelidir. Örneğin, kür merkezi saatlerinin yaygınlaştırılmasına gerek duyacak mısınız? gibi. Gruplara karşı esnek olmak önemlidir. Paketler standart olduğu gibi, müşterilerin zaman, bütçe ve ilgilerine uygun olarak da düzenlenebilir. Tesisin pazarlama broşür ve videolarında, kür merkezlerinde kon-

feransların verildiğini olumlu yönde etkileyen rolünün vurgulanması önemlidir.

Konferans organizatörleri grubun zamanına göre, kür merkezi paketlerinden ya da alakart hizmetlerinden yararlanmayı düşünebilirler. Kür merkezi hizmetlerinin, bu tür katılımcıları teşvik amaçlı kullanabilmesi, özellikle fiyatlara karşı duyarlılığı yüksek gruplar için çekiçidir. Konferansa katılanların kür merkezi rezervasyonlarının daha kolay yapılabilmesi için, rezervasyon masasının grubun kayıt masasına yakın olmasına dikkat edilmelidir.

Grup üyelerinden birisinin çantasına, kür merkezinin ya da tesisinin logosunu içeren bir çıkartma yapıştırılması gruplar için ilgil çekici olabilir. Böyle bir müşteri, masaj ya da vücut bakımı gibi özel hizmetlerden ücretsiz olarak yararlandırılabilir.

Gruplarla ilgili olarak unutulmaması gereken önemli bir nokta da, kür merkezini, konferans organizatörlerine önceden tanıtılarak gerekli rezervasyonları yapmaktır. Bu sayede, kadrolar için uzun - dönem planlar yapmak kolaylaşacaktır.

Yerel Pazar: Belirli mevsimler, günün belirli saatleri ya da haftanın belli günlerinde, eğer pazarlama planına uygunsa, örneğin, tesis çevresinde oturanlar (ve hatta uygunsu diğer otellerin müşterileri) için mini programlar ve örnek kür merkezi aktivitelerini içeren programlar düzenlenebilir. Tesis dışı konuklardan giriş ücreti alınmalıdır. Ayrıca durgun zamanlar boyunca kür merkezinin kullanımı için üyelikler satılabilir. Topluluk üyelerini, kür merkezi

olanaklarını örnek olarak denemeye cesaretlendirmek için hizmetlerin çeşitli olanları için armağan sertifikaları sunulabilir. Bunlar, yıldönümleri ve doğum günleri gibi olaylarla birleştiği zaman oldukça uygundur.

Tesis yöneticileri ya da sahipleri, sosyal ve yöre ile ilgili organizasyonlara ve kulüplere katılabilirler. Kür merkezi temsilcileri, kulüp programları için konuk konuşmacı olabilirler.

Düzgün Operasyonlar için Eğitim: Kür merkezinin başarısının temeli, işleyen bir temel üzerinde, çalışanları eğiten, yetiştiren ve değerlendiren bir programla desteklenmiş lojistik olarak güçlü bir işletme sistemidir. Her işgören, kür merkezi ve onun işletme sürecinde bir mülkiyet duygusunu hissetmelidir. Bununla birlikte, bu işletme süreçleri, mutlak olarak tasarlanmamalı, gerekirse değişmeli ve evrimleşmelidir.

Herkes aynı temel süreçleri izlediği zaman, tüm çalışanlar daha mutlu olurlar, çünkü insanlar kendilerinden ne beklediğini ve değişik durumlara nasıl yanıt vermeleri gerektiğini bilirler. Profesyonel, güvenilir bir kadro ile kür merkezi ve çevresi müşterilere açıktır. Evin arkasındaki süreç düzen içinde olduğu zaman, işgörenler müşterilere ayıracak daha çok zaman ve enerjiye sahip olurlar.

Kadro eğitimi, bu uyumlu işletmeyi başarmak için esastır. İşgörenler, yalnızca görevlerinin teknik kısımlarından uzman olmamalı, fakat ayrıca müşterilere hizmeti daha iyi gerçekleştiren kişilik ve konukseverlik özellikleri de olmalıdır. Kür merkezi işgörenleri için eğitim yoğun olmalıdır. Çizelge 1, bir kür merkezi eğitim programının kapsamı gereken maddelerin kontrol listesini içermektedir.

Değerlendirme süreci gözden kaçırılmamalıdır. İşgörenler, teknik özellikleri, kür merkezi ve tesisi hakkındaki genel bilgileri, değerlerinin çalışma yeteneği, müşteri ilişkileri, bağlılık, işbirliği vb. faktörler üzerine değerlendirme yapabilmelidirler.

Pek çok kür merkezi işgöreni, bir destek görevi içinde olduklarını ve çoğunun, müşterilerin tesiste iken mutlu olmalarını sağlamak amacıyla iş tanımlarının üstüne çıktıklarını düşünmektedir. Yönetim, işlerinden ek parasal yararlar kazanma şansı veren ve işgörenleri motive eden teşvik programları sunarak ek para çabaları cesaretlendirebilir. Parasal ödüllere ek olarak, işgörelere, çabaları değerlendirildiğinde karşılıklı konuşarak, olumlu müşteri görevlerini aktararak geri-besleme yapılmalıdır.

Çapraz Eğitim: Kür merkezi işgörenleri çapraz-eğitime tabii tutulmalıdır, böylece gerektiğinde diğer bölümlere de yardımcı olabilirler. Çapraz-eğitim tüm işgörenler için uygun olmayabilir, fakat çoğu işgören bu sayede ek özellikler kazanarak, kür merkezi işletmesi için esneklik sağlayabilir. Eğer bir görev için lisans gerekiyorsa, yalnızca uygun lisansa sahip olan insanları çapraz-eğitime alabilirsiniz. Çapraz-eğitime uygun olduğu düşünülen örnekler aşağıdadır:

1. Bazı vücut bakımları ve farklı masaj tipleri yapabilen masaj terapistleri,

2. Saç, manikür, pedikür ve makyaj yapabilen kozmetologlar,

3. Yüz masajı, tüy bakımı ve makyaj yapabilen estetsiyenler,

4. Sınıflarabire-bir personel eğitimi verebilen, liyakat değerlendirmesi yapabilen ve belli rekreasyonel aktiviteleri koordine edebilen çalışanlar,

5. Spor odalarını kontrol edebilen, temizliği sağlayabilen ve bazı vücut bakım tedavilerini yapabilen kür merkezi asistanları,

6. Müşterileri karşılayan ve selamlayan kat görevlileri ve tüm müşteri hizmetlerini planlayan önbüro çalışanları.

Sağlam ve tam bir eğitim programı kür merkezi kadrosunun önünde gider. Müşterilerle yoğun ilişki içinde olan işçiler (soförlar, önbüro ve kat görevlileri) için özel vurgulamalar ve ileri eğitimle otelin tüm bölümleri için bir kür merkezine önem veren bu işçilerden çıkan mesajın tutarlı ve doğru olduğundan emin olunmalıdır. Aşağıda tüm kadronun, kür merkezini iyi bir şekilde pazarlayabilmesini sağlayacak üç yol bulunmaktadır.

1. Belirli işçilerin yarım gün kür merkezi tedavilerine katılımı sağlanarak, tesisi tüm olarak algılamalarına olanak tanınmalıdır.

2) Önbüronun, müşterilere giriş sırasında kür merkezinden söz etmeleri ve tesis haritasında yerini göstermeleri sağlanmalıdır. Soförlar ve bell-boylar da müşterilere tesise geldiklerinde kür merkezinden söz etmelidirler

3) Seçilmiş bölümlerden işçilerin katıldığı bir toplantı yapılmalı, kür merkezinin değişik hizmet ve aktivitelerini göstermek için tesis için bir gezi yapılmalıdır.

BÜTÇE İNCELEMELERİ

Kür merkezi tesise kazanç getirir. Kür merkezlerinin bir gelir-yaratan, kâr-eğilimli bölümler olarak planlanması ve çalıştırılması gerekir.

Kür merkezi muhasebesinin tek bir sistemi olmadığından, her işletme gelir ve giderleri için farklı raporlar düzenler. Sonuç olarak, birisi eğer bir kür merkezinin bütçesini diğeri ile karşılaştırıyorsa, işletme rakamlarının tutarlı bir karşılaştırmasını yapmak mümkün değildir. Bu boşluğu doldurmak için, bizim ve müşterilerimizin işletmelerini dikkatlice analiz edebildikleri kapsamlı bir kür merkezi yönetimi hesap raporu ve bütçesi geliştirdik. Aşağıdaki bölümlerde, bazı temel gelir ve gider kategorileri tartışılmıştır.

Kür Merkezi Gelirleri: Yaratıcılık, iş yaratmada esastır. Kür merkezi için kullanılabilircek ve uyarlanabilecek bazı düşünceler ve maddeler aşağıda verilmiştir.

1) **Alacart Hizmetler:** Hangi tesisin en popüler ve hangi hizmetin en kârlı olduğunu bilmelisiniz. İşletme bildirinizde, hizmetleri biçime göre kodlamak ve sınıflandırmak isteyebilirsiniz (Örneğin güzellik, sağlık, tıp). Analizinizi

ayrıntılıdır dıkça kategori içinde her hizmetin detay bir çıktısına sahip olmak isteyeceksiniz.

2) **Paketler:** Kür merkezinin alacart hizmetlerinde olduğu gibi, her bir kür merkezi hizmet paketinin kârlılığınza nasıl katkı yaptığını belirlemeyi istersiniz.

3) **Üyelikler:** En azından giriş ücretleri ve aylık ödemeleri tespit etmek isteyeceksiniz. Bu gelirlerin ayrıntılı analizleri, üyelerinizin alacart hizmetler, paketler ve benzerleri ile ilgili olarak ne satın aldıklarını gösterilebilir.

4) **Üyelerin Konukları:** Tipik olarak bu insanlar kür merkezini kullanmak için bir yararlanma ücreti öderler. Buna ek olarak, bu insanların alacart hizmetler ve paketlerle ilgili ne harcadıklarını bilmelisiniz.

5) **Armağan Sertifikaları:** Bunlar üyeleriniz, üyelerin konukları ve yerel pazar için popülerdir. Bu ayrıntılı analiz, pazara ve sertifikaya başına harcanmış tutara göre ayrıntılı hesabı gösterir.

6) **Hizmet Kullanma Ücreti:** Kullanılan hizmetlerin derecesine bağlı olarak ücretlerden feragat etmelerine ya da düşürmelere karşın, pek çok tesis konuklarına kür merkezini kullanmak için bir yararlanma ücreti yükler. Üyeli tesisler, bir yararlanma ücreti içeren belli üyelik tiplerine sahip olurlar.

7) **Parekende Satış :** Kür merkezinde en az kâr açıklanan alan çoğu kez parekende satışlardır. Ayrıntılı analizlerde, neyin satın alındığını, kişi başına ortalama harcama tutarını, kimin satın aldığını ve ne satıldığını, ve saire, bilmelisiniz. Makalenin devamında bu konu ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

8) **Otel Odaları:** Eğer oda fiyatlarınız bir kür merkezi paketi içeriyorsa, kür merkezi bütçesine paketin oda kısmını tahsis etmek isteyebilirsiniz.

9) **Yiyecek ve İçecek:** Odalarda olduğu gibi, bir kür merkezi paketiniz varsa, paketin yiyecek kısmı kür merkezi geliri olarak belirlenebilir.

İşletme Giderleri: Gider kalemlerine bakıldığında önemli bir düşünce, gerçek işlemleri doğru olarak yansıtan varsayımlarınız ve tahsis yöntemlerinizin belirginleştirilmesidir. Kür merkezi, bazı giderleri diğar bölümlerle paylaşılabilir ya da tesis, giderlerin bazılarını kür merkezine tahsis etmekten çok genel gider olarak varsayabilir. Çizelge II, kür merkezi yönetim bütçesinde ortaya çıkabilen gider kalemlerinin bir listesini göstermektedir.

Kârlılığ Hedefleme: Kür merkezini kârlı hale getirmek, pazara uyum sağlamayı ve giderlere dikkat etmeyi içerir. Ne satıldığı (alacart hizmetler, günün belli saatleri) hususunda objektif olmalı ve işletmeye uygun düzenlemeler yapılmalıdır. Değişik pazar taleplerini ayarlamak için yeterince esnek olunmalıdır (yoksa bundan mahrum kalırsınız). Kür merkezini, tesisteki grupların, müşterilerin ve insanların boş zamanları için pazarlamanın ve kıymetini arttırmanın yollarını arayın.

Giderleri kontrol etmek için bodroya göre

kadro verimliliğini ölçün. Maaş giderlerine göre kür merkezinin hizmet saatlerini düzenleyin ve gelirleri maksimize edin. Çok yönlülük ve esneklik için kadroyu çapraz eğitin. Son olarak, israf ve fireyi en aza indirmek için maliyet-analizi ve stok kontrol sistemi kurun.

Ücret Konuları

Herhangi bir konaklama işletmesinde olduğu gibi, bir kür merkezinin tek en büyük işletme gideri maaşlarıdır. Uygun biçimde planlanmış, pazarlanmış ve işletilmiş kür merkezlerinde brüt gelirin % 150'si kadar büyüklükte maaşlar toplamı görülmüştür.. Satışların çoğunlukla alacart olduğu kür merkezlerinde % 65-75, paket - eğilimli kür merkezlerde % 32 - 37 olan maaş oranları daha tipiktir.

Maaşları kontrol etmek için kullanılan bir strateji, işçileri üç kategoride sınıflandırmaktır: Çekirdek, part-time ve geçici (on-call). Çekirdek kadro tam zamanlı işçileri kapsar; part-time olanlar haftanın ya da günün yoğun zamanlarında kullanılırlar; ve geçici işçiler, yalnızca zorunlu olduğunuz zaman kullandığınız alt-sözleşmelilerdir. Böyle farklı kategoriler sistemi maaş giderlerini düşük tutmaya yardımcı olur.

Ödeme Yapısı: Kür merkezinin maaş yapısı, tesisin diğer bölümlerine uygun olmalıdır, fakat kârlılığı olanaksızlaştıracak kadar da yüksek olmamalıdır. Yeni açılmış kür merkezleri için, hem işçi hem de işletici için uygun olan ve her iki tarafın da geçimini sağlamasını hesaplayan aşağıdaki yapıyı öneririz.

Önerdiğimiz ödeme sistemi saatlik ücret, satıştan komisyon ve hizmet üzerinden bahşisi kapsamaktadır. Saatlik ücret, işçinin yerinde olmasını ve her zaman ne yapılması gerekiyorsa yapmasını söyleyebilmenizi sağlar. Hizmet bedelinin bir yüzdesi olan satış komisyonu, işçilerin çok çalışması ve gelir yaratması için bir teşvik olarak kullanılabilir (daha yoğun kişi, daha fazla gelir demektir). Bahşış, hizmet maliyetine otomatik olarak eklenir, fakat müşterilerin takdirine de bırakılabilir. Diğer bir durumda, bahşışler servis elemanlarının bahşışlerini otobüs kadrosu ile bölüştürmeye benzer biçimde, hizmeti yapanlarla destek rolünü gerçekleştirenler arasında paylaşılmalıdır. Bir masaj terapisti, saatte 10 dolar kazanabilir ve % 5 servis komisyonu artı % 18 bahşış ödenbilir. Eğer terapist bir saatlik masajı 50 dolara yaparsa, ona hizmeti için 20.50 dolar ödenir -bir saat için 10 dolar, 2.50 dolar komisyon ve 8 dolar bahşış (% 16, kalan % 2 house-keeping departmanı çalışanları ve diğerleri için biriktirilebilir). Ayrıca masaj terapisti temel ücretin % 35'i kadar fazlasını alabileceği bir imtiyaz programına katılabilir.

Bir kez kür merkezi kurulduğunda, işçiyeye hizmet bedeli üzerinden küçük bir miktar veren ya da yapılan her hizmet için belli bir tutar ödeyen başka bir tazminat biçimine dönülebilir. Kullandığınız yöntem, siz ve kadronuz için iyi olmalı ki, siz kâr edebilesiniz ve işçilerinizin bedeli iyi olarak karşılansın.

Geçici kadro, hizmet başına ücret üzeri-

ÇİZGELGE 2

TIPIK BİR KÜR MERKEZİNİN GİDER KALEMLERİ

1. Muhasebecilik	15. Konuklar için tuvalet aynası ve gerekli ihtiyaç maddeleri
2. Temizleme	16. Bakım ve tamir gereçleri
3. İşçi yemektari	17. Pazarlama
4. Kredi kartı komisyonu	18. Üyelik biletleri
5. Eğilme	19. Ofis giderleri
6. Çiçekler ve dekorasyon	20. İşletme gereçleri
7. Kosmetik-giyimsel yedekleme	21. Maaş giderleri
8. Kosmetik-giyimsel hizmet	22. Bordro imtiyazları ve vergiler
9. Konuklara yiyecek -içecekleri	23. Havuz bakımı
10. Hizmet içi eğitim	24. Parekende satış maliyeti
11. Çamaşır ve masa örtüleri-yatakların çarşafının yenileme	25. Sosyal programlar
12. Çamaşır ve masa örtüleri-yatakların çarşafının hizmeti	26. Kadro-giyimsel yenileme
13. Kütüphane, dergiler	27. Kadro-giyimsel hizmeti
14. İlaçlar ve izahat	28. Telefon, kamu hizmetleri ve enerji
	29. Seyahat acentası komisyonları
	30. Seyahat ve aktarma

ne çalışan bağımsız sözleşmeliler olarak değerlendirilebilir. Onlara, verdikleri her bir hizmet için genellikle hizmet bedelinin % 50'sinden fazla olmayan sabit bir tutar ödenmelidir.

Şarta bağlı işçi istihdam etmenin çekiciliğine karşın, bağımsız sözleşmeliler, kür merkezi kadrosunun büyük bir bölümünü oluşturamaz. İşçiler, kür merkezinin en önemli gözenekleridir. Kadro ve müşteriler, arasındaki yakın ilişki nedeniyle, pek çok dostluklar oluşur. Müşteriler, tanıdık yüzler görmeyi ve gözde egzersiz öğretmenlerini ya da masaj terapistlerinin olmasını beklerler. Bu nedenle, işçileriniz ailenin parçası olmak zorundadırlar, ki yalnızca görev verildiğinde çalışan ve müşterilere karıştırılmayan ya da yoğun olmadıklarında diğer alanlara destek olan bağımsız sözleşmelilerle böyle bir birlik zordur. Müşteri - işçi ilişkisinin önemi nedeniyle, nitelikli, hoş kişilikli ve müşterilerin ihtiyaçlarını sezineyebilen işçiler tutulmalıdır.

Parekende Satışlar

Daha önce söylediğimiz gibi, pek çok kür merkezi işletmecisi parekende satış olanaklarını dikkate almaz. Gerçekte ise, parekende satış kür merkezinin en kârlı girişimlerinden birisi olabilir. Bu, yüksek işletme gideri olmaksızın büyük gelirler elde edebileceğiniz bir alandır. Kür merkezinde kullanılan ve parekende yollarla satılan ürünler şu üç kategoriden birine girer: Marka-isimli ürünler, özel etiketli ürünler ve ismarlama-etiketli (müşteriye özel) ürünler. Marka-isimli ürünler, hemen güvenilir fakat düşük kâr sunarlar. Özel etiketli ürünler, yüksek kârlılık sağlar, fakat etkin etiketlerinizi taşıması dışında başka yerlerde satılanlarla benzer olduklarından, emsalsiz bir ürün pozisyonunda olmaları gerekli değildir.

Gelişme ve pazarlama için paranız varsa, ismarlama-tasarlanmış bir ürün çizgisi iyi bir

seçimdir. İmzalı ürünler, bazı araştırma ve geliştirme giderleri gerektirirler, fakat bunlar bir tektirler ve başka bir yerden satın alınamazlar. Başarılı bir ismarlama-ürün çizgisi, onun, müşterinin başka herhangi bir yerden alabileceğinden daha iyi olması zorunluluğudur. Müşteriler ürünün sonuçlarını görmeli ve onu kullanmaktan memnun olmalıdırlar. İmzalı ürünler, coğrafyanıza, felsefenize ya da kür merkezi programınıza özgü olmalıdır.

Eğer müşteriler kür merkezindeyken yaşadıkları durumları severlerse, kür merkezi bakım programını evde sürdürmek için bir kısmını almak isteyebilirler. Her kür merkezi programı, tüm ürünleri, aksesuarları, talimatlar ve yeniden-sipariş bilgilerini içeren ve kullanımı kolay tam bir evde-bakım programı olmalıdır. Siz bu ürünler için tek kapı olduğunuzdan, konuklar size sabit bir gelir kaynağı sağlayan, posta-siparişi işini kür merkezimize katan yenisipariş için sizi arayacaklardır. Müşteriler sizin özel etiketinizi ya da ismarlama ürünlerinizi kullandıktan ya da logonuzun giysilerine taktıktan her zaman kür merkezinde harika bir zaman geçirdiklerini anımsayacaklardır. Böyle parekende satış araçları yalnızca kâr değil, güçlü bir pazarlama aracıdır.

Sonuç olarak, 1980'lerde tesislerine bir kür merkezi ekleyen işletmeciler, eğer kür merkezi bir kâr merkezi haline gelmemişse, üzüntü duymamalı ya da zarar lideri olarak kür merkezi kapatılmamalıdır. Bunun yerine, kür merkezinin pazarlama, kadrolaşması ve işletme yöntemlerini gözden geçirerek, işletmeyi kârlı bir yola yönlenteceklerdir.

Kür merkezi, işinizi çekicileştirmeye, müşterileri yaygınlaştırma, doluluğu artırma ve ek gelir yaratma ile ilgili olarak tesisinizin kesin olarak bir aktifidir. Kür merkezini düzelterek, müşterilerin deneyimini yaygınlaştıracak ve tesisinizin rekabetçi durumunu geliştirebileceksiniz. □