

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ
UYGULAMALARI: İZMİR'DEKİ DÖRT VE BEŞ
YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

SERCAN ARAS

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. HALİL AKMEŞE**

KONYA-2016

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**



**OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ
UYGULAMALARI: İZMİR'DEKİ DÖRT VE BEŞ
YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

SERCAN ARAS

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. HALİL AKMEŞE**


KONYA-2016



 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	--

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Sercan ARAS
	Numarası	138112011015
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Halil AKMEŞE
	Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamaları: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan "Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamaları: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma 27/06/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Yrd. Doç. Dr.	Halil AKMEŞE	
2	Doç. Dr.	Ahmet BÜYÜKŞALVARCI	
3	Doç. Dr.	Ceyhun Çağlar KILINÇ	

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTITUSU
---	--	---

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Sercan ARAS		
	Numarası	138112011015		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamaları: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Sercan ARAS



ÖZET

Dünya piyasasında faaliyet gösteren ticari işletmelerin tamamının kuruluş amacı sürdürdüğü faaliyetlerden en yüksek kârı elde edebilmektir. Şirketler bu amacı gerçekleştirebilmek için yani kârlarını maksimize edebilmek için çeşitli stratejiler uygularlar. Bu stratejiler firmanın bulunduğu sektöre göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerin yaygın olarak kullandığı iki önemli strateji kapasite artırımı ve fiyatlamadır. Havayolu taşımacılığı ve otelcilik gibi hizmet sektörleri kapasite artırımı kısa vadede mümkün olmadığı için mevcut kapasitelerini etkin bir şekilde kullanılıp hizmetlerini en iyi fiyattan satmaları gerekmektedir.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının uygulama ve önem düzeyinin tespiti, gelir yönetimi araçlarının ne derecede kullanıldığı ve gelir yönetimi uygulamalarından verim alınıp alınmadığının ortaya konulmasıdır. Çalışma İzmir'deki dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve elde edilen veriler istatistik programı yardımıyla analiz edilerek yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Gelir yönetimi, otel işletmeciliği, gelir yönetimi uygulamaları

ABSTRACT

Commercial business' founding purpose operating in the world market is to achieve the highest profit from continuing operations. Companies are implementing various strategies in order to maximize their profit and to achieve this objective. These strategies vary according to the sector in which the company. Two important strategies commonly used by businesses that increase capacity and pricing divisions. Service industries such as air transport and hospitality are not possible capacity building in the short time so they are required to use their current capacity effectively and sell them with the best price.

In line with this, aim of thesis is determination the application and significance levels of revenue management in the hotel enterprises and the extent to which the revenue management tools used and revenue management applications are productive or not for hotels. For this purpose, in this study it performed on four and five star hotels in Izmir. The survey was used as a data collection tool and analyzed by statistical program before interpreted.

Keywords: Revenue management, hotel management, revenue management applications

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM GELİR YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1. Gelir Yönetimi Nedir?	2
1.2. Gelir Yönetimi Kavramının Tarihçesi	2
1.3. Gelir Yönetiminin Amaçları	3
1.4. Gelir Yönetimi İçin Gerekli Koşullar	4
1.4.1. Kapasitenin Nispeten Sabit Olması.....	5
1.4.2. Bozulabilir Hizmet Kapasitesi	5
1.4.3. Yüksek Sabit Maliyetler ve Düşük Değişken Maliyetler.....	5
1.4.4. Belirsiz veya Zamana Göre Değişen Talep Eğilimi.....	6
1.4.5. Talep Tahmin Yeteneği	7
1.5. Gelir Yönetiminin Uygulandığı Sektörler	7
1.5.1. Oteller.....	8
1.5.2. Restoranlar	8
1.5.3. Kruvaziyerler.....	9
1.5.4. Kumarhaneler (Casinolar).....	10
1.5.5. Spa Merkezleri	11
1.5.6. Havayolu Taşımacılığı	12
1.5.7. Araç Kiralama	14
1.6. Gelir Yönetiminin Unsurları.....	15
1.6.1. Pazar Bölümlendirme.....	15
1.6.2. Talep ve Rezervasyon Eğilimleri	16
1.6.3. Fiyatlama.....	17
1.6.4. Etkin Bir Bilgi Sistemi	18
1.6.5. Kapasite Kullanımı.....	18

İKİNCİ BÖLÜM OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ VE UYGULAMA SÜRECİ

2.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Araçları	20
2.1.1. Fiyatlama Tabanlı Gelir Yönetimi Araçları	20
2.1.1.1. Fiyat Farklılaştırması.....	20
2.1.1.2. Dinamik Fiyatlama	22
2.1.1.3. En Düşük Fiyat Garantisi	23
2.1.2. Fiyatlama Dışındaki Gelir Yönetimi Araçları.....	23
2.1.2.1. Kapasite Yönetimi.....	23

2.1.2.2. Fazla Rezervasyon (Overbooking)	24
2.1.2.3. Kalış Süresinin Kontrolü	25
2.1.2.4. Oda kullanım garantisi	27
2.2. Gelir Yönetimi Süreci	28
2.3. Otel İşletmelerinde Gelir ve Doluluk Oranı Ölçümleri	32
2.3.1. Departman Gelirleri Oranı Ölçümü	32
2.3.2. Odalar Bölümü Gelir ve Doluluk Oranlarının Ölçümü.....	33
2.3.2.1. Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Doluluk Oranlarının Ölçümü	33
2.3.2.2. Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Gelir Ölçümleri	34
2.3.3. Yiyecek İçecek Bölümü Ölçümleri	35
2.3.4. Spa Merkezi İçin Kullanılan Ölçümler	36
2.4. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Önündeki Engeller	36
2.5. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamalarının Avantajları ve Dezavantajları	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI: İZMİR'DEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	39
3.1.1. Araştırma Soruları (AS)	39
3.1.2. Hipotezler	40
3.2. Araştırmanın Kapsamı	42
3.3. Araştırmanın Yöntemi	42
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	43
3.5. Bulgular	43
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57
KAYNAKÇA.....	59
ÖZ GEÇMİŞ	64
EKLER.....	65

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Gelir yönetiminin uygulandığı sektör ve işletmeler.	7
Tablo 1.2. İş ve tatil amacıyla seyahat eden yolcuların özellikleri arasındaki farklar	12
Tablo 3.1. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kategorileri.	43
Tablo 3.2. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kapasiteleri.	43
Tablo 3.3. Araştırmaya katılan otel işletmelerin türlerine göre dağılımları.	44
Tablo 3.4. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin statülerine göre dağılımları.	44
Tablo 3.5. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelir merkezlerinin dağılımı.	44
Tablo 3.6. Otel işletmelerinin gelir merkezlerinin gelişim potansiyeli.	45
Tablo 3.7. Otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin gelişim potansiyelinin otellerin statüsüne göre karşılaştırma analizi	46
Tablo 3.8. Otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin gelişim potansiyelinin kapasitelerine göre karşılaştırma analizi	46
Tablo 3.9. Otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin gelişim potansiyelinin otel işletmelerinin türüne göre karşılaştırma analizi	47
Tablo 3.10. Otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin gelişim potansiyelinin otel işletmelerinin kategorilerine göre karşılaştırma analizi	48
Tablo 3.11. Odalar bölümünden elde edilen gelirin toplam gelire oranı.	48
Tablo 3.12. Otel işletmelerinde gelir yönetimi araçları.	49
Tablo 3.13. Araştırmaya katılan otellerde gelir yönetimi sorumluluğunu yürüten yöneticiler.	52
Tablo 3.14. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kullandığı yazılımlar.	52
Tablo 3.15. Gelir yönetimi yazılımının otelin gelirlerine etkisi.	52
Tablo 3.16. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kullandıkları gelir yönetimi ölçümleri.	53
Tablo 3.17. Gelecekteki satışları, gelirleri ve doluluk oranlarını tahminleme yöntemleri.	53
Tablo 3.18. Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki yöneticilerin bazı ifadelere katılım düzeyleri.	54
Tablo 3.19. Araştırma soruları ve elde edilen verilere göre cevapları.	55
Tablo 3.20. Araştırmanın hipotezleri ve elde edilen verilere göre sonuçları.	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Fiyat farklılaştırması olmaksızın otel gelirleri.....	21
Şekil 2.2. Fiyat farklılaştırılması ile otel gelirleri.	21
Şekil 2.3. Fazla rezervasyon (overbooking) eğrisi.....	25
Şekil 2.4. Havalimanı oteli kalış süresi.....	26
Şekil 2.5. Kıyı oteli kalış süresi	26
Şekil 2.6. Yeoman ve Watson gelir yönetimi modeli.	31



KISALTMALAR DİZİNİ

AS: Araştırma soruları

H: Hipotez

M-W U: Mann-Whitney U testi

Ort. : Ortalama

p: Anlamlılık

vd. : ve diğerleri



ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca görüş ve bilgilerini paylaşan, hiçbir zaman desteğini esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Halil AKMEŞE'ye ve her zaman destek olan değerli hocam Doç. Dr. Ahmet BÜYÜKŞALVARCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimin özellikle anket verilerinin toplanması esnasında ve diğer aşamalarında her zaman yardımcı olmaya çalışan çok sevgili arkadaşlarıma teşekkür ederim. Hayatın her anında olduğu gibi tez sürecimin de başından sonuna kadar manevi destekleriyle her zaman yanımda olan babam İbrahim ARAS'a, annem Zübeyde ARAS'a ve tüm aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.



GİRİŞ

Konaklama gereksinimlerinin karşılandığı otel işletmeleri, değişen müşteri istek ve beklentilerine paralel olarak gelişmekte ve sayıca artmaktadır. Otelcilik sektörü özellikle küresel bazda hizmet sunan zincir otel işletmeleri ile birlikte oda ve yatak sayıları bakımından büyük boyutlara ulaşmıştır (Özel, 2012:1). Arzda yaşanan artışla birlikte rekabette de ciddi artış meydana gelmiştir.

Otel işletmelerinde kapasitenin sınırlı olması ve kısa sürede artırılmaması rekabet konusunda işletmeleri yeni stratejiler kullanmaya itmiştir. Etkin bir şekilde rekabet edebilmek için otel işletmeleri kârlarını en üst düzeye çıkarmak durumundadır.

İlk olarak 1970'lerde havayolu taşımacılığında kullanılmaya başlanan gelir yönetimi uygulamaları, elde edilen başarılar neticesinde konaklama işletmeleri başta olmak üzere özellikle hizmet sektöründe yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Gelir yönetiminin temel ilkesi oda fiyatları ve satış zamanlamasını tüketici talepleri ile eşleştirmektir. Talebin az olduğu dönemlerde talebi teşvik etmek için fiyatlar indirilirken, talebin yüksek olduğu dönemlerde fiyatların yükseltilerek kapasitenin etkin kullanılması mümkün hale gelmektedir.

Tezin birinci bölümünde genel anlamda gelir yönetiminin ne olduğu, tarihçesi, amaçları ve unsurları gibi gelir yönetimi kavramına yönelik genel bilgiler verilmiştir. Ayrıca gelir yönetiminin uygulandığı sektörler açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamaları kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Otel işletmelerindeki gelir yönetimi araçları, gelir yönetimi süreci ve otel işletmelerinde doluluk ve gelirin ölçümü konuları incelenmiş olup gelir yönetiminin avantajları ve dezavantajları açıklanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde ise İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otellerdeki gelir yönetimi uygulamaları araştırılmış ve bunların ne düzeyde uygulandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİ KAVRAMI

Bu bölümde gelir yönetimi, gelir yönetiminin tarihçesi, gelir yönetiminin amaçları, gelir yönetimi için gerekli koşullar, gelir yönetiminin kullanıldığı sektörler ve gelir yönetiminin unsurları açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Gelir Yönetimi Nedir?

Gelir Yönetimi kavramı ile ilgili birçok yazara ait tanımlamalar bulunmaktadır. Gelir yönetimi, doğru zamanda, doğru yerde, doğru müşteriye, doğru kapasite tahsis eden fiyat stratejileri ve bilgi sistem uygulamaları olarak ifade edilmektedir (Kimes, 2000: 121).

Gelir yönetimi satışlardan elde edilen gelirin veya kârın maksimize edilmesi amacıyla yönetim kararlarına odaklanan bir tekniktir (Choi ve Cho, 2000: 17).

Gelir yönetimi, şirket gelirlerinin en iyi seviyeye ulaşmasını sağlamak amacıyla müşterilerin ödeme güçlerine ve farklı pazar bölümlerine sınırlı kapasite ayrılarak arz ve talebi dengeleyen önemli bir stratejik araçtır (Zhechev ve Todorov, 2010: 3).

Parry (1999) ise gelir yönetimini, “kısa, orta ve uzun vadede toplam satışlar sonucunda elde edilen geliri en iyi duruma getirmek için işletmenin arz maliyetleri ve talep eğilimleri gibi faktörleri aktif bir şekilde etkileyen bilgiler kullanarak organizasyonun karar alma sürecine yardım eden bir yönetim stratejisi” olarak tanımlamıştır.

Gelir yönetimi temelde işletmede var olan mevcut kapasite ile geliri maksimize etmek için pazarlama, finans ve operasyon fonksiyonlarına entegre olmuş bir dizi kabul ve ret sürecidir. Gelir yönetimi, ileriye dönük bir kapasite planlamasına sahip farklı bir fiyatlama stratejisi ile talep yönetimi konusunda karmaşık rezervasyon sürecinin birleştirilmesini sağlar. (Harris ve Pinder, 1995: 299).

1.2. Gelir Yönetimi Kavramının Tarihçesi

Gelir yönetim fikri ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmıştır. 1978 yılından önce Amerika’da havayolu endüstrisi uçuş fiyatları ve tarifeleri sivil havacılık kurumu tarafından kontrol altında olduğu için bunların havayolu şirketleri

tarafından belirlenmesi konusunda özgür değildi. Bu yüzden bilet fiyatları çok yüksekti. 1978 yılında kabul edilen “Havayolu Serbestleşme Yasası” ile her şey değişmeye başlamıştır. Çünkü bu yasa ile birlikte havayolu şirketleri tarifelerini, rotalarını ve bilet ücretlerini kendileri belirleyebilecekleri (Treszl, 2012: 3-4).

Havayolu endüstrisindeki bu serbestleşme ile birlikte sektöre yeni aktörler girmeye başlamıştır. Bunlardan biri de People Express isimli havayolu şirkettir. People Express, çok düşük fiyatlarla yolcu taşımacılığını hedefleyen küçük bir firma olarak kurulmuştur. Bu durum sektörde önemli konumda bulunan American Airlines gibi şirketleri büyük ölçüde etkilemiştir. Bu büyük şirketlerin yetkilileri maliyetlerini, bilet fiyatlarını düşürerek karşılamalarının mümkün olamayacağını düşünüyorlardı. Amerikadaki havayolu endüstrisindeki büyük firmalar çok zor duruma düşmüşlerdi çünkü bilet fiyatlarını düşürdükleri takdirde iflas edeceklerini, bilet fiyatlarını yüksek tutmaya devam ettiklerinde de müşteri kaybedeceklerine inanmaktaydılar. Problemin bu şartlarda çözülemeyeceğini düşünülürken American Airlines yöneticisi Robert Crandall bir strateji geliştirdi. Bu stratejiyle People Express’in uyguladığı ücret kadar hatta daha düşük bir ücret ile uçmayı mümkün hale getiriyordu fakat iki farklılık vardı. Bunlar:

- Eğer bir yolcu düşük ücretli bir bilet satın almak istiyorsa, uçuştan en az iki hafta öncesinden rezervasyon yaptırmalıydı.
- İndirimli fiyatlardan satılan koltuk sayıları sınırlıydı. Bu şekilde şirket uçuştan önceki birkaç günde rezervasyon yapan müşteriler için normal fiyattan satabilecekleri koltukları bulundurabilecekti.

Bu iki değişimle birlikte American Airlines pazarı tatil ve iş seyahatleri olarak bölü ve her ikisine de People Express şirketinden daha kaliteli hizmet sunarak People Express şirketinin iflas etmesine neden oldu (Unurlu, 2010: 56; Jerenz, 2008: 8; Hacıoğlu, 2011: 7; Treszl, 2012: 3-4).

1.3. Gelir Yönetiminin Amaçları

Gelir yönetimi uygulaması, otel işletmelerindeki mevcut oda kapasitesinin tamamının en yüksek fiyattan satılmasını ve bu sayede gelirlerin artırılmasını amaçlamaktadır (Boahen, 2013: 19).

Gelir yönetimi kısa vadede gelirlerin artırılmasını sağlarken uzun vadede ise kârın artırılmasına katkı sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Ayrıca bu yönetim anlayışı, geçmiş ve mevcut talep bilgilerini kullanmanın yanında pazarlama ve faaliyet desteğini bütünleştirerek otelin uygulamada kendisine en uygun olan iş seçeneğini oluşturma kabiliyetini artırmaktadır (Unurlu, 2010: 57).

Bu doğrultuda otel işletmelerinde gelir yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ören, 2005: 23):

- Fiyatların en etkin biçimde yapılandırılması,
- Talebin düştüğü zamanlarda doluluğun artırılması, talebin yükseldiği zamanlarda da gelirin artırılması,
- Talep analizi, pazar bölümlenme ve uygun pazar karması aracılığıyla talep denetiminin sağlanması,
- İndirimli fiyatların denetiminin sağlanması,
- Toplam talep ve fiyat esnekliğini göz önünde bulundurarak gelir ve pazar kaybının en düşük düzeye indirilmesi,
- Bir pazar bölümünün diğer pazar bölümüne sunulan fiyattan satın alma yapmasının engellenmesi,
- İndirimli fiyatlarla satın alma yapan pazar bölümlerinin yüksek fiyatlarla satın alma yapan pazar bölümlerinin yerini kullanmasının engellenmesi,
- Gerçekleşmeyen konaklama, erken ayrılış, iptal gibi sebeplerle oluşan atıl kapasite ve gelir kaybının en düşük düzeye indirilmesi,
- Mevcut ve potansiyel pazardan en yüksek gelirin elde edilmesi,
- Pazar bölümlerinin kalış sürelerinin en yüksek geliri getirecek şekilde denetiminin sağlanması.

1.4. Gelir Yönetimi İçin Gerekli Koşullar

Gelir yönetiminin işletmelerde başarıyla uygulanabilmesi için stoklanamayan bir ürüne ve belirsiz bir talebe sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra yüksek sabit maliyetler, düşük değişken maliyetler ve kapasite artırımını için yüksek yatırım maliyetlerine sahip olması gelir yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli koşulları oluşturmaktadır.

1.4.1. Kapasitenin Nispeten Sabit Olması

Gelir yönetimi kapasitesi sınırlı olan işletmeler için uygunluk teşkil etmektedir. Kapasitesi sınırlı olmayan işletmeler talep dalgalanmalarının yaşandığı dönemlerde stoklarını kurtarıcı olarak kullanabilirlerken, stoklanamayan ve kapasitesi sınırlı işletmeler ise sahip olduklarıyla yetinmek zorundadırlar. Kapasite hem fiziksel hem de fiziksel olmayan birimler tarafından ölçülebilir. Otel işletmeleri için fiziksel ölçüm oda sayısını içerirken, havayolu şirketlerinde ise koltuk sayısını içermektedir. Buna karşın fiziksel olmayan ölçümler ise genellikle süre temellidir ve belirli bir dönemde fiziksel kapasitenin ne kadarının kullanıldığını göstermektedir (Yeoman, 2011: 10).

1.4.2. Bozulabilir Hizmet Kapasitesi

Bu hizmet kapasitesinin satışı kısa sürede gerçekleşmelidir. Satışı gerçekleşmediği için kullanılmayan kapasite gelecekte kullanılmak üzere stoklanamamaktadır. Örneğin; boş koltuklara sahip bir uçakla uçuşun gerçekleştirilmesi, otelde bulunan ve satılmayan oda, restoranda veya kruvaziyerde boşlukların olması veya araç kiralama mevcut araçların kiralanamaması gelir fırsatlarının kaybına neden olmaktadır. Bu durum genellikle hizmet endüstrisine özgüdür. Çünkü üretim endüstrilerinde satılmayan ürün gelecekte satılmak üzere stoklanabilmektedir. Fakat yine de eski tarihli gazete veya son kullanma tarihi geçmiş gıdalar gibi bazı fiziksel ürünlerde bozulabilir ürün olarak görülebilmektedir (Huefner, 2015: 12).

Teorik olarak değişken maliyetler karşılandığı sürece bazı gelirler hiç olmamasından daha iyidir. Odaları yüksek fiyattan satma isteği düşük fiyattan oda satışından kaçınılmasına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda gelir yönetimi doğru bir şekilde uygulanmadığı takdirde yüksek fiyattan satışı beklenen odalar günün sonunda satılmadan kalabilir ve mevcut gelir potansiyelinden de yararlanılamamış olabilir. Bu sorun gelir yönetimi sistemi içerisinde etkin bir pazar tahmini ile ortadan kaldırılabılır (Griffin, 1994: 39).

1.4.3. Yüksek Sabit Maliyetler ve Düşük Değişken Maliyetler

Konaklama sektöründe faaliyet gösteren bir işletme açısından ek bir müşterinin maliyeti satılmayan kapasitenin maliyetine göre daha düşüktür. Bu yüzden teorik

anlamda kapasitesi sınırlı olan işletmelerin kullanılmayan kapasitelerini değişken maliyetlerin bir miktar üstünde satmaları işletmenin yararına olmaktadır. Çünkü talep oluştuğunda, fazladan bir hizmet biriminin satılması değişken maliyetleri çok az etkilemektedir. Otele gelen müşteri sayısına göre değişiklik göstermeyen sabit maliyetler (amortisman, yönetici maaş giderleri, reklam ve pazarlama giderleri vb.) otel işletmelerinin toplam maliyetlerinin yaklaşık % 60-80'ini oluştururlar. Değişken maliyetler ise (personel maaşları, yiyecek üretim maliyetleri, oda başına ısınma, elektrik ve su giderleri vb.) otelde konaklayan müşteri sayısına göre farklılık gösterirler (Ivanov, 2014: 15).

Değişken maliyetlerin üzerinde sunulan her fiyat sabit maliyetlere ve kâra katkıda bulunmaktadır. Değişken maliyetlerin sabit maliyetlere göre çok daha düşük olması, fazladan satılan her bir hizmet biriminin kâra katkısı ile sonuçlanmaktadır. Nitekim bazı otel işletmelerinde yönetim kararlarına yardımcı olması açısından sezon dışında fiyat indirimlerinin alt sınırının belirlenmesinde katkı tipi gelir tablosu düzenlenmektedir. Böylece değişken maliyetleri karşılayan ve sabit maliyetlere katkıda bulunan her fiyat ya kâra katkıda bulunur ya da zararı azaltır.

Hizmet sektöründe değişken maliyetlerin üzerinde olmak şartıyla belli bir seviyeye kadar indirim yapmak yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Gelir yönetimi, işletmelere fiyat indirimlerinin belirli bir düzen ve sistematik içerisinde yapılması yönünde olumlu katkı sağlamaktadır (Unurlu, 2010: 60).

1.4.4. Belirsiz veya Zamana Göre Değişen Talep Eğilimi

Özellikle hizmet sektöründe müşteri talebinde yıllara, aylara hatta günlere göre değişiklik yaşanabilmektedir. İşletme yöneticilerinin zamana duyarlı olarak değişen taleplerin tahminlenmesinde etkin rol oynaması gerekmektedir. Çünkü zamana duyarlı ve dalgalanmaların yaşandığı talebin tahminlenememesi işletmenin karar alma noktasında sıkıntılar yaşamasına yol açacaktır. Buna karşın talep konusunda bilginin elde edilmesi, talebin yüksek olduğu dönemlerdeki fiyatlandırma politikası konusunda yöneticilerin alacağı kararları kolaylaştıracaktır (Yeoman, 2011: 11).

1.4.5. Talep Tahmin Yeteneği

Şirketler mevcut hizmet kapasitelerini ne zaman aşacağını belirlemek ve ne kadar daha müşteriye gerek duyduğunu bilmek için talep tahmin yeteneğine ihtiyaç duyarlar. Bunun yanı sıra hangi müşterilerin düşük fiyatla alınması gerektiğine karar verme noktasında şirketler için talep tahmini bir gereklilik olmaktadır. Bu noktada amaç mevcut müşterilere daha düşük fiyat teklifi vermenin aksine, potansiyele sahip yeni müşterileri işletmeye çekmektir (Huefner, 2015: 12-13).

1.5. Gelir Yönetiminin Uygulandığı Sektörler

Gelir yönetimi daha önce de değinildiği üzere ilk olarak 1970'li yıllarda havayolu taşımacılığında kullanılmaya başlanmıştır. Gelir yönetimi uygulamaları ile bu sektörde başarılı bir sonuç elde edilmeye başlanmasından sonra konaklama sektörü başta olmak üzere birçok sektör bu uygulamayı kullanmaya başlamıştır. Aşağıdaki tabloda gelir yönetimini kullanan bazı sektör ve işletmeler ile bu uygulamalara ilişkin örnekleri gösterilmektedir. Otellerde doluluğun fazla olduğu dönemlerde özel fiyat paketi belirlenmesi ve rezervasyon iptallerine karşı fazla rezervasyon (overbooking) alınması gelir yönetimi uygulamalarına örnek olarak gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Gelir yönetiminin uygulandığı sektör ve işletmeler.

İşletme	Uygulama Örneği
Oteller	Doluluğun fazla olduğu dönemlerde özel fiyat paketi sağlanması, rezervasyon iptallerine karşı fazla rezervasyon politikasının kullanılması
Restoranlar	Talebin az olduğu zamanlarda indirimli fiyatların, Cumartesi ve Pazar gibi talebin yüksek olduğu zamanlarda ise yüksek fiyatların uygulanması
Kruvaziyerler	Lüks ve ekonomik sınıfların oluşturulması, talebe göre fiyatlarda değışiklik yapılması, no-show ve iptallere karşı fazla rezervasyon alınması
Casinolar	Müşterinin isteğine göre ücretsiz oda, oyun fişı, hediye veya indirim gibi tekliflerin sunulması
Spa	Müşterinin oda tipi, kalış süresi ve hizmet şekli gibi faktörlere dayalı fiyat belirlenmesi
Havayolu Taşımacılığı	Talebe göre bilet fiyatlarında değışiklik yapılması ve iptallere karşı fazla rezervasyon alınması
Araç Kiralama	Fiyatların talebe göre ayarlanması, aracın kiralama süresine bakılarak rezervasyon isteğinin kabul edilmesi veya reddedilmesi

Kaynak: Yeoman ve McMahon-Beattie, 2011: 12.

1.5.1. Oteller

Otel endüstrisi havayolu taşımacılığı ile birlikte gelir yönetiminin en etkin uygulandığı sektörlerden biridir. Otellerin çoğunda elde edilen gelirin temel kaynağı oda satışlarıdır. Bunun yanında özellikle yiyecek içecek bölümü olmak üzere ücretli aktiviteler, oyun salonları gibi otelde ikincil gelir kaynakları da bulunmaktadır. Bir müşterinin rezervasyon esnasında veya otele giriş yaptığı zamanda ikincil gelir kaynaklarından ne kadar harcama yapacağı belirsiz olduğu için müşteri kârlılığına etkisi olmasına rağmen bu ek gelirler otellerde gelir yönetimi sistemi içerisinde hesaplanmamaktadır (Talluri ve Ryzin, 2005: 524).

Otel işletmelerinde gelir yönetiminin başarısı kurulacak sistemin aşamaları aşamaları ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle otel işletmeleri gelir yönetimi sistemini oluştururken personel, bilgi sistemi alt yapısı gibi birçok faktörü dikkate almalıdır. Özellikle Pazar yapısı ve müşteriye ilişkin belirlemeler sistem yapısı açısından büyük önem taşımaktadır (Kurgun, 2004: 127).

Otel işletmelerinde gelir yönetimi ile ilgili bilgiye ikinci bölümde geniş bir şekilde yer verilmiştir.

1.5.2. Restoranlar

Restoran işletmelerinde stratejik planlama amacıyla kullanılan gelir yönetimi uygulamaları otel ve havayolu faaliyetlerinde kullanılan gelir yönetimi uygulamalarıyla benzerlik göstermektedir. Fakat diğer taraftan restoran sektöründeki gelir yönetimi uygulamalarının diğer sektörlerden ayrılan kendine özgü özellikleri de bulunmaktadır (Heo vd. 2013: 317). Örneğin; restoranlar otel ve havayolu faaliyetlerine kıyasla daha kısa zaman periyodunda işletilirler ve önemli ölçüde değişkenlerdir. Bir menü yüzden fazla üründen oluşabilir ve bu menüdeki her bir ürünün maliyetinin hesaplanması, hazırlanması, servis edilmesi ve fiyatının belirlenmesi gerekmektedir. Bir restoran gün boyunca çok fazla küçük işlemi yerine getirebilir.

Otellerde ve restoranlarda talep genellikle rezervasyonlu ve rezervasyonsuz müşterilerden oluştuğu için bir benzerlik bulunmaktadır. Fakat otel işletmelerine gelen

müşteriler yaygın olarak rezervasyonlu müşteriler iken restoranlar ise bunun tam tersi genellikle rezervasyonsuz gelen müşterilere hizmet vermektedir (Sfodera, 2006: 104).

Gelirlerin en üst seviyeye çıkarılması istendiğinde restoranlar için en önemli hususlardan biri kapasitenin etkin kullanılmasıdır. Çünkü restoranlar da oteller gibi doğal olarak sınırlı bir alana, nispeten yüksek sabit maliyetlere sahipken bunun yanı sıra stok fırsatlarından da yoksun bir durumdadır (Heo vd. 2013: 327). Fakat bu noktada restoranların kapasitelerini kısa vadede artırabilmeleri otellere göre daha olasıdır. Restoranın açık bölümlerinin kullanılması ek masaların konularak nispeten sınırlı olan kapasitenin artırılması bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu nedenle restoranların kapasiteleri oteller gibi sabit görünmesine rağmen, nispeten sınırlı bir kapasiteye sahip olduğu düşünülmelidir (Bujisic, Hutchinson ve Bilgihan, 2014: 337).

1.5.3. Kruvaziyerler

Kruvaziyer gemileri başta seyahat esnasında sunduğu rahatlık ve güvenlik olmak üzere, oldukça lüks ve kaliteli turistik turlar için aranan birçok özelliği bünyesinde barındırmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı yüzer otel olarak adlandırılan bu gemiler, alışveriş, eğlence merkezleri; balkonlu kamaraları; kumarhane (casino), bar, restoran hizmetleri; dinlenme, okuma, terapi ve spor salonları gemide yayınlanan günlük gazeteler ve dergiler, konferans salonları, tiyatro ve kütüphane, uydu haberleşme ağı gibi yolcuya yönelik birçok hizmeti sunmaktadır. (Sezer, 2014: 51).

Kruvaziyer gemiler hemen her türlü ihtiyaca yanıt verebilecek tipte çok çeşitli kabinlere sahiptir. Kabinler büyüklükleri ve içerisinde bulundurduğu özelliklere göre farklı kategorilere göre satılmaktadır. Bu yüzden geniş bir fiyat yelpazesine sahiptir. Satışlar hem doğrudan kruvaziyer şirketlerinden hem de tur operatörleri veya seyahat acentaları aracılığıyla yapılmaktadır (Talluri ve Ryzin, 2005: 560).

Kruvaziyer endüstrisinin temel karakteristiği gelir yönetiminin uygulanabilmesi için olanak sağlamaktadır. Kruvaziyer şirketlerinde sunulan hizmetler de oteller ve havayolları gibi sınırlıdır. Diğer yandan kruvaziyer gemilerinde bulunan oda tipleri, otellerle kıyaslandığında çok daha çeşitlidir (Huefner, 2015: 17).

Kruvaziyer müşterileri, otel ve havayolu müşterilerinin aksine sadece gezgin diye ifade edilebilecek tipte müşterilerdir. Bu, endüstride fiyat disiplini sağlamada

bazı zorluklara neden olmaktadır. Çünkü bu tip müşteriler sunulan hizmetin erken satın alınması konusunda isteksiz davranmaktadır (Talluri ve Ryzin, 2005: 560).

Lüks ve kaliteli hizmet sunan kruvaziyerler uygulanan indirimler genellikle son dakika satışlarında gerçekleştirilmektedir. Bunun en temel sebebi denize açılacak olan gemide atıl kapasitenin önüne geçebilmektir. Bu uygulama otel ve havayolları ile farklılık göstermektedir ki kalış veya uçuş günü yaklaştıkça fiyatların bu endüstrilerde arttığı görülmektedir (Huefner, 2015: 17).

Otellerle kıyaslandığında kruvaziyer endüstrisindeki gelir yönetimi uygulamalarındaki farklılıklardan bir diğeri ise; her ne kadar kruvaziyerlerin uğradığı bazı limanlarda yolcu indirip bindirmeye izin verilse de genel olarak yolcuların kalış süreleri aynıdır. Ayrıca kruvaziyerlerde çok fazla tipte kabin satışı olduğundan fazla rezervasyonun bütünüyle uygulanmasında zorluklar yaşanmaktadır (Maddah vd. 2010: 446; Talluri ve Ryzin, 2005: 561).

1.5.4. Kumarhaneler (Casinolar)

Gelir yönetimi kumarhanelerde iki alanda uygulanmaktadır. Bunlardan biri kumarhanenin otel odaları ve bunların kapasitelerinin yönetimi, diğeri ise kumarın oynatıldığı alan ve burada uygulanan fiyatlama stratejileridir. Kumarhanelerin ana faaliyet alanı kumardır. Otel odalarından veya toplantı alanlarından elde edilecek gelirler kumarhaneler için ikinci dereceden öneme sahiptir (Talluri ve Ryzin, 2005: 559).

Kumarhanelerdeki gelir yönetimi sistemi diğer sektörlerdeki gelir yönetimi sistemlerinden farklılık gösterir. Kumar farklı fiyatlandırma ve müşteri bölümlene yaklaşımına gereksinim duyar. Ayrıca, kumarhane müşterilerinin diğer endüstrilerle karşılaştırıldığında daha fazla para harcama istekliliği ekstra kârlılığı artıran itici bir güç durumundadır (Metters vd., 2008: 162).

Kumarhane yöneticileri talebi temel alarak masa açma, kapama veya sınırlandırma kararlarını verme konusunda uzmandırlar. Bu yüzden genellikle hafta içi ve gündüz saatlerinde oyun için daha az masa açarlarken, akşam saatlerinde ve hafta sonlarında veya talebin fazla olduğu zaman dilimlerinde daha fazla masa açarlar. Masada oturan oyuncular olsa dahi yöneticiler tarafından bu sınırlandırmalar

getirilebilir. Yöneticiler bu kararları sistematik modellemeler ve analizlerden faydalanarak vermektedirler (Chen, Tsai ve McCain, 2012: 146).

Müşterilerin ödeme istekliliği konusundaki büyük farklılıklar nedeniyle, gelir yönetimi kararları kumarhanelerde diğer endüstrilere göre daha etkilidir. Standart otel odasında kalan müşterilerden bazıları bir günde binlerce dolar para kaybederken, bazıları da sadece elli dolar kaybedebilir. Bu şekilde yüksek ödeme yapan müşteriler düşük ödeme yapanlardan yirmi ile elli kat daha fazla para ödemektedir. Bunun sonucunda kumarhanelerde yüksek ödeme yapan müşterilerden ziyade düşük ödeme yapanlar için bir odanın fırsat maliyeti daha fazladır (Metters vd., 2008: 163).

Kumarhanelerin çoğu devamlı müşterilerine özel bir kart vermektedir. Müşteri rezervasyon yapacağı zaman bu kartın numarasını verir. Müşterinin otelde ve oyun salonunda yaptığı bütün harcamalar bu kart aracılığıyla sisteme kaydedilmektedir. Veri tabanına kaydedilen bu bilgiler, gelir yönetimi sistemi aracılığıyla müşterinin potansiyel değerinin belirlenmesinde ve bunun sonucunda yönetim tarafından alınacak kararlarda kullanılmış olacaktır (Talluri ve Ryzin, 2005: 559).

1.5.5. Spa Merkezleri

Spa sektörü son zamanlarda geleneksel uygulamalarla tedavi edici uygulamaların entegrasyonu sonucunda küresel bir fenomen olarak ortaya çıkmıştır. Spa terapileri zamanının kültürel, sosyal ve politik ortamlarını yansıtarak antik çağlardan beri varolmuştur. Bu uygulamalar günümüzde yeniden keşfedilerek, modern unsurlar eklenip yeni bir endüstri ve marka yaratılmıştır. Bu yeni yaratılan spa endüstrisine güzellik, masaj, konaklama, spor ve eğlencenin yanı sıra tamamlayıcı olarak geleneksel tıp da eklenmiştir (Cohen ve Bodeker, 2008: 4).

Spa müşterileri bu hizmetlerden en iyi şekilde faydalanırlarken, diğer yandan işletme de hizmetlerin karşılığında mümkün olan maksimum geliri elde etmelidir. Maksimum fayda konusu, spa aracılığıyla müşteriyle doğrudan temas içerisinde olduğu için oldukça önemlidir. Gelir fayda dengesi sağlanamazsa, gelir yönetimi uygulamaları müşterilere yeterli hizmeti almadıklarını düşündüreceği için müşterileri işletmeden uzaklaştırabilecektir (Kimes ve Singh, 2009: 83).

Gelir yönetimi uygulamaları konusunda spalar, oteller ve havayollarıyla benzer özelliklere sahiptir. Spa hizmeti sunan terapi veya tedavi odaları, uçak koltukları ve otel odaları gibi sabit bir kapasiteye sahiptir ve kısa vadede artırılması oldukça zordur. Ayrıca spa hizmeti, otellerde ve havayolunda sunulan hizmetler gibi bozulabilir ürün statüsündedir. Otellerde gün içerisinde satılmayan odalar veya uçuşlarda boş kalan koltuklar spalarda terapi ve tedavi seanslarının satılmamasıyla benzerlik göstermektedir (Balkoulis, 2007: 9).

Spa sektöründe talep yıllara, haftalara, günlere hatta saatlere göre bile farklılık gösterebilmektedir. Spaların yerine ve çeşidine bağlı olarak talep yüksek sezonda genellikle hafta sonları ve akşam vakitlerinde artış göstermektedir. Spa yöneticileri bütün bunları dikkate alarak faaliyetleriyle ilişkili talep tahminlemesini, etkin bir fiyatlandırma stratejisi ve kapasite kullanımı amacıyla iyi bir şekilde yapabilmelidir (Kimes ve Singh, 2009: 84).

1.5.6. Havayolu Taşımacılığı

Uzun yıllardır gelir yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan havayolu endüstrisi aynı zamanda gelir yönetiminin kullanılmaya başlandığı ilk sektördür. Havayolu hizmeti belirli bir günde ve belirli bir zamanda bir rotaya uygun olarak düzenlenen uçuş seyahatleridir (Talluri ve Ryzin, 2005: 517).

Havayolu endüstrisi hem bireysel olarak hem de grup halinde seyahat eden müşterilere hizmet sunmaktadır. Bireysel yolcuların klasik pazar bölümlenmesine bakıldığında bu seyahatlerin iş veya tatil amacıyla yapıldığı görülmektedir.

Tablo 1.2. İş ve tatil amacıyla seyahat eden yolcuların özellikleri arasındaki farklar.

İş amacıyla seyahat eden yolcuların özellikleri	Tatil ve eğlence amacıyla seyahat eden yolcuların özellikleri
Daha az fiyat hassasiyeti	Daha fazla fiyat hassasiyeti
Uçuş tarihlerinde daha az esneklik	Uçuş tarihlerinde daha fazla esneklik
Uçuş tarifelerine daha fazla hassasiyet	Uçuş tarifelerine daha az hassasiyet
Geç rezervasyon	Erken rezervasyon

Çok sık seyahat	Nispeten daha az seyahat
-----------------	--------------------------

Kaynak: Poelt, 2011; 193.

İş amaçlı uçuşlarda seyahat eden müşteriler için önemli ölçüde zaman ön plandadır. Bu nedenle, planlı uçuşa ve rezervasyon/iptal esnekliğine önem vermeye yatkın olmalarının yanı sıra nispeten fiyata da duyarsızdırlar. Fiyata duyarsız olmalarının en büyük nedeni seyahat giderlerinin genellikle bağlı buldukları şirketleri tarafından karşılanıyor olmasıdır. Diğer taraftan tatil amaçlı seyahat eden müşteriler ise seyahat giderlerini kendileri karşıladıkları için fiyat konusunda daha hassas olmaya eğilimlidirler. Fakat onlar, iş amacıyla seyahat edenlere kıyasla seyahat günleri konusunda daha esnekler ve daha iyi bir fiyata uçabilmek için uçuşlarının gününü veya saatini buna göre ayarlayabilmektedirler (Poelt, 2011: 193; Talluri ve Ryzin, 2005: 516-517).

Bir uçuşta sınırlı sayıda koltuk olduğu ve satılamayan koltuğun gelir getirme şansının olmadığı göz önüne alındığında, gelir yönetiminin uygulanması aşamasında bazı sorular ortaya çıkmaktadır. Bu sorular; farklı gruplara uygulanacak bilet ücretlerinin ne olacağı, önceden satışlar ya da grup satışları ile indirimli satışlar için ne kadar koltuk ayrılacağı, fazla rezervasyon politikasının ne şekilde uygulanacağı gibi karar verilmesi gereken konuları içermektedir (Hacıoğlu, 2011: 24).

Diğer sektörlerde olduğu gibi havayolu taşımacılığında da satışlarla ilgili kararların verilebilmesinde talep faktörü önemli bir araçtır. Havayolu yolcu talebi sabit bir yapıya sahip olmaktan uzaktır. Talep, bazı faktörler nedeniyle oldukça farklılık göstermektedir. Sezon faktörü yolcu talebini etkileyen durumlardan bir tanesidir. Bunun yanı sıra uçuş programında meydana gelen değişiklikler, aynı rotadaki farklı firmalarda yaşanan iptaller veya aksamalar talep üzerinde etkilidir. Festivaller, olimpiyatlar gibi özel organizasyonların yanında fiyat da talebin değişkenliğine neden olabilmektedir (Poelt, 2011: 195).

Etkin kapasite yönetimi bir uçuşta geliri ve/veya doluluk oranını en iyi seviyeye çıkarabilmek için ne kadar indirimli koltuk ayrılacağını ve ne kadar tam fiyattan satış yapılacağını dengeleyen bir stratejidir. Daha fazla koltuk indirimli

fiyattan satıldığında doluluk oranı artabilir fakat bu durum yolcu başına elde edilen gelirin azalmasına neden olabilir. Bu sorunu engellemek için kapasitenin etkin yönetimiyle birlikte fiyatlama stratejisi birleştiren etkili bir gelir yönetimine gereksinim duyulmaktadır (Belobaba, 1987: 63).

Havayolu taşımacılığında toplam kapasite sabit kalırken, talepte dalgalanmalar olabilmektedir. Küresel havayolu talep düzeyi sezona göre farklılık göstermektedir. Yüksek sezon olarak adlandırılan talebin zirve yaptığı dönemde düşük ücretli talepler reddedilerek yüksek fiyattan satışlar yapılırken, düşük sezon da ise talebin az olmasına bağlı olarak satışlar daha düşük ücretlerden yapılmaktadır (Poelt, 2011: 203).

1.5.7. Araç Kiralama

Araç kiralama faaliyeti hem iş segmentinde hem de eğlence (tatil) segmentinde ulaşım ağının önemli bir parçası durumundadır. Araç kiralama işletmeleri iki koltuğa sahip araçtan, bir spor takımını taşıyabilecek otobüse kadar geniş yelpazede hizmet sunabilmektedir. Bu faaliyetlerde gelir genellikle güncel kiralama ücretleri ve ek satışlarla elde edilmektedir. Navigasyon cihazı, kaza hasarından feragat ile teslimat ücreti ve yakıt ücreti gibi diğer ücretler ek satışları oluşturmaktadır (Rantanen, 2013: 35).

Araç kiralama faaliyetinde bulunan firmaların pazar bölümlerinde havayolu endüstrisiyle neredeyse aynıdır. Diğer taraftan otel işletmeleri ve havayolu taşımacılığıyla karşılaştırıldığında müşterilerin kiralama ve rezervasyon davranışlarında çok küçük farklılıklar görülmektedir. Örneğin; bir müşteri son dakikada aldığı bir uçak biletine veya önceden rezervasyon yapmadan konaklama amacıyla konaklamanın yapılacağı gün gittiği otele genellikle yüksek fiyat ödemek zorunda kalmaktadırlar. Diğer yandan özellikle havalimanlarında çok sayıda araç kiralama firmaları bulunmaktadır. Uçaktan inen bir yolcu çok sayıda seçenekten kendisine uygun olanı seçebilmektedir. Bu sayede yolcular son dakika müşterisi olsa da yüksek fiyat ödemeyebilirler. Bu durumun oluşabilmesi için talebin de yüksek seviyelerde olmaması gerekmektedir (Talluri ve Ryzin, 2005: 531-532).

1.6. Gelir Yönetiminin Unsurları

Hizmet sektöründe gelir yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için müşterilerin özelliklerine göre pazar bölümlendirmesinin yapılması, talep ve rezervasyon eğilimlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra fiyatlamanın oluşturulması, etkin bir bilgi sistemine sahip olunması ve kapasitenin kullanımı gelir yönetimi uygulamasında önemli olan diğer unsurlardır.

1.6.1. Pazar Bölümlendirme

Bölümlendirme (segmentasyon), farklı gruplar halinde benzer ihtiyaçlara sahip olan tüketicilerin bölünmesi sürecini ifade etmektedir. Gelir yönetimi bakış açısıyla bakıldığında bölümlendirme otel için “doğru” olan müşterinin tanımlanması için kullanılmaktadır (Ivanov, 2014: 56). Bölümlendirme, talep elastikiyetini pazar bölümlerine yayabilme ve farklı fiyat fırsatları yakalayabilmeye yönelik bir yaklaşımdır (Ören, 2005: 37).

Pazar bölümlendirmesi gelir yönetimi süreci için oldukça önemlidir. Pazarın homojen olması tüketiciler arasında fiyat farklılığı olmadığı anlamına gelir ve arz ile talebin dengelenmesi için gelir yönetimi sistemine gerek duyulmayabilir (Griffin, 1994: 41).

Pazar bölümlendirmesi bazı ölçütlerin yerine getirilmesi gereken ve oluşturulması çok da basit olmayan bir durumdur. Belirlenen pazar bölümleri (segmentleri) şu gereklilikleri yerine getirmek durumundadır (Ivanov, 2014: 57):

- Ayrık (Discrete) – Bölümlendirme, özel bir pazarlama karmasının gelişimi için gerekli olan bir dizi eşsiz istek, ihtiyaç, gereklilik ve beklentiye sahip olmalıdır.
- *Birbirinden bağımsız olmalıdır* – Belirli bir bölümlendirme ölçütü tarafından kesin ve açık olarak belirtilmiş bölümlerin çakışmaması gerekir. Örneğin; bir müşteri bir ölçüt tarafından belirlenen bölüme aittir. İki veya daha fazla bölüme ait olmamalıdır.
- *Ölçülebilir olmalıdır* – Bölümün satış hacmi, pazar payı, büyüme hızı ve potansiyel turist sayısı ölçülebilir olmalıdır.

- *Kârlı olmalıdır* – Bölüm yeterince büyük olmalı ve finansal açıdan oldukça çekici olmalıdır.
- *Erişilebilir olmalıdır* – Bölüm otelin dağıtım kanalları tarafından ulaşılabilir olmalıdır.
- *İstikrarlı olmalıdır* – Bölümün yakın gelecekte varlığını sürdürebilmesi beklenir. Ayrıca nispeten güvenilir ve istikrarlı olmalıdır.
- *Uygulanabilir olmalıdır* – Bölümün (segment) hayata geçirilebilir olması gerekmektedir. Oteller, pazarlama karması ile belirlenmiş olan pazar bölümünün davranışını etkileyebilmektedir.

Pazar bölümlenme farklı faktörlerden etkilenebilmektedir. Geleneksel anlamda Pazar bölümlenme, coğrafi, demografik, psikografik ve davranışsal ölçütler temel alınarak uygulanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, işletmeler arasındaki rekabet, pazarda meydana gelen değişimler sektörler bazında farklılıklar işletmeleri kendi sektörlerine özgü pazar bölümlenmesi değişkenleri oluşturmaya yöneltmiştir (Emir, 2012: 96).

1.6.2. Talep ve Rezervasyon Eğilimleri

Turizm sektöründe turistik mal ve hizmetlere yönelik talebin etken faktörlere karşı aşırı duyarlı (esnek) olması, bu sektördeki talep tahminlerini ve talep üzerinde etkili olan faktörlerin analizini daha önemli duruma getirmektedir. Talebin bilimsel yöntemlerle tahminlenmesi, işletme bilançoları açısından etkili bir yol gösterici olabilmektedir (İçöz, 2005: 339).

Organizasyonlarındaki talep ve rezervasyon eğilimlerini bilen yöneticiler rezervasyonların kabulü veya reddi ile ilgili kararları daha güvenli bir şekilde verebilmektedir. Otel işletmelerinde satış ve rezervasyon verilerinin detaylı bir şekilde bilinmesi, yöneticilerin talepteki iniş ve çıkışları öngörmesine yardımcı olması açısından gereklidir (Donaghy vd., 1998: 189; Lee-Ross ve Johns, 1997: 67).

Talep tahminlemesi modern gelir yönetimi sisteminin en önemli parçalarından biri durumundadır (Rajopadhye vd., 2001: 1). Stratejik bir yaklaşım olan talep tahmini geçmiş bilgiler, rezervasyon hızı, pazar faaliyetleri, pazarda mevcut oda sayısı gibi birçok bilginin bir araya getirilerek kararlar verildiği bir yöntemdir (Buckhiester,

2011: 101). Gelir yönetimi konusunda bilgi sahibi gelir yöneticileri tarafından sıklıkla uygulanabilen bu yöntem satış ilkelerini, politikalarını belirlemeye yardımcı olabilmektedir.

Rezervasyon durumlarının yanı sıra talep tahminlerinin önceden ve etkili bir biçimde yapılabilmesi işletmenin rezervasyon alımı konusunda verebileceği kararlara yardımcı olma noktasında önemlidir. (Buckhiester, 2011: 99-103).

1.6.3. Fiyatlama

Gelir yönetimi iki farklı bölümden oluşur. Bunlardan birisi oda kaynak yönetimi, diğeri ise fiyatlama. Gelir yönetimi kapsamında kaynak kullanımı, mevcut ve gelecek talebe ilişkin ayrılan oda durumudur. Fiyatlama ise, farklı durumlarda uygulanabilecek en iyi fiyattır (Kimes S. , 1989: 15).

Gelir yönetimi uygulamalarını geliştiren hizmet sektörü gibi gelir yönetimi için gerekli olan tüm koşulları yerine getiremeyen diğerk sektörler de analitik fiyatlama tekniği ile gelirlerini ve karlarını maksimize etmek için uğraşırlar. Perakende ve endüstriyel işletmeler ürünlerini geniş pazara tek bir fiyatla sunarlar. Müşteriler farklı fiyat ödeme istek veya durumuna sahiptir (McGuire, 2016: 24-25). Bu işletme yöneticileri, dinamik fiyatlamanın değişik formları olan; kişiselleştirilmiş fiyatlandırma, indirimler, ticari promosyonlar, kupon indirimleri gibi dinamik fiyatlandırmanın değişik formlarını kullanabilmektedirler (Talluri ve Ryzin, 2005: 4).

İktisat teorisine göre ürün fiyatında yaşanacak bir artış bazı tüketicilerin ödeme gücünü aşacağı için satışlarda düşüşe neden olacaktır. Eğer ürün fiyatında bir düşme yaşanırsa daha fazla müşteri alabilecek duruma gelecek ve talep artacaktır. Bu teori fiyatın en iyi düzeye getirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Fiyatın en iyileştirilmesi sürecinde talep, fiyatın bir fonksiyonu olarak değerlendirilir ve bu fiyat gelirin en yüksek düzeye çıkarılmasında kullanılan karar değişkeni olur (McGuire, 2016: 25).

İş pratiği açısından fiyatların değişmesi gelir yönetimi için genellikle doğal bir mekanizmadır. Çoğu perakende ve endüstriyel işlerde firmalar dinamik fiyatlamanın değişik formları olan; kişiselleştirilmiş fiyatlandırma, indirimler, ticari promosyonlar, kupon indirimleri gibi dinamik fiyatlandırmanın değişik formlarını talep belirsizliğine ve pazardaki dalgalanmalara karşı önlem olarak kullanır (Sfodera, 2006: 4).

1.6.4. Etkin Bir Bilgi Sistemi

Bilgi teknolojisi hizmet sektöründe müşteri hizmetlerinin düzenlenmesi, süreçlerin hızlı bir şekilde geliştirilmesi, gelirin artırılması ve maliyetlerin en düşük seviyeye indirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bilgi teknolojileri için sunulan çok boyutlu stratejik yapı sadece arz ve talebin bilgi teknolojilerine bağımlılığını göstermekle kalmamakta aynı zamanda ağ kurmanın ve etkileşimin üretim ve tüketim fonksiyonuna hâkim olacağını göstermektedir. Elektronik pazarda yer alamayan işletmeler uzun dönemde rekabet avantajlarını yitirip, pazar paylarını kaybedebileceklerdir (Kurgun, 2004:118-119).

Gelir yönetimi sistemi, diğer bilgi teknoloji sistemlerinden etkin bir şekilde faydalandığı düzeyde başarıya ulaşabilir. Sistem entegrasyonu yoksa aynı veri birden fazla sisteme girilmiş olabilir. Bu problemin oluşmamasında veya oluştuğu durumlarda çözüme ulaşmasında gelir yönetimi sistemi ile ilgili kişilerin önemi anlaşılmaktadır. Bu sorunu çözen bazı firmalar olsa da, bir çok gelir yönetimi sistemi diğer bilgi sistemleriyle entegre edilmemiştir (Hacıoğlu, 2011: 11).

Bilgisayar tabanlı bilgi teknolojisinin gelir yönetimine entegre edilmesiyle gelir yönetimi yöneticilere, değişken fiyatlarla farklı müşteri gruplarına oda satışlarının en uygun düzeyden satılmasını ve gelirlerin maksimize edilmesini sağlama noktasında yardımcı olabilecektir (Choi ve Cho, 2000: 18). Diğer bir ifadeyle bilgi teknolojileri ve sistemleri, gelir yönetiminin konaklama sektöründe başarılı bir biçimde uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Jauncey, Mitchell ve Slamet, 1995: 24).

1.6.5. Kapasite Kullanımı

Kapasite kullanımı hizmet sektöründe gelir yönetimi uygulamalarının en önemli unsurlarından biridir. Genellikle bu sektördeki bazı işletmeler, rezervasyonlar çok önceden yapılıyor olmasına rağmen, mümkün olduğunca çok sayıda rezervasyon kabul etmeye istekli olmaktadır. Bu doluluğu garanti edebilir fakat işletmenin gelecek günlerde daha fazla potansiyel gelir fırsatının kaybedilmesine neden olabilmektedir (Li, 2011: 145).

Kapasite kullanım süreci için müşterilerin kalış süreleri, sunulan farklı tatil paketleri ve Pazar bölümlendirilmesi gibi değişik parametrelerden oluşan iç içe geçmiş

bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Her bir parametrenin dikkate alınması ve korunması için kullanılabilir pek çok uygun teknik bulunmaktadır (Sfodera, 2006: 69; Yeoman ve Ingold, 1997: 205). Kapasite kullanım ve kontrolünde uygulanabilecek bu teknikler şu şekildedir (Griffin, 1994: 45):

- *Simulasyon Teknikleri:* Gelirin maksimize edilmesi sürecinde çok çeşitli değişkenlerin girilip test edilmesi nedeniyle güçlü bir kapasite tahsis tekniğidir fakat günümüzde bu teknik, dinamik uygulamalarda bilgisayar kaynaklarını aşırı miktarda tükettiği için konaklama endüstrisinde pek kullanılmaktadır.
- *Matematiksel Proglamlama Teknikleri:* Bu teknikler, en iyi kapasite tahsis çözümünün ortaya çıkarılmasına odaklanır. Matematiksel proglama teknikleri, problemin değişkenleri, olasılık teorisi ve yöneylem araştırma modellerini içeren matematiksel algoritmalara dayanmaktadır.
- *Ekonomik Temelli Teknikler:* Ekonomi temelli yaklaşımlar marjinal gelir modelleri ile diğer ekonomik tekniklerin birleşimini içerir. Marjinal gelir modelleri fazla miktarda bilgisayar kaynak verisine gerek duymadığı için çok fazla tercih edilmektedir.
- *Yapay Zeka Teknolojileri Tekniği:* Yapay zeka uzman sistem teknolojisi nitel ve nicel karar kurallarını içerebilir. Bu uzman sistemler, dar etki alanlarında insan uzmanlığını kapsayan bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Cambridge'de konaklama işletmeleri gelir yönetimi sistemi için uzman bir sistem geliştirildi. Bu sistem rezervasyonlarla ilgili yaklaşık iki bin kurala ihtiyaç duymuştu. İlerleyen zamanlarda bu sistem yüksek maliyetleri nedeniyle kullanılmamaya başlandı.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ VE UYGULAMA SÜRECİ

Bu bölümde otel işletmelerinde gelir yönetimi araçları, gelir yönetimi süreci, otel işletmelerinde gelir ve doluluk ölçümleri ele alınmıştır. Ayrıca gelir yönetiminin önündeki engellere ve otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının avantajları ve dezavantajlarına değinilmiştir.

2.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Araçları

Otel işletmelerinde gelir yönetimi araçları, fiyatlama tabanlı gelir yönetimi araçları ve Fiyatlama dışı gelir yönetimi araçları olarak ayrılmaktadır. Fiyatlama dışı gelir yönetimi araçları kapasite tabanlı gelir yönetimi araçları olarak da ifade edilebilmektedir.

2.1.1. Fiyatlama Tabanlı Gelir Yönetimi Araçları

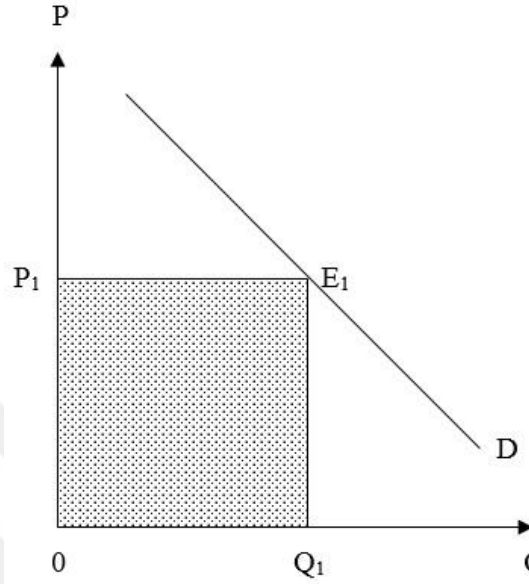
Gelir yönetiminin uygulanması aşamasında en önemli ve en belirleyici faktör durumunda olan fiyatlama, arz ve talep arasındaki dengeyi ifade etmektedir (Kurgun, 2004: 63). Fiyat farklılaştırması, dinamik fiyatlama ve en düşük fiyat garantisi otel işletmelerinde fiyatlama tabanlı gelir yönetimi araçlarıdır (Ivanov, 2014: 98).

2.1.1.1. Fiyat Farklılaştırması

Gelir yönetimi fiyatlama teknikleri maliyet tabanlı değildir. Aksine, gelir yönetiminin başarı noktası benzer hizmetler için farklı müşterilerin farklı fiyatlar ödemesidir (İsler, 2011: 109). Kârı artıran fiyatlama planlarının anahtarı fiyat farklılaştırılması ile pazar bölümlendirmesinin uyumlu bir şekilde kullanılmasıdır. Eğer benzer mal veya hizmetler için farklı müşteri grupları farklı fiyatlar öderse, fiyat farklılaştırması başarılı olur (Shy, 2008: 5). Gelir yönetiminde fiyat duyarlılığına sahip kişiler ile yüksek fiyat ödemeye razı olabilecek grupların farklılaştırılması önem arz etmektedir (Wirtz ve Kimes, 2007: 229).

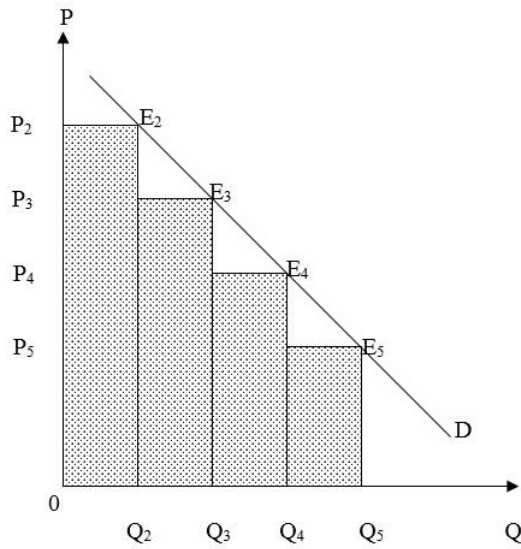
Eğer otel işletmeleri müşterilerine şekil 2.1'deki gibi tek bir fiyat sunarsa, toplam oda gelirleri, $0Q_1E_1P_1$ noktaları arasında kalan taralı alan ile ifade edilecektir. P_1 noktasındaki fiyat bazı müşteriler için çok fazla olabileceği için bu otelde rezervasyon yapamayacaklardır. Bu pazar bölümüne satılamayan odalar nedeniyle otel

gelir kaybına uğrayacaktır. Diğer yandan ödeme gücü ve istekliliği fazla olan müşteri grubu ise P_1 fiyat düzeyini düşük bulacaktır. Fiyatın bu pazar bölümü için düşük olması nedeniyle de otel gelir kaybına uğrayacaktır (Ivanov, 2014: 101).



Şekil 2.1. Fiyat farklılaştırması olmaksızın otel gelirleri.
Kaynak: Ivanov, 2014: 101.

Oteller oda satışlarında fiyat farklılaştırmasını Şekil 2.2'deki gibi uygularlarsa, farklı pazar bölümleri için P_2 P_3 P_4 P_5 gibi fiyat düzeyleriyle farklı fiyatlandırma yapılmış olacaktır. Bunun sonucunda fiyat farklılaştırılması yapılmamış durumla karşılaştırıldığında toplam oda gelirleri daha fazla olacaktır (Ivanov, 2014: 102).



Şekil 2.2. Fiyat farklılaştırılması ile otel gelirleri.
Kaynak: Ivanov, 2014: 101.

Havayolu işletmeleri fiyatlarını uçuş öncesi ve gün içerisinde birçok kez değiştirmektedirler. Konaklama işletmeleri de fiyatlarını talebin mevcut durumunu göz önünde bulundurarak rekabetçi bir anlayışla fiyatın talep üzerindeki etkisini de dikkate almak suretiyle ayarlamaktadır (Kimes, 1989: 18).

Gelirlerin maksimize edilmesi için yöneticiler, gelecek dönemler için almış oldukları rezervasyon miktarını dikkate alarak ve daha fazla talep için mevcut oda fiyatlarını düşürerek düşük sezon zamanlarında oda talebini artırabilmektedirler. Bunun aksine, doluluğun yüzde yüze yakın ya da yüzde yüz olduğu talebin zirve yaptığı yüksek sezon dönemlerinde, müşterilerin rezervasyonlarını garanti etmek için yüksek fiyatlar ödemeye hazır olduklarını bildiklerinden yöneticiler oda fiyatlarında artışa gidebilmektedirler (Kurgun, 2004: 105).

2.1.1.2. Dinamik Fiyatlama

Dinamik fiyatlama gelir yönetiminin en önemli araçlarından biridir. Dinamik fiyatlamanın temel amacı farklı zamanlarda gelen müşterilerden en yüksek geliri elde etmektir. Örneğin; talebin yüksek olduğu bir dönemde son dakika gelen ve daha yüksek fiyattan ödeme yapmayı kabul eden müşteriler için oda ayırmak amacıyla fiyatların yükseltilmesidir. Diğer taraftan otele olan talebin düşük olduğu zamanlarda ise talebi artırabilmek amacıyla oda fiyatlarının düşürülmesi dinamik fiyatlamanın amaçları arasındadır (Sibdari, 2005: 1).

Dinamik fiyatlama bir otele, mevcut doluluk oranı ve talep düzeyine göre bir fiyatlama önererek oda başına günlük gelirini (RevPAR) maksimize etme imkanı sunar. Bunun yanı sıra otelin talep ve doluluk oranlarındaki değişikliğine göre oda fiyatlarını belirlemesine ve değiştirmesine olanak tanır (Ivanov, 2014: 104).

Eş zamanlı olarak kullanılabilir kapasite ve ayarlanabilir fiyatlar tarafından teklif/talep yönetiminin karmaşık bir yolu olarak tanımlanabilen dinamik fiyatlama ilk olarak 2000'li yılların ilk zamanlarında Hilton, InterContinental ve Ledra Marriott gibi otel zincirlerinde kullanılmaya başlanmıştır (Kardaras ve diğerleri, 2013: 558).

Mevcut ve beklenen talep ile otel doluluk oranlarını içine alarak gelirin en üst düzeye çıkarılmasını sağlayan dinamik fiyatlama yaklaşımı otel endüstrisinde yaygın

olarak online otel rezervasyonlarında kullanılmaktadır. Online işlemlerin doğası gereği, periyodik olarak güncelleme yapmak ve süreci yönetmek oldukça kolaydır. Bu nedenle dinamik fiyatlama yaklaşımının gelecekte miktar-temelli yaklaşımlardan daha yaygın olacağı beklenmektedir (Bayoumi vd., 2012: 2).

2.1.1.3. En Düşük Fiyat Garantisi

Bazı oteller müşterilerine en düşük fiyat garantisi sunmaktadır. Eğer müşteri rezervasyondan sonraki zaman periyodunda (genellikle 24 saat) aynı veya benzer bir otelde daha düşük bir fiyat bulursa, rezervasyon yaptırdığı fiyat daha düşük olan fiyatla güncelleştirilecektir (Carvell ve Quan, 2008: 164; Ivanov, 2014: 104).

Hilton otel zincirlerinde de kullanılan en düşük fiyat garantisinde, müşteriler Hilton rezervasyon kanallarını (Hilton Worldwide internet sitesi, rezervasyon merkezi veya doğrudan otelden yapılan rezervasyon) kullanarak oda rezervasyonu yapmak koşuluyla; rezervasyon saatinden sonra 24 saat içerisinde kamuya açık fiyatlarda daha düşük bir fiyat bulması halinde rezervasyonu, bulunduğu düşük fiyatla güncelleştirilecektir. Ayrıca otelde kullanılmak üzere müşteri kredi hesabına 50 dolarlık bir ücret de eklenecektir (hiltonworldwide.hilton.com, 2016).

Carvell ve Quan (2008) mali fiyatlama model uygulamasıyla en düşük fiyat garantisini incelemiştir. Yapılan değerlendirmede müşteriler için uygulamada çok fazla bir katkı sağlamadığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun en önemli nedeni olarak da verilen 24 saatlik sürenin çok kısa olduğu ve bu sürede önemli bir fiyat değişkenliği olmayacağı bildirilmiştir. Bunun yanında bu sürenin uzatılması gerektiği de önerilmiştir.

2.1.2. Fiyatlama Dışındaki Gelir Yönetimi Araçları

Fiyatlama dışındaki gelir yönetimi araçları kapasite yönetimi, fazla rezervasyon (overbooking), kalış süresinin kontrolü ve oda kullanım garantisi olmak üzere kapasite tabanlı araçlardır (Ivanov, 2014: 114).

2.1.2.1. Kapasite Yönetimi

Gelir yönetimi, geliri veya kârı maksimize edebilmenin yolu olarak mevcut talebe göre kapasitenin nasıl tahsis edileceğine rehberlik etmektedir. Kapasite

yönetiminin temel problemini hangi pazar bölümüne, hangi fiyattan kaç oda tahsis edileceği oluşturmaktadır (Kimes, 1989: 348).

Kapasite yönetimi, mevcut kapasitelerin değerlendirilmesi, gelecekteki kapasite düzeylerinin tahmin edilmesi, kapasiteyi etkileyebilecek unsurların belirlenmesi, kapasite alternatiflerinin finansal ve ekonomik açıdan değerlendirilmesi ve işletme amaçlarına uygun kapasitenin seçilmesi kararlarından oluşmaktadır (Güneçkan, 2008: 17).

İşletmelerde verimliliğin, etkinliğin ve kârlılığın en temel göstergelerinden birisi olan kapasite kullanımı, otel işletmelerinde doluluk oranları ile de ifade edilebilmektedir. Kısa dönemde sabit bir yapıya sahip olan kapasitenin, yüksek yatırım maliyetlerine ihtiyaç duyan ve sunulan hizmetin niteliğinin stoklamaya uygun olmaması, otel işletmelerini mevcut kapasitelerinden maksimum düzeyde faydalanmalarını gerekli kılmaktadır. Diğer bir deyişle otel işletmelerinin kârlı hale gelmesi ve devamlılığının sağlanması için kapasite kullanımının en uygun seviyede olması temel unsurlardandır (Kılınç, 2005: 113).

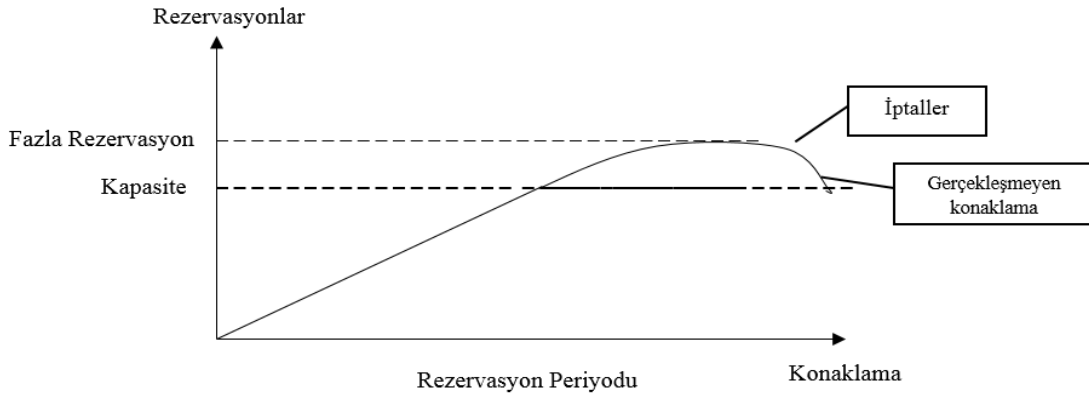
2.1.2.2. Fazla Rezervasyon (Overbooking)

Gelir yönetiminde kapasitenin etkin bir şekilde kullanımı önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe kullanılmayan kapasitenin potansiyel gelir kaybına neden olmasından dolayı gerçekleştirilecek iptaller ve gerçekleşmeyen konaklamalara karşı kapasitenin üzerinde rezervasyon alma politikası uygulanmaktadır (Sfodera, 2006: 69).

Geçmiş dönemlerdeki iptal, erken ayrılış ve gerçekleşmeyen konaklama sayılarının bilinmesi kapasite üstü rezervasyon oranının hesaplanmasında oldukça yardımcı olmaktadır ve bunun sonucunda gerçeğe en yakın oranın ortaya çıkması sağlanmaktadır (Akıncı, 2016: 231). Fazla rezervasyon kapasiteye ve talebe göre dikkatli bir şekilde belirlenmektedir. Havacılık ve konaklama sektöründe ortalama % 5-10 arası fazladan rezervasyon alımı tercih edilmektedir (Harris ve Pinder, 1995: 303).

Fiziksel kapasiteden daha fazla rezervasyon almak, gerçekleşmeyen konaklamayı (no-show) dengeleyebilmektedir. Ayrıca, bu şekilde yaşanabilecek aşırı

rezervasyon iptallerinin de önüne geçilebilmektedir. Şekil 2.3'te rezervasyon döneminin başından konaklamanın gerçekleşeceği zamana kadarki tipik bir rezervasyon eğrisi gösterilmektedir. Fazla rezervasyonun alınmasından sonra özellikle konaklama dönemine yakın zamanda yaşanacak iptaller ve gerçekleşmeyen konaklamalarla rezervasyon eğrisi kapasitenin seviyesine inecek ve oda kaybı yaşanmayacaktır (Poelt, 2011: 196-197).

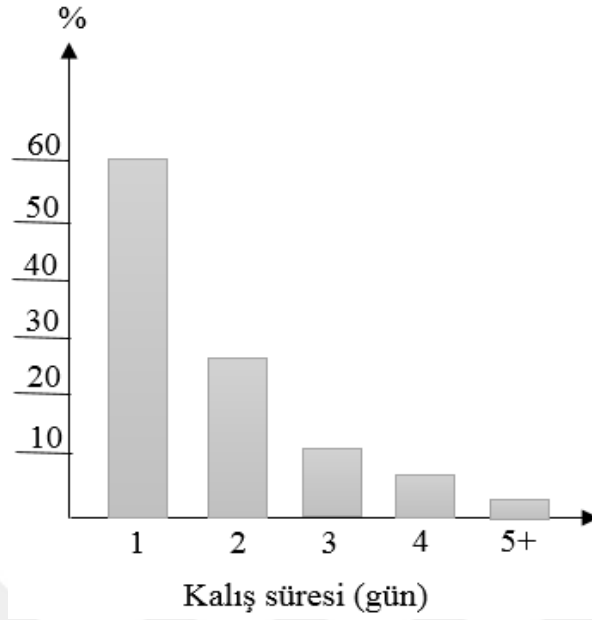


Şekil 2.3. Fazla rezervasyon (overbooking) eğrisi.
Kaynak: Poelt, 2011: 197.

2.1.2.3. Kalış Süresinin Kontrolü

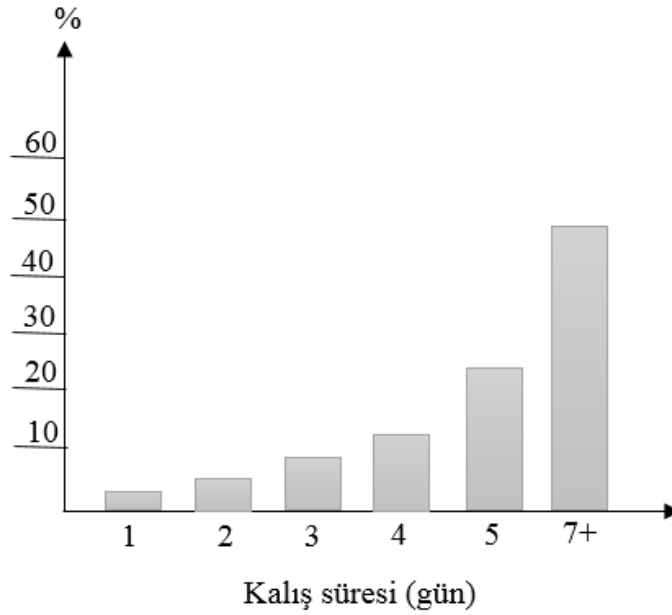
Gelir yönetiminin başarısında odanın şekli, fiyatı, otelde kalış süresi ve konaklamanın tarihi gibi parametrelerden oluşan rezervasyon kontrollerinin önemi oldukça fazladır. Ortalama kalış süresi işletmenin türüne ve özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Şekil 2.4 ve Şekil 2.5 incelendiğinde havalimanı otelleri ile kıyıotelleri arasında ortalama kalış süreleri konusunda farklılıklar görülmektedir (Vinod, 2004: 185).

Havalimanı otellerinde konaklayanlar genellikle yakın zamanda uçuşu olanlar olduğu için konaklama süreleri daha düşüktür. Bu otellerde konaklayan müşterilerin büyük çoğunluğu bir veya iki gün geceledikten sonra otelden ayrılmaktadırlar.



Şekil 2.4. Havalimanı oteli kalış süresi.
Kaynak: Vinod, 2004: 185

Kıyı otellerinde ise durum bunun tam tersidir. Kıyı otellerine konaklama amacıyla gelen müşterilerin kalış süreleri çoğunlukla beş gün ve daha fazla olmaktadır. Bu da işletmenin türünün kalış süreci üzerinde ne kadar etkili olduğunu bir kanıtı olarak sunulabilmektedir.



Şekil 2.5. Kıyı oteli kalış süresi.
Kaynak: Vinod, 2004: 185

Kalış süresinin kontrolü, talebin aşırı derecede yüksek olduğu dönemlerde (kongre, organizasyon, sergi, spor turnuvaları vb.) müşterilerin yaptırabilecekleri kısa süreli konaklama rezervasyonlarında otelin gelir kaybına uğramasına karşı oteli korumaya yardım edebilmektedir (Ivanov, 2014: 121).

Vinod (2004) çalışmasında kalış süresi kontrolünün en büyük dezavantajının durağan olması yani esnek olmaması olarak belirtmektedir. Uygulamada, kalış süresi kontrolünün sınırlarının otelin internet sitesindeki fiyat bölümünde ve otelin amlaşmalı olduğu tur operatörleri ve seyahat acentalarının satışlarında da açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Fakat bunun uygulanması özellikle seyahat acentaları ve tur operatörleri satışlarında pek mümkün olmamaktadır. Bu dağıtım kanalları minimum kalış süresini satış listelerine nerdeyse hiç koymamaktadır. Maksimum kalış süresini ise çok nadir olarak koymaktadırlar.

2.1.2.4. Oda kullanım garantisi

Fazla rezervasyonun potansiyel risklerinden korunmak için otel zincirleri devamlı müşterilerine (sadakat programı üyeleri) oda kullanım garantisini sağlamaktadır. Bu müşteriler konaklama zamanında belirli bir süre önce rezervasyonlarına yaptırmak koşuluyla, doluluk oranı ne olursa olsun otelde konaklayabilmektedirler (Ivanov, 2014: 120).

Oteller oda kullanım garantisinin gerçekleştirilmesi için müşterilerinin bazı şartları yerine getirmelerini istemektedir. Bazı otellerin oda kullanım garantisi için yerine getirilmesi gereken durumlar şu şekildedir (thepointsguy.com, 2016):

- *Intercontinental*: Konaklamanın yapılacağı günden en az 72 saat öncesinde rezervasyon yapılması gerekmektedir. Oda kullanım garantisi “Platinum Elite” üyeleri için geçerlidir ve bir oda ile sınırlıdır.
- *Club Carlson*: Oda kullanım garantisi “Diamond” statüsündeki üyeler için otele giriş tarihinden 48 saat öncesine kadar rezervasyon yapmaları durumunda geçerlidir. Oda kullanım garantisi Radisson Blu Polar Hotel dışında grubun tüm zincirlerinde geçerlidir.
- *Starwood*: “Platinum” statüsüne sahip üyelere özgü olup konaklamanın gerçekleşeceği tarihten 72 saat öncesine kadar bildirilmesi gerekmektedir.

Konaklamanın ücreti için normal oda fiyatı uygulanacaktır. Minimum kalış süresi zorunluluğunun yerine getirilmesi gerekmektedir. Uygulama Resort oteller dışında Starwood grubuna ait tüm otel zincirlerinde geçerlidir.

Oda kullanım garantisi, otel sadakat programı kapsamında verilen üyeliklere sahip müşterilerin, otelin sunduğu şartları yerine getirdiği zaman kullanabildiği bir ayrıcalıktır. Oda kullanım garantisi tüm müşterilere uygulanmamaktadır. Bunun nedeni ise otellerin rezervasyon fazlası müşterileri başka otellere gönderebilmesidir. Oda kullanım garantisinin uygulanması halinde bunun gerçekleşmesi mümkün değildir (Ivanov, 2014: 120).

2.2. Gelir Yönetimi Süreci

Gelir yönetimi, temel anlamda fiyatın ve kapasite kullanımının en iyileştirilmesi olarak görülmektedir. Gelir yöneticileri de sabit bir kapasite ve zaman altında işletmenin gelirlerini en iyi düzeye ulaştırmayı arzu etmektedirler. Fakat bilinen fiyat ve talep ile birlikte kârın maksimize edilmesi sürecinde gelir yönetimi bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Örneğin; piyasa durumu belirsiz olabilmektedir. Bu gibi durumlar için gelir yönetimi araştırmacıları modeller geliştirmişlerdir (Tsai ve Hung, 2009: 472).

Emeksiz, Gursoy ve Icoz (2006) çalışmalarında beş adımda kapsamlı bir gelir yönetimi modeli geliştirmeyi amaçlamışlardır. Modelin en önemli avantajlarından biri nicel olarak desteklenmiş olmasıdır. Gelir yönetimi modelindeki beş adım şu şekilde özetlenebilir:

Hazırlık aşaması: Bu aşamada yapılması gerekenler; yönetimin onaylanması ve desteklenmesi, gelir yönetimi stratejisinin oluşturulması, gelir yönetimi komitesinin oluşturulması, veri bankasının kullanımı ve çalışanların eğitimi şeklinde sıralanmıştır.

Arz ve talep analizleri: Arzın analizi esnasında, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin (SWOT) belirlenmesi ve rekabet analizinin yapılması gerekmektedir. Diğer taraftan talep analizinde ise talep kaynaklarının ve rezervasyon özelliklerinin tanımlanması, pazar bölümlenmesi ve hedef pazarların belirlenmesi, pazar bölümlerine kapasite tahsisinin ve hizmetlerin düzenlenmesi ile yapılacak indirim oranlarının koşullarının belirlenmesi gerekmektedir.

Gelir yönetimi stratejilerinin uygulanması: Üçüncü aşama olan gelir yönetimi stratejilerinin uygulanması, pazar bölümlerinin talep tahminlerinin belirlenmesi, yerel taleplerin, rakiplerin ve dış faktörlerin gözlenmesi, kapasite ve fiyatların tekrar düzenlenmesi ve günlük gelir yönetimi faaliyetlerinin yönetilmesi adımlarından oluşmaktadır.

Gelir yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi: Bu aşamada uygulanan gelir yönetiminin başarılı olup olmadığının ölçülmesi ve değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu da gelir yönetiminin geleneksel gelir ve doluluk oranlarının etkisinin olup olmadığının değerlendirilmesi, gelir yönetimi için nitel ve nicel değerlendirmelerin yapılmasını gerektirmektedir. Ayrıca bu aşamada personele gelir yönetiminin geri dönüşlerinin aktarılması ve çalışanların desteklenmesi de bulunmaktadır.

Stratejinin izlenmesi ve düzeltilmesi: Bu aşamada, gelir yönetimi stratejisinin ilk dört aşamada başarıya ulaşmış olup olmadığı izlenmesi ve herhangi bir aşamada yaşanan sorunun düzeltilmesi amaçlanmaktadır.

Ivanov ve Zhechev (2012) gelir yönetimi sürecine yönelik oluşturdukları model de ise yedi aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar şu şekilde açıklanmaktadır:

Hedefler: Bu aşamada, işletmenin stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının yanı sıra oda başına hedeflenen kârlılık, doluluk oranı ve gelirin belirlenmesi bulunmaktadır.

Bilgi: Operasyonel verilerin ve bilgilerin otelin pazarlama bilgi sistemlerinden sağlanması gerekmektedir.

Analiz: Bu aşamada, ikinci aşamada elde edilen operasyonel veri ve bilgilerin analiz edilmesinin yanı sıra destinasyondaki arz ve talebin analiz edilmesi söz konusudur.

Tahminleme: Otel işletmesinin bulunduğu destinasyonun arz ve talep tahminlemesinin yapılması, günlük olarak doluluk oranlarının, oda başına günlük gelirin tahminlemesinin yapılması bu aşamayı oluşturan adımlardır.

Karar: Gelir yönetimi yazılımları farklı gelir yönetimi araçlarının uygulamaları konusunda veriler ve tavsiyeler sunmaktadır. Fakat bu tavsiyeler konusunda son kararı gelir yöneticisi vermek durumundadır.

Uygulama: Bu aşamada, Daha yüksek fiyattan satış yapabilmek veya otelde daha kısa süre konaklayacak müşteri için daha uzun süreli rezervasyonların iptal edilmesi gibi satış tekniklerinin öğretilmesi ve gelir yönetimi hedeflerinin başarıya ulaşabilmesi amacıyla satış konusundan sorumlu personele eğitim verilmesi amaçlanmaktadır.

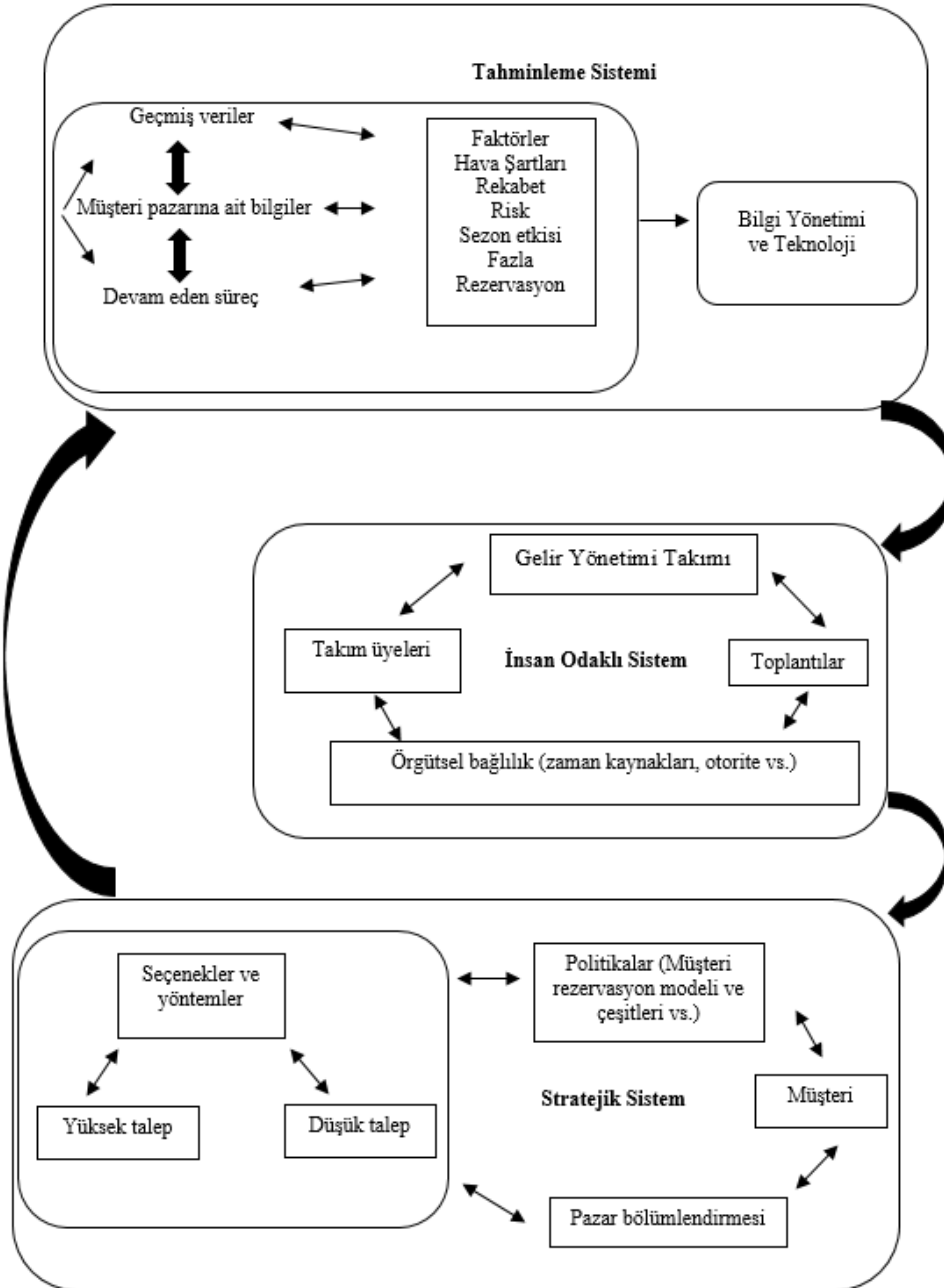
İzleme: Son olarak izleme aşamasında ise, bir bütün olarak gelir yönetimi sisteminin ve alınan kararların performansının değerlendirilmesi söz konusudur.

Yeoman ve Watson (1997) gelir yönetimin sürecini birbiriyle etkileşim içerisinde olan üç alt sistem temelli bir modelle ortaya koymaktadır. Bu model şu şekilde açıklanmaktadır:

Tahminleme Sistemi: Geleceğe yönelik tahminlemelerin doğru ve etkin bir şekilde yapılabilmesi gelir yönetiminin önemli prensiplerinden biridir. Modele göre, hava şartları, rekabet, risk alabilme, rezervasyon şekilleri ve işletmenin çift rezervasyon politikası gibi faktörler karar alma sürecini etkileyebilmektedir. Bu faktörler, geçmiş veriler ve müşteri özellikleri ile birleştirilerek öngörü sistemi içine alınır. Öngörü sisteminin sürekliliği ve güncelliği verilerin alt sistemle olan bağlantısı aracılığıyla sağlanmaktadır. Tüm bu veriler bilgi teknolojisi ve bu bilgilerin yönetimi vasıtasıyla, karar alma mekanizmasının öngörü sürecinde daha tutarlı ve etkili sonuçlar elde etmesini sağlamaya yönelik kullanılmaktadır. Başarılı bir tahminleme için sistem içerisindeki aktörlerin bilgi ve becerilerinin yanı sıra tahminlemede kullanılan sınırlar ve çizilen çerçeveler de önemlidir.

İnsan Odaklı Sistem: İnsana dayalı sistemlerin gerektirdiği bir koşul olarak örgüt, kaynak kullanımı ve otoritenin paylaşılması konusunda çalışanlar ile işbirliği halinde olmayı gerektirir. Bununla birlikte örgüt içerisinde, uygulamaların doğru yapılabilmesi konusunda takım çalışmalarına yer verilmesi de sürecin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İnsan alt sisteminin tahminleme ve stratejik alt sistemlerle olan kuvvetli ilişkisi Şekil 2.6'da görülmektedir. Gelir yönetimi sistem yaklaşımı

içerisindeki insan alt sistemi, gelir yönetimi takımı, takım üyeleri, örgütsel katılım ve toplantılar olmak üzere dört ana unsurdan oluşmaktadır.



Şekil 2.6. Yeoman ve Watson gelir yönetimi modeli.
Kaynak: Yeoman ve Watson, 1997: 81

Strateji Sistemi: Bu alt sistem işletmecilik politikaları, müşteri, pazar dilimleri ve yöntemlerden oluşmaktadır. Politika unsuru, işletmenin stratejilerini belirlemedeki önemli unsurlardan, işletmecilik politikalarını ifade etmektedir. Bu politikalara örnek olarak genel anlamda tüm rezervasyon politikaları (çifte rezervasyon politikaları dâhil olmak üzere), müşteri dilimlerine uygulanacak politikalar vb. verilebilir. Özellikle işletmenin çifte rezervasyon ve pazar dilimlendirmesi konusundaki politikalarının açık olması gelir yönetiminin bir gerekliliğidir. Strateji alt sistemindeki bir diğer ana unsurda seçenekler ve yöntemlerdir. İşletmede, talepteki ani değişiklikler için uygulanacak olan yöntem ve seçenekler, işletmenin faaliyette bulunduğu değişken dışsal faktörlerin ve talebin bir gereği olarak her aşamasının belirlenmiş olması gerekmektedir. Uygulanacak olan bu seçenek ve yöntemler işletme politikalarını ve pazar dilimlerini doğrudan etkileyebilmektedir.

Gelir yönetimi sisteminin başarıya ulaşması sağlam bir temel üzerine kurulmasına bağlıdır. Bu sistemde standart bir modelin bütün otel işletmeleri için olumlu sonuçlar doğuracağını söylemek doğru olmaz.

2.3. Otel İşletmelerinde Gelir ve Doluluk Oranı Ölçümleri

Otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamaları kapsamında gelirlerin oluşumunda otellerin verimliliğinin ne düzeyde olduğunu ortaya koymak amacıyla çeşitli ölçümler kullanılır. Bu ölçümler oteldeki departmanlara göre bazı değişiklikler gösterebilmektedir (Ivanov, 2014: 43). Genellikle yapılan bu ölçümler kapasite ve fiyat tabanlı ölçümlerdir.

2.3.1. Departman Gelirleri Oranı Ölçümü

Otel işletmelerinde birden fazla sayıda gelir getiren bölüm olması sebebiyle bunların toplam gelir içindeki payı (satış hacmi kompozisyonu) ve departmanlar bazında gelişim yönlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Örneğin bir otelde satış hacmi artmasına karşın yiyecek içecek departmanının gelirleri artmıyorsa bu durumun nedenlerinin araştırılması ve etkin bir çözümün bulunması gerekmektedir (Özülke, 2012: 215-216). Departman gelirleri oranı şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\text{Departman Gelirleri Oranı} = \frac{\text{Odalar Geliri}}{\text{Toplam Gelir}}$$

Formülde bulunan odalar gelirinin yerine istenilen departmanın yazılması ile yazılan departmanın gelirlerinin toplam gelire oranı hesaplanabilmektedir.

2.3.2. Odalar Bölümü Gelir ve Doluluk Oranlarının Ölçümü

Otel işletmelerinde elde edilen toplam satışların önemli bir bölümü odalar bölümünden sağlanmaktadır. Birçok otel için odalar bölümü odaklanılan ana faaliyet noktasıdır. Otel işletmeleri hizmet sektörünün önemli özelliklerinden biri olan stoklanamayan ürünlere sahip işletmelerdir. Gün içerisinde satılmayan odalar potansiyel gelirin kaybı anlamına gelmektedir. Bu nedenle belirli bir zaman içerisinde otelin doluluk oranlarını ve geliri hesaplamasının önemi büyüktür.

2.3.2.1. Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Doluluk Oranlarının Ölçümü

Otel işletmelerinde doluluk oranları satılan oda veya yatak bazında hesaplanabilmektedir. Bu hesaplamalar basit istatistikî veriler olsa da otel işletmelerinde en fazla ihtiyaç duyulan veriler arasındadır. Doluluk oranları otellerin fiziki kapasitesinin etkin kullanımı açısından önem arz etmektedir (Ivanov, 2014: 43).

Doluluk oranlarının hesaplanması şu şekilde yapılmaktadır:

$$\text{Doluluk Oranı (Yatak)} = \frac{\text{Satılan yatak sayısı}}{\text{Satılabilir yatak sayısı}}$$

$$\text{Doluluk Oranı (Oda)} = \frac{\text{Satılan oda sayısı}}{\text{Satılabilir oda sayısı}}$$

Doluluk oranı otelin belirli bir zaman diliminde odalarının ortalama yüzde kaçının satıldığını göstermektedir. Fakat otellerde çok sayıda farklı oda tipi bulunabilmekte ve bunların fiyatları büyüklüklerine ve sahip olduğu özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda ölçümler oda tipleri bazında detaylandırılabilir (Özülke, 2012: 216). Örneğin; çift kişilik oda tipi şu şekilde hesaplanabilir:

$$\text{Çift Kişilik Oda Doluluk Oranı} = \frac{\text{Günlük Çift Kişiyeye Satılan Oda Sayısı}}{\text{Günlük Satılan Oda Sayısı}}$$

2.3.2.2. Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Gelir Ölçümleri

Otel işletmelerinin odalar bölümünde oda bazında ortalama günlük fiyat, dolu odalardan elde edilen toplam gelir, oda başına gelir, toplam oda başına elde edilen gelir ve oda başına elde edilen brüt faaliyet kârının hesaplanması mümkündür.

- *Ortalama günlük oda fiyatı (ADR)*: Bu istatistik dolu odalardan en iyi şekilde gelir elde etmek için otelin yeteneğini yansıtmaktadır. Odaların doluluğundan ziyade daha yüksek fiyata odaklanmak amacıyla önemli bir göstergedir. Ortalama günlük fiyat her oda tipi için ayrı ayrı hesaplanabilir.

$$\text{Ortalama Günlük Oda Fiyatı} = \frac{\text{Oda Gelirleri}}{\text{Satılan Oda Sayısı}}$$

- *Dolu Oda Başına Toplam Gelir*: Bu istatistik de ortalama günlük oda fiyatıyla benzer şekilde hesaplanmaktadır. Bu ölçümün temel avantajı yan hizmetlerden elde edilen gelirlerin değerlendirilmesidir.

$$\text{Dolu Oda Başına Toplam Gelir} = \frac{\text{Toplam Gelirler}}{\text{Satılan Oda Sayısı}}$$

- *Oda Başına Elde Edilen Gelir (RevPAR)*: Ortalama günlük oda fiyatı ve doluluk oranları tek başlarına gelir yönetimi sisteminin etkinliğini ve verimliliğini ölçemezler (Ivanov, 2014: 46). Fakat bu iki ölçüm bir birleşim oluşturduğunda, en yüksek oda gelirleri için otelin verimliliğinin ölçümünü sağlayabilmektedir. Bu ölçümün adı da oda başına elde edilen gelir olarak ifade edilmektedir (Hales, 2005: 136). Oda başına gelir iki farklı şekilde hesaplanabilir. Bunlar:

$$\text{Oda Başına Elde Edilen Gelir (RevPAR)} = \frac{\text{Toplam Gelirler}}{\text{Satılabilir oda sayısı}}$$

Oda Başına Elde Edilen Gelir = Doluluk Oranı × Ortalama Oda Fiyatı

Oda başına elde edilen gelir para birimiyle ölçülür. Oda başına gelir eğer otelin doluluk oranı %100 değilse ortalama oda fiyatından daha düşük çıkmalıdır. Otelin doluluk oranı % 100 ise oda başına elde edilen gelir ile ortalama oda fiyatı eşit olacaktır. Fakat hiçbir zaman oda başına elde edilen gelir, ortalama oda fiyatından yüksek olamaz. Oda başına elde edilen gelirin hesaplanabilmesi için otelin doluluk oranının ve ortalama oda fiyatının veya toplam gelirlerle satılabilir oda sayısının bilinmesi gerekmektedir.

- *Oda Başına Elde Edilen Brüt Faaliyet Kârı:* Oda başına elde edilen brüt faaliyet kârı gelir yöneticileri için en kullanışlı ölçümdür. Çünkü bu ölçümle gelirleri ve maliyetleri eş zamanlı olarak değerlendirme imkânı bulabilmektedirler (Ivanov, 2014: 47). Oda başına elde edilen brüt faaliyet kârı şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\text{Oda Başına Elde Edilen Brüt Faaliyet Kârı} = \frac{\text{Brüt Faaliyet Kârı}}{\text{Satılabilir oda sayısı}}$$

Oda başına elde edilen brüt faaliyet kârı hesaplanırken kullanılan brüt faaliyet kârı, toplam oda gelirleri ile toplam oda maliyetlerinin farkı şeklinde hesaplanmaktadır.

$$\text{Brüt Faaliyet Kârı} = \text{Toplam Oda Gelirleri} - \text{Toplam Oda Maliyetleri}$$

2.3.3. Yiyecek İçecek Bölümü Ölçümleri

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümü için gelir yöneticileri restoran işletmelerine özgü farklı ölçümler kullanabilmektedir. Yiyecek içecek bölümünün gelir ve kapasite kullanım düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan bu ölçümler birden fazla restoran varsa her biri için ayrı ayrı veya yiyecek için ayrı içecek için arı olarak da hesaplanabilmektedir (Özülke, 2012: 218).

$$\text{Kuver Başına Yiyecek Bölümü Gelir Oranı} = \frac{\text{Yiyecek Gelirleri}}{\text{Satılan kuver sayısı}}$$

$$\text{Kuver Başına İçecek Bölümü Gelir Oranı} = \frac{\text{İçecek Gelirleri}}{\text{Satılan kuver sayısı}}$$

Restoranlarda kişi başına elde edilen gelir genellikle sandalye üzerinden hesaplanmaktadır. Kullanılabilir sandalye başına elde edilen gelir bir saatlik zaman dilimiyle ölçülmektedir (Ivanov, 2014: 50). Sandalye başına elde edilen gelirin hesaplanmasında kullanılan çalışılan saat restoranın gün içerisinde hizmet verdiği süreyi ifade etmektedir.

$$\text{Saat Başına Bir Sandalyeden Elde Edilen Gelir (RevPASH)} = \frac{\text{Toplam Restoran Gelirleri}}{\text{Sandalye sayısı} \times \text{Çalışılan saat}}$$

2.3.4. Spa Merkezi İçin Kullanılan Ölçümler

Spa merkezlerinin gelir performansının ölçümleri işletmenin özelliklerinden dolayı zaman ve kapasite tabanlıdır. Spa merkezlerinde belli bir sürede yapılan her işlem seans olarak adlandırılmaktadır. Spa merkezlerinde, müşteri başına elde edilen ortalama gelir şu şekilde hesaplanabilir.

$$\text{Müşteri Başına Elde Edilen Ortalama Gelir} = \frac{\text{Toplam Spa Gelirleri}}{\text{Seans Sayısı}}$$

Seans başına elde edilen gelir hesaplanırken seanslar bir saat olarak dikkate alınır. Yani hesaplanan gelir saatlik seans için elde edilen geliri ifade etmektedir. Oda başına elde edilen gelire benzer özelliklere sahip olan seans başına elde edilen gelirin hesaplanması şu şekildedir (Kimes ve Singh, 2009: 88).

$$\text{Saat Başına Bir Seanstan Elde Edilen Gelir (RevPATH)} = \frac{\text{Toplam Spa Gelirleri}}{\text{Seans sayısı} \times \text{Çalışılan Saat}}$$

2.4. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Önündeki Engeller

Gelir yönetimi özellikle hizmet sektörü için gelirlerin maksimize edilmesi ve kârın artırılması açısından işletmelerin her geçen gün daha çok tercih ettiği stratejik

bir sistemdir. Her işletme için gelir yönetimi uygulamasını başarılı bir şekilde kullanmak önemlidir fakat gelir yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasının önünde engeller olabilmektedir. Li (2011) Çin'deki oteller üzerine yaptığı araştırması sonucunda gelir yönetiminin önündeki engelleri şu şekilde açıklamıştır:

- **Gelir yönetimi ile ilgili sınırlı bilgi:** Otel yöneticilerinin çoğu gelir yönetimi hakkında bilgiye sahip değil. Gelir yönetimini arz ve talep arasındaki dengeye bağlı olarak oluşturulacak fiyat stratejisinden ziyade rakipler arasında fiyat savaşı veya fiyatlarda indirim politikası olarak düşünmektedirler.
- **Sınırlı bilgi sistemi:** Devlete ait olan otellerde bilgi sistemi etkin bir şekilde kullanılmamaktadır. Çeşitli fonksiyonlara sahip olan sistemlerin her biri, birbirine entegre olmuş şekilde işletilmek yerine tek yönlü işlem yapmaktadır. Bu yüzden devlet otelleri zengin teknik bilgi ve becerilerden yoksun bir bilgi sistemine sahip durumdadır. Bu da gelir yönetimi için gerekli olan bilgilerin elde edilememesine neden olmaktadır.
- **Geçmiş bilgilerin ihmal edilmesi:** Etkili bir gelir yönetimi için geçmiş verileri temel alarak oluşturulmuş talep tahminleri gerekmektedir. Geçmiş bilgilerin kaydedilmemesi veya veri tabanında saklanmaması talep tahmininde sorun yaratmaktadır. Bu da gelir yönetiminin başarısız olmasına yol açmaktadır.
- **Gelir yönetimi sisteminin güvenilir olmaması:** Gelir yönetimi sistemi, ağırlıklı olarak tahminlemeye ve bilgi teknolojilerine ihtiyaç duyar. Bazı otellerde gelir yönetimi sistemi bu araçları kullanarak gelişmiş bir düzeye gelmiş olsa da birçok otel halen güvenli bir gelir yönetimi sistemi oluşturabilmiş değildir.

2.5. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamalarının Avantajları ve Dezavantajları

Otel işletmelerinde kapasitenin sınırlı olması ve yatırım maliyetlerinin fazla olması nedeniyle kapasite artırımı kısa vadede mümkün olmamaktadır. Bu durum talepte bir artış olsa da kapasite sorunu nedeniyle daha fazla müşteriye oda satışı yapılamamakta ve daha fazla gelir elde edilememektedir. Gelir yöntemi sistemi bu noktada talebin arttığı dönemlerde fiyatların da artırılmasıyla gelirin ve kârın

maksimize edilmesini sağlayarak işletmeye avantaj sağlayabilmektedir (Harris ve Pinder, 1995: 302).

Gelir yönetimi otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulayan yöneticilere aşağıdaki konularda yardımcı olur:

- Dinamik olarak değişen pazar koşulları altında gelecekteki tüketici davranışlarının değerlendirilmesini sağlar,
- Gelecekteki her tüketiciye ulaşmak için en etkin fiyatların ve oda tahsislerinin belirlenmesini sağlar,
- Bu verilerin tüm dağıtım birimlerine iletilmesini sağlar,
- Fiyatlama, rezervasyon ve pazarlama gibi fonksiyonlar için bir karar destek sistemi olarak hizmet eder.

Gelir yönetimi sisteminin uygulandığı işletmeler oldukça önemli yararlar sağlamasına rağmen çeşitli dezavantajları da olabilmektedir. İşletmeleri ayakta tutan unsur müşterilerdir. Müşteriler bu sisteminin yapısı hakkında bilgiye sahip olmayabilirler. Bu sebeple sistemin işleyişinde bir aksaklık olabileceği düşüncesi ve korku ile gelir yönetimi sistemini kullanan işletmelerden uzak durabilirler bu sebeple de işletme müşteri kayıpları yaşayabilir. Bir diğer olumsuzluk işletmede çalışanlarda görülebilmektedir. Bu sistem yoğun bir iş yükü ve yanlısın oldukça maliyet getireceği bir süreçtir. Böyle olunca çalışanlarda sisteme sakınca ile yaklaşmaktadırlar. Çalışanlara sistemin yapısı hakkında bilgiler verilmeli ve yanlılıklara sebebiyet vermemesi için bu işe uygun kişilerin seçilmesi gerekmektedir (Hacıoğlu, 2011: 90).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI: İZMİR'DEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, İzmir'deki dört ve beş yıldızlı oteller üzerine yapılan gelir yönetimi anketinin uygulaması anlatılmaktadır. Araştırmanın amacı, yöntemi ve bulguları bu bölümde açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Gelir yönetimi kavramı özellikle son yıllarda otelcilik sektöründe giderek daha çok tercih edilen bir stratejik yönetim anlayışıdır. Araştırmada otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin neler olduğu, gelir yönetimi araçlarının uygulanma düzeyleri, önem düzeyleri ve satışlara etkisinin olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarında hangi yazılımlardan yararlanıldığı, hangi ölçümlerin yapıldığı ve tahminlemede hangi yöntemlerin kullanıldığının da ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmada, aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmış ve hipotezlerin sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.1.1. Araştırma Soruları (AS)

AS1: Otellerdeki gelir merkezleri

- AS1.1: İzmir'deki otellerin gelir merkezleri hangileridir?
- AS1.2: En büyük gelişim potansiyeline sahip gelir merkezleri hangileridir?

AS2: Fiyatlama ve fiyatlama dışındaki gelir yönetim araçları ve satış teknikleri

- AS2.1: Otelciler tarafından uygulanan gelir yönetimi araçlarının uygulama düzeyi nedir?
- AS2.2: Otelciler tarafından gelir yönetim araçlarının öneminin farkındalık düzeyi nedir?
- AS2.3: Gelir yönetimi araçlarının otellerin satışları üzerine etkisi nedir?

AS3: Gelir yönetimi takımı

- AS3.1: İzmir’de bulunan otellerdeki gelir yönetimi uygulamalarının sorumluluğu hangi yöneticidedir?

AS4: Gelir yönetimi yazılımı

- AS4.1: Gelir yönetimi yazılımı hakkında otel yöneticilerinin algıları nelerdir?

AS5: Gelir yönetimi süreci

- AS5.1: Yöneticiler otelin performansını nasıl ölçerler?
- AS5.2: Yöneticiler otelin gelecekteki satışlarının, gelirlerinin ve doluluk oranlarının tahminlemesini nasıl yaparlar?
- AS5.3: Gelir yönetimi araçlarının uygulandığı otellerde müşteri özellikleri ve istekleri ne derecede düşünülmektedir?
- AS5.4: Yöneticiler fiyat konusunda rakiplerin hareketlerine nasıl reaksiyon göstermektedir?

3.1.2. Hipotezler

H₁: Otel işletmelerinin gelişim potansiyeli ile ilgili hipotezler

H_{1a}: Otellerin kapasiteleri (oda sayısı) ile otellerin gelir merkezleri gelişim potansiyeli arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1b}: Otellerin türleri ile otellerin gelir merkezleri gelişim potansiyeli arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{1c}: Otellerin statüleri ile otellerin gelir merkezleri gelişim potansiyeli anlamlı bir farklılık yoktur.

H₂: Otel işletmelerindeki gelir yönetimi araçları ile ilgili hipotezler

H_{2a}: Gelir yönetimi araçlarından fiyat farklılaştırmasının önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2b}: Gelir yönetimi araçlarından fiyat değişiminin satışlara etkisi ile otellerin kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2c}: Gelir yönetimi araçlarından son dakika tekliflerinin uygulama düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2d}: Gelir yönetimi araçlarından erken rezervasyonun satışlara etkisi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2e}: Gelir yönetimi araçlarından fazla rezervasyonun önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2f}: Gelir yönetimi araçlarından minimum kalış süresi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2g}: Gelir yönetimi araçlarından en düşük fiyat garantisinin satışlara etkisi ile otellerin statüleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{2h}: Gelir yönetimi araçlarından oda kullanım garantisinin önem düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H₃: Gelir yönetimiyle ilişkili bazı ifadelerle ilgili hipotezler

H_{3a}: Rezervasyonların az olduğu dönemlerde fiyatların düşürülmesi ile otellerin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_{3b}: Gelirler konusunda her müşterinin eşit öneme sahip olmasına katılım düzeyi ile otellerin türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3c}: Gelir yönetiminin otellerin gelirlerini artırmasına yardımcı olduğu düşüncesine katılım düzeyi ile otellerin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{3d}: Rakipler fiyatları düşürürse biz de düşürürüz düşüncesine katılım düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri, örneklem kapsamını İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Gelir yönetimi kavramının hem Türkiye'deki otel işletmeleri için henüz yeni bir kavram olması hem de önemli bir kısmının gerek ulusal gerekse uluslararası zincire dâhil olmaları nedeniyle bu konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilecekleri düşünülerek araştırma dört ve beş yıldızlı otellerle sınırlandırılmıştır.

Örneklem yerinin İzmir olarak seçilmesinde, hem İzmir'in Selçuk, Çeşme, Urla gibi tatil destinasyonuna sahip olması nedeniyle sayfiye olarak nitelendirilen tatil amaçlı otellerin bulunması hem de endüstri şehri olması nedeniyle iş amaçlı konaklayan müşterilere yönelik hizmet sunan tesislerin olması ana etkindir. Bu durum, İzmir'de diğer bölgelere kıyasla kıyı ve şehir otellerinin daha homojen bir dağılım göstermesini sağlamıştır. Bu dağılım, tek bir araştırmayla aynı bölgede bulunan kıyı ve şehir otellerindeki gelir yönetimi uygulamalarının durumunun saptanması ve kıyaslanmaları bakımından, sonuçların daha isabetli olmasına katkı sunacaktır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

İzmir'deki dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde birincil verilere dayalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilere ulaşılabilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket (Ivanov, 2014) çalışmasından uyarlanmıştır.

Anket, İzmir İl Kültür Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre (Nisan 2016) İzmir'de bulunan 20'si beş yıldızlı 38'i dört yıldızlı olmak üzere toplam 58 otele internet üzerinden gönderilmiştir. İnternet üzerinden hazırlanan anket yöneticiler tarafından kendilerine gönderilen linke tıklayarak kolay bir şekilde gönderebilmelerine olanak sağlamaktadır.

Otellere gönderilen anketlerin geri dönüşlerinin artırılması amacıyla otellerin tamamı telefonla aranmış ve geri dönüşlerde artış sağlanmıştır. Anket otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda bulunan öncelikle varsa gelir yöneticisine yoksa gelir yöneticisinin görevini yerine getirmekte olan yöneticilere yapılmaya çalışılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

İzmir’de bulunan 20’si beş yıldızlı 38’i dört yıldızlı olmak üzere 58 otele anket yollanmış ve bunların 48’inden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %82,75 olarak hesaplanmıştır. Otel işletmelerine uygulanan ve geri dönüş sağlanan anketlerden elde edilen veriler SPSS v21 istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Veriler için hangi testlerin uygulanacağına karar vermek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak gerekmektedir (Kalaycı, 2014: 85). Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin her ikisinde de verilerin normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$). Bu nedenle verilerin analizinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

3.5. Bulgular

Verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular bu başlık altında sıralanmıştır. Öncelikle bazı verilerin betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılmaması nedeniyle de non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanmış ve ilgili bulgular tablolaştırılmıştır.

Tablo 3.1. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kategorileri.

	Frekans	Yüzde(%)
4 yıldızlı	31	64,6
5 yıldızlı	17	35,4
Toplam	48	100,0

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kategorik ayrımı Tablo 3.1’de gösterilmektedir. Buna göre araştırma kapsamında yanıt alınan otellerin %62,2’si dört yıldızlı iken %37,8’i ise beş yıldızlı otel kategorisinde bulunmaktadır. Ankete yanıt veren toplam otel sayısı 45 iken bunların 28’ini dört yıldızlı oteller, 17’sini ise beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır.

Tablo 3.2. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kapasiteleri.

	Frekans (N)	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
50-100 oda	8	17,8	17,8
101-150 oda	13	28,9	46,7
151-200	13	28,9	75,6
201 oda ve daha fazla	11	24,4	100,0
Toplam	45	100,0	

Tablo 3.2’de araştırmaya katılan otel işletmelerinin kapasitelerine göre dağılımları gösterilmektedir. Buna göre, otel işletmelerinin %17,8 ile 8 tanesi 50 ile 100 oda arasında, %28,9 ile 13 otel işletmesi 101 ile 150 oda arasında, yine aynı oran ve sayıda otel işletmesi 151 ile 200 oda arasında kapasiteye sahipken, %24,4 ile 11 otel işletmesi 201 ve daha fazla oda kapasitesine sahiptir.

Tablo 3.3. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin türlerine göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde (%)
şehir oteli	26	54,2
Kıyı oteli	22	45,8
Toplam	48	100,0

Tablo 3.3’te araştırmaya katılan otel işletmelerinin türüne göre dağılımları yer almaktadır. Bu doğrultuda otel işletmelerinden 25 tanesi şehir oteli iken 20 tanesi ise kıyı oteli olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 3.4. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin statülerine göre dağılımları.

	Frekans	Yüzde (%)
Ulusal bir zincire bağlı	17	35,4
Uluslararası bir zincire bağlı	16	33,3
Bağımsız otel (herhangi bir zincire bağlı değil)	15	31,3
Toplam	48	100,0

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin statülerine göre dağılımlarının verildiği Tablo 3.4’te ulusal bir zincire bağlı otel işletmesiyle uluslararası bir zincire bağlı otel işletmelerinin sayıları birbirine eşittir. Bu statülere sahip otellerin sayıları yukarıdaki tabloda 16’şar olarak grlmektedir. Herhangi bir zincire bağlı olmayan yani bağımsız otel diye nitelendirilen otel sayısı ise %28,9 ile 13 adet olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.5. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelir merkezlerinin dağılımları.

Gelir merkezleri		Frekans	Yüzde (%)
Oda	Evet	48	100
	Hayır	0	0
Restoran	Evet	48	100
	Hayır	0	0
Bar	Evet	46	95,8
	Hayır	2	4,2
Minibar	Evet	43	89,6

	Hayır	5	10,4
Fitness/Sauna/Spa	Evet	37	77,1
	Hayır	11	22,9
Golf/tenis kortu/diğer sportif aktiviteler	Evet	26	54,2
	Hayır	22	45,8
Konferans veya banket satışları	Evet	33	68,8
	Hayır	15	31,2

Tablo 3.5'te araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelir merkezleri bulunmaktadır. Odalar ve restoranlar tüm otel işletmelerinin birincil gelir kaynağı durumundadır. Araştırmaya cevap veren otel işletmelerinden %95,8 ile 46 otel bar hizmetlerinden gelir elde ettiğini belirtirken, %89,6 ile 43 otel mini bardan gelir elde ettiğini belirtmiştir.

Gönderilen anketi cevaplayan otellerin %77,1'inin fitness, sauna veya spadan gelir elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Golf/tenis kortu/diğer sportif aktivitelerden gelir elde eden otel sayısı 26 iken oranı ise %54,2 olarak görölmektedir. Son olarak araştırmaya katılan otel işletmelerinin %68,8 ile 33 tanesi konferans veya banket satışlarından gelir elde ettiğini belirtmiştir.

Tablo 3.6. Otel işletmelerinin gelir merkezlerinin gelişim potansiyeli.

Gelir merkezleri	N	Ortalama (m)	Standart sapma
Oda	48	4,56	,98
Restoran	48	4,35	,81
Bar	48	3,91	,91
Minibar	48	3,41	1,06
Fitness/Sauna/Spa	48	3,35	1,10
Golf/tenis kortu/diğer sportif aktiviteler	48	2,33	1,24
Konferans veya banket satışları	48	2,81	1,40

Tablo 3.6'da, ankete katılan yöneticilerin verdiği yanıtlardan elde edilen verilerle otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin gelişim potansiyelinin otellerin statüsüne göre karşılaştırma analizi görölmektedir. Yapılan analiz sonucu elde edilen verilere göre otel işletmelerindeki gelişim potansiyeli en yüksek gelir merkezi odalar (m= 4,56) iken daha sonra bunu restoran (m= 4,35), bar (m=3,91), minibar (m=3,41), fitness/sauna/spa (m= 3,35), golf/tenis kortu/diğer sportif aktiviteler (m= 2,81) izlemektedir.

Tablo 3.7. Otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin gelişim potansiyelinin otellerin statüsüne göre karşılaştırma analizi

Gelir Merkezleri	Otelin Statüsü	N	Sıra Ort.	X ²	p
Odalar	Ulusal zincire bağlı	17	23,44	,282	,868
	Uluslararası zincire bağlı	16	25,19		
	Bağımsız otel işletmesi	15	24,97		
Restoran	Ulusal zincire bağlı	17	23,68	2,411	,300
	Uluslararası zincire bağlı	16	28,28		
	Bağımsız otel işletmesi	15	21,40		
Bar	Ulusal zincire bağlı	17	24,26	,199	,905
	Uluslararası zincire bağlı	16	23,63		
	Bağımsız otel işletmesi	15	25,70		
Minibar	Ulusal zincire bağlı	17	24,41	,005	,998
	Uluslararası zincire bağlı	16	24,69		
	Bağımsız otel işletmesi	15	24,40		
Fitness/Sauna/Spa	Ulusal zincire bağlı	17	24,62	,905	,636
	Uluslararası zincire bağlı	16	26,66		
	Bağımsız otel işletmesi	15	22,07		
Golf, tenis ve diğer sportif aktiviteler	Ulusal zincire bağlı	17	24,94	2,153	,341
	Uluslararası zincire bağlı	16	27,63		
	Bağımsız otel işletmesi	15	20,67		
Konferans ve banket satışları	Ulusal zincire bağlı	17	24,00	4,766	,092
	Uluslararası zincire bağlı	16	29,94		
	Bağımsız otel işletmesi	15	19,27		

Tablo 3.7’de araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelir merkezleri gelişim potansiyelinin otellerin statüsüne göre karşılaştırılması amacıyla yapılan analizin sonuçları bulunmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde odalar, restoran, bar, minibar, fitness/sauna/spa, golf, tenis ve diğer sportif aktiviteler ile konferans ve banket satışlarından oluşan gelir merkezlerinin potansiyel gelişiminin otellerin statüsü arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.8. Otel İşletmelerindeki Gelir Merkezlerinin Gelişim Potansiyelinin Kapasitelerine Göre Karşılaştırma Analizi

Gelir Merkezleri	Otelin Kapasitesi	N	Sıra Ort.	X ²	p
Odalar	50-100 oda	8	22,88	,603	,896
	101-150 oda	14	25,11		
	151-200 oda	14	23,57		
	201 oda ve daha fazla	12	25,96		
Restoran	50-100 oda	8	24,19	,877	,831
	101-150 oda	14	26,11		
	151-200 oda	14	25,43		
	201 oda ve daha fazla	12	21,75		
Bar	50-100 oda	8	31,13	3,930	,269
	101-150 oda	14	21,93		
	151-200 oda	14	21,07		
	201 oda ve daha fazla	12	27,08		
Minibar	50-100 oda	8	26,25	,883	,830
	101-150 oda	14	22,75		

	151-200 oda	14	23,21		
	201 oda ve daha fazla	12	26,88		
Fitness/Sauna/Spa	50-100 oda	8	22,81	3,138	,371
	101-150 oda	14	24,61		
	151-200 oda	14	20,75		
	201 oda ve daha fazla	12	29,88		
Golf, tenis ve diğer sportif aktiviteler	50-100 oda	8	25,81	1,646	,649
	101-150 oda	14	27,07		
	151-200 oda	14	24,54		
	201 oda ve daha fazla	12	20,58		
Konferans ve banket satışları	50-100 oda	8	17,94	2,449	,485
	101-150 oda	14	25,50		
	151-200 oda	14	24,82		
	201 oda ve daha fazla	12	27,33		

Tablo 3.8’de otel işletmelerinin gelir merkezleri gelişim potansiyelinin otellerin kapasitelerine göre karşılaştırılma analizi görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde otel işletmelerindeki gelir merkezleri gelişim potansiyeli ile otel işletmelerinin statüleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 3.9. Otel İşletmelerindeki Gelir Merkezlerinin Gelişim Potansiyelinin Otel İşletmelerinin Türüne Göre Karşılaştırma Analizi

Gelir Merkezleri	Otelin Türü	N	Sıra Ort.	U	p
Odalar	Şehir oteli	26	27,10	218,500	,057
	Kıyı oteli	22	21,43		
Restoran	Şehir oteli	26	27,77	201,000	,051
	Kıyı oteli	22	20,64		
Bar	Şehir oteli	26	26,00	247,000	,393
	Kıyı oteli	22	22,73		
Minibar	Şehir oteli	26	25,23	267,000	,681
	Kıyı oteli	22	23,64		
Fitness/Sauna/Spa	Şehir oteli	26	25,65	256,000	,518
	Kıyı oteli	22	23,14		
Golf, tenis ve diğer sportif aktiviteler	Şehir oteli	26	23,44	258,500	,549
	Kıyı oteli	22	25,75		
Konferans ve banket satışları	Şehir oteli	26	26,35	238,000	,308
	Kıyı oteli	22	22,32		

Tablo 3.9’da otel işletmelerine uygulanan anket sonuçlarından elde edilen verilerin karşılaştırma analizi amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Bu test ile otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin gelişim potansiyeli ile otel işletmelerinin türleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere analiz sonucunda otel işletmelerindeki gelir merkezleri ile otel işletmelerinin türleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.10. Otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin gelişim potansiyelinin otel işletmelerinin kategorilerine göre karşılaştırma analizi.

Gelir Merkezleri	Kategori	N	Sıra Ort.	U	p
Odalar	4 yıldızlı	31	23,92	245,500	,598
	5 yıldızlı	17	25,56		
Restoran	4 yıldızlı	31	21,73	177,500	,040
	5 yıldızlı	17	29,56		
Bar	4 yıldızlı	31	23,21	223,500	,362
	5 yıldızlı	17	26,85		
Minibar	4 yıldızlı	31	21,87	182,000	,066
	5 yıldızlı	17	29,29		
Fitness/Sauna/Spa	4 yıldızlı	31	22,85	212,500	,252
	5 yıldızlı	17	27,50		
Golf, tenis ve diğer sportif aktiviteler	4 yıldızlı	31	21,47	169,500	,033
	5 yıldızlı	17	30,03		
Konferans ve banket satışları	4 yıldızlı	31	22,90	214,000	,274
	5 yıldızlı	17	27,41		

Tablo 3.10'da otel işletmelerindeki gelir merkezlerinin gelişim potansiyeli ile otel işletmelerinin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen analiz sonucuna göre restoran ($p=,040$) ile golf, tenis ve diğer sportif aktivitelerden ($p=,033$) oluşan gelir merkezlerinin potansiyel gelişimleri ile otel işletmelerinin kategorileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Anlamlı farklılık bulunan gelir merkezlerinin sıra ortalamasına bakıldığı zaman hem restoranın hem de golf, tenis ve diğer sportif aktivitelerden elde edilen gelirin gelişim potansiyelinin 5 yıldızlı otel işletmelerinde, 4 yıldızlı otel işletmelerinden daha iyi durumda olduğu sonucu çıkarılabilir.

Diğer taraftan, analiz sonucunda odalar, bar, minibar, fitness/sauna/spa ve kongre ve banket satışları ile otel işletmelerinin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.11. Odalar bölümünden elde edilen gelirin toplam gelire oranı.

Oranlar	Frekans	Yüzde (%)
%50'den daha az	5	10,4
%51-60	17	35,4
%61-70	18	37,5
%71-80	7	14,6
%81-90	1	2,1
Toplam	48	100

Tablo 3.11'de araştırmaya katılan otel işletmelerinin odalar bölümünden elde ettiği gelirin toplam gelire oranı gösterilmiştir. Buna göre odalar bölümünün toplam

gelire oranı %50'den az olan otel sayısı 5, %51-60 arasında gelir oranına sahip otel sayısı 17, %61-70 arasında gelir oranına sahip otel sayısı 18, %71-80 arasında gelir oranına sahip otel sayısı 7 iken, %81-90 arasında gelir oranına sahip otel sayısı ise 1'dir.

Tablo 3.12. Otel işletmelerinde gelir yönetimi araçları.

Gelir Yönetimi Araçları	N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal-Wallis testi (p)		M-W U testi (p)	
				Otelin Statüsü	Otelin Kapasitesi	Otelin Kategorisi	Otelin Türü
Fiyat farklılaştırması							
Uygulama düzeyi	48	3,62	,841	,140	,112	,124	,930
Önem düzeyi	48	3,79	,849	,004	,153	,023	,436
Satışlara etkisi	48	3,50	,899	,002	,119	,030	,727
Fiyat değişimi							
Uygulama derecesi	48	2,83	,780	,092	,051	,420	,209
Satışlara etkisi	48	3,33	,883	,014	,014	,509	,412
Son dakika teklifleri							
Uygulama düzeyi	48	3,08	,767	,100	,040	,311	,965
Önem düzeyi	48	3,25	,978	,243	,223	,218	,793
Satışlara etkisi	45	3,26	,939	,078	,061	,127	,739
Erken rezervasyon							
Uygulama düzeyi	48	4,18	,891	,221	,003	,797	,165
Önem düzeyi	48	4,27	,791	,332	,087	,730	,308
Satışlara etkisi	47	4,17	,669	,007	,262	,320	,925
Fazla rezervasyon							
Uygulama düzeyi	48	2,66	,996	,504	,053	,156	,503
Önem düzeyi	48	3,27	1,180	,014	,162	,099	,684
Satışlara etkisi	43	2,93	1,242	,136	,543	,121	,328
Fazla rezervasyon yüzdesi	37	1,35	,483	,404	,925	,614	,670
Kalış süresi kontrolü							
<i>Minimum kalış süresi</i>							
Uygulama düzeyi	48	2,81	,981	,603	,058	,400	,371
Önem düzeyi	48	3,20	1,009	,445	,004	,883	,049
<i>Maksimum kalış süresi</i>							
Uygulama düzeyi	46	2,41	1,045	,498	,354	,188	,353
Önem düzeyi	48	2,95	1,090	,298	,291	,575	,921
<i>Kalış süresi kontrolü</i>							
Satışlara etkisi	45	2,73	1,053	,829	,450	,315	,508
En düşük fiyat garantisi							
Uygulama düzeyi	48	2,85	1,166	,082	,100	,641	,394
Önem düzeyi	48	3,25	1,120	,100	,761	,371	,526
Satışlara etkisi	42	3,04	1,146	,016	,521	,527	,363
Oda kullanım garantisi							
Uygulama düzeyi	48	2,87	1,084	,706	,022	,502	,391
Önem düzeyi	48	3,16	,974	,115	,002	,488	,172
Satışlara etkisi	44	2,97	1,088	,312	,007	,294	,245

Tablo 3.12’de gelir yönetimi araçlarının otel işletmelerinde kullanım düzeyleri, önem düzeyleri ve bu araçların satışlara etkisi incelenmiştir. Ayrıca, bu araçlar ile otel işletmelerinin statüleri, kapasiteleri, kategorileri ve türleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde gelir yönetimi araçları arasında en yüksek uygulama düzeyine sahip olan araç olarak erken rezervasyon görülmektedir (m=4,18). Erken rezervasyondan sonra fiyat farklılaştırması (m=3,62) ve son dakika teklifleri gelmektedir (m=3,08). Uygulama düzeyi en düşük olan gelir yönetimi araçları ise sırasıyla maksimum kalış süresi (m=2,41), fazla rezervasyon (m=2,66) ve maksimum kalış süresidir (m=2,81).

Gelir yönetimi araçları içerisinde otel yöneticilerine göre en yüksek önem düzeyine sahip olan gelir yönetimi aracı uygulama düzeyinde olduğu gibi erken rezervasyondur (m=4,27). En yüksek önem düzeyine sahip diğer gelir yönetimi araçları ise fiyat farklılaştırması (m=3,79) ve fazla rezervasyondur (m=3,27). En düşük önem düzeyine sahip gelir yönetimi araçları sırasıyla maksimum kalış süresi (m=2,95), oda kullanım garantisi (m=3,16) ve minimum kalış süresidir (m=3,20).

Gelir yönetimi araçlarının satışlara etkisinin düzeyleri incelendiğinde, satışlara etki eden en önemli gelir yönetimi aracı erken rezervasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır (m=4,17). Erken rezervasyondan sonra satışlara daha fazla etkisi olan diğer araçlar ise fiyat farklılaştırması (m=3,50) ve fiyat değişimidir (m=3,33). Satışlar üzerinde en az etkili olan gelir yönetimi araçları ise sırasıyla kalış süresi kontrolü (m=2,73), fazla rezervasyon (m=2,93) ve oda kullanım garantisidir (m=2,95).

Gelir yönetimi araçlarından fiyat farklılaştırmasının önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmakta ($p<0,05$) iken; fiyat farklılaştırmasının önem düzeyi ile otelin kapasiteleri, türleri ve kategorileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Diğer yandan fiyat farklılaştırmasının satışlara etkisi ile otelin statüleri ve otelin kategorileri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Fiyat farklılaştırmasının satışlara etkisi ile otellerin türleri ve kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$).

Fiyat değişiminin satışlara etkisi ile otellerin statüleri ve kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Fiyat değişiminin satışlara etkisi ile otellerin statüleri ve türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere gelir yönetimi araçlarından son dakika teklifleri uygulama düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında ($p = ,040$) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Son dakika tekliflerinin uygulama düzeyi ile otellerin statüleri, türleri ve kategorileri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Erken rezervasyon uygulama düzeyi ile otel işletmelerinin kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ($p < 0,05$); türleri, statüleri ve kategorileri ile ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Erken rezervasyonun satışlara etkisi ile otellerin statüleri ($p = ,007$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Gelir yönetimi araçlarından fazla rezervasyonun önem düzeyi ile otellerin statüleri ($p = ,014$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Fazla rezervasyon uygulama düzeyi ile otellerin statüleri, kategorileri, türleri ve kapasiteleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Minimum kalış süresi önem düzeyi ile otellerin kapasiteleri ($p =$) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Kalış süresi kontrolünün otellerin statüleri, türleri, kapasiteleri ve kategorileri arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

En düşük fiyat garantisinin satışlara etkisi ile otellerin statüleri ($p = ,016$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). En düşük fiyat garantisinin uygulama ve önem düzeyi ile otellerin statüleri, kategorileri, türleri ve kapasiteleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Son olarak gelir yönetimi araçlarından oda kullanım garantisi uygulama düzeyi ($p = ,022$), önem düzeyi ($p = ,002$) ve oda kullanım garantisinin satışlara etkisinin ($p = ,007$) otellerin kapasiteleri ile aralarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 3.13. Araştırmaya katılan otellerde gelir yönetimi sorumluluğunu yürüten yöneticiler.

	Frekans	Yüzde (%)
Gelir yöneticisi	14	29,2
Satış ve pazarlama müdürü	9	18,8
Önbüro müdürü	7	14,6
Genel müdür	8	16,7
Muhasebe müdürü	10	20,8
Toplam	48	100,0

Tablo 3.13'te araştırmaya katılan otellerde gelir yönetimi sorumluluğunu yerine getiren yöneticilerin dağılımı verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 48 otelden %29,2'lik oranla 14 otelde bu sorumluluğu gelir yöneticisi, %20,8'lik oranla 10 otelde muhasebe müdürü, %18,8 ile 9 otelde satış ve pazarlama müdürü, %16,7 ile 8 otelde önbüro müdürü yerine getirirken, %14,6'lık oranla 7 otelde ise genel müdür tarafından bu sorumluluk yerine getirilmektedir.

Tablo 3.14. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kullandığı yazılımlar.

	Frekans	Yüzde (%)
Amadeus RMS	2	4,2
Opera	22	45,8
Odeon	3	6,3
Elektra	15	31,3
OneYield	3	6,3
Diğer	3	6,3
Toplam	48	100,0

Tablo 3.14'te araştırmaya katılan otellerin kullandığı gelir yönetimi yazılımları gösterilmektedir. Buna göre otellerin %45,8'i Opera'yı, %31,3'ü Elektra'yı, %6,3'er oranla Odeon, OneYield yazılımlarını %4,2'si Amadeus RMS'yi kullanırken %6,3 oranda otel işletmeleri ise diğer gelir yönetimi yazılımlarını kullanmaktadır. Araştırma anketini yanıtlayan toplam 48 otelden 37'si yaklaşık %77'lik bir oranla Opera ve Elektra'yı kullandığını belirtmiştir.

Tablo 3.15. Gelir yönetimi yazılımının otelin gelirlerine etkisi.

	N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal-Wallis testi		M-W U testi	
				Otelin Statüsü	Otelin Kapasitesi	Otelin Kategorisi	Otelin Türü
Gelir yönetimi yazılımının otelinizin gelirlerini daha iyi yönetmeye yardımcı olmaktadır	48	4,04	,82406	,193	,185	,439	,693

“Gelir yönetimi yazılımının otelinizin gelirlerini daha iyi yönetmeye yardımcı olmaktadır” sorusuna yöneticilerin verdiği cevaba göre elde edilen verilerin analizi yapılmış olup, bu analiz Tablo 3.15’te gösterilmiştir. Bu analiz sonucuna göre yöneticilerin bu soruya verdikleri cevap gelir yönetimi yazılımının otellerin gelirlerini daha iyi yönetmeye yardımcı olduğu yönündedir (m=4,04). Diğer yandan bu soruya verilen cevaplar ile otellerin statüleri, kapasiteleri, kategorileri ve türleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 3.16. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kullandıkları gelir yönetimi ölçümleri.

Gelir yönetimi ölçümleri	Kullanan otel sayısı
Doluluk oranları	48
Ortalama günlük oda fiyatı	47
Oda başına elde edilen gelir	48
Oda başına elde edilen brüt işletme geliri	36

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin verdiği yanıtlara göre otellerinde hangi gelir yönetimi ölçümlerini kullandıkları Tablo 3.16’da verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan otellerin tamamı ölçümlerde doluluk oranlarını ve oda başına elde edilen geliri dikkate almaktadır. 47 otel işletmesi ortalama günlük fiyatlarının ölçümlerini düzenli olarak yaparken, oda başına elde edilen brüt işletme gelirlerinin ölçümlerini yapan otel sayısı ise 36 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.17. Gelecekteki satışları, gelirleri ve doluluk oranlarını tahminleme yöntemleri.

	Frekans	Yüzde (%)
Geçmiş veri ve deneyimlerle	12	25,0
İstatistiksel metotlarla	11	22,9
Geçmiş veri ve deneyimleri ve istatistiksel metotların kombinasyonu	25	52,1
Toplam	48	100

Tablo 3.17’de araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelecekteki satışları, gelirleri ve doluluk oranlarını hangi yöntemle tahminlediklerini göstermektedir. Buna göre ankete yanıt veren otel işletmelerinden %25’lik oranla 12 tanesi geçmiş veri ve deneyimlerini %22,9’luk oranla 11 tanesi istatistiksel metotları, %52,1’lik oran ile 25

otel işletmesi ise geçmiş veri ve deneyimleri ve istatistiksel metotları birlikte kullanarak tahminleme yapmaktadırlar.

Tablo 3.18. Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki yöneticilerin bazı ifadelere katılım düzeyleri.

	N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal-Wallis		M-W U	
				Otelin Statüsü	Otelin Kapasitesi	Otelin Kategorisi	Otelin Türü
Otel rezervasyonlarının az olduğu dönemlerde fiyatları düşürüp promosyon uygularız	48	4,31	,511	,776	,268	,005	,115
Otelimizin gelirleri konusunda her müşteri eşit öneme sahiptir	48	3,39	1,283	,377	,285	,425	,438
Genel olarak gelir yönetimi otelimizin gelirlerinin artmasına yardımcı olmaktadır	48	4,00	,771	,156	,287	,001	,350
Eğer rakiplerimiz fiyatlarını düşürürlerse biz de fiyatlarımızı düşürürüz	48	3,70	,797	,540	,489	,789	,607
Eğer rakiplerimiz fiyatlarını artırırsa biz de fiyatlarımızı artırırız	48	3,72	,791	,163	,400	,752	,779

Tablo 3.18’de araştırmaya katılan otel işletmelerinde anketi yanıtlayan yöneticilerin gelir yönetimiyle ilişkili bazı ifadelere katılım düzeyleri ve bunların otellerin statülerine, kapasitelerine kategorilerine ve türlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı gösterilmiştir. Buna göre “otel rezervasyonlarının az olduğu dönemlerde fiyatları düşürüp promosyon uygularız” ifadesi bu beş ifade içerisinde en yüksek katılım düzeyine sahiptir (m=4,31). En yüksek katılım düzeyine sahip diğer ifade ise “genel olarak gelir yönetimi otelimizin gelirlerinin artmasına yardımcı olmaktadır” ifadesidir (m=4,00).

Otel yöneticilerinin bu beş ifadeye katılım düzeyleri ile otel işletmelerinin türleri arasındaki farklılığa bakıldığı zaman ise; “otel rezervasyonlarının az olduğu dönemlerde fiyatları düşürüp promosyon uygularız” ifadesi ile otellerin türleri (p=,005) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Bunun yanı sıra “genel olarak gelir yönetimi otelimizin gelirlerinin artmasına yardımcı olmaktadır”

ifadesi ile otel işletmelerinin kategorileri ($p=,001$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$).

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin her müşterinin eşit öneme sahip olduğu ifadesine katılım düzeyi 3,39'dur. Ayrıca bu ifade ile otel işletmelerinin kategorileri, türleri, kapasiteleri ve statüleri arasında herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin rakiplerin fiyatlarını düşürmesi ve artırması durumlarında kendilerinin de fiyatları düşürme ($m=3,70$) ve fiyatları artırma ($3,72$) yönünde hareket etmeye yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.19. Araştırma soruları ve elde edilen verilere göre cevapları.

Araştırma Soruları	Cevaplar
AS1.1: İzmir'deki otellerin gelir merkezleri hangileridir?	Temel gelir merkezleri, odalar, restoran, bar, minibardır.
AS1.2: En büyük gelişim potansiyeline sahip gelir merkezleri hangileridir?	Odalar, restoran, bar, minibar, fitness/sauna/spa.
AS2.1: Otelciler tarafından uygulanan gelir yönetimi araçlarının uygulama düzeyi nedir?	En fazla uygulanan araçlar, erken rezervasyon ve fiyat farklılaştırması; en az uygulananlar ise maksimum kalış süresi ve fazla rezervasyon.
AS2.2: Otelciler tarafından gelir yönetim araçlarının öneminin farkındalık düzeyi nedir?	Önem düzeyi en yüksek olan araçlar, erken rezervasyon ve fiyat farklılaştırması; en düşük önem düzeyindekiler ise maksimum kalış süresi ve oda kullanım garantisidir.
AS2.3: Gelir yönetimi araçlarının otellerin satışları üzerine etkisi nedir?	Satışlar üzerinde en fazla etkiye sahip araçlar, erken rezervasyon ve fiyat farklılaştırması; en az etkiye sahip olanlar ise kalış süresi kontrolü ve fazla rezervasyondur.
AS3.1: İzmir'de bulunan otellerdeki gelir yönetimi uygulamalarının sorumluluğu hangi yöneticidir?	Sorumluluğa sahip olan yöneticiler çoğunlukla sırasıyla gelir yöneticisi, muhasebe müdürü ve satış ve pazarlama müdürüdür.
AS4.1: Gelir yönetimi yazılımı hakkında otel yöneticilerinin algıları nelerdir?	Otel yöneticilerinin algıları gelir yönetimi yazılımının otellerin gelirlerini daha iyi yönetmeye yardımcı olduğu yönündedir ($m=4,04$).
AS5.1: Yöneticiler otelin performansını nasıl ölçerler?	Doluluk oranları, ortalama günlük oda fiyatı ve oda başına elde edilen gelir ile ölçmektedirler. Oda başına elde edilen brüt işletme geliri ise diğerlerine göre daha az kullanılmaktadır.
AS5.2: Yöneticiler otelin gelecekteki satışlarının, gelirlerinin ve doluluk oranlarının tahminlemesini nasıl yaparlar?	Araştırmaya katılan otellerin yarısından fazlası (%52,1) geçmiş veri ve deneyimleri ve istatistiksel metotların kombinasyonu ile tahminleme yaparlar.
AS5.3: Gelir yönetimi araçlarının uygulandığı otellerde müşteri özellikleri ve istekleri ne derecede düşünülmektedir?	Otelin gelirleri konusunda çok güçlü bir düzeyde olmasa da her müşterinin eşit öneme sahip olduğu yönündedir ($m=3,39$)
AS5.4: Yöneticiler fiyat konusunda rakiplerin hareketlerine nasıl reaksiyon göstermektedir?	Yöneticiler fiyat konusunda çok güçlü bir düzeyde olmasa da rakiplerin reaksiyonuna aynı doğrultuda yanıt vermektedir.

Tablo 3.19’da çalışmanın amacını oluşturan araştırma soruları ve bu soruların elde edilen bulgular sonucunda ulaşılan cevapları gösterilmektedir. Toplam 11 adet araştırma sorusu yapılan analizler sonucunda cevaplandırılmıştır.

Tablo 3.20. Araştırmanın hipotezleri ve elde edilen verilere göre sonuçları.

Hipotezler	Kabul/Ret
H _{1a} : Otellerin kapasiteleri (oda sayısı) ile otellerin gelir merkezleri gelişim potansiyeli arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H _{1b} : Otellerin türleri ile otellerin gelir merkezleri gelişim potansiyeli arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H _{1c} : Otellerin statüleri ile otellerin gelir merkezleri gelişim potansiyeli anlamlı bir farklılık yoktur	Kabul
H _{2a} : Gelir yönetimi araçlarından fiyat farklılaştırmasının önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{2b} : Gelir yönetimi araçlarından fiyat değişiminin satışlara etkisi ile otellerin kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{2c} : Gelir yönetimi araçlarından son dakika tekliflerinin uygulama düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{2d} : Gelir yönetimi araçlarından erken rezervasyonun satışlara etkisi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{2e} : Gelir yönetimi araçlarından fazla rezervasyonun önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{2f} : Gelir yönetimi araçlarından minimum kalış süresi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{2g} : Gelir yönetimi araçlarından en düşük fiyat garantisinin satışlara etkisi ile otellerin statüleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{2h} : Gelir yönetimi araçlarından oda kullanım garantisinin önem düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{3a} : Rezervasyonların az olduğu dönemlerde fiyatların düşürülmesi ile otellerin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{3b} : Gelirler konusunda her müşterinin eşit öneme sahip olmasına katılım düzeyi ile otellerin türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H _{3c} : Gelir yönetiminin otellerin gelirlerini artırmasına yardımcı olduğu düşüncesine katılım düzeyi ile otellerin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H _{3d} : Rakipler fiyatları düşürürse biz de düşürürüz düşüncesine katılım düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul

Şekil 3.20’de çalışmanın hipotezleri ve bu hipotezlerin sonuçları verilmiştir. Otel işletmelerinin gelişim potansiyeliyle ilgili olan hipotezlerinin sonuçlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Otel işletmelerinde gelir yönetimi araçlarıyla ilgili hipotezlerin sonuçlarında ise kurulan hipotezlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Gelir yönetimi ile ilgili verilen ifadelerle ilgili hipotezlerde ise H_{3a} ve H_{3c} hipotezlerinde anlamlı bir farklılık bulunurken, H_{3b} ve H_{3d} hipotezlerinde ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelir yönetimi 1970'lerin sonunda uygulanmaya başlanan ve işletme gelirlerinin en iyi seviyeye ulaşmasını sağlamak amacıyla müşterilerin ödeme güçleri dikkate alınarak ve farklı Pazar bölümlerine sınırlı kapasite ayırarak arz ve talebi en iyi şekilde dengeleyen stratejik bir araçtır.

Gelir yönetimi uygulamaları atıl kapasitenin değerlendirilmesi ve mevcut kapasitenin işletme için en etkili şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Gelir yönetimi uygulamalarında talebe göre şekillendirilen fiyatlandırma politikası kârın maksimize edilmesini mümkün hale getirebilmektedir. Gelir yönetimi uygulamaları ile otel işletmelerinde özellikle yüksek ve düşük sezona göre fiyat stratejilerinin belirlenmesi işletmenin yıllık kârlılığında artışa yol açacaktır. Ayrıca otel işletmeleri, gelir yönetimi uygulamaları ile mevcut odaları en iyi fiyattan satabilmenin yanında fazla rezervasyon olarak yaşanacak iptallerde otel işletmelerinin kayıp yaşamasının önüne geçebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre mevcut durumda otel işletmeleri tarafından gelir yönetimi uygulamalarında en fazla kullanılan gelir yönetimi araçları olarak erken rezervasyon ve fiyat farklılaştırması öne çıkmaktadır. Ayrıca gelir yönetimi araçlarından fazla rezervasyonun uygulanma düzeyi en düşük olmasına rağmen önem düzeyi yüksek olarak tespit edilmiştir. Bunun en önemli nedeni olarak araştırmanın yapıldığı bölgedeki doluluk oranlarının çok yüksek olmaması gösterilebilir.

Gelir yönetimi uygulamalarında otel işletmeleri tarafından kullanılan yazılımların gelir yönetiminin uygulanmasında yardımcı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca otel işletmeleri gelir yönetimi uygulamalarında doluluk oranları, ortalama oda fiyatı ve oda başına elde edilen gelir gibi ölçümleri sıklıkla kullanmaktadır. Gelecekle ilgili yapılacak tahminlemelerde ise otel işletmeleri geçmiş veri ve deneyimler ile istatistiksel metotları birlikte kullanmaktadır.

Talebin yüksek olduğu dönemlerde fiyatların artırılması uygun fiyattan kalan devamlı müşterilerin hoş karşılamayacağı bir durum yaratabilir. Gelir yönetiminin avantajları olduğu kadar bu tarz dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajların

minimize edilebilmesi için özellikle gelir yöneticisiyle halkla ilişkiler departmanının koordinasyonuna önem verilmesi gerekmektedir.

Çalışma İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine uygulanmıştır. Çalışma gelecekte bu konu hakkında yapılacak çalışmalara ışık tutacak niteliktedir. Bu doğrultuda, farklı bölgelerdeki oteller üzerinde veya daha geniş kapsamlı olması adına Türkiye'deki tüm oteller üzerinde uygulanabilirliği öneri olarak sunulabilir.



KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2016). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balkoulis, E. M. (2007). Exploring Revenue Management in Spas: Yield Management Concepts in the Spa Industry Today. Las Vegas: University of Nevada.
- Bayoumi, A. E.-M., Saleh, M., Atiya, A. F., ve Aziz, H. A. (2012). Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1-15.
- Belobaba, P. P. (1987). Survey Paper—Airline Yield Management An Overview of Seat Inventory Control. *Transportation*, 21(2), 63-73.
- Boahen, O. Q. (2013). Assessing the benefits of yield management in the hospitality in Kumasi Metropolis of Ghana. *International Journal of Business and Social Research*, 3(9), 19.
- Buckhiester, B. (2011). Revenue Management as a Multi-disciplinary Business Process: Part Two. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 19(2), 97-113. doi:DOI: 10.1080/10913211.2011.10653916
- Bujisic, M., Hutchinson, J. ve Bilgihan, A. (2014). The Application of Revenue Management in Beverage Operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 17(4), 336-352.
- Carvell, S. A., ve Quan, D. C. (2008). Exotic reservations—Low-price guarantees. *International Journal of Hospitality Management*(27), 162-169.
- Chen, M., Tsai, H. ve McCain, S.-L. C. (2012). A Revenue Management Model for Casino Table Games. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(2), 144-153.
- Choi, T. Y. ve Cho, V. (2000). Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry. *Hospitality Management*, 19, 17-31.
- Choi, T. Y. ve Cho, V. (2000). Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry. *Hospitality Management*(19), 17-31.
- Cohen, M. ve Bodeker, G. (2008). *Understanding the Global Spa Industry: Spa Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Donaghy, K., McMahon-Beattie, U., Yeoman, I. ve Ingold, A. (1998). The Realism of Yield Management. *Progress in Tourism and Hospitality Research*(4), 187-195.
- Emeksiz, M., Gursoy, D., ve Icoz, O. (2006). A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *Hospitality Management*, 25, 536–551.

Emir, O. (2012). Otel İşletmelerinde Pazarlama. M. A. Kozak içinde, *Otel İşletmeciliği* (s. 96). Ankara: Detay Yayıncılık.

Griffin, R. K. (1994). Critical Success Factors of Lodging Yield Management Systems: An Empirical Study. *Doktora tezi*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.

Güneçikan, Ö. (2008). Kapasite planlaması ve optimum stok kontrolü yönetimi. *Yüksek lisans projesi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hacıoğlu, İ. (2011). Gelir Yönetimi ve Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hales, J. A. (2005). *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*. New York: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Harris, F., ve Pinder, J. (1995). A Revenue Management Approach to Demand Management and Order Booking in Assemble-to-Order Manufacturing. *Journal of Operations Management*, 299-309.

Heo, C. Y., Lee, S., Mattila, A., ve Hu, C. (2013). Restaurant revenue management: Do perceived capacity scarcity and price differences matter? *International Journal of Hospitality Management*(35), 316-326.

hiltonworldwide.hilton.com:
<http://hiltonworldwide.hilton.com/en/ww/ourbestrates/overview.jhtml> adresinden alındı.Erişim tarihi 30 Mayıs 2016.

Huefner, R. J. (2015). *Revenue Management A Path to Increased Profits. Second Edition*. New York: Business Expert Press.

İçöz, O. (2005). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Isler, K. (2011). Global Distribution Systems (GDS) Capabilities, Origin and Destination (OD) Control and Dynamic Pricing. I. Yeoman ve U. McMahan-Beattie içinde, *Revenue Management: A Practical Pricing Perspective* (s. 108-119). Great Britain: Palgrave Macmillan.

Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management From Theory to Practice*. Varna: Zangador.

Ivanov, S. ve Zhechev, V. S. (2011). Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review. *SSRN Electronic Journal*, 60(2), 175-197.

Jauncey, S., Mitchell, I. ve Slamet, P. (1995). The Meaning And Management Of Yield in Hotel. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 7.

Jauncey, S., Mitchell, I. ve Slamet, P. (1995). The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), 23-26. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09596119510083229

Jerenz, A. (2008). Revenue Management and Survival Analysis in the Automobile Industry. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kardaras, D. K., Mamakou, X. J., Karakostas, B. ve Gkourakoukis, G. (2013). An Approach to Hotel Services Dynamic Pricing Based on the Delphi Method and Fuzzy Cognitive Maps. *IFIP International Federation for Information Processing*, 557-566.

Kasilingam, R. (2011). Revenue Management and Air Cargo. I. Yeoman ve U. McMahon-Beattie içinde, *Revenue Management: A Practical Pricing Perspective* (s. 166-179). Hampshire: Palgrave Macmillan.

Kılınç, O. (2005). Konaklama işletmelerinde kapasite kullanımı : Kuşadası ve Kemer'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama. *Basılmamış yüksek lisans tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kimes, S. (1989). Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms. *Journals of Operations Management*, 8(4), 348-363.

Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14-19.

Kimes, S. E. (2000). Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-course Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 120-127.

Kimes, S. E. ve Singh, S. (2009). Spa Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 82-95.

Kurgun, H. (2004). *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Lee-Ross, D. ve Johns, N. (1997). Yield management in hospitality SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 66-69. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09596119710164795

Li, W. (2011). Revenue Management in China's Hotel Industry: Barriers and Strategies. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 3, 144-147.

Maddah, B., Moussawi-Haidar, L., El-Taha, M. ve Rida, H. (2010). Dynamic cruise ship revenue management. *European Journal of Operational Research*(207), 445-455.
McGuire, K. A. (2016). *Hotel Pricing in a Social World*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Metters, R. ve diğerleri (2008). The "Killer Application" of Revenue Management: Harrah's Cherokee Casino & Hotel. *Interfaces*, 38(3), 161-175.

Ören, V. E. (2005). Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi Ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, 23. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özülke, F. (2012). Otel İşletmelerinde Finansal Yönetim. M. A. Kozak içinde, *Otel İşletmeciliği* (s. 195-227). Ankara: Detay Yayıncılık.

Parry, B. (1999). Clustering in Las Vegas. *4th Annual International Yield and Revenue Management Conference*. Clacton: Colchester Institute.

Poelt, S. (2011). Practical Pricing and the Airline Industry. I. Yeoman ve U. McMahan-Beattie içinde, *Revenue Management A Practical Pricing Perspective* (s. 192-207). Great Britain: Palgrave Macmillan.

Rajopadhye, M. ve diğerleri (2001). Forecasting uncertain hotel room demand. *Information Sciences*, 132, 1-11.

Rantanen, A. (2013). Revenue Management approach to car rental business - Revenue Management guide for Helkama Rent Ltd. Helsinki: Haaga-Helia University of Applied Sciences.

Sezer, İ. (2014). Kruvaziyer Turizmi'nde Dikkat Çeken Bir Nokta: Kuşadası Limanı. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 19(32), 49-78.

Sfodera, F. (2006). *The Spread of Yield Management Practices*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Shy, O. (2008). *How to Price: A Guide to Pricing Techniques and Yield Management*. New York: Cambridge University Press.

Sibdari, S. Y. (2005). Essays in Revenue Management and Dynamic Pricing. *Doctor of Philosophy in Industrial and Systems Engineering*. Virginia: the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.

Talluri, K. T. ve Ryzin, G. J. (2005). *The Theory and Practice of Revenue Management*. New York: Springer.

thepointsguy.com. (2016, Mayıs 12). [www.thepointsguy.com: http://thepointsguy.com/2011/09/how-to-use-hotel-elite-status-to-force-room-availability/](http://thepointsguy.com/2011/09/how-to-use-hotel-elite-status-to-force-room-availability/) adresinden alındı.

Treszl, M. (2012). *Yield Management*. Budapest: Universitas Budapestinensis de Rolando Eötvös Nominata.

Tsai, W.-H. ve Hung, S.-J. (2009). Dynamic pricing and revenue management process in Internet retailing under uncertainty: An integrated real options approach. *omega*, 37, 471 – 481.

Unurlu, Ç. (2010). *Otel İşletmelerinin Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2), 178-190.

Wirtz, J. ve Kimes, S. E. (2007). The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing. *Journal of Service Research*, 9(3), 229-240. doi:DOI: 10.1177/1094670506295848.

Yeoman, I. ve McMahon-Beattie, U. (2011). *Revenue Management A Practical Pricing Perspective*. London: Palgrave Macmillan.

Yeoman, I., ve Ingold, A. (1997). *Yield Management: Strategy for the Service Industries*. London: Cassell.

Yeoman, I., ve Watson, S. (1997). Yield management: a human activity system. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 80-83. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09596119710164821

Zhechev, V. S. ve

Todorov, A. (2010). The Impact of Overbooking on Hotels. *Operation Management*, 1-17. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1698103.

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

ÖZ GEÇMİŞ

İlköğretim ve lise eğitimini Mersin’de tamamlayan Sercan ARAS, üniversiteyi İzmir’de Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulunda okumuş ve konaklama işletmeciliği bölümünden 2012 yılında mezun olmuştur. Bir süre turizm sektöründe çalıştıktan sonra 2013 yılında Necmettin Erbakan Üniversitesi Turizm Fakültesi’nde araştırma görevlisi olarak göreve başladı. Akademik anlamda birçok yayını bulunan yazar hobi olarak Spor yapmayı, yüzmeyi ve kitap okumayı sevmektedir.

EKLER

EK 1

İZMİR'DEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDEKİ GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK ANKET

Bu anketin amacı, İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gelir yönetiminin uygulamalarına yönelik bilimsel amaçlı veri toplamaktır. Elde edilen bilgiler hiçbir şekilde kişisel veya kurum bazında değerlendirme aracı olarak kullanılmayacaktır. Soruların doğru veya yanlış cevapları yoktur. Değerli vaktinizi ayırarak verdiğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Sercan ARAS

1. Otelinizin kategorisi nedir?

4 yıldızlı 5 yıldızlı

2. Otelinizin kapasitesi (oda sayısı) kaçtır?

50-100 oda 101-150 oda 151-200 oda 201 oda ve daha fazla

3. Otelinizin türü nedir?

Şehir oteli Kıyı oteli

4. Otelinizin statüsü nedir?

Ulusal bir zincire bağlı Uluslararası bir zincire bağlı Bağımsız otel (herhangi bir zincire bağlı değil)

5. Otelinizde gelir elde ettiğiniz merkezleri aşağıdaki seçeneklerde işaretleyiniz.

(Seçeneklerde birden fazla işaretleme yapabilirsiniz)

Odalar Restoran Bar Minibar Fitness/Sauna/Spa

Golf, tenis kortları ve diğer sportif aktiviteler Konferans ve banket satışları

6.Otelinizde gelişim potansiyelinin en yüksek olduğunu düşündüğünüz gelir kaynaklarını seçiniz.

Odalar	En düşük					En Yüksek
	①	②	③	④	⑤	
Restoran	①	②	③	④	⑤	
Bar	①	②	③	④	⑤	
Minibar	①	②	③	④	⑤	
Fitness/Sauna/Spa	①	②	③	④	⑤	
Golf, tenis kortları ve diğer sportif aktiviteler	①	②	③	④	⑤	
Konferans ve banket satışları	①	②	③	④	⑤	

7.Otelinizde odalar bölümünden elde ettiğiniz gelir toplam gelirinize oranla yaklaşık olarak yüzde kaçtır?

- %50'den daha az %51-60 %71-70 %71-80 %81-90 %91-100

8.Fiyat farklılaştırmasını otelinizde ne sıklıkla uygulamaktasınız?

- Hiçbir zaman Çok nadir Orta düzeyde Sıklıkla Çok sık

9.Otellerde fiyat farklılaştırması uygulamasının önem düzeyi nedir?

- Kesinlikle önemli değil Önemli değil Orta düzeyde Önemli Çok önemli

10.Uyguladığınız fiyat farklılaştırmasının otelinizin satışlarına etkisi nedir?

- Otelimizde fiyat farklılaştırmasını uygulamıyoruz Satışlar üzerinde hiç etkisi yok Satışlar üzerinde çok az etkili Satışlar üzerinde orta düzeyde etkili Satışlar üzerinde etkili Satışlar üzerinde çok etkili

11.Otelinizde belirli bir dönem için sabit olan oda fiyatlarınızı ne sıklıkla değiştirirsiniz?

- Haftada birden fazla kez değiştiririz Haftada bir kez değiştiririz Ayda 1-2 kere değiştiririz Çok nadir değiştiririz Değiştirmeyiz

12.Uyguladığınız fiyat değişimlerinin satışlara etkisi nedir?

- Otelimizde fiyat değişimlerini uygulamıyoruz Hiç etkisi yok Çok az etkili Orta düzeyde etkili Etkili Çok Etkili

13.Son dakika tekliflerini otelinizde ne sıklıkla uygulamaktasınız?

- Hiçbir zaman Çok nadir Orta düzeyde Sıklıkla Çok sık

14.Otel İşletmelerinde son dakika tekliflerinin önem düzeyi nedir?

- Kesinlikle önemli değil Önemli değil Orta düzeyde Önemli Çok önemli

15.Uyguladığımız son dakika tekliflerinin satışlara etkisi nedir?

- Son dakika teklifleri uygulamıyoruz Hiç etkisi yok Çok az etkili
 Orta düzeyde etkili Etkili Çok Etkili

16. Erken rezervasyon fırsatlarını (tekliflerini) otelinizde ne sıklıkla uygulamaktasınız?

- Hiçbir zaman Çok nadir Orta düzeyde Sıklıkla Çok sık

17. Otel İşletmeleri için erken rezervasyon tekliflerinin önem düzeyi nedir?

- Kesinlikle önemli değil Önemli değil Orta düzeyde Önemli Çok önemli

18. Uyguladığınız erken rezervasyon tekliflerinin satışlara etkisi nedir?

- Erken rezervasyon tekliflerini uygulamıyoruz Hiç etkisi yok Çok az etkili
 Orta düzeyde etkili Etkili Çok Etkili

19. Fazla rezervasyon politikasını otelinizde ne sıklıkla uygulamaktasınız?

- Hiçbir zaman Çok nadir Orta düzeyde Sıklıkla Çok sık

20. Otel işletmeleri için fazla rezervasyon politikasının önem düzeyi nedir?

- Kesinlikle önemli değil Önemli değil Orta düzeyde Önemli Çok önemli

21. Uyguladığınız fazla rezervasyon politikalarının satışlara etkisi nedir?

- Fazla rezervasyon politikası uygulamıyoruz Hiç etkisi yok Çok az etkili
 Orta düzeyde etkili Etkili Çok Etkili

22. Fazla rezervasyon politikası uygulamanızda, mevcut oda kapasitenizin yüzde kaç kadar rezervasyon alırsınız?

- Uygulamıyoruz %1-5 %6-10 %11-15 %16-20 %20'den daha fazla

23. Minimum kalış süresi uygulamasını ne sıklıkla yapmaktasınız?

- Hiçbir zaman Çok nadir Orta düzeyde Sıklıkla Çok sık

24. Otel İşletmeleri için minimum kalış süresi uygulamasının önem düzeyi nedir?

- Kesinlikle önemli değil Önemli değil Orta düzeyde Önemli Çok önemli

25. Maksimum kalış süresi uygulamasını ne sıklıkla yapmaktasınız?

- Hiçbir zaman Çok nadir Orta düzeyde Sıklıkla Çok sık

26. Otel İşletmeleri için maksimum kalış süresi uygulamasının önem düzeyi nedir?

- Kesinlikle önemli değil Önemli değil Orta düzeyde Önemli Çok önemli

27. Uyguladığınız kalış süresi uzunluk kontrolünün satışlara etkisi nedir?

- Uygulamıyoruz Hiç etkisi yok Çok az etkili Orta düzeyde etkili Etkili Çok Etkili

28.En düşük fiyat garantisi uygulamasını ne sıklıkla yapmaktasınız?

Hiçbir zaman Çok nadir Orta düzeyde Sıklıkla Çok sık

29.Otel İşletmeleri için en düşük fiyat garantisi uygulamasının önem düzeyi nedir?

Kesinlikle önemli değil Önemli değil Orta düzeyde Önemli Çok önemli

30. Uyguladığınız en düşük fiyat garantisi uygulamasının satışlara etkisi nedir?

Uygulamıyoruz Hiç etkisi yok Çok az etkili Orta düzeyde Etkili Çok Etkili

31. "Oda kullanım garantisi" uygulamasını ne sıklıkla yapmaktasınız?

Hiçbir zaman Çok nadir Orta düzeyde Sıklıkla Çok sık

32. Otel İşletmeleri için oda kullanım garantisi uygulamasının önem düzeyi nedir?

Kesinlikle önemli değil Önemli değil Orta düzeyde Önemli Çok önemli

33. Uyguladığınız oda kullanım garantisi uygulamasının satışlara etkisi nedir?

Oda kullanım garantisi uygulamıyoruz Hiç etkisi yok Çok az etkili
 Orta düzeyde etkili Etkili Çok Etkili

34. Otelinizde gelir yönetimi uygulamalarından kim sorumludur?

Gelir yöneticisi Satış ve pazarlama müdürü Önbüro müdürü Genel müdür
 Muhasebe müdürü Diğer.....

35.Eğer otelinizde ayrı bir gelir yönetimi bölümü veya gelir yöneticisi yok ise ilerleyen süreçte bir gelir yöneticisi almayı düşünüyor musunuz?

Gelir yöneticisine sahibiz Kesinlikle hayır Hayır Kararsızız Evet Kesinlikle evet

36. Gelir yönetimi için hangi yazılımı kullanıyorsunuz?

Amadeus RMS Opera Delphi Elektra
 OneYield Odeon Diğer

37.Otelinizdeki günlük faaliyetlerinizde aşağıdaki gelir yönetimi ölçümlerini kullanıyor musunuz?

	Evet	Hayır
Doluluk oranları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ortalama günlük fiyat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oda başına elde edilen gelir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oda başına elde edilen brüt işletme geliri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. Gelecekteki satışları, gelirleri ve doluluk oranlarını nasıl tahminliyorsunuz?

- () Tahminleme yapmıyoruz
 () Sadece geçmiş veri ve deneyimlerle
 () Sadece İstatistiksel metotlarla
 () Geçmiş veri ve deneyimleri ve istatistiksel metotların kombinasyonuyla

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
39. Gelir yönetimi yazılımı otelinizin gelirlerini daha iyi yönetmeye yardımcı olmaktadır	⑤	④	③	②	①
40. Otel rezervasyonlarının az olduğu dönemlerde fiyatları düşürüp promosyon uyguluyoruz	⑤	④	③	②	①
41. Otelimizin gelirleri konusunda her müşteri eşit öneme sahiptir	⑤	④	③	②	①
42. Genel olarak gelir yönetimi otelimizin gelirlerinin artmasına yardımcı olmaktadır.	⑤	④	③	②	①
43. Eğer rakiplerimiz fiyatlarını düşürürse biz de fiyatlarımızı düşürürüz.	⑤	④	③	②	①
44. Eğer rakiplerimiz fiyatlarını artırırsa biz de fiyatlarımızı artırırız.	⑤	④	③	②	①