

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**OTEL İŞLETMELERİNİN ODALAR
BÖLÜMÜNDE GELİR YÖNETİMİ:
İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI
OTELLERDE BİR UYGULAMA**

ÇİĞDEM UNURLU

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. DERMAN KÜÇÜKALTAN

EDİRNE 2010

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNİN ODALAR
BÖLÜMÜNDE GELİR YÖNETİMİ:
İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI
OTELLERDE BİR UYGULAMA**

ÇİĞDEM UNURLU

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. DERMAN KÜÇÜKALTAN

EDİRNE 2010

Hazırlayan: ÇİĞDEM UNURLU

Tezin Adı: Otel İşletmelerinin Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

ÖZET

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin akıl almaz bir hızla geliştiği 21. yy.da, işletmeler de küreselleşme olgusu içerisinde artan rekabet ortamında karlılıklarını arttırabilmek, varlıklarını devam ettirebilmek için her geçen gün yeni plan ve politikalar geliştirmektedir. Bu noktada gelir yönetimi, fiyatın farklılaştırılması ve pazarın bölümlendirilmesi ile karın maksimizasyonunun amaçlandığı bir fiyatlama yöntemi olarak, hizmet sektöründe yer alan birçok işletme nazarında önemli bir sistemdir.

1970'li yıllarda Amerika'da düşük fiyatlı havayolları işletmelerinin yarattığı rekabeti göğüsleyebilmek için büyük havayolları işletmeleri tarafından geliştirilen gelir yönetimi sistemi, bugün Türkiye'de özellikle birçok beş yıldızlı otel işletmesi tarafından karlılıklarını arttırabilmek ve tam kapasite çalışabilmek için kullandıkları etkili bir fiyatlama sistemidir. Çıkış noktası havayolu işletmeleri olan gelir yönetimi, talebin esnek, arzın ise sabit ve satılamayan her bir odanın, koltuğun işletmeye zarar getirdiği hizmet işletmelerinde uygulanabilen dinamik bir fiyatlama sistemidir. Ayrıca taşımacılık, kayak, golf, tiyatro, müze, hastane, tren gibi farklı nitelikteki işletmelerde de uygulanabilme potansiyeline sahiptir.

Bu çalışmada, Türkiye'de henüz çok yeni bir kavram olan gelir yönetiminin literatürdeki karşılığına, uygulamada kullanılan gelir yönetimi modellerine yer verilmiş ve İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin gelir yönetimi ile ilgili algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Odalar Bölümü Yönetimi, Gelir Yönetimi

Prepared By: ÇİĞDEM UNURLU

Name of the Thesis: Revenue Management in Room and Devision Management of Hotel Business: A Research Five Star Hotel Business in İstanbul.

ABSTRACT

In 21st century, information and communication technologies have developed rapidly, companies in the globalization phenomenon in the increasing rivalry atmosphere are developing new plans and policies day by day to increase their profits and continue their existence. At this point, revenue management which aims maximising the profit by pricing of the various upgrading and market segmentation is an important system in the eyes of many businesses in the service sector.

In the 1970s, big airlines developed the revenue management system in order to resist the competition caused by the low cost airline businesses in America, Nowadays, many five star hotels in Turkey are using this effective pricing system to increase their profits and to work full capacity. Revenue management ,as a starting point of airline services, is dynamic pricing system for the business services which has elastic demand, fixed supply, and harms caused by the rooms, seats had not been sold. Furthermore, it has the potential applicability to different organisations such as transportation, skiing, golf, theaters, museums, hospitals, train.

Revenue management is still a quite new concept in Turkey, In this study, its correspond to literature and its models applied in the revenue management were included, and the perceptions, related to revenue management, of five-star hotels located in Istanbul were studied to measure.

Key Words: Hotel Business, Room and Devision Management, Reveneue Management

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanma sürecinde, görüş ve bilgilerini paylaşan ve hoşgörüsünü esirgemeyerek bana her zaman yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'a, uygulama bölümünde anket verilerinin yorumlanmasında, bilgi ve deneyimiyle büyük katkıları bulunan Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a ve maddi manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİ KAVRAMI VE TÜRKİYE'DE OTEL İŞLETMECİLİĞİ

1.Otel İşletmeciliği Kavramı ve Türkiye'de Otel İşletmeciliği	3
1.1.Otel İşletmelerinin Tanımı	3
1.2.Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	5
1.3.Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	9
1.3.1.Hukuki Bakımdan Bağlı Oldukları Statülere Göre Oteller.....	10
1.3.1.1.Bir Yıldızlı Oteller	11
1.3.1.2.İki Yıldızlı Oteller.....	12
1.3.1.3.Üç Yıldızlı Oteller	12
1.3.1.4.Dört Yıldızlı Oteller.....	13
1.3.1.5. Beş Yıldızlı Oteller	15
1.3.2. Konaklamanın Amacı Bakımından Oteller.....	17
1.3.2.1. Merkezi Oteller (Otel Garnis).....	17
1.3.2.2. Kaplıca Kür Otelleri.....	17
1.3.2.3. Dağ Spor Otelleri	18
1.3.2.4. Kıyı Otelleri	18
1.3.3. Belgelendirme Şekillerine Göre Otel İşletmeleri.....	18

1.3.3.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri.....	18
1.3.3.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri	18
1.3.4. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	19
1.3.4.1. Özel Otel İşletmeleri.....	19
1.3.4.2. Kamu Otel İşletmeleri.....	20
1.3.4.3. Karma Otel İşletmeleri.....	20
1.3.5. Amerika’da Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	20
1.3.5.1. Ticari Oteller.....	21
1.3.5.2. Havaalanı Otelleri	22
1.3.5.3. Kongre Merkezleri.....	23
1.3.5.4. Ekonomik Oteller.....	23
1.3.5.5. Suit Oteller	23
1.3.5.6. Uzun Süreli Konaklama Yapılan Oteller	24
1.3.5.7. Casino Otelleri	25
1.3.5.8.Resort Oteller	25
1.3.5.9. Yatak ve Kahvaltı Otelleri	26
1.3.6. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmesi	26
1.3.7. Türkiye’de Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	27
1.3.7.1. İşletme Belgeli Otel İşletmeleri	27
1.3.7.2. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri.....	28
1.4. 1982 Öncesi Dönemde Otel İşletmeciliğinin Gelişimi.....	29
1.5. 1982 Sonrası Dönemde Otel İşletmeciliği.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN ODALAR BÖLÜMÜNDE FİYATLAMA VE GELİR YÖNETİMİ

2.Otel İşletmelerinin Odalar Bölümünde Fiyatlama ve Gelir Yönetimi	37
2.1. Odalar Bölümünün Tanımı	37
2.2. Odalar Bölümünün Örgütlenmesi.....	38
2.2.1.Ön Büro.....	42
2.2.2.Rezervasyon.....	44
2.2.3.Kat Hizmetleri.....	45
2.3. Odalar Bölümünde Talep ve Talep Yönetimi	46
2.4. Odalar Bölümünde Fiyatlandırma	48
2.4.1.Fiyatlama Kararlarında Etkili Olan Faktörler	49
2.4.2.Fiyatlama Yöntemleri	49
2.4.2.1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma Yöntemleri.....	50
2.4.2.1.1. Maliyet Artı Yönetimi	50
2.4.2.1.2. Hedef Fiyatlandırma (Başabaş Fiyatlandırma).....	51
2.4.2.2. Talebe Yönelik Fiyatlandırma	51
2.4.2.3.Rekabete Yönelik Fiyatlandırma	52
2.4.3.Odalar Bölümünde Oda Fiyatlarının Belirlenmesi	52
2.4.3.1.Yatırım Maliyeti Yöntemi	52
2.4.3.2.Hubbard Yöntemi	53
2.4.3.3.Gelir Gider Tahmini İle Fiyatlama Yöntemi	53
2.4.3.4.Ağırlıklı Maliyet Yöntemi İle Fiyatlama	53
2.4.3.5. Oda Büyüklüğüne Göre Fiyatlama	54
2.4.3.6.İki Kişi Veya Daha Fazla Konaklama Durumunda Fiyat Hesaplanması.....	54
2.5.Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi	55
2.5.1.Gelir Yönetiminin Tanımı	55
2.5.2. Gelir Yönetimi Kavramının Tarihi	56

2.5.3. Gelir Yönetiminin Amaçları	57
2.5.4. Gelir Yönetimi İçin Gerekli Koşullar	59
2.5.4.1. Kapasitenin Sınırlı Olması.....	59
2.5.4.2. Yüksek Sabit Maliyetler	59
2.5.4.3. Değişken Maliyetlerin Düşük Olması.....	60
2.5.4.4. Talebin Zamana Duyarlı Ve Dalgalı Olması	60
2.5.4.5. Ürünlerin Birbirine Benzer Olması.....	60
2.5.5. Gelir Yönetiminin Unsurları	61
2.5.5.1. Pazar Bölümlendirme	61
2.5.5.2. Talep ve Rezervasyon Özellikleri.....	61
2.5.5.3. Fiyatlama Bilgileri	62
2.5.5.4. Etkin Bir Bilgi Sistemi.....	62
2.5.5.5. Fazla Rezervasyon Politikası	63
2.5.6. Gelir Yönetimini Otel İşletmeleri İçin Farklı Kılan Etmenler.....	64
2.5.6.1. Oda Dışı Gelirler.....	64
2.5.6.2. Rezervasyon Oluşturma Süresi	64
2.5.6.3. Oda Dışı Gelirler.....	64
2.5.6.4. Tutarlı ve İlkeli Fiyatlandırma Politikasına Olan Gereksinim.....	65
2.5.7. Gelir Yönetimine Yönelik Modeller.....	65
2.5.7.1. Yeoman'ın Gelir Yönetimi Modeli	65
2.5.7.2. Jones ve Hamilton'un Gelir Yönetimi Uygulama Modeli	68
2.5.7.3. Donagh, McMahan-Beattie ve McDowell'in Gelir Yönetimi Modeli.....	70
2.5.7.4. Harris ve Peacock'un Gelir Yönetimi Modeli.....	71
2.6. Odalar Bölümünde Gelirin Ölçülmesi.....	74
2.7. Odalar Bölümünde Çifte Rezervasyon Politikaları ve Gelir Yönetimi	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Gelir Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma	77
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	77
3.2. Evren ve Örneklem.....	78
3.3. Verilerin Toplanması.....	78
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	79
3.4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo- Demografik Özellikleri ve Otel İşletmelerinin Nitelikleri	79
3.4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Betimsel İstatistikleri.....	84
3.4.3. Güvenilirlik Analizi.....	88
3.4.4. Faktör Analizi.....	89
3.4.5. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine ve Otel İşletmelerinin Niteliklerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular.....	93
3.4.5.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	94
3.4.5.2. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	96
3.4.5.3. Otel İşletmesinin Statüsü İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	97
3.4.5.4. Otel İşletmesinin Faaliyet Süresi İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler....	101

3.4.5.5. Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sistemini Uygulama Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler	104
3.4.5.6. Gelir Müdürü Bulunmayan Otel İşletmelerindeki Yöneticilere Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler.....	105
3.4.6. Otel İşletmelerinin Nitelikleri ile Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine Yönelik Tutumlarının Bağımsızlığının Testi....	110
3.4.7. Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumların Boyutları İle Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi	114
3.4.8. Bulgular ve Yorumlar.....	116
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA	121
EKLER	127

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Amerikan Otelciliğinde Farklı Kriterlere Göre Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	21
Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	79
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	80
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Statülerine Göre Dağılımları.....	80
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yatak Kapasitelerine Göre Dağılımları.....	81
Tablo 3.5. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları.....	81
Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimini Uygulama Sürelerine Göre Dağılımları.....	82
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Müşteri Profillerine Göre Dağılımları.....	82
Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Gelir Müdürüne Sahip Olma Durumlarına Göre Dağılımları.....	83
Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi İle İlgili Sorumluluklarını Yerine Getiren Yöneticilere Göre Dağılımları.....	83
Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri.....	84
Tablo 3.11. Faktör Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 3.12. Faktör Analizi Matrisi.....	92
Tablo 3.13. Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı.....	93

Tablo 3.14. Kolmogorov-Smirnov Testi.....	94
Tablo 3.15. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Gelir Yönetiminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları.....	94
Tablo 3.16. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	96
Tablo 3.17. Otel İşletmelerinin Statüleri İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	97
Tablo 3.18. Otel İşletmelerinin Statülerine Göre Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	98
Tablo 3.19. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.20. Otel İşletmesinin Statüsüne Göre Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	101
Tablo 3.21. Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	102
Tablo 3.22. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	103
Tablo 3.23. Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sistemini Uygulama Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	104
Tablo 3.24. Otel İşletmelerinde Gelir Müdürü Sorumluluklarını Yerine Getiren Yöneticilere Göre Gelir Yönetiminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	106
Tablo 3.25. Otel İşletmelerinde Gelir Müdürü Sorumluluklarını Yerine Getiren Yöneticilere Göre Gelir Yönetimine İlişkin Tutumların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	107

Tablo 3.26. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	108
Tablo 3.27. Otel İşletmelerinin Nitelikleri İle Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine Yönelik Tutumlarına İlişkin Çapraz Tablo	110
Tablo 3.28. Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumların Toplam Puanları ile Onun Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisi.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinin Odalar Bölümü Organizasyon Şeması.....	40
Şekil 2.2. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Ön Büro Organizasyon Şeması.....	42
Şekil 2.3. Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinin Kat Hizmetleri Bölümünün Organizasyon Yapısı	45
Şekil 2.4. Fiyatlandırma Kararlarında Etkili Olan Faktörler.....	49
Şekil 2.5. Jones Ve Hamilton Gelir Yönetimi Uygulama Modeli.....	69
Şekil 2.6. Harris ve Peacock'un Gelir Yönetimi Modeli.....	89

KISALTMALAR

- A.B.D.** : Amerika Birleşik Devletleri
- C.R.S.** : Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi
(Computerized Rezervation Systems)
- G.Y.** : Gelir Yönetimi
- D.P.T.** : Devlet Planlama Teşkilatı

GİRİŞ

Verimlilik yönetimi anlamına da gelen gelir yönetimi, son 20 yılda hizmet işletmeleri içerisinde özellikle otellerin gelirlerini arttırmak amacı ile yaygın olarak kullandıkları bir sistem haline gelmiştir¹. Son zamanlarda yükselen bir değer olarak bu sistem, temelde sınırlı olan, stoklanamayan kaynakların, pazarın bölümlendirilmesi ile farklı müşteri gruplarına tahsisi esasına dayanır. Bir başka ifade ile gelir yönetimi fiyat farklılaştırması ve pazar bölümlendirilmesi ile kapasitenin kontrol edildiği, gelirin maksimize edilmeye çalışıldığı dinamik bir fiyatlama yöntemidir.

Gelir yönetiminin gelişimi, Amerika'da serbestleşme hareketi sonucu, havayolu taşımacılığında fiyat kontrolünün kaybolmasıyla başlamıştır. American Airlines gelir yönetimini kullanarak her yıl 500 milyon dolar kadar gelirlerini arttırırken, Delta Airlines daha küçük bir sistem kullanarak gelirlerini yalnızca 300 milyon dolar arttırabilmiştir. Gelir yönetimi sisteminin en eski, en bilgili en tecrübeli kullanıcısı havayolu işletmeleri iken; bu fiyatlama sistemi başta hizmet sektörü olmak üzere başka sektörlerde de kendini göstermeye başlamıştır. Örneğin Marriot Otel, gelir yönetimi sistemini kullanarak gelirlerini her yıl 100 milyon dolar kadar arttırabilmiştir².

Günümüzde gelir yönetimi, fazla rezervasyon (overbooking) ve dinamik fiyatlama özelliği ile hizmet sektöründe yaşanan en önemli yeniliklerden biri haline gelmiştir. Tüm bunlara paralel olarak gelir yönetimi, arzın sabit talebin ise sonsuz esnek olduğu otel işletmelerinde, talebin kapasiteye tahsis edilme sürecinde önemli bir çıkış noktası olmuştur. Otel işletmelerinin, rekabet ortamından hak ettikleri payı alabilmelerine, varlıklarını idame ettirebilmelerine, gelirlerini maksimize etmelerine

¹ Aurelio G. Mauri, "Yield Management And Perceptions Of Fairness In The Hotel Business", *International Review of Economics*, Volume 54, Number 2, 2007,s.284.

² Serguei Netessine-Robert Shumsky , "Yield Management" , http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/robert.shumsky/Yield_management_note.PDF, (18.06.2010), s.2.

ve tam kapasite çalışabilmelerine olanak tanıyan bu sistem, son 20 yılın en önemli yeniliklerindedir.

Tezin birinci bölümünde otel işletmelerinin ve otel işletmeciliğinin tanımı yapılmış, otel işletmelerinin özelliklerine değinilmiş, Türkiye’de ve Amerika’ da otel işletmeciliğinin sınıflandırılmasından bahsedilmiştir. Son olarak da otel işletmeciliğinin Türkiye’de 1982 öncesi ve sonrası durumu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tezin ikinci bölümünde ise, otel işletmelerinde odalar bölümünün tanımından, otel içersisinde örgütlenme şeklerinden bahsedilmiştir. Odalar bölümünde talep ve talep yönetimi, fiyatlandırma, odalar bölümünde oda fiyatının belirlenmesinde kullanılan yöntemler, ikinci bölümde anlatılan diğer konular arasındadır. Bu bölümde ele alınan bir başka konu ise, gelir yönetimi kavramıdır. Gelir yönetimi ile ilgili genel bir literatür taraması yapılmış, gelir yönetiminin gelişimi, amaçları, unsurları üzerinde durulmuş ve teoride gelir yönetimi modellerine değinilmiştir. Kaynakların çoğunun yabancı olması ve Türkçe yeterli kaynağın olmaması, bu kavramın ülkemizde henüz çok yeni bir kavram olduğunun açık bir göstergesidir.

Son olarak tezin üçüncü bölümünde ise, İstanbul’da faaliyet gösteren, işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin gelir yönetimi ile ilgili algıları ölçülmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİ KAVRAMI VE TÜRKİYE'DE OTEL İŞLETMECİLİĞİ

Bu bölümde otel işletmeciliği ve otel işletmeleri kavramları üzerinde durulmuştur. Otel işletmelerinin dünyada ve Türkiye'deki sınıflandırılmaları anlatılmış, otel işletmeciliğinin Türkiye'de 1982 yılı öncesi ve 1982 yılı sonrasında günümüze gelişiminden bahsedilmiştir..

1.1.Otel İşletmelerinin Tanımı

Birçok akademisyen, uzman ve kuruluş ve örgüt tarafından, tarihsel kökeni neredeyse insanlık tarihinin ilk seyahatine dayanan ve konaklama işletmeleri içerisinde en eski ve en yaygını olan, otel işletmelerinin ve otel işletmeciliğinin tanımı yapılmaya çalışılmıştır.

Otel işletmeciliği, sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Otel işletmeleri ise, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama daha sonra yeme içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, mal ve hizmet üreten ve aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan, ticari nitelikli işletmelerdir³.

Aktaş'a göre otel işletmeciliği, ekonomik amaçlarla kurulan ve insanın turizm olayı içindeki konaklama, yeme içme, eğlence v.b. gereksinimlerini karşılamaya yönelik üretim ve pazarlama faaliyetleri gösteren birimlerin yönetimi, organizasyonu ve diğer tüm fonksiyonlarını inceleyen, işletmecilik biliminin uygulama alanıdır⁴.

³ Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s.5.

⁴ Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya, 2002, s.20.

Bir otel işletmesinin en önemli faaliyeti yiyecek ve konaklamadır. Bunun yanı sıra büyük oteller rekreasyon, alış veriş, kongre gibi olanaklara da sahiptirler. Bazı oteller, evlilik gibi sosyal olaylar için catering hizmeti de verebilmektedir⁵.

Prof. Dr. Hasan Olalı'ya göre; “Yapısı, teknik donanımı, müşteriye hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme ve eğlence ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılayan, en az 10 odalı tesislerdir⁶.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununa göre “ Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri, bünyelerinde bulunduran en az 10 odalı tesislerdir⁷.”

1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir⁸,

“Otel:

Yönetimiyle olduğu kadar, donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır,

Müşterilere kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır,

Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır,

⁵ Naseem Ahmad, *Encyclopedia Of Hotel Management*, Mehra Offset Press, India, 2006, s.1.

⁶ Hasan Olalı - Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul, 1993, s.5.

⁷ Necip Boz, *Turizm Hukuku*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2002, s.153.

⁸ Rüya Ehtiyar, *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğinin Bir Göstergesi Olan İş Gören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 1995, s.5.

Müşterilerine tahsis ettiği odalar da sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurulmalıdır,

Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilen özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Günümüzdeki lüks oteller bu imkânlardan çok fazlasını sağlamakta, müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır.

Otel işletmesi kavramını tanımlayabilmek için, bir otel işletmesinin sahip olması gereken en düşük düzeydeki teknik ve estetik özellikler üzerinde tartışmalar yapılmış ve çok farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Çünkü gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, hayat standartları, zevkleri birbirinden çok değişik olan turistlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek olan bir işletmenin tanımını yapmak, onu oluşturan boyutları belirtmek oldukça zordur. Dolayısıyla, tanımlarda kullanılacak faktörlerin neler olacağı üzerine bir birliktelik sağlanamadığından birçok farklı otel ve otel işletmesi tanımı yapılmıştır⁹.

Tüm bu tanımlardan yola çıkacak olursak; otel işletmeleri, insanların seyahatleri süresince tekrar evlerine dönüncüye kadar geçen sürede, belirli bir ücret karşılığında satın aldıkları konaklama, yeme-içme, eğlence v.b. gibi ihtiyaçlarını, belirli standartlarda karşılayabildikleri ve bu etkileşim sürecinde insan ilişkilerinin önemli olduğu en eski ve en yaygın konaklama işletmelerindendir.

1.2.Otel İşletmelerinin Özellikleri

Oteller hizmet sektöründe bulunan işletmelerdir. Hizmet sektörü, bankacılık eğlence, sivil topluluk gibi hizmetleri kapsar. Artan servetin, boş zamanın sonucu olarak, pek çok batı ülkesi, hizmet sektörüne dayanan ekonomiye sahiptir. Otel işletmeleri de dahil olmak üzere b tip işletmeler analiz edildiğinde, en karakteristik

⁹ Ramazan Usta, *Otel İşletmeciliğinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2007, s.53.

özellikleri, soyutluluk, ayrılmazlık, değişkenlik, dayanıksızlık ve çabuk bozulabilirliktir¹⁰.

Otel İşletmeleri; değişik nedenlerle ikametleri dışında olan kimselere öncelikli olarak, konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını konukların beklentilerine göre karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu bakımdan, diğer sanayi ve ticari işletmelerin göstermiş olduğu özelliklerden ayrı olarak şu özellikleri taşımaktadır¹¹.

Otel işletmeleri zamana duyarlıdır.

Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir.

Otel işletmeciliği dinamiklidir.

Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir.

Otel İşletmelerinde sunulan hizmetler, bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir.

Otel İşletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır.

Otel işletmelerinde satışlar genel olarak peşin ve yaygın olarak kredi kartı kullanılmaktadır.

Otel işletmelerinin özellikleri içerisinde, farklı bir görüş de, otel işletmeciliğinde risk faktörünün oldukça yüksek olması durumudur. Aktaş'a göre turizm endüstrisinde talep önceden kesin bir şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden, risk faktörü yüksek olmaktadır. Ayrıca otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini

¹⁰ Timothy I. G. Lockyer, *The International Hotel Industry: Sustainable Management*, The Howarth Hospitality and Tourism Press, Binghamton, 2007, s.2.

¹¹ Burhan Şener, a.g.e., s.16.

mevsimlere göre düzenlerler. Diğer yandan, otel işletmelerinde sabit sermaye varlıklarının yüksekliği ve kar marjının düşüklüğü, yatırım hevesini kıldığından; devlet desteğine gereksinimleri vardır”¹².

Diğer bir yandan, başka bir ayrıma göre de otel işletmelerinin özelliklerini şu şekilde ifade etmek de mümkündür¹³:

Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır ve bu gücü yaratan otel personeldir. Otel işletmeciliğinin esas fonksiyonu müşteriye hizmettir.

Sektörde üretilen mal ve hizmetler üretildiği yerde tüketilir. Üretilen hizmetlerin stoklanması ya da başka bir yere taşınması mümkün değildir.

Oteller yalnız konaklama hizmetini değil, yeme-içme, eğlence gibi birtakım ihtiyaçları da karşılar.

Otel İşletmeciliği, zaman zaman durgunlukla karşılaşan, çok büyük bir yatırım ve işletme sermayesi isteyen bir endüstri alanıdır.

Otel işletmeciliği, günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösteren bir iş alanıdır.

Otel İşletmeciliği, içinde bulunduğumuz yüzyılda tekniğin ilerlemesi ile beraber sürekli olarak değişikliğe uğrayan bir endüstridir. Herhangi bir otel işletmesinin ilerleyen tekniği takip etmemesi; sürekli olarak gerilemesi ve o işletmeye olan ilginin kaybolması demektir. Bu nedenle bir otel işletmesinde yatırımın geri dönme dönemi 8-10 yıl olarak kabul edilmektedir.

Otel işletmeleri endüstri işletmelerinden farklı bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikler, otel işletmelerinin hizmet sektöründe yer almasından

¹² Ahmet Aktaş, *a.g.e.*, s.27.

¹³ Ramazan Usta, *a.g.e.*, s.50.

kaynaklanmaktadır. Çeşitli kaynaklarda otel işletmelerinin özelliklerinin birbirlerinden farklılık gösteren şekillerde ayrımlara tabi tutulduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin üretim, personel, yatırım, muhasebe yönlerinden taşıdıkları farklı özelliklerinin yanı sıra pazarlama açısından da bir takım farklı özellikleri vardır.

Uygur'a göre otel işletmelerinin pazarlama açısından sahip olduğu özellikler ise şu şekildedir¹⁴:

Turizm işletmeleri emek yoğun işletmelerdir,

Turizm İşletmelerinde hizmet stoklanamaz,

Turizm İşletmelerinde hizmet heterojendir,

Turizm işletmelerinde talep oldukça değişkendir,

Turizm işletmelerinde talebi önceden belirlemek oldukça zordur,

Turizm işletmeleri soyut olan hizmeti sunabilmek için somut unsurlara ihtiyaç duyarlar,

Turizm işletmelerinde dağıtım kanalı tersine işlemektedir,

Turizm hizmeti üretildiği yerde tüketilir,

Turizm hizmetini satın alma kararını vermek oldukça zordur,

Turizm hizmeti yüksek sabit maliyetlere dayalıdır,

Turizm işletmelerinde sunulan hizmet soyuttur,

Turizm hizmeti birbirine bağımlıdır.

¹⁴ Selma Meydan Uygur, *Turizm Pazarlaması*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2007, s.71.

1.3.Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin akıl almaz bir hızla geliştiği 20. yüzyılda, otel müşterilerinin, konaklama işletmelerinden beklentilerinin de artan bir hızla değişmesine ve yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşte bu süreç içerisinde, müşterilerin seyahat ve konaklama eğilimlerinde yaşanan değişimler nedeniyle otel işletmelerinin sınıflandırılmasında tam bir birlik sağlanamamıştır.

Aktaş'a göre ise otel işletmelerinin tanımında olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılmalarında da kesin bir birlik söz konusu değildir. Farklı akademisyenler, yazarlar ve ülkeler tarafından değişik kriterlere ve otel endüstrisinin ülkedeki özelliklerine göre otellerin sınıflandırılması yapılmıştır¹⁵. Bunun yanı sıra, işletmenin uluslararası önemi, tanınmış bir marka ile sınıflandırılması, işletmenin hem farklı pazar bölümlerine ulaşmasını sağlayacak hem de müşteri sadakatini arttıracaktır¹⁶.

Oteller pazarlama amaçlarına, büyüklüklerine, buldukları yere, faaliyetlerine, sahiplik gibi kriterlere bağlı olarak sınıflandırılabilirler. Pazarlama amaçları bakımından ele alındığında, oteller ticari ve resort oteller olmak üzere iki farklı gruptadır. Büyüklüklerine göre değerlendirdiğimizde; büyük ölçekli, orta ölçekli ve küçük ölçekli otel işletmesi olarak üç gruptadır ve oda kapasiteleri dikkate alınır. Sahiplik kriteri göz önüne alındığında ise, bir şahsa ait olan özel işletmeler, birkaç otelin bir araya gelerek oluşturduğu yerli otel işletmeleri ve uluslararası gruplara ait olan uluslararası otel işletmeleri olmak üzere üç gruptadır¹⁷.

¹⁵ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.29.

¹⁶ Michael J. O'Fallon, *Hotel Management, And Operatios*, John Wiley & Sons, Canada, 2007, s.14.

¹⁷ Sue Baker, Jeremy Huyton, Pam Bradley, *Principles Of Hotel Front Office Operations*, Seng Lee Press, Volume 1, Singapore, 2001, s.8.

1.3.1.Hukuki Bakımdan Bağlı Oldukları Statülere Göre Oteller

Otel işletmelerinin hukuki anlamda sınıflandırılmasında, dünyada genel geçer bir standart olmamakla birlikte; hukuki sınıflandırmanın, söz konusu ülkede yürürlükte olan yasalara göre değiştiği, bilinen bir gerçektir. Örneğin Taiwan Turizm Bürosuna göre, oteller iki farklı gruptan oluşuyor. Bunlar, uluslar arası turist otelleri ve sıradan turist otelleri olmak üzere iki şekildedir. Uluslararası turist otelleri 4 ve 5 yıldızlı otellere eşdeğer, sıradan turist otelleri üç yıldızlı otellerle eş değer otellerdir¹⁸.

Bunun yanında birçok ülkede uluslararası resmi seyahat teşkilat birliğinin belirlediği normlara göre otellerini sınıflandırmaktadır. Hukuki bakımdan sınıflandırmada dünya ülkeleri arasında standart normların uygulanmasına büyük ölçüde geçilmiş olmaktadır. Bu sınıflandırmada genellikle otel binasının özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, hizmet standardı, müşteriye sunduğu rahatlık ve işletmecilik anlayışı gibi önemli temel özellikler değerlendirilmektedir¹⁹.

Turizm Bakanlığında belge alınma aşamasındaki en önemli unsurlarda biri belgedeki tesisin türüdür. Bakanlıkça belgelendirilmesine ve desteklenmesine karar verilen türler Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nde belirtilir²⁰. Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde yer alan sınıflandırmaya göre oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir²¹. Oteller, bir yıldızlı oteller, iki

¹⁸ Ching-Fu Chen, "Applying The Stochastic Frontier Approach To Measure Hotel Managerial Efficiency In Taiwan", *Tourism Management*, Volume 28, 2007, s.697.

¹⁹ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.29.

²⁰ Necip Boz, *Turizm Hukuku*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2002, s.153.

²¹ Tatjana Furdaka-Svitlana Gruba, *Investment Opportunities On The Hotel Marketing In Kiev*, (Real Estate and Construction Management, Division of Building and Real Estate Economics, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Stockholm, 2007, s.9.

yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar²².

Bunun yanı sıra, uluslar arası standartlarda, otelin kalite seviyesinin belirlenmesinde en yaygın olarak kullanılan sistem, yıldızlı sınıflandırma sistemidir. Yüksek yıldızlı sınıflama, yüksek kalite seviyesini gösterir. Bu sistemin özünde, otel tarafından sağlanan hizmetler bulunmaktadır. Farklı ülkelerde farklı sınıflandırma sistemi görülmektedir.

1.3.1.1.Bir Yıldızlı Oteller

En az 10 oda

Sadece yaz sezonu açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,

Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkânının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.),

Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu, yeterli büyüklükteki oturma salonu veya varsa lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,

Yönetim odası,

Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,

06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,

İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,

Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,

²² Faruk Andaç, *Turizm Hukuku*, Ankara, 2006, s. 139.

Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,

Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme, şeklinde nitelikleri taşımaktadır²³.

1.3.1.2.İki Yıldızlı Oteller

Bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli tesislerdir²⁴.

İlave bir yönetim odası,

Oturma salonu ve bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi,

İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,

Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,

Odalarda saç kurutma makinesi,

Odalarda içecek hizmeti.

1.3.1.3.Üç Yıldızlı Oteller

İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar²⁵:

İklim koşullarına göre odalarda klima,

Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş oturma salonu,

İlave bir yönetim odası

²³ Faruk Andaç, a.g.e., s.139.

²⁴ Necip Boz, a.g.e., s.154.

²⁵ Faruk Andaç, a.g.e., s.140.

Odalarda televizyon

Odalarnn yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurması,

Yüzme havuzu veya ikinci sınıf bir lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan dŖecek Ŗekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,

Çamaşır yıkama ve tleme hizmeti,

Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarlarla yapılması,

Yirmi dört saat büfe hizmeti.

1.3.1.4.Dört Yıldızlı Oteller

Üç yıldızlı oteller için aranılan Ŗartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri tařırlar²⁶:

Kabul holünde telefon kabinleri,

Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı, müşteri asansörü,

Odalarda ve genel mahallerde klima,

Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,

06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,

Kuru temizleme ve terzi hizmeti,

Her katta kat ofisi düzenlemesi (Ayrıll yerleşimler Ŗeklinde düzenlenmiş tesislerde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),

²⁶ Faruk Andaç, a.g.e., s.140.

Satış mağazası,

Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,

Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf lokanta,

Sürekli doktor hizmeti ve revir,

Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,

Servis merdiveni veya asansörü (ayrık yerleşim şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmamasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir.)

Personel sayısının en az %15 oranında konusunda eğitim almış personel,

İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,

Telefon, fax, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,

Odalarda; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi,

Ayrıca kişi başına 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,

Kapalı yüzme havuzu,

Açık yüzme havuzu,

En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,

En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,

Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,

Türk mutfağının en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin de sunulduğu, alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,

Kafeterya ve snackbar ünitelerinden en az üç adedi.

1.3.1.5. Beş Yıldızlı Oteller

Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir²⁷.

Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,

Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,

Odalarda; bornoz, dış temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az on adet amblemli malzeme,

Banyolarda; küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon, büyüteçli ayna,

Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,

²⁷ Faruk Andaç, a.g.e., s.142.

Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden ilave olarak en az üç adedi,

Yirmi dört saat oda servisi,

Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,

Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,

Bay ve bayan kuaförü,

Satış mağazaları,

Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,

Alakart lokanta,

Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,

Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon,

Beş yıldızlı otel bünyesinde birden çok konferans salonu bulunması halinde; bu salonlardan en fazla üç adedi, dört yıldızlı otellerin niteliklerinden sayılan çok amaçlı salon, kapalı yüzme havuzu, açık yüzme havuzu, kapalı sinema salonu, gece kulübü, spor salonu, pasta salonu, alakart lokanta, kafeterya bulundurma şartları belirtilen ünitelerden sayılmaktadır(md.19)

Oda sayısının en az % 20'si kadar park yeri imkânı olan garaj veya üzeri kapalı

Otopark,

Uydu veya video yayınları imkânı,

Bay ve bayan kuaförü,

Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon,

24 saat oda servisi,

Turizm amaçlı satış üniteleri.

1.3.2. Konaklamanın Amacı Bakımından Oteller

Otel işletmelerinin konaklama amacı bakımından değerlendirilmesinde farklı birçok ayırım yapılabilmektedir. Çalışmanın bu kısmında, konaklama amacı bakımından Merkezi Oteller, Kaplıca Kür Otelleri, Dağ Spor Otelleri ve Kıyı Otelleri değerlendirilmiştir.

1.3.2.1. Merkezi Oteller (Otel Garnis)

Ahmet Aktaş'a göre özellikle Avrupa ülkelerinde görülen bu konaklama işletmelerinde, geceleme yanında kahvaltı servisi de sunulur. Bu işletmeler, özel evlerin otel şekline çevrilmesiyle ortaya çıkmakta ve nüfus yoğunluğu fazla olan ticaret merkezleri veya turistlerin yoğun olarak tercih ettikleri merkezlerde kurulmaktadır. Bu tip işletmeler iş gücü ve otel-restoran uygulamasındaki ekonomik olmayan uygulamalar nedeniyle geleneksel otel işletmeciliğinin zorluğunun yok edilebilmesi bakımından kabul görmüş ve gelişme göstermiştir²⁸.

1.3.2.2. Kaplıca Kür Otelleri

Bu işletmeler, kaplıcalar ve değişik banyo kürü sağlayan konaklama işletmeleridir. Şifalı suları bulunduğu yerlerde; kaplıca, ılıca, içme gibi sağlık turizmi için yapılmış, tedavi ve dinlenmenin bir arada yapıldığı tesislerdir. Bu otellerde, kaplıca, içme suyu, deniz suyu çamur gibi maddelerle veya solunum yoluyla ya da

²⁸ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.29.

mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemleri insan sağlığı koruma ve tedavi amacını taşıyan yan hizmetler de verilmektedir²⁹.

1.3.2.3. Dağ Spor Otelleri

Dağ havası almak, dinlenmek ve kış sporu yapmak isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir.

1.3.2.4. Kıyı Otelleri

Deniz, kum ve güneşten yararlanmak isteyenlere göre inşa ve tefriş edilmiş, rekreasyon ve oyun hizmetlerinin de yer aldığı tesislerdir.

1.3.3. Belgelendirme Şekillerine Göre Otel İşletmeleri

Bu tür sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemelerine bakılmaktadır. Örneğin Türkiye’de hukuki statüleri bakımından otel işletmeleri iki şekilde ele alınmaktadır³⁰.

1.3.3.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri

Bu otel işletmeleri, yerel yönetimler yani belediye tarafından belgelendirilen ve denetlenen, çoğunlukla da nitelikli ya da niteliksiz olarak değerlendirilen tesislerdir.

1.3.3.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Bu belgelendirilme şekli 1950’li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. Otel işletmeleri, 1982 yılında yürürlüğe giren “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”ne göre sınıflandırılmakta ve sınıfına göre yıldız almaktadır.

Bu sınıflandırmada otel işletmeleri, kurulu buldukları yerleşim birimleri, turizme konu olabilecek doğal kaynaklar ile ulaşım yolları terminalleri yakınında

²⁹ Nazmi Kozak, *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayınevi, Ankara, 2002, s.5.

³⁰ Nazmi Kozak, a.g.e., s.7.

bulunmalarına göre gruplandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya örnek olarak, şehir merkezlerinde kurulu olan oteller, termal suların doğal ortamlarda yeryüzüne çıktıkları alanlarda kurulan oteller ile deniz kenarı, havaalanı, liman, istasyon, terminal yakınlarında kurulan oteller verilebilir³¹.

1.3.4. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Mülkiyet bakımından otel işletmelerini; Özel Otel İşletmeleri, Kamu Otel İşletmeleri, Karma Otel İşletmeleri olmak üzere üç grupta değerlendirilmektedir.

1.3.4.1. Özel Otel İşletmeleri

Bütün varlıkları ile özel kişilere ait olan işletmelerdir. Bu işletmelerin lehinde ve aleyhinde olan görüşler vardır. Özel otel işletmelerinin lehinde olan görüşler aşağıdaki nedenlere dayanır.

Devlet politik bir teşekküldür. Bu nedenle ekonomik faaliyetler için gerekli olan yeteneklerden yoksundur. Devletin politik bir müessese olması, kuracağı otelcilik teşebbüslerinde de politik amaçları da hâkim kılar. Rey avcılığı ve adam kayırma, teşebbüslerin başarıya ulaşma şansını azaltır. Kamu otelcilik işletmeleri bürokratik bir özellik arz eder. Bürokrasi ise, çok esnek olan otelciliğin koşulları ve gereklilikleri ile bağdaşmaz. Kamu işletmeleri aylıklı memurlarla yönetildiğinden, memurlar işletmenin kar ve zararı ile direk ilgili olmadıklarından tasarrufa riayet edemezler. Bu işletmeler iflas tehlikesine karşı da devlet bütçesiyle garanti edilmişlerdir. Oysa özel teşebbüs iyi yönetilmediğinden tutunamaz, iflas eder. Devlet teşebbüslerin zararı bütçeden karşılanacağından, onlar en kötü şekilde yönetilseler bile faaliyetlerini yine devam ettirirler. Bu halkın verdiği vergilerin kendi aleyhine kullanılması anlamına gelir. Kamu idarelerinin özel otelcilik teşebbüslerinin karşısına bir rakip olarak çıkması, özel teşebbüslerin heves ve inisiyatifini kırar³².

³¹ Nazmi Kozak, a.g.e., s.3.

³² Hasan Olalı ve Meral Korzay, a.g.e., s.44.

1.3.4.2. Kamu Otel İşletmeleri

Tüm mal varlıklarıyla kamu idarelerine ait olan otel işletmelerdir. Örneğin; Devlet, İl Özel İdaresi, Belediye, Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumuna ait özel işletmeler gibi.

1.3.4.3. Karma Otel İşletmeleri

Sermayelerinin bir kısmı özel sektöre, bir kısmı da kamuya ait olan otel işletmeleridir. Karma otel işletmesinin dayandığı esaslar şunlardır³³.

Özel teşebbüs karlı olmayan, riski yüksek olan yerlere yatırım yapmaktan kaçınılmaktadır.

Devlet kapital bakımından güçlü, fakat otelcilik için gerekli dinamizme ve zihniyete sahip değildir.

Özel teşebbüste dinamizm vardır ancak endişe büyüktür.

1.3.5. Amerika’da Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Amerikan Otelciliğinde yapılan sınıflandırmada kuruluş yeri, fiyat ve hizmet düzeyi gibi temel kriterler göz önüne alınmaktadır.

Tablo 1’de, bu kriterlere göre Amerikan otellerinin sınıflandırılmasına yer verilmiştir.

³³ Hasan Olalı ve Meral Korzay, a.g.e., s.46.

Tablo 1.1. Amerikan Otelciliğinde Farklı Kriterlere Göre Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Kuruluş Yeri Kriteri	Fiyat Kriteri	Hizmet Düzeyi Kriteri
Ticari Oteller	Ekonomik Oteller	Kongre Otelleri
Havaalanı Otelleri	Suit Oteller	Uzun Süreli Konaklama Otelleri
		Yatak ve Kahvaltı Otelleri
Resort Oteller		Casino Otelleri

Kaynak: Ramazan Usta, *Otel İşletmeciliğinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2007, s.53.

Tablo1’de görüldüğü üzere sınıflandırmada, kuruluş yeri, fiyat, ve hizmet düzeyi olmak üzere üç farklı ölçüt kullanılmıştır. Bu sınıflandırma da yer alan otel işletmelerinin özellikleri şu şekildedir.

1.3.5.1. Ticari Oteller

Ticari oteller, konaklayanlara sunulan yiyecek hizmetinin ön plana çıktığı, konaklama sektörünün en yaygın tipidir. Ticari oteller, genellikle işadamlarının toplanma noktaları olan şehir merkezlerinde kurulmaktadır. Ticari otellerin sundukları hizmetler, ücretsiz günlük gazete ve kahveden konuk odalarındaki bilgisayarlara kadar uzanmaktadır³⁴.

Henkin’e göre ise, transit olarak da bilinen ticari oteller daha çok bir ya da birkaç gün gibi kısa süreli konaklama yapan, ticaretle uğraşan, iş adamlarına, satış görevlilerine hizmet vermektedir. Bazı turistler daha uzun süre konaklama yapabilirler, hatta bu konaklama süreleri işleri sona erinceye kadar sürebilir. Transit otel olarak da bilinen ticari oteller, kurumlara yemek organizasyonları için odalar ve

³⁴ Ramazan Usta, a.g.e., s.55.

restoranlar tahsis ederler. Bu tür organizasyonlar, genel anlamda herkes için düzenlenebilir. Bu iş yemekleri, ticari otellerin en önemli faaliyetlerindedir. Ticari otellerin bir başka gelir merkezi de kongre ve toplantılardır. Bu oteller kongre, toplantı ve banket organizasyonları olmaksızın rekabette avantajlı değildirler³⁵.

Ticari oteller, çoğunlukla iş turizmine yönelik olarak, ticari merkezlere yakın olan yerlerde kurulan konaklama işletmeleridir. Bu oteller, genellikle şehir merkezlerinde olup, konaklama ve yeme içme hizmetleri konusunda kıyı otellerine nispeten daha nitelikli hizmet vermektedirler. Zaten bu sınıfın müşterisi de birinci sınıf yeme içme ve konaklama talep etmektedir. Ticari oteller her ne kadar iş amaçlı seyahat edenlere hizmet verse de, sunmuş oldukları hizmet çeşitliğine bağlı olarak münferit seyahat eden tatilciler, programlı bir tur grubuna dâhil olanlar ve kongre-toplantı grupları için de çekici olmaktadır.

1.3.5.2. Havaalanı Otelleri

Havaalanı otelleri, havaalanlarının içinde ya da yakınlarında kurulan işletmelerdir. Bu oteller genellikle rötör sorunu yaşayan ya da aktarmalarını yapan, havayolu ile seyahat eden kişileri hedef almaktadır. Havaalanı otelleri, konuklarına toplantı yapılabilecek salonlar, havaalanı ile otel arasında servis gibi olanaklar sunmaktadır.

Havaalanı otellerinin, olumsuz hava şartları olduğu ve birçok uçuşun aynı anda iptal edildiği dönemlerde, doluluk oranlarını arttırmaktadır. Doluluk oranlarındaki bu artış, otel personeli için daha fazla çalışma, artan hatalar ve tatmin olmayan müşteriler anlamına gelmektedir³⁶.

³⁵ Shepard Henkin, *Opportunities In Hotel And Motel Mnagement Careers*, VGM. Career Books, United States Of America, 2001, s.3.

³⁶ Ramazan Usta, a.g.e., s.55.

1.3.5.3. Kongre Merkezleri

Tipik bir kongre oteli, 1000- 2000 arasında oda kapasitesine, birkaç restorana, büyük açık büfe olanaklarına, alış veriş merkezlerine ve cafeler gibi olanaklara sahiptir³⁷.

Birçok otel işletmesi, konuklarının toplantı ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler sunmaktadır. Ancak yapılan kongre otelleri, öncelikle düzenlenecek olan toplantıların başarısını arttırmak üzere dizayn edilir. Kongre otellerinin genel özelliklerine baktığımızda, bu otellerin çoğunlukla metropollerde ya da markalaşabilmiş şehir merkezlerinde bulduklarını söyleyebiliriz. Kongre otelleri, toplantı salonlarının taşıma kapasitesi, kongre ve konferansların düzenlenmesinde kullanılacak teçhizatlar, work shop odaları, simültane tercüme hizmetleri, vb. gibi olanaklarla diğer otel işletmelerinden ayrılır. Tüm bunların yanı sıra toplantıya eş ve çocuklarıyla katılan konuklar için; boş zamanlarını değerlendirebilecekleri farklı düzenlemeleri ve ekstra hizmetleri de bünyelerinde bulundurmaktadır.

1.3.5.4. Ekonomik Oteller

Bu oteller, daha çok maliyet odaklı olup; konukların öncelikle konaklama yeme içme gibi en temel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Bu otelleri daha çok çocuklu aileler, kamu çalışanları gibi ekonomik anlamda gelir seviyesi kısıtlı kimseler tarafından tercih edilmekle birlikte; yiyecek içecek, eğlence gibi hizmetler de dâhil olmak üzere daha birçok hizmeti bünyesinde bulundurmayabilir.

1.3.5.5. Suit Oteller

Bu oteller, tüketicilerin daha geniş konaklama imkânları ve daha fazla konfor istekleri sonucu ortaya çıkmıştır. Zaman içinde büyük şehirlerde, havaalanı yanlarında ve resort bölgelerde hızla gelişmişlerdir. Konaklama sektörünün en hızlı gelişen otel tipidir. Konaklanan alan genellikle ayrı bir yatak odası ve oturma odasından oluşmaktadır. Ya da en azından her oda çok açık olarak kendi içinde farklı

³⁷ Ramazan Usta, a.g.e., s.55.

bölmelere ayrılmış durumdadır. Oturma odaları son derece büyüktür ve dekorasyonu özel olarak gerçekleştirilmiştir. Suit otellerde tam teçhizatlı bir mutfak, buzdolabı ve mini bar bulunmaktadır³⁸. Bu oteller çoğunlukla şehir merkezlerinden uzak yerlerde bulunmaktadır. Çalışma ve eğlenme olanağı sağlayan başka bölümleri de içerdikleri için iş adamları açısından daha caziptirler.

1.3.5.6. Uzun Süreli Konaklama Yapılan Oteller

Residance olarak da adlandırılan bu oteller, Amerika'da bulunan otellerin onda birini oluşturmaktadır. Bu oteller sürekli kalan veya en az üç aylık süre için kalan konuklara hizmet vermektedir. Bazıları, halka açık yemek organizasyonları için özel odalara ve restoranlara da sahiptirler. Residance otelleri genellikle, merkezi olmayan oturmaya elverişli yerlerde bulunuyor. Fakat pek çoğu, müşterilerinin iş yerlerine süratli varışlarını sağlamak için, ticaret merkezlerinde ya da yakınında bulunuyor³⁹.

Bu oteller, hizmet düzeyi kriterine göre, daha çok sürekli kalan konuklar için konunun ihtiyaç duyabileceği bütün hizmetlerin verildiği otellerdir. Bu tip otellerin temel özellikleri, kısa dönemli olduğu kadar uzun dönemli konaklama yapan müşterileri de ağırlamalarıdır. Bu tür otellerde kat hizmetleri, restoran, oda servisi ve kokteyl salonları gibi hizmetleri sunmaktadırlar. Bu otellerin odaları genel olarak dekorasyon ve tefriş açısından, suit otellere çok benzemektedir. Uzun süreli konaklama otelleri, bir ailenin tüm ihtiyaçlarını karşılayan otellerden, bireysel müşterilere hizmet veren otellere kadar uzanan geniş bir pazar segmentasyonuna sahiptir.

³⁸ Ramazan Usta, a.g.e., s.56.

³⁹ Shepard Henkin, a.g.e., s.4.

1.3.5.7. Casino Otelleri

Kumarhanenin temel olduğu sınırsız eğlence ve yüksek konfor olanakları sunan otellerin inşası fikri, Amerika'da ortaya çıkmıştır. Casino otellerinin gelirlerinin % 80'i kumarhane gelirlerinden oluşmaktadır. Bu tip otellerde yiyecek-içecek ve konaklamaya ilişkin hizmetler, genel karlılığa bir katkısı olması beklense dahi, kumar oyunları amaçlı verilen hizmetleri desteklemek amacı ile kullanılır.. Bu otellerde eğlencenin her türü, revüer, özel gösteriler, özel restoranlar, ve kumar partilerine katılacaklar için özel charter seferleri dahi bulunmaktadır⁴⁰. Bu oteller çok lüks olmakla birlikte, pazar bölümünün çok küçük bir kısmını gelir düzeyi düşük, hayatın tekdüzeliğinden sıkılan, kumarı bir çıkış noktası gören insanlar oluşturmaktadır.

1.3.5.8. Resort Oteller

Amerika'da bulunan otellerin altıda biri resort oteldir. Resort oteller büyüklüklerine ve şehir merkezlerinden uzaklıklarına bağlı olarak farklı hizmetler vermektedirler. Bazı küçük resort oteller yalnızca yiyecek içecek ve konaklama hizmeti verirken, büyük ve ünlü resort oteller bunların yanı sıra; golf, tenis, yüzme, kürek çekme, dans, ata binme gibi sosyal faaliyetler ve eğlence için ihtişamlı malzemeler de tedarik eder⁴¹.

Daha çok şehrin karmaşasından uzak, kara hava deniz ve demir yollarından herhangi biriyle ulaşımın kolaylıkla yapılabildiği, genellikle deniz kenarlarında bulunan otellerdir. Resort otellerini diğer otellerden ayıran en önemli özelliği; bu otelleri tercih eden konuk profiline çoğunlukla deniz, kum, güneş amaçlı olarak bu otellere gelmeleridir.

Bu oteller daha çok deniz kenarlarında, egzotik yerlerde kurulmalarına karşın, bazen de şehir merkezleri yakınlarında kurulmuşlardır. Bu otellerin en önemli özelliklerinden biri de konuklarına, rekreasyon amaçlı faaliyetlere katılabilmeleri için

⁴⁰ Ramazan Usta, a.g.e., s.57.

⁴¹ Shepard Henkin, a.g.e., s.5.

birbirinden farklı eğlence imkanları sunabilmeleridir. Golf, tenis, dalış kursları, at biniciliği ve deniz sporları gibi birçok farklı olanaklar sunmaktadırlar.

Resort oteller, daha çok sezonluk otellerdir. Bu oteller, sezonluk olmaları sebebiyle iş gören devir hızı oldukça yüksektir. Dolayısıyla bu durum, bu otellerin tam kapasite çalışamamalarına, nitelikli olmayan personel tedarikine ve hizmet kalitesinde düşüşler yaşamasına neden olmaktadır.

1.3.5.9. Yatak ve Kahvaltı Otelleri

Bu tip oteller birkaç odanın bulunduğu özel evler olabileceği gibi 20-30 odalı küçük binalar biçiminde de olabilir. Adının bu şekilde oluşması konuklarına sadece sabah kahvaltısı ve konaklama imkânı tanimasından kaynaklanmaktadır. Konuklara verilen kahvaltı basit bir kahvaltıdan çok çeşitli ve zengin bir kahvaltıya kadar uzanmaktadır. Sadece yatak ve kahvaltı sunulan bu otellerde, insanların bir araya gelebileceği ve dinlenebileceği ortak ve büyük bir oda ya da salon bulunmalıdır. Otel yöneticisi sık sık konuklarla bu salonda bir araya gelmelidir⁴².

1.3.6. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmesi

Oteller bir de ölçülerine göre sınıflandırılabilirler. Uluslararası standartlara göre oteller büyüklüklerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılırlar⁴³:

- Küçük Oteller: En fazla 100 odası olan oteller bu gruba dâhildir.
- Orta Ölçekli Oteller: Bu oteller, 100 ila 200 oda arasına oda kapasitesine sahiptir.
- Büyük Oteller: 200'den fazla odası olan oteller bu gruptadır.

⁴² Ramazan Usta, a.g.e., s.58 .

⁴³ Tatjana Furdaka-Svitlana Gruba, a.g.e., s.11.

1.3.7. Türkiye’de Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Türkiye’de otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan yönetmelikle düzenlenmiştir.

1.3.7.1. İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin sınıflandırılmalarıyla ilgili ilk düzenleme; 1956 yılında çıkarılan 6068 sayılı Turizm Endüstrisi teşvik kanununa bağlı olarak, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı “Turizm Danışma Kurulu” tarafından hazırlanan “Turizm Müesseselerine Ait Vasıflar Yönetmeliği”nin ilgili maddesine göre otel işletmeleri sınıflandırılmıştır.

Daha sonra otelcilik endüstrisinde meydana gelen gelişmelere göre yetersiz kalan bu yönetmelik Turizm ve Tanıtma Bakanlığınca 19.06.1979 tarihinde ve 7/17868 sayılı kararname ile Turizm Müesseseleri ve Nitelikleri Yönetmeliği” yürürlüğe girmiştir.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’nin 19. maddesinde otel işletmelerini ifade etmiş ve bu maddeye göre otel işletmeleri şu şekilde sınıflandırmıştır⁴⁴.

Bir yıldızlı oteller,

İki yıldızlı oteller,

Üç yıldızlı oteller,

Dört yıldızlı oteller,

Beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırmıştır.

Sınıflandırma çalışmaları için tesisin tür ve sınıfının nitelikleri, kapasitesi, fiziki özellikleri, kullanılan malzemenin standardı, işletme ve hizmet kalitesi ile ilgili

⁴⁴ Resmi Gazete, 21 Haziran 2005, Resmi Gazete No:25852, Gazete Karar Sayısı: 2005/8948

personelin nitelikleri ve eğitim düzeyi gibi kriterlerin yer aldığı, puanlama sistemine dayalı, Bakanlıkça hazırlanan değerlendirme formları, tesiste değerlendirme komisyonuca uygulanmaktadır⁴⁵.

Sınıflandırma komisyonu; iki Bakanlık kontrolörü ile turizm belgeli tesislerin oluşturduğu derneğin ya da birliğin bir temsilcisinden veya üç Bakanlık kontrolöründen oluşur.

Sınıflandırma çalışmaları sonucunda; üst sınıf için belirlenen puan barajını aşan üstün hizmet düzeyindeki işletmelere yeni sınıfın gerektirdiği asgari fiziksel niteliklere bakılmaksızın bir üst sınıfı, nitelikleri düşük olanlara ise asgari fiziksel niteliklerini taşıdıkları sınıfın bir alt sınıfı verilmektedir⁴⁶. İmar planları koşullarının uygun olması durumunda sınıf değişikliği yapılabilir.

Sınıflandırma heyeti tarafından yapılan değerlendirme sonucunda, tesisin türüne ilişkin öngörülen unvanın sağlanması durumunda, tesise ait belge bakanlıkça iptal edilir. Sınıflandırma kararlarına 30 gün içerisinde itiraz edebilir. İtirazlar Değerlendirme Komisyonunca incelenir ve değerlendirilir.

1.3.7.2. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri

Turizm İşletmesi Belgesi olmayan bütün tesisler ve bu arada oteller “turistik olamayan işletme ve oteller” grubunda yer alırlar. Bunlar mahalli belediyeler tarafından sınıflandırılırlar, kontrolleri belediyeler tarafından yapılır; fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler saptar⁴⁷.

Bu grupta yer alan oteller yerel yönetimlerin yani belediyelerin kabul ettiği normlara göre sınıflandırılırlar. Bu otellerin sınıflandırılması genellikle;

- Birinci sınıf oteller,
- İkinci sınıf oteller,

⁴⁵ Faruk Andaç, a.g.e., s.131.

⁴⁶ Faruk Andaç, a.g.e., s.131.

⁴⁷ Hasan Olalı ve Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul, 1993, s.42.

- Üçüncü sınıf oteller şeklinde olmaktadır.

1.4. 1982 Öncesi Dönemde Otel İşletmeciliğinin Gelişimi

Modern anlamda ülkemizde yapılan ilk otel işletmesi İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan Pera Palas Otel'idir. Birçok ünlü Türk ve yabancı misafirleri ve Ulu Önder Atatürk'ü de ağırlayan klasik bir mimariye sahip Pera Palas Oteli, 120 odalı ve 200 yataklıdır. Bu otel 1974 yılından bu yana İstanbul Otelcilik ve Turizm Ticaret A.Ş. tarafından işletilmektedir.

Cumhuriyetin kurulduğu dönemlerde ağır ağır gelişmeye başlayan ticaret erbabının konaklama ihtiyacını karşılaması amacıyla, yine İstanbul'da Park Oteli'nin 1931 yılında hizmete girdiği görülmektedir⁴⁸.

Diğer taraftan Türkiye'nin 1952 yılında NATO üyeliğine kabul edilmesi ile birlikte gelişen Batı ile ilişkiler daha bir yoğunluk kazanmış ve 1955'te Hilton'un İstanbul'da zincir otel işletmesi açmasına kadar uzanan gelişmeleri ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra Hilton Oteller zinciri; başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir okul haline gelmiştir.

Türkiye'de turizm endüstrisinin gelişimi, planlı dönem öncesi (1923-1963) ve 1963'ten günümüze planlı dönem olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilir. Planlı dönem öncesinde turizm sektörü ile ilgili gelişme son derece sınırlı olmakla birlikte, turizmin devletin gündeminde yer aldığı görülmektedir. Turizm sektöründeki asıl gelişme planlı dönemde gerçekleşmiş ve her iki dönemde de devletin politik tercihleri ile yakından ilişkili olmuştur. Planlı dönem, 1963-1983 yılları arasında, devletin turizm gelişimini sağlamak üzere şartları oluşturduğu ve öncü olduğu "birinci dönem" ve 1983'ten günümüze süregelen "liberalizasyon dönemi" olarak iki alt dönemde tanımlanabilir⁴⁹.

⁴⁸ Nazmi Kozak, a.g.e., s.11.

⁴⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, *IX. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013), Turizm Özel İhtisas Komisyonları Raporu*, Ankara, 2007, s.6.

Planlı dönem aslında 1950’li yıllardaki plansız büyüme ve gelişme anlayışına tepki olarak ortaya çıkmış, günümüze kadar gelmiştir. Her ne kadar 1950’li yıllarda da bazı planlar hazırlanmaya çalışılmış olsa da; asıl planlı dönem 1963 yılı ve sonrasında gerçekleşmiştir. Beş yıllık kalkınma planları, özel sektör için yol gösterici, teşvik edici iken, kamu için zorunlu, emredici olmuştur. 2007 yılında ise dokuzuncusu uygulanmaya başlanmaya başlayan beş yıllık kalkınma planlarının, 2013’e kadar uygulamanın devam etmesi öngörülmüştür.

- Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Otel İşletmeciliği (1963–1967)

Türkiye ekonomi politikalarının geniş bir perspektifle tartışılmaya başlandığı 1960’lı yıllar, turizmin öneminin de kavranmaya başlandığı yılları ifade etmektedir⁵⁰. Birinci beş yıllık kalkınma planı ile Türkiye’de turizm sektörünün yapılanmasında izlenmesi gereken plan ve politikalar, resmi olarak ilk kez ortaya konmuştur.

Özetle ifade etmek gerekirse, Türkiye’de turizm sektörünün gelişiminde izlenmesi gereken plan ve politikalar, resmi olarak ilk kez birinci beş yıllık kalkınma planı ile ortaya konulmuştur. Türkiye’nin zengin kültürünü, tarihini ve doğasını koruyup, geliştirecek şekilde yatırımların yapılması gibi amaçlar benimsenmiştir. Birinci Plan döneminde, turizm yatırımı olarak kabul edilen, yatak kapasitesini arttırmaya yönelik yatırımlar (otel, motel, pansiyon, tatil köyleri), toplam yatırımların 507,8 milyonunu meydana getirmiştir. Ancak birinci plan dönemi tam anlamıyla amacına ulaşamamıştır. Bu başarısızlığın en önemli nedenleri arasında, yeterince araştırma yapılmadan harekete geçilmesi ve alt yapı yatırımlarındaki eksiklikler gösterilebilir.

⁵⁰ Kadir Karagöz, “Türkiye’nin Turizm Potansiyeli: Çekim Modeli Yaklaşımı”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, 2008, s.150.

- İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Otel İşletmeciliği (1968–1972)

İkinci kalkınma planı döneminde turizm politikasının ana teması, kitle turizmi ve kitle turizminin yaygınlaştırılması olmuş, Akdeniz ülkelerinden biri olan ülkemizde de turizm hızla gelişmiştir. Ancak bu dönemde plansız ve denetimsiz, odabaşına düşen maliyetleri düşürmek için yapılan kalitesiz tesisler de gündeme gelmiştir⁵¹. İkinci Plan döneminde, özellikle fiziksel planların tamamlandığı bölgelerde kitle turizmi hedeflerine uygun tesislerin kurulması için özendirici, teşvik edici tedbirler geliştirilmiştir. Bu plan döneminde yapılacak olan yeni yatırımların, turistik yönden zengin bölge ve yerlerde kurulması düşüncesi ön plana çıkmıştır. . Fakat sektörün ihtiyaç duyduğu finansman desteği tam olarak temin edilememiştir.

- Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Otel İşletmeciliği (1973–1977)

İkinci beş yıllık plan dönemindeki konaklama kapasitesindeki yetersizlik, üçüncü beş yıllık kalkınma planı da sürmüş, yatak sayısı 1978 yılında 52 408 olarak belirlenmiştir. Bu yıl içinde 130 projeye 241 milyon lira ödenmiştir⁵². Bu plan döneminde, ülke içi turizmin teşvik edilmesine ve uygulamalı olarak turizmde istihdam edilecek insan yetiştirilmesi konuları da gündeme gelmiştir.

1.5. 1982 Sonrası Dönemde Otel İşletmeciliği

Bir turizm ülkesi olan Türkiye’de “Heckscher ve Ohlin”^{*} teorisine de uygun olarak, turizmin özellikle 1980 sonrası hızlı bir şekilde geliştiği ve uluslar arası

*Bir ülke hangi üretim faktörüne zengin olarak sahipse, üretimi o faktörü yoğun bir biçimde gerektiren mallarda karşılaştırmalı üstünlük elde eder yani onları daha ucuza üretir ve o alanlarda uzmanlaşır.

⁵² Devlet Planlama Teşkilatı, IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1979-83, Ankara, 1978b, s.340-341

turizm sektöründe rekabetçi bir üstünlük elde edilmeye çalışıldığı görülmektedir⁵³. Bu dönem içerisinde, Türkiye’de önemli bir gelişme hızı yakalanmış, birkaç yıllık süre içerisinde turistik arz kapasitesi, elde edilen döviz ve gelen yabancı sayılarında büyük artış sağlanmıştır.

- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Otel İşletmeciliği (1979–1983)

Uzun yıllar boyunca, turizm giderleri, turizm gelirlerini aşarken; 1980’den sonra sağlanan huzur ortamının da etkisiyle, turizm gelirleri, turizm giderlerini sürekli olarak aşmıştır. Bu dönemde, konaklama kapasitesinde önemli bir artış olmakla birlikte, ulaşılan sayı yetersizdir. Tanıtma çabalarına ağırlık verilmesi ve konaklama kuruluşlarının nitelik ve niceliğinin arttırılması sonucunda, turizmin ekonomisinin gelişmesinde önemli katkıları olabileceği anlaşılmıştır⁵⁴.

- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Otel İşletmeciliği (1984–1989)

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1980 sonrası hazırlanan ilk plan olması nedeniyle ayrı bir önem taşımaktadır. “Türkiye’ de turizm hareketlerini incelerken 1980 sonrası dönemin, üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Çünkü bu dönem içerisinde ülkemizin turizm tarihinde hiç rastlanmayacak bir gelişme hızı yakalanmış, birkaç yıllık süre içerisinde turistik arz kapasitesi elde edilen döviz ve gelen yabancı sayılarında büyük gelişmeler sağlanmıştır”⁵⁵. 1980’li ve 1990’lı yıllarda turizm sektöründeki gelişme bu sektörde yapılan yatırımlar ve kapasite genişlemesi sayesinde mümkün olmuştur. 1980 yılında 511 adet turistik tesiste 56 bin civarında yatak kapasitesi mevcuttur. 1988 yılında turistik tesis sayısı 872’ye, yatak sayısı ise 111’e ulaşmıştır⁵⁶. Bu dönemde otel işletmelerinin arzındaki hızlı

⁵³ Ozan Bahar, “Turizm Sektörünün Türkiye’nin Ekonomik Büyümesi Üzerine Etkisi: VAR Analizi Yaklaşımı”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 2006, s. 138.

⁵⁴ H. Zafer Doğan, *Turizmin Sosyo-Kültürel Temelleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.148.

⁵⁵ Cengizhan Yıldırım, a.g.e., s.15.

⁵⁶ Halil Seyidoğlu, *Uluslararası İktisat Teori Politika Ve Uygulama*, Güzem Yayınları, 2005, s.391

artış bir yandan devam ederken, diğer bir yandan elektrik, yol, su, kanalizasyon gibi alt yapı yatırımlarının üst yapı yatırımlarının gerisinde kaldığı anlaşılmıştır.

- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Otel İşletmeciliği (1990–1994)

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın ilkeler ve politikalar kısmında; sektörde kış, av ve su sporları ile festival, sağlık, gençlik, kongre, termal, golf ve üçüncü yaş turizminin daha cazip hale getirilmesi, turizm sektöründe istihdam edilenlerin bilgi ve becerilerinin eğitim yoluyla artırılması, turizm alt yapı ve üst yapısının iyileştirilmesi, turistik değerlerin korunması yönünde politikalar geliştirilmesi, charter taşımacılığının geliştirilmesi, yerli seyahat acentelerinin tur operatörlüğüne teşvik edilmesi, mevcut tesislerde doluluk oranını artırıcı ve turizm faaliyetini bir yıla yaygınlaştıracak önlemlerin alınması, doğal güzelliklerin ve kültürel değerlerin korunmasına öncelik verilmesi, belirli sahaların korumaya alınarak turizme açılmasının teşvik edilmesi, turistik tesis işletmeciliğinin geliştirilmesi, küçük kapasiteli işletmeler ve aile işletmeciliğinin teşvik edilmesi, toplumun en uygun ve sağlıklı şekilde tatil yapmasının sağlanması ilke ve politika olarak belirlenmiştir⁵⁷.

Altıncı kalkınma planı döneminde, turist tüketim eğiliminde değişimler gözlenmeye başlanmış; tüketici tercihleri 3 S'den (sea, sand, sunny) 3 E'ye (entertainment, education, exciting) yani deniz, kum, güneşten eğitim, eğlence ve heyecana kaymaya başlamıştır. Ayrıca 1990'lı yıllar 70'li ve 80'li yıllara kıyasla en çok yatırımın yapıldığı, turizm sektörünün en çok geliştiği, üst yapı yatırımları içerisinde en çok konaklama tesisi yapımının gerçekleştirildiği, yatak kapasitesinin önemli bir düzeye ulaştığı dönem olmuştur.

⁵⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1990-94, Ankara, 1989, s.281-282.

- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Otel İşletmeciliği (1996–2000)

Bu plan döneminde, Turizm Bakanlığı'ndan belgeli yatak sayısı altıncı plan dönemi sonucu itibariyle 314 bine ulaşmıştır.⁵⁸. Bu dönemde arz kapasitesindeki hızlı artış karşısında dış talepteki artışın yetersiz kalması boş kapasitelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle turizmde yeni ve değişik turizm alanlarının oluşturulması ve değişik turizm türlerinin geliştirilmesi, mevcut turistik alanlardaki baskıların hafifletilmesi açısından az da olsa olumludur.⁵⁹.

Genel itibari ile bu dönemde, turizmin çeşitlendirilmesine ve turizmin dört mevsime yayılmasına ilişkin hedefler belirlendiği görülmektedir. Bu planın diğer planlardan en önemli farkı, bu planla yalnızca yatak sayısının arttırılmasına ilişkin kararlar değil, aynı zamanda mevcut üst yapının verimli kullanılmasına ilişkin kararların da alınmış olmasıdır. Bu durum da yatak kapasitesinin önemli bir düzeye ulaştığının önemli bir kanıtıdır. Genel olarak, bu kalkınma döneminde yatırım teşvik politikalarının başarılı bir şekilde uygulandığını söylemek zordur. Ancak, son yıllarda verilen yatırım teşvik belgesi ve toplam yatırım miktarında artışlar sağlanmıştır.

- 1.5.5. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Otel İşletmeciliği (2001–2005)

2005 yılında Türkiye, dünyada en çok turist kabul eden ülke sıralamasında 12. gelirlerde ise 8. sırada yer almaktadır. Bu yılda işletme belgeli yatak sayısı 450 bine, belediye belgeli yatak sayısı ise 400 bine ulaşmıştır. Bu plan döneminde de son yıllarda yatak kapasitesindeki hızlı artışa ve kaydedilen önemli gelişmelere rağmen teknik alt yapı konusundaki bazı eksiklikler giderilememiştir⁶⁰. Kısaca bu dönemde Kitle Turizmi önemini yitirmiş, üst yapı yatırımlarında büyük ilerlemeler kaydedilmiş, birçok yeni tesis yapılmış ancak yapılan bu tesisler odalarını

⁵⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1996-2000, Ankara, 1996, s.162.

⁵⁹ Cengizhan Yıldırım, a.g.e., s.22.

⁶⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001-2005, Ankara, 2005b, s.224.

satamamaya başlamış ve oda doluş oranlarında büyük düşüşler gözlenmiştir. Önemini yitiren Kitle Turizmi ile çevre değerlerinin korunması, gelecek nesillere aktarılabilmesi için Sürdürülebilir Turizm önem kazanmıştır. Dolayısıyla tüketici eğilimindeki bu değişim, alternatif turizm çeşitlerini gündeme getirmiş ve buna bağlı olarak küçük aile işletmeleri, pansiyonculuk gibi tesisler önem kazanmış; üst yapı yatırımlarında da küçük ve orta ölçekli işletmelere yapılan yatırımlarda artışlar yaşanmıştır.

- Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı Döneminde Otel İşletmeciliği (2007-2013)

Dokuzuncu Planın 2000 yılında 352 bin olan Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli yatak kapasitesi, 2005 yılında 450 bine, 350 bin olan belediye belgeli yatak sayısı ise 400 bine yükselmiştir. Yatırım aşamasında ise 260 bin yatak bulunmaktadır. Sektörde 4.825 seyahat acentesi faaliyet göstermektedir. Ülkemizde son yıllarda yatak kapasitesindeki hızlı artışa ve kaydedilen önemli gelişmelere rağmen tanıtım ve pazarlama konusunda yapısal bir reform gereği hissedilmektedir.⁶¹

Türk turizminin emekleme çağı, 1983 yılına kadar olan dönemdir. Turist sayısı ve turizm gelirinin düşüklüğü, turizm yatırımlarının da düşük seyretmesine neden olmuştur. 1980-85 yılları arasında Türk turizminin hukuki ve ekonomik altyapısını oluşturarak geleceğini belirleyen, yatırımları hızlandıran, dünya ile entegrasyonunu sağlayan önemli kararlar alınmıştır.⁶²

Yapılan araştırmalar, turizm sektörünün 1950'lere kadar küresel kalkınma büyüme ve zenginlikte önemli bir role sahip olmadığını; 1950, 1960 ve 1980'lerden sonra turizmin ekonomik öneminin anlaşıldığını ortaya koyuyor⁶³. 1980'li yılların

⁶¹ Devlet Planlama Teşkilatı, IX.. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2007-20013, Ankara, 2006, s.35.

⁶² Turizm Yatırımcıları Derneği (T.Y.D.), Türk Turizmde Büyüme Eğilimi Doğrultusunda Yatak Kapasitemizin Yaş Durumu Raporu, İstanbul, 2010.

⁶³ Geoffrey I. Crouch and J. R. Brent Ritchie, "Tourism Competitiveness and Social Prosperity", *Journal and Bussiness Research*, Cilt 44, sayı 3, 1999, s.137-152.

başında hazırlanan “Genel Çerçeve”ye ilişkin düzenlemeler, 1982 yılında Turizmi Teşvik Kanunu ile hayata geçirilmiş; 2634 sayılı yasa ile bir yandan turizm bölge, alan ve merkezlerinin saptanması ve geliştirilmesi ile altyapıya ağırlık verilmiştir. Bu ilk dönemde, 2634 sayılı yasanın getirdiği teşvikler kamu arazilerinin 49 yıllığına tahsisi ve turizm geliştirme fonundan düşük faizli kredi verilmesinden ibaret kalmıştır. Bu teşvikler 1983-85 döneminde, sektördeki yatırımlar üzerinde fazla etkili olamamış ve bu dönemde turizm işletme belgeli yatak sayısı 1980 yılında 56.044’den 1984 yılı sonunda sadece 68.266’ya çıkabilmiştir⁶⁴. Bu dönemin diğerlerinden en önemli farklarından biri de, bu döneme kadar olan beş yıllık dönemleri içeren orta vadeli planların bu dönemden sonra yedi yıla çıkarılmış olmasıdır.

Kalkınma planlarının tamamı genel olarak değerlendirildiğinde; son yıllarda yatak kapasitesindeki hızlı artışa ve kaydedilen önemli gelişmelere rağmen tanıtım ve pazarlama konusunda gereken önlemler alınmadığı, turizm eğitiminde belgelendirilme sistemi getirilemediği için hizmet kalitesinde belirli bir standart yakalanamadığı görülür. Bu durum da otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti sorununu ve aynı zamanda otel işletmeleri açısından çok önemli bir sorun olan oda doluluk oranlarında yaşanan düşüşleri gündeme getirmiş ve otel işletmelerinin tam kapasite çalışamamalarına neden olmuştur. Ayrıca otel işletmelerinin en önemli gelir merkezi olan odalar bölümünün, maliyet odaklı sistemler yüzünden karlılıklarının azalması söz konusu olmuştur.

⁶⁴ Boran Toker, “Türkiye’de Turizm Sektörü Teşviklerinin Değerlendirilmesi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:14, sayı:2, 2007, s.84-85.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN ODALAR BÖLÜMÜNDE FİYATLAMA VE GELİR YÖNETİMİ

Bu bölümde odalar bölümü kavramı üzerinde durulmuş, odalar bölümünün otel işletmesi içerisindeki örgütlenme şekli bahsedilmiştir. Bununla birlikte gelir yönetimi sisteminin tanımı, gelişimi, uygulamada kullanılan gelir yönetimi modelleri ve oda fiyatlamada kullanılan yöntemler de bu bölümde ele alınmıştır.

2.1. Odalar Bölümünün Tanımı

Odalar bölümü, misafirlerin konaklamaları süresince bekledikleri hizmetleri yerine getirmede merkezi rol oynayan temel bölümleri içerir. Bunlar; ön büro ve kat hizmetleri bölümleridir. Konukların otelde kaldığı sürece onlarla ilişki kuran ve satış hacmini arttıran, müşterilere gerekli hizmetleri sağlamak için günün 24 saati faaliyet gösteren bir bölümdür⁶⁵.

Bir otel içerisinde odalar bölümü yönetimi kadar hayati öneme sahip başka bir departman yoktur. Odalar bölümü bütün otel faaliyetlerinin komuta merkezidir. Buna karşın, en büyük sorumluluğu, otelin en önemli ürünü olan odaların satılmasıdır. Otelcilikte her şeyin odalar bölümüyle başlaması otel endüstrisinin en önemli gerçeğidir⁶⁶.

Odalar bölümü yönetimi, genel olarak işlevlerin planlanması, örgütlenmesi, kontrol edilmesi, personelin kadrolaşması, yöneltmeyle ve birbirleriyle, işletmenin diğer departmanları ve konuklarla iletişim kurulması sürecini ifade eder. Odalar bölümü otel içerisinde ön büro, kat hizmetleri, rezervasyon, gece sorumlusu, kayıp eşya ve güvenlik gibi fonksiyonlara sahiptir. Büyüklüğü ve fonksiyonları, otelin verdiği hizmet türüne ve büyüklüğüne bağlı olarak bir otelden diğerine farklılıklar

⁶⁵ Laçın Can, *Beş Yıldızlı Otellerin Tasarım-İşletme İlişkisinin Tartışılması Üzerine Bir Araştırma*, (Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004, s.43.

⁶⁶ Ahmed Ismail, *Front Office Management And Operation*, Thomsan, America, 2002, s.97.

gösterir. Otelin yönetim felsefesi, odalar bölümü organizasyon yapısını etkileyebilir⁶⁷.

Kurgun'a göre ise birçok otel işletmesinde odalar bölümü, işletmenin varlığı için temel bölüm ve merkezi oluşturur. Casino otelleri bu yönden bir farklılık gösterir. Çünkü bu otellerin odaları, temel olarak kumar oynamak amacı ile otelde bulunan müşteriler tarafından doldurulur. Fakat birçok otelde otel alanı konuk odaları ve bu odaların faaliyetlerine destek veren alanlara bölünmüştür. Bu nedenle bina yatırımının en büyük bölümü odalar bölümü ile ilgilidir⁶⁸.

Odalar bölümü yönetimi, işletmenin büyüklüğüne ve tepe yönetiminin yönetim anlayışına bağlı olarak bütün otel işletmelerinde bulunan bir örgütlenme şekli değildir. Odalar bölümü yapılanması daha çok dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde var olan bir örgütlenme şeklidir. Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde bu örgütlenme şeklinin görevlerini daha çok ön büro departmanı yerine getirir.

2.2. Odalar Bölümünün Örgütlenmesi

Konukların otelde konaklama yaptıkları süre içinde, dinlenme ihtiyacının karşılanmasını sağlayan bu departman otel başarısının anahtarı durumundadır. Çünkü otel işletmesinin faaliyetlerinden elde edilen gelirlerin %50'sinden fazlası bu departmandan elde edilir. Odalar Bölümünde faaliyet gösteren alt bölümler ön büro, üniformalı hizmetler, kat hizmetleri ve telefon bölümü olmak üzere dört gruba ayrılır⁶⁹.

⁶⁷ Nevzat Eraslan, *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri Ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Isparta, 2004, s.162.

⁶⁸ Hülya Kurgun, *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.31.

⁶⁹ Dönüş Sarışık Çiçek, *Otel İşletmelerinde Dinamik Programlamaya Dayalı Oda Fiyatının Belirlenmesi*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2000, s.5.

1.Ön Büro: Otel müşterilerine sunulan hizmetlerdeki çeşitlilik, çok yönlü organizasyon problemlerini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, çeşitli hizmetlerin koordinasyonu, müşterilere tanıtımın yapılması ön büro tarafından gerçekleştirilmektedir.

2.Üniformalı Hizmetler: Müşterileri karşılamak, müşteriye ait eşyaları taşımak, müşterilerle ilgili posta ve telgrafları odalarına götürmek gibi hizmetler bu bölümdeki personel tarafından yürütülür.

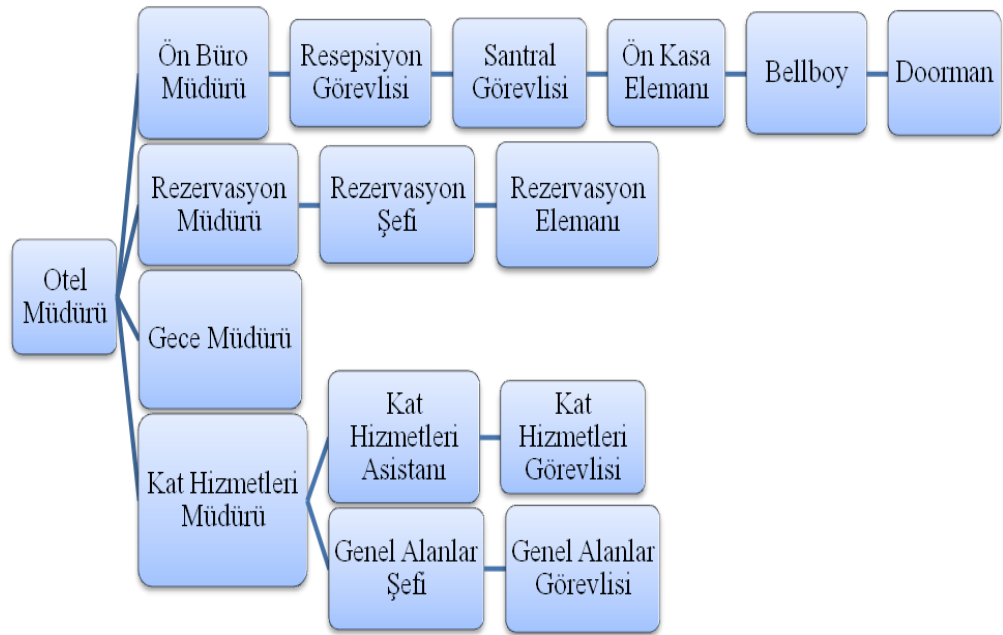
3.Kat Hizmetleri: Müşteri odalarının, koridorların, salonların ve otelin genel temizliği, yatakların yapılması, kirli çarşafların değiştirilmesi ve mevcut eşyaların temizliğinden sorumludur. Ayrıca satışa hazır odalar için ön büroya rapor vermek, tamir ve bakımla ilgili işleri teknik servise bildirmekle görevlidir.

4.Telefon Bölümü: Otelde 24 saat süreyle hizmet veren bu bölüm otelin, müşteri odaları ve yönetim büroları dâhil, tümünün iletişim görevini yapmaktadır.

Kurgun'a göre ise büyük ölçekli bir otel işletmesinin odalar bölümü, ön büro, kat hizmetleri, rezervasyon ve üniformalı hizmetler olmak üzere dört bölümden oluşur. Odalar bölümünün organizasyon şeması şekil 1'de gösterilmiştir⁷⁰.

⁷⁰ Hülya Kurgun, a.g.e., s.33.

Şekil 2.1. Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinin Odalar Bölümü Organizasyon Şeması



Kaynak: Hülya Kurgun, *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.33.

Odalar bölümü, ön büro, kat hizmetleri, güvenlik, kayıp eşya ve teknik servis gibi bölümleri de kapsayan bir örgütlenme şeklidir. Ancak daha önce de belirtildiği üzere odalar bölümünün ön önemli görevi; otel gelirlerinin % 80 gibi önemli bir kısmının temin edildiği, bir otelin en önemli ürünü olan odalarının satılması, oda gelirlerinin maksimizasyonudur.

2.2.1.Ön Büro

Otel işletmelerinde ön büro, konukların daha işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içinde buldukları ve kaldıkları süre içerisinde beklenen hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayan bir bölümdür. Ön büro bölümünün işlevi konuk otele gelmeden arka ofiste görev yapan rezervasyon

memurları ile sağlanan iletişimle başlar ve otel hakkında oluşan bu olumlu imajla birlikte sunulan hizmetlerle sürdürülür⁷¹.

Ön büro departmanı kendi içinde rezervasyon, resepsiyon, ön kasa, uniformalı personel (concierge) ve santral bölümlerinden oluşur. Bu bölümde çalışanlar ise ön büro müdürü, rezervasyon personeli, ön kasa personeli, gece denetçisi, santral personeli ve danışma bir diğer ifade ile karşılama personelinden oluşur⁷².

Ön büro departmanının organizasyon şeması şekil 2’de görüldüğü üzere alt fonksiyonlardan oluşur. Bu departmanın örgütlenme şekli otelin büyüklüğü, hizmet türü, kuruluş yeri, hizmet kalitesi gibi özelliklerine bağlı değişmekle birlikte standart bir ön büro organizasyon şeması bulunmamaktadır.

Otel işletmelerinin ön büro departmanı genel olarak Resepsiyon, ön kasa ve uniformalı hizmetler olmak üzere üç bölümden oluşur.

Resepsiyon: Oda anahtarlarının konuklara iletiildiği, konukların check-in ve check-out işlemlerinin yapıldığı, registration form gibi kayıtlarının tutulduğu, faaliyetlerle ilgili konuklara özel bilgilendirme işlemlerinin yapıldığı bölümdür.

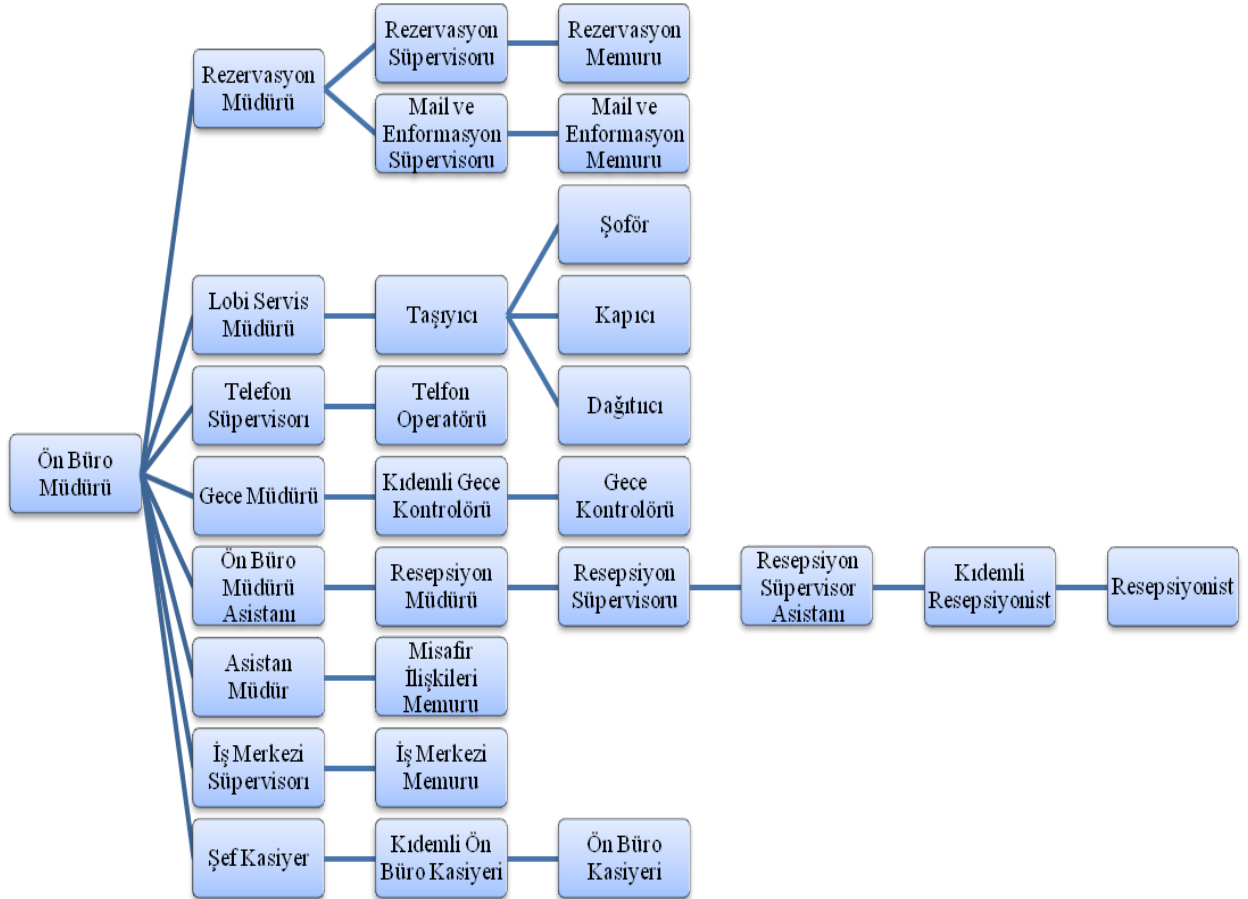
Ön Kasa: Ön kasa daha çok büyük ölçekli otel işletmelerinde karşılaşılan bir örgütlenme şeklidir. Küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde bu işi resepsiyon üstlenir. Ön kasa, konukların konaklama süresince yapmış oldukları harcamaların oda hesaplarına işlendiği, konukların check-out işlemlerinin gerçekleşmesi esnasında kredi kartıyla ya da yaygın olarak da peşin ödenen hesaplarının kapatıldığı ve ilgili kayıtların tutulduğu birimdir.

Uniformalı Hizmetler: Uniformalı hizmetler, genel olarak konsiyerj, bagaj taşıyıcıları, (liftboy), kapıcı ve park görevlilerinden oluşan ve müşteri ilişkilerinden

⁷¹ Burhan Şener, a.g.e., s.186.

⁷² Meryem A. Kozak, Murat Emeksiz, *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002, s.165.

Şekil 2.2. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Ön Büro Organizasyon Şeması



Kaynak: Sue Baker, Jeremy Huyton, Pam Bradley, *Principles Of Hotel Front Office Operations*, Seng Lee Press, Singapore, 2001, Volume 1, s.48.

sorumlu birimdir. Bu birim bazı otellerde müşteri hizmetleri departmanı olarak da isimlendirilmektedir.

Ön Büronun temel görevleri ise şu şekildedir⁷³.

- Rezervasyonların kurallara uygun olarak gerçekleştirilmesi,

⁷³ Nevzat Eraslan, a.g.e., s.10.

- Konukların karşılanması,
- Bagaj giriş-çıkış kayıtlarının yapılarak, bagajların odalara çıkarılıp indirilmesi,
- Otel politikasına ve konukların özel isteklerine uygun oda satışları yapılarak konukların otele kabul edilmesi,
- Otel ve konaklama yapan konuklarla ilgili tutulması gerekli belgeleri tam olarak doldurarak, günlük raporların düzenlenmesi,
- Konukların hesap kayıtlarının (folio) açılması, harcamaların işlenmesi, hesabın her an ödemeye hazır hale getirilmesi,
- Otelde kalacak konuklara ilişkin rezervasyonların ve yazışmaların yapılması,
- Konukların tele faks, teleks ve telefon görüşmelerinin sağlanması,
- Konukların kambiyo işlemlerinin yapılması,
- Konuklara gelen mesaj, posta, telgraf ve haberlerin zamanında iletilmesi,
- Konuklar adına her türlü ödemenin yapılması,
- Kredili konuklar adına her türlü ödemenin yapılması,
- Konuk odalarına özel emir formlarıyla ikramların gönderilmesi,
- Konukların emanetlerinin korunması ve tekrar geri verilmesi,
- Turistik yerler, tiyatrolar ve özel günler hakkında bilgi verilmesi,
- Otelin kapasitesine ve oda doluş oranlarına göre oda satış politikasının tespit edilmesi.

2.2.2.Rezervasyon

Odalar bölümünde yer alan bir diğer departman da rezervasyon departmanıdır. Rezervasyon departmanında görev alan personel telefon ile rezervasyon alabilen, otel ile ilgili aktiviteler konusundaki sorulara yanıt verebilen, oda fiyatlarını ve uygun günleri aktarabilen kişilerden oluşmalıdır⁷⁴. Rezervasyon bölümünde yer alan personelin görev ve sorumlulukları şöyledir:

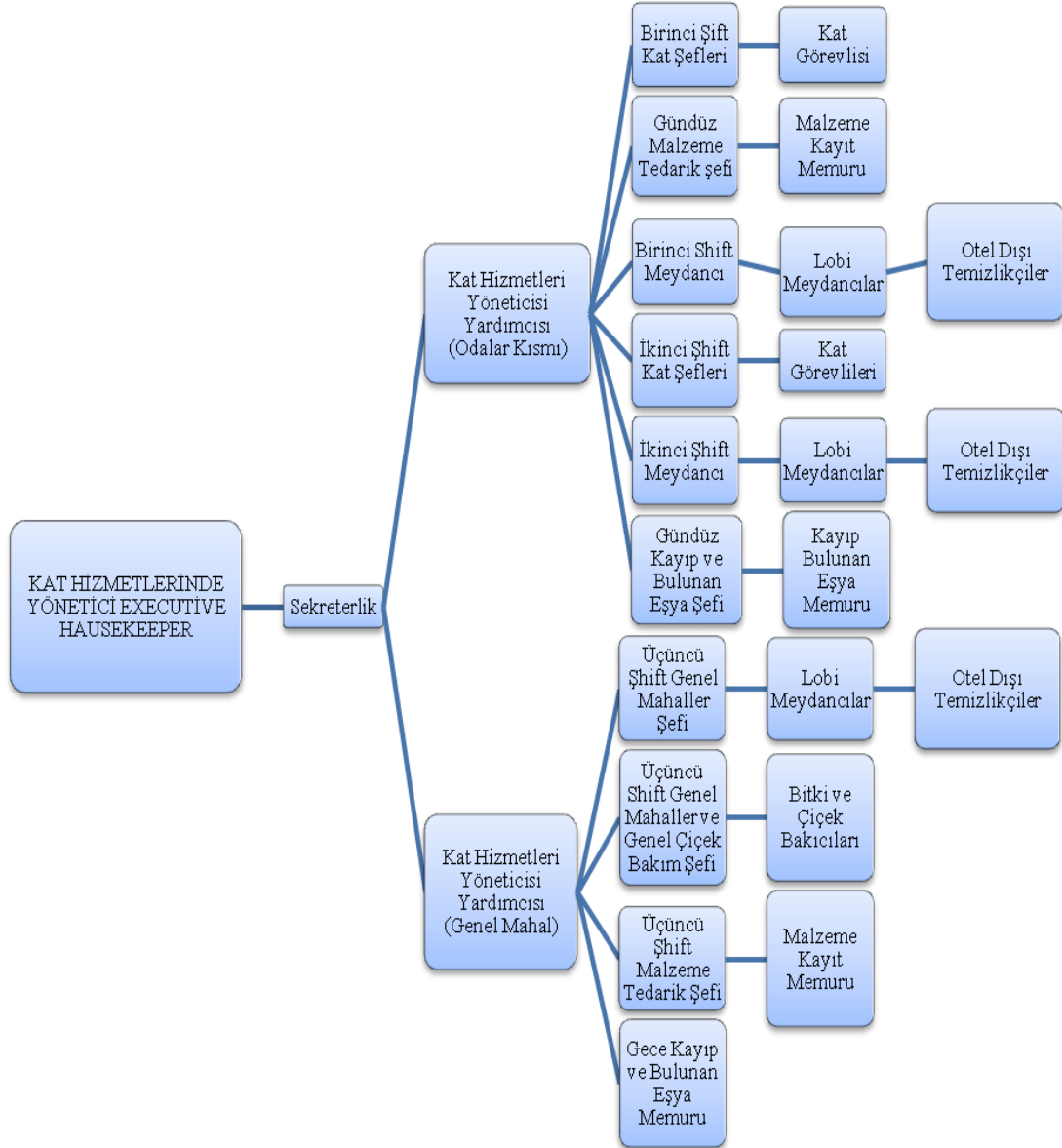
- Rezervasyon işlemlerinin sağlıklı olarak yapılmasını sağlamak,
- Gelmeyen (No-show), erken ayrılma (Early C/O), rezervasyonsuz konuk (Walk-in), uzatma (stay-over), durumlarını inceleyerek rezervasyon işlemlerini gerçekleştirmek,
- Rezervasyonlarla ilgili yazışmaları yapmak
- Rezervasyonlarla ilgili kayıtları tutmak ve dosyalamak,
- Günlük rezervasyon listelerini hazırlayıp ilgili departmanlara iletmek.

2.2.3.Kat Hizmetleri

Kat hizmetlerinin organizasyon yapısı işletmenin büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Çünkü işletme büyüdükçe iş bölümü ve uzmanlaşma artacak, bu da organizasyon yapısının daha da büyük olmasına sebep olacaktır. Küçük ölçekli otel işletmelerinde kat hizmetleri departmanının yönetim ve denetim fonksiyonunu daha çok kat yöneticisi yapmaktadır. Büyük ölçekli bir otel işletmesinin kat hizmetleri organizasyon yapısı ise şekil 2’de gösterilmektedir.

⁷⁴ Hülya Kurgun, a.g.e., s.41.

Şekil 2.3. Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinin Kat Hizmetleri Bölümünün Organizasyon Yapısı



Kaynak: Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s.198.

Kozak'a göre bir binanın inşasında temel ne kadar önemliyse otel bünyesinde de kat hizmetlerinin sağlam olması o kadar önemlidir. Özetle, bir otelin yaşaması ve ayakta kalması öncelikle kat hizmetlerinin sağlam temele oturması ile

özdeştir⁷⁵. Bilindiği gibi otel gelirlerinin büyük bir kısmı oda gelirlerinden elde edilmektedir. Bu neden otelin en önemli gelir kaynağı olan odaların temizliğinde, bakım ve onarımında, dış mekânların estetik ölçülere uyumlu hale getirilmesinde, kat hizmetlerinin önemi büyüktür.

Ön büro ve kat hizmetleri arasındaki ilişkinin temelini odalar bölümü oluşturmaktadır. Oda durumlarında meydana gelen değişimlerin her iki departman tarafından karşılıklı olarak iletilmesi gerekir. Bu iki departmanın senkronize ve eşgüdümlü çalışması müşteri memnuniyetini arttıracak, olası sorunları en aza indirecektir.

2.3. Odalar Bölümünde Talep ve Talep Yönetimi

Talep ekonomide insan ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan mal ve hizmetlerin üretiminde girişimcilik faaliyetlerinin uyaran ihtiyacın yönlendirilmesi olarak tanımlanır. Turizm talebi ise yeterli satın alama gücüne ve boş zamana sahip olup, belirli bir zaman diliminde, belirli bir hedef doğrultusunda turistik mal ve hizmetlerden faydalanan ya da faydalanmak isteyen kişi ya da kişiler topluluğu olarak tanımlanır⁷⁶. Ekonomik faktörler, turistik mal ve hizmetlerin fiyatları, harcanabilir gelir, ulaşım, konaklama potansiyeli, arz kapasitesi, teknoloji, moda, zevk ve alışkanlıklar, boş zaman, reklam ve tanıtım gibi faktörler turizm talebini etkileyen unsurlar arasındadır. Bir otelin odalar bölümüne olan talep de makro ve mikro birçok faktörden etkilenmektedir. Bu durum, talebin hemen hemen her şeyden etkilendiği turizm piyasasında, otel işletmelerinin odalar bölümünün %100 oda doluluk oranı ile çalışmasını güçleştirmekte, oda doluluk oranlarında dalgalamalar yaşanmasına neden olmaktadır.

Talep yönetimi, turizm arzının sabit, turizm talebinin ise esnek olması sebebiyle giderek önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Talep yönetimi ile otellerin tam kapasite çalışabilmeleri, oda doluş oranlarını arttırmaları, odalardan elde ettikleri gelirleri maksimize etmeleri mümkün olmuştur.

⁷⁵ Nazmi Kozak, *Otel İşletmeciliği*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s. 59.

⁷⁶Orhan İçöz,-Metin Kozak, *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s.86.

Otel işletmelerinin özelliklerinden kaynaklanan güçlükler dikkate alındığında, otel işletmelerinin talep dalgalanmaları karşısında mevcut kapasitelerini doğru şekilde planlayacak ve kapasite kullanım oranlarını arttıracak stratejiler benimsemeleri zorunluluk olmaktadır. Kısa dönemdeki talep değişimleri karşısında otel işletmeleri tarafından uygulanabilecek bazı hareket tarzları aşağıda belirtilmiştir⁷⁷.

- Müşterinin hizmetin ulaştırılmasında daha fazla rol almasının sağlanması,
- Çalışanların rotasyon yoluyla çok yönlü eğitiminin sağlanması,
- Yarı zamanlı çalışanların istihdam edilmesi,
- Yan hizmetler ve ekipman sağlanması için kiralama ya da diğer kardeş işletmelerle paylaşım yoluna gidilmesi,
- Bakım ve onarım faaliyetlerinin talebin düşük olduğu dönemlere kaydırılması
- Hizmet verilen saatlerin uzatılması,
- Teknoloji kullanımının artırılması.

2.4. Odalar Bölümünde Fiyatlandırma

Kozak'a göre fiyat, öncelikle iktisatçılar tarafından üzerinde durulmuş, çeşitli kuramlar geliştirilmiş önemli bir konudur. İktisatçıların geleneksel fiyat yaklaşımlarından farklı olarak kabul edilen fiyatın, hem ekonomik sistem, hem işletmeler, hem de tüketiciler açısından önemi büyüktür. Tüketicilerin turizm ürünlerini algılamalarında en etkili ölçüttür ve ekonomik sistemin temel

⁷⁷ Veli Erdiñç Ören, *Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi (Yield Management) ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2005, s.8.

düzenleyicisidir. Bunun yanı sıra işletmenin pazarlama eylemlerinin yürütülmesinde önemli rol oynar⁷⁸.

Fiyat ürün ya da hizmetlere yüklenen parasal değer ya da miktardır. Daha geniş bir tanımla fiyat tüketicilerin mal ya da hizmetlere sahip olma ya da kullanma yoluyla elde ettikleri faydaların değerlerinin toplamıdır⁷⁹.

Yağcı'ya göre, alıcı ve satıcılar birbirinden değişik özelliklere sahip farklı piyasalarda yan yana gelir. Farklı değişiklikler gösteren piyasalarda mal ya da hizmetlerin arz ve talebine ait değişiklikler fiyatın hangi düzeylerde oluşacağını belirler⁸⁰.

Arz ve talep, bir ürünün ya da hizmetin fiyatının oluşumunda en önemli iki temel faktördür. Otel işletmelerinde, kısa vadede arz sabit, talep ise esnektir. Sabit kapasite ile sürekli değişen talebin karşılanmasında, otel işletmeleri fiyat farklılaştırması yoluna gitmektedirler. Bu nedenle, gelir merkezleri içerisinde en çok gelir getiren odalar bölümünün fiyatlarının belirlenmesi önemli bir konudur.

2.4.1.Fiyatlamada Kararlarında Etkili Olan Faktörler

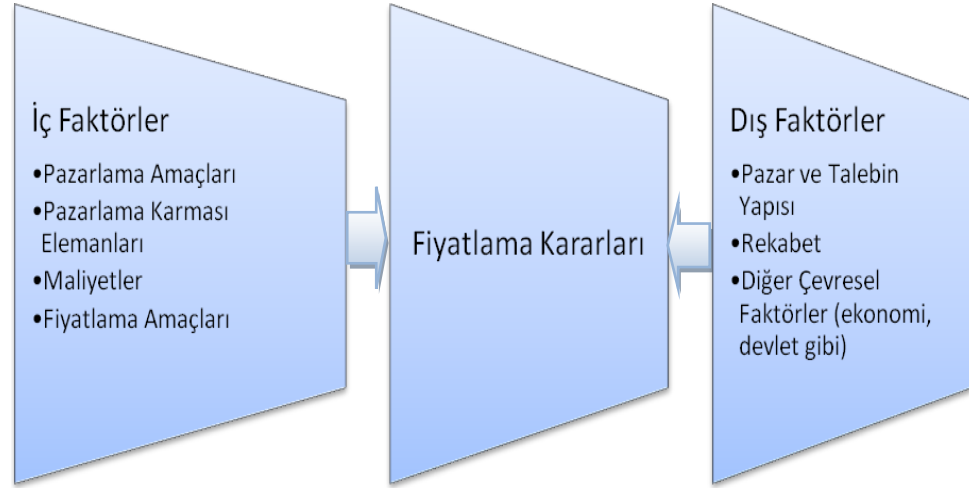
Otel işletmeleri odalar bölümü ile ilgili fiyatlamada kararları alırken, işletme içinde ve işletme dışında birçok faktörün tesiri altında kalmaktadırlar. Fiyatlamayı etkileyen, işletme içi ve işletme dışı faktörler şekil 4'te gösterilmiştir.

⁷⁸ Nazmi Kozak, *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s.176.

⁷⁹ Hülya Kurgun, a.g.e., s.45.

⁸⁰ Özcan Yağcı, *Turizm Ekonomisi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.57.

Şekil 2.4. Fiyatlandırma Kararlarında Etkili Olan Faktörler



Kaynak: Selma Meydan Uygur, *Turizm Pazarlaması*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2007, s.272.

Şekilden de anlaşılacağı üzere, fiyatlamayı etkileyen işletme içi faktörler arasında pazarlama amaçları, pazarlama karması, maliyetler, fiyatlama amaçları yer alırken, işletme dışı faktörler arasında ise pazarın yapısı, talebin yapısı, rekabet, devlet ve ekonomi gibi diğer çevresel etkenler bulunmaktadır.

2.4.2.Fiyatlama Yöntemleri

Otel işletmeleri diğer işletmelerde de olduğu gibi üç temel faktöre göre fiyatlarını belirlemelidir. Bunlar talep, maliyet ve rekabettir. Buna bağlı olarak fiyatlama yöntemleri maliyete dayalı, rekabete dayalı ve talebe dayalı fiyatlama yöntemleri olmak üzere üç gruptadır.

2.4.2.1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma Yöntemleri

Maliyet fiyatın belirleyicisi olan en önemli kriterlerden bir tanesidir. Maliyete dayalı fiyatlandırma yöntemleri, maliyet artı ve hedef fiyatlandırma olmak üzere iki farklı şekilde yapılmaktadır.

2.4.2.1.1. Maliyet Artı Yönetimi

Üretici işletmelerde de bu yöntem kullanılır, çünkü basittir, direk bir yöntemdir ve maliyetlerin tahmini kolaydır. Ayrıca muhasebeciler ve çeşitli meslek gruplarının sahipleri de bu yöntemi kullanırlar. İnşaat şirketleri de, bir projenin toplam maliyetini tahmin ederek üzerine belirli bir kar yüzdesi ekleyip, kendi fiyat tekliflerini sunarlar. Her sektörde standart kar yüzdeleri vardır ama bunlar sektörden sektöre büyük farklılık gösterir. Örneğin perakendecide, devir hızı ne kadar yüksekse kar oranı da o ölçüde düşük olur. Perakende işletmelerde ortalama birim maliyeti hesaplamak yerine, birim değişken maliyeti temel alıp, nispeten düşük olan sabit maliyetlerden bir birime düşen payı da karşılamak üzere kar yüzdesi biraz yüksek tutulur⁸¹.

Maliyet artı yönetiminde fiyat tespit edilirken, ürün ya da hizmetin tahmin edilen ve ya gerçekleşen maliyetinin üzerine belirli kar yüzdesi ilave edilir. Bu maliyet yönteminde fiyat değişken ve tam maliyet esasına göre iki farklı yöntemle tespit edilir.

Değişken maliyet esasına göre öncelikle satılacak ürünün alış maliyetinden bir birimin payı bulunarak buna belli bir kar yüzdesi eklenir ve satış fiyatı elde edilir. Böylece maliyet hesabında sadece değişken maliyet temel alındığında kar yüzdesi veya marjın birim sabit maliyetler karşılandıktan sonra belirli bir net kar pay bırakacak şekilde yüksek tutulur. Kar yüzdesi belirlerken yıllık tahmini satışlar ve tahmini sabit maliyetler göz önünde bulundurulmaktadır. Tam maliyet esasında ise, bir birime düşen sabit maliyetle değişken maliyet toplamı olarak bulunan ortalama maliyete, belirli bir yüzde kar ekleyerek satış fiyatı belirlenmektedir⁸².

2.4.2.1.2. Hedef Fiyatlandırma (Başabaş Fiyatlandırma)

Maliyete dayalı fiyatlandırma yöntemlerinden bir diğeri ise, “hedef kar fiyatlandırması” veya “başabaş fiyatlandırma” ya da daha kısa şekliyle “hedef

⁸¹ İsmet Mucuk, *Pazarlama ilkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, 16. Baskı, s.157.

⁸² Selma Meydan Uygur, *Turizm Pazarlaması*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2007, s.285.

fiyatlandırma” olarak adlandırılır. Hedef fiyatlandırma, yatırıma belirli bir hedef karı sağlayacak fiyatı belirlemek üzere, daha çok büyük işletmeler tarafından kullanılır. Örneğin, otomobil devi General Motors yatırımına %15-20 kar getirecek şekilde otomobillerini fiyatlandırırken bu yöntemi kabul eder⁸³.

Bu usulde pazarlama yöneticisi, önce gelecek yıl belirli bir maldan üretip satabileceği miktarı tahmin eder; ikinci olarak bu miktarın üretilmesi yolunda katlanılacak toplam maliyetleri tahmin eder sonra da, bu miktar yatırıma karşılık toplam ne kadar kar elde etmeyi hedeflediğini belirler. Bu ikisinin toplamı, ulaşılması istenen toplam satış gelirleri olacağı için, hedef karı verecek satış gelirlerini üretilen miktara (satış tahmini miktarına) bölme yoluyla birim fiyatı elde eder.

Bu fiyatlandırma yönteminin en büyük eksikliği; işletmenin satmayı planladığı ürünün ya da hizmetin fiyatının belirlenmesinde, önceden talebin tahmin edilmesi gereğidir. Oysaki talep de fiyattan etkilenecek, fiyata göre talep de artacak ya da azalacaktır. Bu yöntemin diğer bir sakıncası ise; bu yöntemi kullanan işletmelerin talebin hangi fiyattan ne kadar olacağına ve bunlarla doğru orantılı olarak maliyeti tahmin etmek zorunda olmalarıdır.

2.4.2.2. Talebe Yönelik Fiyatlandırma

Talebe yönelik fiyatlandırmada, talebin yoğunluğu temel alınarak, fiyat talep fazlaysa yüksek; talep az ise düşük olarak belirlenir. Her iki halde de, maliyet aynı olsa bile bu yola gidilir; zira maliyetler az olup da, kar bırakmayacak düzeye yaklaşınca ön plana çıkar. Bu metodun temeli, tüketiciye sunulan malın pazardaki değerini, “alıcıların ona ne değer biçtiğini” isabetli bir şekilde tahmin etmeye dayanır. Böylece mala ödenecek en yüksek değer konulmuş olur; ancak, alıcının mal hakkındaki düşüncelerini ve talep yoğunluğunu bilebilmek pek kolay değildir⁸⁴.

⁸³ İsmet Mucuk, a.g.e., s.159.

⁸⁴ İsmet Mucuk, *Modern işletmecilik*, Türkmen Kitabevi, Gözden geçirilmiş 15. Basım, İstanbul, 2005, s.257.

2.4.2.3.Rekabete Yönelik Fiyatlandırma

Bu yöntem, fiyatlandırma yöntemleri içerisinde en kolay uygulanamıdır. Rekabete dayalı fiyatlandırma, temelde, işletmenin fiyatlarını geniş ölçüde rakiplerin fiyatlarına bakarak saptaması durumudur. Rekabet fiyatının belirli bir yüzdesi içinde kalmak kaydıyla, fiyat biraz yüksek ya da düşük tutulabilir. Bu yöntemin en önemli özelliği, firmanın fiyat ile maliyet veya talep arasında değişmeyen bir ilişkiyi sürdürmeye çalışmasıdır⁸⁵.

2.4.3.Odalar Bölümünde Oda Fiyatlarının Belirlenmesi

Otel fiyatları, yönetimin maksimum ziyaretçi sayısını çekebileceğine inandığı en yüksek fiyata göre ayarlanır⁸⁶. Buna göre, otel işletmelerine olan talebin, birçok etken karşısında aşırı duyarlılık göstermesi ve otel işletmelerinin sabit arz kapasitesine sahip olması nedeniyle, odalar bölümünün planlamasında izlenecek fiyat politikasının titizlikle belirlenmesini gerektirir.

2.4.3.1.Yatırım Maliyeti Yöntemi

Yatım Maliyeti Yöntemi, bir otel binasının yatırım maliyeti ile oda fiyatı arasındaki ilişkiyi vurgulamak için geliştirilmiştir. Oda fiyatının hesaplanacağı tarihte oda yatırım maliyetinin binde biri oda fiyatı olarak kabul edilir⁸⁷.

2.4.3.2.Hubbard Yöntemi

Bu yöntemde oda fiyatları dört farklı aşamada gerçekleşir. Birinci aşamada işletmenin tüm gelir ve giderleri tahmin edilir. İkinci aşamada, tahminlenen sonucun başarılması için gerekli oda satışının yanı sıra ihtiyaç duyulan gelir ve satılması

⁸⁵ İsmet Mucuk, a.g.e., s.160

⁸⁶ Özcan Yağcı, *Turizm Ekonomisi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s.65.

⁸⁷ Hülya Kurgun, *Konaklama İşlemlerinde Odalar Bölümü Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.55.

gerekli oda sayısı kullanılarak gelir hedeflerini başarmak için gerekli ortalama oda fiyatı hesaplanır⁸⁸.

2.4.3.3. Gelir Gider Tahmini İle Fiyatlama Yöntemi

Bu yöntem, otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği yıl içinde, bünyesinde bulunan bütün departmanlar için, katlanacağı bütün giderlerin ve elde edeceği bütün gelirlerin tespit edilmesi esasına dayanır. Bunun için geçmiş yıllar dikkate alınabilir veya yöneticilerin deyimlerine başvurulabilir. Eğer tahminleme işi yapılabilirse oda fiyatı şöyle hesaplanabilir⁸⁹.

$$\text{Günlük Oda Satış Fiyatı} = \frac{\text{Arzu Edilen Kar Tutarı} + \text{Tahmin Edilen Yıllık İşletme Giderleri Toplamı}}{365 \times \text{Tahmin Edilen Yıllık Ort. Doluluk Oranı}}$$

2.4.3.4. Ağırlıklı Maliyet Yöntemi İle Fiyatlama

Bu yöntemin bir diğer adı da odaların niteliklerine göre fiyatlandırma'dır. Bu yöntem, otel işletmesinin sahip olduğu odaları standart bir özellik taşıdığı varsayımı temel alınmaktadır. Fakat otel odaları birbirinden farklı nitelik ve niceliklere sahiptir, bir başka ifade ile standart değildir. Bu yönü ile eleştirilen bir fiyatlama yöntemidir.

Oda maliyeti odaların niteliklerine göre değişecekse de otelcilik endüstrisinde maliyetler gerçekte doluluk oranı adı verilen çok önemli bir elemanın fonksiyonudur. Oda maliyeti; odaların nitelikleri ile doğru orantılı, doluluk oranı ile ters orantılıdır⁹⁰. Bu yöntemin formülü ise aşağıda bulunmaktadır.

⁸⁸ Hülya Kurgun, a.g.e., s.57.

⁸⁹ Dönüş Sarışık Çiçek, *Otel İşletmelerinde Dinamik Programlamaya Dayalı Oda Fiyatının Belirlenmesi*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2000, s.24.

⁹⁰ Dönüş Sarışık Çiçek, a.g.e., s.27.

$$\text{Oda Satış Fiyatı} = \frac{\text{Beklenen Oda Geliri}}{\text{Otel Odalarının Toplam Kalite Puanı}} \times \frac{\text{Odanın Kalite Puanı} \times 100}{\text{Otelin Açık Olduğu Gün Sayısı} \times \text{Odanın Tahminlenen Doluluk Oranı}}$$

2.4.3.5. Oda Büyüklüğüne Göre Fiyatlama

Bu yöntemde oda fiyatı odanın metrekaresine göre belirlenir. Bu yöntem, bir otelde farklı büyüklükte odaların olması halinde uygulanabilir. Otelin iki farklı büyüklükte oda tipinin uygun olduğu kabul edildiğinde, oda fiyatı belirlemede kullanılır⁹¹.

2.4.3.6. İki Kişi Veya Daha Fazla Konaklama Durumunda Fiyat Hesaplanması

Oda fiyatının hesaplanmasında dikkate alınması gereken önemli bir faktör de odada konaklayan kişi sayısının esas alınmasıdır. Bu yöntemde otelde her oda için bir kişiden fazla konaklayan konuk sayısı toplam oda sayısına bölünür. Bu da otelin ortalama fiyatlarını arttırıcı etkiye sahip olabilir⁹².

2.5. Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi

Otel işletmelerinde odalar bölümünün asıl amacı, oda doluluk oranını arttırmak ve oda gelirlerinin maksimizasyonunun sağlamaktır. Ancak otellerin pazarlama çabalarını ölçmede kullanılan birçok yöntem geliri maksimize eden satış

⁹¹ Hülya Kurgun, a.g.e., s.59.

⁹² Hülya Kurgun, a.g.e., s.58.

kararlarını meydana getirmektedir. Dolayısı ile gelir yönetimi, odalar bölümünde oda doluluk oranlarını yükseltmek ve elde edilen karın maksimizasyonunu sağlamak amaçlı kullanılan bir fiyatlama yöntemi olarak da değerlendirilebilmektedir.

2.5.1. Gelir Yönetiminin Tanımı

Gelir Yönetimine ilişkin birçok yazara ait tanım bulunmaktadır. Thomas gelir yönetimini, dinamik fiyatlama, kapasite yönetimi ve pazar bölümlendirmeye dayalı olarak gelirin maksimizasyonunu sağlayan bütüncül bir sistem olarak tanımlamıştır⁹³.

Otel işletmelerinde gelir yönetimi; talep ve kapasite yönetiminde etkinliğin sağlanması ve gelirin en yüksek düzeye çıkarılması için, geleceğe yönelik stratejik çalışmaların yapılması ve kalış günü yaklaştıkça da taktikler geliştirerek kapasite kullanımının en üst düzeye çıkarılmasını hedefleyen bir sistemdir. G.Y, öngörülen satılabilir oda kapasitesinin önceden belirlenmiş pazar bölümlerine tahsis edilerek en uygun fiyattan satılması yönetimi olarak da tanımlanabilir⁹⁴.

Verimlilik optimizasyonu olarak da bilinen gelir yönetimi, 1970'lerden bu yana batı ülkelerinde özellikle otel, restoran, havayolu işletmeleri, tren gibi farklı hizmet dallarında uygulanan bir sistemdir⁹⁵.

David'e göre gelir yönetimi, karın maksimizasyonu için doğru ürünün, doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru fiyatta tahsis edilmesi sürecidir⁹⁶.

⁹³ Thomas Flaute , Thomas Flaute, Lukas Schingen, Dominik Schwartz, Moritz Sendervd., "Yield Management İn Tourism", 2001, s.1.

⁹⁴ Murat Emeksiz-Meryem Akoğlan, *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2002, s. 269.

⁹⁵ Darwish Abdulrahman Yousef, " The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Results of a Survey", *Journal of Bussines And Public Affairs*, Volume1, United Arab Emirates, 2007, s.1.

⁹⁶ David Reed, "*How To Make More Money From Your Accommodation Bussiness*", Tasmania, 1998, s.19.

Kurgun'a göre ise önceden belirlenmiş pazar dilimlerine optimum fiyatta mevcut oda kapasitesinin tahsisi yoluyla, net gelirin arttırılmasını amaçlayan bir gelir maksimizasyonu aracıdır. Havayolu endüstrisinin başarılı gelir yönetimi uygulamalarına sahip olduğu bilinirken, artan sayıda otel grupları ve bireysel oteller mevcut oda kapasitesinin kullanım etkinliğini arttırmak ve finansal başarının geliştirilmesi için bu tekniği henüz kullanmaya başlamışlardır⁹⁷.

Genel olarak gelir yönetimi, kapasitenin sabit, ürünün bozulabilirliğinin yüksek olduğu hizmet işletmelerinde, kapasitenin fiyat farklılaştırma yöntemleriyle yönlendirilmesi olarak değerlendirilebilir. Başka bir ifade ile, işletmelerin gelirlerini maksimize etmek için ve doluluk oranlarını arttırmak için, talebin rezervasyon istatistiklerine ve yönetici deneyimlerine dayanarak önceden tahmin edildiği, kapasitenin farklı fiyat politikalarıyla, farklı pazar bölümlerine tahsis edildiği bir süreçtir. Ayrıca, dünyada sadece otel ve havayolu işletmelerinde değil aynı zamanda yiyecek içecek işletmeleri, hastaneler, golf sahaları gibi farklı birçok alanda da uygulanabilmektedir.

2.5.2. Gelir Yönetimi Kavramının Tarihi

Gelir yönetiminin doğuşu, ABD havayolu sektöründe 1970'lerin sonunda gerçekleşen serbestleşme hareketiyle beraber başlar. Müşterilere minimum hizmeti düşük fiyatla sunmak için Peoples Express adıyla bir havayolu şirketi kurulmuştur. Amerikan ve United gibi mega taşıyıcılar Peoples Express ile rekabet etmeye karar verirler ve az sayıda koltuğu daha düşük fiyatla, kalanları da yüksek fiyatla pazara sunarlar. Bu yolla hem Peoples Expressin müşterilerini hem de diğer yüksek fiyat ödeyen müşterileri taşımayı başarırlar. Sonuçta Peoples Expressin müşterileri mega taşıyıcıları tercih ederler ve bir süre sonra Peoples Express iflasını ilan eder. Peoples Expressin eski başkanlarından Donald Burr, şirketin batmasının nedenlerinden birinin de şirketin bir gelir yönetimi sisteminin olmayışı olduğunu belirtmiştir. Gelir yönetimi otel ve havacılık sektörlerinde geniş olarak kullanılan bir kapasite yönetimidir. Gelir kelimesi havacılık sektörü kaynaklıdır ve mil başına bir koltuktan

⁹⁷ Hülya Kurgun, a.g.e., s.62.

elde edilen geliri ifade eder. Gelir yönetimi şirketlere, doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru fiyata satmasına yardım eden bir metottur. Gelir yönetimi, gerçekleşebilecek talep karşısında kapasitenin birbirinden ayrılmayan birimlerini geliri en yüksek seviyeye getirecek şekilde nasıl yerleştireceğine yardım eder. Hangi fiyattan, kaç koltuğun, hangi pazar bölümüne satılması gerektiği belirlenir. Hizmet bölümünde faaliyet gösteren işletmelerin kapasiteleri sınırlıdır, finansal başarıya genellikle kapasitenin iyi yönetilebilmesiyle ulaşılır. Sermaye yoğunluklu havayolu veya otel gibi hizmet işletmelerinde gelir yönetimi demek, geliri en yüksek seviyeye çıkarmak demektir⁹⁸.

Günümüzde gelir yönetimi, faaliyet araştırmasının en başarılı ve popüler uygulamalarından biridir. Havacılık endüstrisinden başlayarak gelir yönetimi son zamanlarda oteller, tur operatörleri, taşıma şirketleri ve araç kiralama firmaları gibi farklı sektörlerde kullanılmaktadır⁹⁹.

2.5.3. Gelir Yönetiminin Amaçları

Otel işletmelerinde gelir yönetimi, oda ve oda bağlantılı hizmetlerin satışından fiyat, talep ve kapasite denetimi ile en yüksek geliri elde etmeyi amaçlamaktadır. Gelir yönetimi, kısa vadede gelirin artırılmasına uzun vadede ise karın artırılmasına yönelik sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Geçmiş ve mevcut talep bilgilerini kullanmakta, pazarlama ve faaliyet desteği ile bu bilgileri bütünleştirmekte ve otelin uygulamada kendisine en uygun olan iş seçeneğini oluşturma kabiliyetini artırmaktadır. Gelir yönetimi, konunun tüketim eğilimi ile ilgili bilgileri kullanarak hizmet satışında fiyat ve kapasite denetimini sağlamaktadır. Otel işletmesi böylece gelirini artırırken müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olan hizmeti sunmaktadır. Bilgi teknolojisi, istatistik, tahminleme, karlılık, yönetim

⁹⁸ Gökmen Kara, *Mobilya Sektöründe Fiyatlandırma Ve Gelir Yönetimi Uygulaması*, (Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2008.

⁹⁹ A. Kimms -R. Klein, "Revenue Management", *OR Spectrum*, 2006, Volume 29, s.1.

yeteneği ve iş bilgisi, tecrübesi bir potada eritilmektedir. Otel işletmelerinde gelir yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁰⁰:

- Fiyatların en etkin bir 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.

¹⁰⁰Veli Erdinç Ören, *Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi Ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2005, s.23.

2.5.4. Gelir Yönetimi İçin Gerekli Koşullar

Bir işletmenin gelir yönetimini başarıyla uygulayabilmesi için kolay bozulabilir ürüne ve belirsiz bir talebe sahip olması gerekmektedir. Aynı zaman yüksek sabit maliyetler, düşük değişken maliyetler ve yine yüksek kapasite arttırma maliyetlerine sahip olması sistemin başarısı için önemlidir.

2.5.4.1. Kapasitenin Sınırlı Olması

Gelir yönetimi, kapasitesi sınırlı olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için geliştirilmiştir. Kapasite sınırı olmayan işletmeler, kapasitelerini talebe göre ayarlayabilirler. Fakat sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler ellerinde ne varsa onunla bir şeyler yapmak zorundadırlar. Bazı sektörler gelir yönetimini, kapasitelerini ayarlayabilmek için kullanmaktadırlar¹⁰¹.

Doğal ve tarihi turistik kaynakların sınırlılığı, turistik araç ve gereçlerin yatırımlar yoluyla kısa sürede arttırılmasının mümkün olmaması, turistik kaynakların isteme ve fiyata uyum yapacak şekilde değiştirilmemesi gibi nedenler turistik ürünün arzını sınırlı kılmaktadır¹⁰².

2.5.4.2. Yüksek Sabit Maliyetler

Sabit maliyetlerin yüksek olması kapasitenin arttırılmasında yüksek maliyetlere neden olmaktadır getirmektedir. Bir uçak veya bir otelin kapasite arttırma maliyeti çok yüksektir ve kapasite hızlı bir şekilde arttırılmaz. Gelir yönetimi, pazar bölümlerine en uygun kapasite ve fiyat tahsisi yaparak mevcut arzdan en iyi şekilde yararlanmayı hedeflemektedir¹⁰³.

¹⁰¹ Ali Emre Sarılgan, *Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Ve Türk Hava Yolları A.O. Uygulaması*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2001, s.46.

¹⁰² Bahattin Rızaoğlu, *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2007, s.272.

¹⁰³ Una McMahon-Beattie and Ian Yeoman, *Yield Management Strategies For Service Industries*, Thomson, London, 2000, s.5.

2.5.4.3. Değişken Maliyetlerin Düşük Olması

Ek bir müşterinin maliyeti veya başka bir deyişle satılamayan kapasite nispeten ucuzdur. Örneğin, fazladan bir müşterinin otel işletmesine maliyeti çok düşüktür. Teorik olarak kapasitesi sınırlı olan işletmeler kullanılmayan kapasiteyi değişken maliyetlerin bir miktar üstünde satmalıdırlar. Çünkü talep oluştuğunda, fazladan bir hizmet biriminin satılması değişken maliyetleri çok az etkilemektedir. Değişken maliyetlerin üzerinde sunulan her fiyat sabit maliyetlere ve kara katkıda bulunmaktadır. Değişken maliyetlerin sabit maliyetlere göre çok daha düşük olması, fazladan satılan her bir hizmet biriminin kara 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 kara katkıda bulunur ya da zararı azaltır. Hizmet sektöründe değişken maliyetlerin üzerinde bir rakama kadar indirim yapmak yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Gelir yönetimi, fiyat indirimlerinin belirli bir düzen ve sistematik içersinde yapılmasını sağlamaktadır¹⁰⁴.

2.5.4.4. Talebin Zamana Duyarlı ve Dalgalı Olması

Sınırlı kapasiteye sahip olan otel işletmeler talepte meydana gelen değişiklikleri kolayca kapasiteleriyle eşitleyemezler. Talep değişikliklerinde, yani talebin yüksek ve düşük olması halinde, otel işletmeleri kapasitelerini dikkatli kullanmaları sayesinde bu durumdan fayda sağlayabilmektedirler. Sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler talebi yönetmeye yardımcı olması için genellikle rezervasyon sistemleri kullanırlar. Gelir yönetimi, talep tahmin yöntemlerini kullanarak yöneticilere talebin az olduğu dönemlerde kullanım oranını artırmayı ve talebin yoğun olduğu dönemlerde geliri artırma imkânı verir¹⁰⁵.

2.5.4.5. Ürünlerin Birbirine Benzer Olması

Gelir yönetimi sistemi, sunulan hizmetlerin eş değer olduğunu varsayar. Örneğin, talepteki artış ve azalışlara bağlı olarak farklı uçuş ve fiyat sınıfındaki koltukları

¹⁰⁴ Veli Erdiñç Ören, a.g.e., s.24.

¹⁰⁵ Una McMahon-Beattie and Ian Yeoman,, a.g.e., s.5.

birbirinin yerine kullanabilmektedir. Otel işletmelerinin odalar bölümü yönetimi de farklı fiyat sınıfındaki, farklı özellikteki odaları birbiriyle ikame edebilir.

2.5.5. Gelir Yönetiminin Unsurları

Otel işletmelerinin gelir yönetimi sistemini etkin bir şekilde uygulayabilmeleri için, müşterilerinin ödeme yapabilecekleri fiyat düzeyine göre pazar bölümlenmesi yapabilmeli, geçmişe ait talep ve rezervasyon süreci ve fiyatlama hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bunun yanı sıra gelişmiş bir fazla rezervasyon sistemine ve iyi bir iletişim sistemine de sahip olmalıdırlar¹⁰⁶.

2.5.5.1. Pazar Bölümlendirme

Gelir yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için konaklama işletmesinin pazarını farklı müşteri gruplarına göre bölümlendirebilmesi gereklidir. Bölümlendirme, talep elastikiyetin pazar bölümlerine yayabilme ve farklı fiyat fırsatları yakalayabilmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bölümlendirmeyi hedefleyen bir stratejinin verimli olabilmesi için, öncelikle fiyat duyarlılığı olan müşteri alt gruplarının belirlenmesine öncelik verilmesi gerekmektedir. Gelir yönetimi uygulamak isteyen bir otel işletmesinin pazar bölümlendirmeye gitmesi bir zorunluluktur. Fiyat ve kapasite tahsisinde verilen kararların etkinliği pazar bölümlerinin özelliklerinin önceden tanımlanmış olmasına bağlıdır. Örneğin otel işletmeleri, iş ve tatil talebini oluşturan grupları birbirinden ayırabilmelidir. Buradaki amaç, otel işletmelerinin farklı müşteri grupları için farklı fiyatlandırma stratejileri uygulayacak olmasıdır¹⁰⁷.

2.5.5.2. Talep ve Rezervasyon Özellikleri

Gelir yönetimi, otel işletmelerinde sabit kapasite ile sürekli değişen talebi karşılamada kullanılan en etkili fiyatlama sürecidir. Talep tahmini ise gelir yönetimi sisteminin en önemli unsurudur.

¹⁰⁶ Una McMahon-Beattie and Ian Yeoman,, a.g.e., s.6.

¹⁰⁷ Veli Erdiñç Ören, a.g.e., s.26.

Doğru bilgi temelinde gerçekleşen talep tahmini, gelir yönetimi sistemini de başarısını o oranda etkileyecektir. Gelir yönetiminde talep tahminlerinin yapılabilmesi için, müşteri davranışlarının (rezervasyon şekilleri, iptaller, no-show durumları, bireysel müşteriler, erken / geç ayrılışlar) geçmiş veriler göz önüne alınarak tahminlemesi gerekmektedir.

Bu sürecin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, otel işletmesinin her pazar dilimiyle ilgili geçmişte gerçekleşen talep özelliklerine ait sağlıklı bir veri tabanına sahip olması gerekmektedir. Otel işletmesinin, her pazar bölümüne ait istatistikî verilere sahip olması, işletmenin doluluk oranının artırılmasında, karının maksimize edilmesinde ve gelir yönetimi sisteminin başarıya ulaşmasında etkili olacaktır.

Odalar bölümü yöneticisi, , üç ay öncesinden ilgili günün rezervasyonuna bakarken, her pazar bölümünden ne kadar rezervasyonun geleceğini bilmek, zaman içinde pazar özelliklerine göre bu rezervasyonların nasıl değişeceğini de öngörmek durumundadır. Gelir yönetimi, pazarı bölümlendirerek, rezervasyonları özelliklerine göre ayırarak odalar bölümü yöneticisine yardımcı olmaktadır.

2.5.5.3.Fiyatlama Bilgileri

Gelir yönetimi dinamik bir fiyatlama yaparak fiyat farklılaştırma esasına dayanmaktadır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde; gelir yönetimi talep düşük olduğunda indirimli fiyatlar sunulmakta, talep yüksek olduğunda da indirimli fiyatlar satışa kapatılmaktadır. Fiyatların farklılaştırılması durumunda talebin ve rakiplerin buna karşı nasıl tepki vereceğinin öngörülmesi otel işlemesi açısından hayati önem taşımaktadır. Gelir yönetimi ile farklı pazar bölümündeki talebin esnekliği dikkate alınarak duruma en uygun fiyatlar sunulmaktadır.

2.5.5.4.Etkin Bir Bilgi Sistemi

Merkezi rezervasyon sistemi, turizm işletmelerine ait bilgileri fiziki anlamda uzaklığı ortadan kaldırarak elektronik olarak dağıtan bir dağıtım kanalıdır¹⁰⁸. Bir dağıtım

¹⁰⁸ Dimitrios Buhalis-Maria Cristina Licata, "The Future E-Turism Intermedies", *Tourism Management*, 1998, Volume 23, s.412.

kanalı olarak merkezi rezervasyon sistemi, yararlı bilginin doğru kişiye doğru zamanda, doğru yerde ulaşmasını sağlayan ve müşteriye rezervasyonunu yapmak istediği ürünü satın alma izninin verildiği ortamı hazırlayan bir mekanizma olarak tanımlanabilir¹⁰⁹.

Merkezi rezervasyon sistemine sahip bir otel işleme, bu sistemi işletme yönetim sistemi ile bir araya getirilmelidir. Central Reservation System (C.R.S.) olarak da adlandırılan bu sistemle alınan rezervasyonlar, satılabilir oda sayısı değişecek ve rezervasyon sistemi aynı anda gelen son bilgilerle güncellenmiş olacaktır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, bir otel işletmesinin bu bilgisayar sistemine sahip olmayışı, odaların değerinin çok altında bir fiyattan satılmasına ya da odaların satılabilirlik durumu hakkında yanlış bilgilenebilir neden olabilmektedir. Gelir yönetimi sistemi sürecinin başarısının önündeki en önemli engellerden bir tanesidir.

2.5.5.5.Fazla Rezervasyon Politikası

Gelir yönetimi sisteminin başarısı için, tutarlı ve iyi planlanmış bir overbooking yani kapasite üstü rezervasyon politikası gereklidir. Otel işletmeleri kapasite üstü rezervasyon yaparak, kendilerini rezervasyon yapıp, rezervasyonunu iptal eden konunun olumsuz etkisinden korurlar. Böylece tam kapasite çalışabilme ihtimalleri de artmış olur. Otel işletmeleri başarılı bir fazla rezervasyon politikası oluşturabilmek için, geçmiş dönemlere ait rezervasyon istatistiklerini incelemeli, rezervasyon yaptırdığı halde otele gelmeyen konunun oranını doğru saptamalıdır.

Oteller fazla rezervasyon politikası geliştirmek için üç yöntemden yararlanırlar. Bunlar deneyim, ekonomik model ve müşteri hizmet düzeyidir. Otellerin birçoğu deneyimlerini temel alan fazla rezervasyon politikası kullanır. Bu politikalar işletme içi geçmiş dönemlere ait bilgilere ve o anki duruma göre değişir. Arzulanan müşteri hizmet düzeyinin yönetim tarafından belirlendiği müşteri hizmet düzeyi yaklaşımında 10.000 veya 100.000 müşteride ortalama alınacak riske göre rezervasyon yapılır. Yöntem geçmiş dönemlere ait rezervasyon yaptıran gelmeyen

¹⁰⁹ Peter O'Connor – Andrew J. Frew, "The Future Of Hotel Electronic Distribution", *International Journal Of Hospitality Management*, Volume 32, s.33.

müşterilerin bilgisi dâhilinde ulaşmak istenen müşteri hizmet düzeyine göre fazla rezervasyon seviyesini belirler¹¹⁰.

2.5.6.Gelir Yönetimini Otel İşletmeleri İçin Farklı Kılan Etmenler

Diğer hizmet işletmelerinden farklı olarak, otel işletmelerinde gelir yönetimi sisteminin uygulanmasında bazı farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklar, birden fazla geceleme, oda dışı gelirler, rezervasyon oluşturma süresi, tutarlı ve ilkeli fiyat politikasına olan gereksinim olmak üzere dört farklı faktörden oluşmaktadır.

2.5.6.1.Oda Dışı Gelirler

Otel işletmelerinde, müşteriler tek gecelik konaklama yapabildiği gibi, birden fazla sayıda da konaklama yapabilir. Talebin düşük olduğu dönemlerde bu durum doluluğu arttıracığı için tercih edilebilir. Ama talebin düşük olduğu dönemde otele giren ve uzun süre konaklama yapan müşterilerde talebin yoğun olduğu dönemde eğer indirimli fiyattan kalıyorsa otel gelir kaybına uğrar¹¹¹.

2.5.6.2. Rezervasyon Oluşturma Süresi

Odalar bölümünde her pazar bölümünün rezervasyon oluşturma süreci, birbirinden farklıdır. Dolayısı ile oda doluluk oranlarının artırılması, gelirlerin maksimize edilmesi için rezervasyonların hangi tarihlerde, ne kadar zaman önceden alınması gerektiği belirlenmelidir.

2.5.6.3.Oda Dışı Gelirler

Bir otel işletmesinde, odalar bölümünün dışında yiyecek içecek departmanı, kongre fuar alanları, fitness, sauna gibi gelir elde edilen yardımcı başka departmanlar da bulunmaktadır. Otel işletmesinin geliri, yalnızca odalar bölümünde yoğunlaşırsa diğer departmanlardan elde edilen gelirler kaybedilmiş gelir olabilir.

¹¹⁰ Ai Emre Sarılğan, a.g.e., s.50.

¹¹¹ Nevzat Eraslan, a.g.e., s.202.

2.5.6.4. Tutarlı ve İlkeli Fiyatlandırma Politikasına Olan Gereksinim

Gelirlerin maksimizasyonu ve oda doluluk oranlarının artırılması için, hangi pazar dilimine, hangi indirimlerin, hangi zaman diliminde uygulanacağı ile ilgili koşulların tam ve net olarak önceden tespit edilmesi gerekir.

2.5.7. Gelir Yönetimine Yönelik Modeller

Bir otel işletmesinde gelir yönetiminin başarısı, kurulacak gelir yönetimi sisteminin alt yapısı ile doğru orantılıdır. Her otel işletmesi için geçerli olabilecek standart bir modelin varlığından söz etmek mümkün olamaz. Model yaklaşımlarında turizm işletmeleri arasında genellikle otel işletmeleri ağırlıklı olarak ele alınmakta ve açıklamalar otel işletmeleri örneği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

2.5.7.1. Yeoman'ın Gelir Yönetimi Modeli

Ian Yeoman, gelir yönetimi kavramını, birbiriyle etkileşim içerisindeki üç alt sisteme dayanan, bütüncül bir sistem yaklaşımı olarak değerlendirmektedir.

Öngörü Sistemi

Talep tahminlerinin doğru olarak yapılabilmesi, en önemli gelir yönetimi prensiplerinden biridir. Hava şartları, rekabet, risk alabilme, rezervasyon şekilleri ve otel işletmesinin kapasite üstü rezervasyon politikası gibi pek çok faktör karar alma mekanizmasını etkiler.

İnsan Sistemi

Gelir yönetimi sisteminin iki önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki yazılım ve donanım; ikincisi ise insan faktörüdür. Yazılım ve donanım, her ne kadar mükemmel bir şekilde kurulursa kurulsun, bu sisteme işlerlik kazandıracak personel başarısız olduktan sonra sistem kendisinden bekleneni yerine getiremeyecek, başarısız olacaktır. Hizmet işletmelerinin ortak özelliği olarak, kaynak kullanımı ve otoritenin paylaşılması konusunda çalışanlar ile işbirliği içerisindedir. Aynı zamanda

işletme içerisinde sürecin doğru bir şekilde gerçekleşmesi açısından, takım çalışmasına önem verilmesi sistemin önemli bir özelliğidir.

Strateji Sistemi

Bu alt sistem, otel işletmesinin plan ve politikalarından, müşteri karmasından ve pazar bölümünden oluşmaktadır. Politika unsuruna örnek olarak, tüm fazla rezervasyon politikaları (çifte rezervasyon politikaları dâhil olmak üzere), her pazar bölümüne uygulanacak fiyatlama politikaları vb. verilebilir. Uygulanacak olan bu plan ve taktikler işletme politikalarını ve pazar bölümlerini önemli ölçüde ve doğrudan etkileyecektir.

Burada üzerinde durulması gereken en önemli sorun, işletme için en uygun olan stratejinin tespit edilmesi ve uygulanmasının, odalar bölümü yöneticisinin yetenek, uzmanlık ve bilgisine bağlı olduğudur.

2.5.7.2. Jones ve Hamilton'un Gelir Yönetimi Uygulama Modeli

Otel işletmelerinde uygulanan bir başka gelir yönetimi sistemi ise Jones ve Hamilton'un gelir yönetimi modelidir. Jones ve Hamilton bu sistemin yedi aşamadan oluştuğunu öngörmektedir.

Modelin ilk aşaması gelir yönetimi kültürünün oluşturulması aşamasıdır. Bu model, ilk aşamadan itibaren insan faktörü üzerinde odaklanmış ve gelir yönetimi kültürünün çalışanlara adapte edilmesinin önemini öngörmüştür. Dolayısıyla, insan kaynakları politikası ve gelir yönetimi politikası birbiriyle örtüşür nitelik taşımalı, birbirlerini tamamlamalıdır.

Jones ve Hamilton gelir yönetimi kültürünün işletme içerisinde yaygınlaştırılması için departmanlar arası iş birliğinin önemi üzerinde durmuştur. Jones ve Hamilton'a göre kültürel değişim gereklilikleri şöyledir¹¹².

- Gerekli teknolojik yeteneğe sahip, analiz etme becerisi yüksek personelin dikkatli bir şekilde seçimi,
- İş performansı belirlemede gelir yönetiminin kullanımı
- Personelin iş tanımlarına, talep tahmininin ve gelir yönetiminin dâhil edilmesi,
- Çalışanlardaki değişimin, gelir yönetimi faaliyetlerinin sonucuna yansıtılması.

Gelir yönetimi sistemini en önemli unsuru olan bilgi teknolojileri, karar vermek için gerekli olan verileri mükemmel yakın bir şekilde sağlayabilmektedir. Fakat aynı teknoloji, veriler arası bileşkelerin oluşturulması ya da yapılan talep tahminleri ile alınacak kararların entegrasyonu konusunda yeteneğe sahip değildir. Bu nedenle iş görenlerin diğer tüm faktörleri göz önüne alarak, elde edilen verilerden rasyonel kararları olgunlaştırmaları gerekmektedir¹¹³.

Bu modelde ikinci aşama ise forecast yani talep tahminlerinin yapılması, talebin analiz edilmesidir. Talep analizi, bir otel işletmesinin en yüksek gelire ve doluluk oranına ulaşmasını etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin izlenmesini ifade eden süreçtir. Talep analizinden elde edilen sonuçlar, otel işletmesinin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmalı, rekabet fırsatlarına dikkat çekmelidir.

Fiyat- değer analizi, modelin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Analizin başarılı olabilmesinde, otel yönetimi tüketicinin zihninde işletmenin edindiği yeri,

¹¹² Stuart Jauncey, Ian Mitchell and Pamudji Slamet, "The Meaning And Management Of Yield In Hotel", *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*", Volume 7, s.24.

¹¹³ Hülya Kurgun,a.g.e., s.97.

fiyatlarını büyük bir titizlikle araştırmalıdır. Otelin pazardaki konumu, imajı, kuruluş yeri, satış ve pazarlama yeteneği vb. kriterler de göz önünde bulundurulmalıdır.

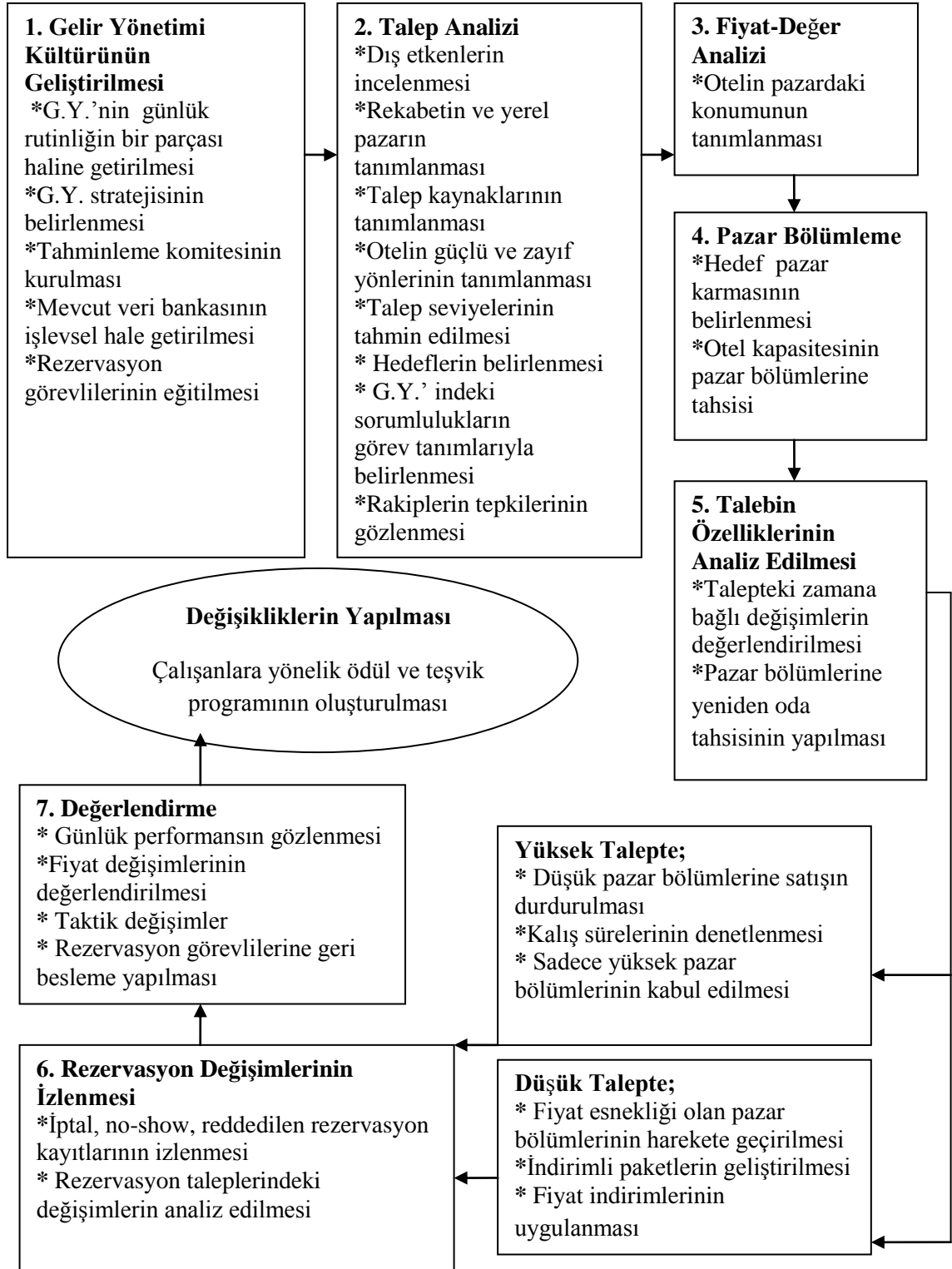
Dördüncü aşama ise pazar bölümlendirmesinin yapılmasıdır. Gelir yönetiminin en önemli unsurudur pazar bölümlendirme. Konuğun satın alma sürecindeki davranışları, pazarın bölümlendirilmesinde etkili olacaktır. Odalar bölümü yöneticisi, yılın farklı zaman dilimlerinde gerçekleşecek talebi doğru olarak tahmin etme ve tahmin edilen talebi karşılayacak oda sayısını iyi bir şekilde belirleme sorumluluğuna sahiptir. Bölümlendirme süreci en uygun pazarlama karmasının tespit edilmesiyle son bulmaktadır.

Beşinci aşama ise talep özelliklerinin ve değişimlerinin analiz edilmesi sürecidir. Bu aşamada talebi etkileyen ve kontrol edilemeyen, talepteki artış ve azalışlar, iklim, tatil dönemleri gibi işletme dışı faktörler göz önünde bulundurulur.

Altıncı aşama ise her rezervasyonun kabul edilemeyeceği ve hatta bazı rezervasyonların iptal edilebileceği gerçeği üzerinde durur. Böyle bir sorunla mücadele etmenin tek yolu, tutarlı bir fazla rezervasyon politikası (overbooking) belirlemektir. Fazla rezervasyon politikası, gelir yönetiminin en önemli unsurlarındandır. Yapılan araştırmalar, odalar bölümü yönetiminin oda kapasitelerinin en fazla %5-10'u kadar fazla rezervasyon alabileceğini göstermektedir. Fazla rezervasyon politikasının başarısı için odalar bölümü yönetiminde rezervasyon değişimleri titizlikle izlenmeli, değişimlere en kısa sürede adapte olunmalıdır.

Yedinci ve son aşama ise gelir yönetiminin bütün bileşenlerinin değerlendirildiği aşamadır. Bu aşamada gelir yönetimi ile hedeflenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilir. Eğer bu süreçte sapmalar ortaya çıkmış ise gerekli düzeltici önlemler planlanmalı ve hızla uygulanmaya konmalıdır. Şekil 2.5'te Jones ve Hamilton'un gelir yönetimi modeli şema ile gösterilmiştir.

Şekil 2.5. Jones ve Hamilton Gelir Yönetimi Uygulama Modeli



Kaynak: Hülya Kurgun, *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s.98.

2.5.7.3. Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell'in Gelir Yönetimi Modeli

Otel işletmelerinde GY uygulama süreci ile ilgili bir başka model de Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell tarafından hazırlanmıştır. Model, otel işletmelerinde gelir yönetiminin uygulanabilirliği için on aşamadan oluşan bir süreci öngörmektedir. Özetle bu aşamalar Kurgun'a göre şöyledir¹¹⁴:

Personel

- Çalışanların gelir yönetimi ile algısının iyileştirilmesi,
- Konuk-otel ilişkisine dikkat çekilmesi,
- Talep tahminleme komitesinin oluşturulması,
- Potansiyel müşteri ve pazar bilgilerinin toplanması.

Talep Analizi

- Rakiplerin ve talep kaynaklarının belirlenmesi,
- Otelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Talep seviyelerinin ve rezervasyon birimlerinin tahmin edilmesi,
- Dış faktörlerin sürekli olarak izlenmesi.

Optimum Müşteri Karışımının Belirlenmesi

- Harcama eğilimleri ve kullanma miktarlarına bağlı olarak en ideal müşteri karışımının belirlenmesi

Pazar Bölümleme

- Potansiyel pazarın tespit edilmesi,

¹¹⁴ Hülya Kurgun, a.g.e., s.91.

- Pazarın bölümlendirilmesi.

Yer Değiştirme Analizi

- Parasal sızıntıların hesaplanması,
- Yüksek harcama grubundaki müşteri değiminden kaçınılması.

Kapasite Düzeylerinin Oluşturulması

- Pazar dilimlerindeki talebin karşılanması yönünde kapasite belirlenmesi.

Gelir Yönetimi Sisteminin Başlatılması

- Acenteler ve şirketlere yönelik çalışmalar,
- Küçük ve bağımsız otellerin acenteler ve şirketlere yönelik çalışmaları.

Müşterinin Yeniden Oryantasyonu

- Eğitim faaliyetlerinin başlatılması

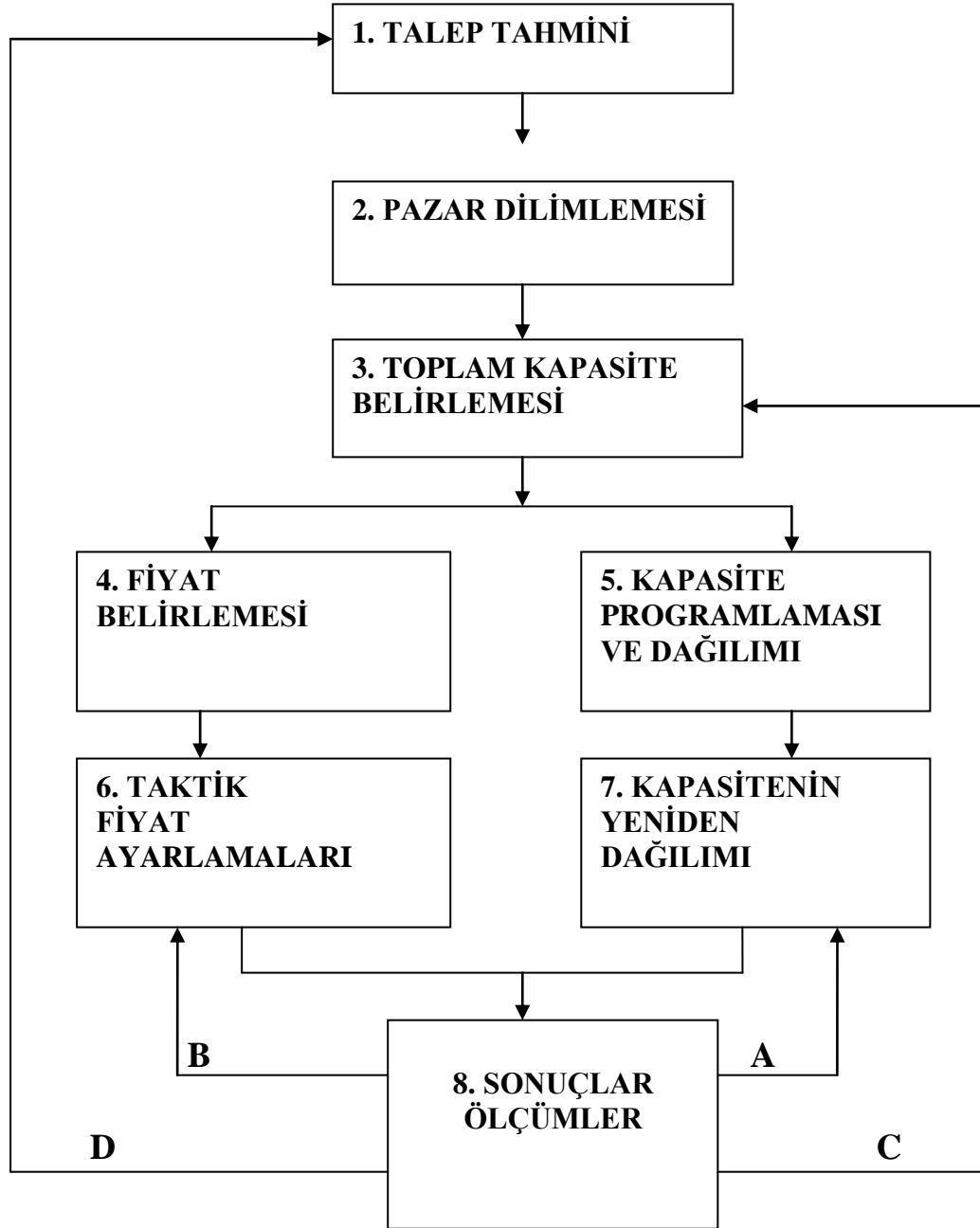
İşlemsel Değerlendirme

- Oda gelirlerinin yeniden gözden geçirilmesi,
- Talep değişimlerinin nasıl gerçekteştiğinin değerlendirilmesi,
- Talebi etkileyen ilave aktörlerin belirlenmesi ve değişikliklerin ve gereksinimlerin derhal yerine getirilmesi.

2.5.7.4. Harris ve Peacock'un Gelir Yönetimi Modeli

Harris ve Peacock'un gelir yönetimi modeli 8 farklı aşamadan oluşan fonksiyonel bir yaklaşımdır. Şekil 2.6'da bu aşamalara yer verilmiştir.

Şekil 2.6. Harris ve Peacock'un Gelir Yönetimi Modeli



Kaynak: Veli Erdiñç Ören, *Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya 2005.

Şekil 2,6'dan da anlaşılacağı üzere Harris ve Peacock gelir yönetimi modelinin ilk aşaması talebin analizidir. Bu aşama, mevcut ve olası satışların maksimum seviyeye çıkarılması, karın artırılması için her pazar bölümünün özelliklerinin tespit edilmesi sürecidir.

İkinci aşama ise pazar bölümlenmesidir. Bu aşamada otel işletmesi, pazarı açık ve net olarak ayırt edilebilir bölümlerle belirleyebilmeli, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları izleyebilmeli ve her pazar dilimi için fiyat farklılaştırması yoluna gitmelidir.

Talep yüksekliği söz konusu olduğunda, yöneticilerin düşük fiyatlı paketlerden uzaklaşıp, kalış sürelerini minimum düzeye indirmenin ve yalnızca yüksek fiyatlar ödemeyi kabul eden gruplar için blokaj yapmaları uygun olacaktır. Düşük talep durumunda ise yöneticilerin düşük fiyatlı promosyon paketleri, fiyat hassasiyeti olan dilimleri harekete geçirici fiyatlandırma yaklaşımları ve yerel müşteriler için düşük maliyetli paket uygulamalarına geçmeleri beklenmektedir¹¹⁵.

Üçüncü aşamada, otel işletmesinin odalar bölümü yöneticisi ve tepe yönetimi işletmenin kapasite düzeylerini oluşturmalıdır.

Dördüncü aşamada, otel işletmesi pazar bölümlendirmeden ve talep tahmininden edindiği bilgiler doğrultusunda, her pazar bölümüne uygulanacak fiyatları belirler.

Beşinci aşamada ise kapasite programlaması ve dağılımı bulunmaktadır. Otel işletmesi bu aşamada, mevcut oda kapasitesini belirli bir zaman diliminde konaklamak isteyen müşteriler arasından en yüksek geliri sağlayacak biçimde optimum müşteri karışımını belirlemelidir.

Altıncı aşama, taktik fiyat ayarlamalarının yapılması aşamasıdır. Gelir yönetimi, bir çeşit fiyat farklılaştırma yöntemidir. Telefon hizmeti veren şirketler ve sinemalarda da talep az olduğu zaman fiyatları düşürmek uygun olur fakat talep yoğun olduğunda bu dilimdeki fiyatlar uygun olmaz. Birden fazla fiyat sunarak şirketler gelirlerini arttırmaya çalışırlar. Havayolları veya oteller, hizmetlerini hatalı

¹¹⁵ Veli Erdiñç Ören, a.g.e., s.52.

satarlarsa gelir yönetimi sistemi, kısıtlamalarla ve sınıfları kapatarak yanlış karar alınmalarına engel olabilirler¹¹⁶.

Yedinci aşamada kapasitenin yeniden dağılımı söz konusudur. Bu aşama, değişen müşteri tüketim tercihleri ve artan rekabet ortamında, kapasitenin değişikliklere göre yeniden şekillendirilmesine ve planlanmasına yöneliktir. Otel yönetimi, pazardaki değişimlere cevap verebilmek için optimum kapasite dağılımını yeniden şekillendirmek durumunda kalacaklardır.

Bu modelin son aşamasında, fiyatlandırma stratejileri ve kapasitenin yeniden dağılımı ile pazardan gelen tepkiler sürekli olarak izlenir. Pazardan gelen tepkiler geri besleme yoluyla diğer elemanlara yansır.

A ve B olarak ifade edilen iki döngü bulunmaktadır. Bunlar, iki kısa geri besleme döngüsüdür ve taktik fiyat ayarlamaları ve kapasitenin yeniden dağılımı konularında geri besleme sağlamaktadır. C döngüsü sonuçların gelir yönetiminin tamamlayıcı bir parçası olan kapasite planlamasıyla; D döngüsü ise talep tahminlenmesi basamağı ile olan bağlantısı sağlanmıştır.

2.6.Odalar Bölümünde Gelirin Ölçülmesi

Gelir yönetimi elde edilen geliri ölçebilmek için tasarlanmış bir süreçtir. Gelir, kısaca var olan gelirin potansiyel gelire oranıdır. Var olan gelir, oda satışlarından elde edilen toplam gelir, potansiyel gelir ise tüm odaların kapı fiyatından satıldığında elde edilen toplam gelirdir. Potansiyel gelir birden fazla yolla belirlenebilir. Bazı otel işletmeleri potansiyel gelirlerini tüm odaların çift doluluk ile satıldığını öngörerek hesaplar. Diğer bazı firmalar ise potansiyel gelirlerini satılan hem tek, hem de çift odaları göz önüne alarak hesaplarlar. Bu ikinci yöntem sonucunda potansiyel gelir ilk yöntem göre daha düşük çıkmaktadır. Bu yöntemi kullanan otel işletmeleri çift kişilik odalara olan talebin düşünüldüğünden fazla olması halinde potansiyel gelirlerini aşabilirler¹¹⁷.

¹¹⁶ Gökmen Kara, a.g.e., s.19.

¹¹⁷ Veli Erdiç Ören, a.g.e., s.53.

Gelir = Gerçekleşen Gelir / Potansiyel Gelir

$$\text{Gelir} = \frac{\text{Satılan Oda Miktarı}}{\text{Satılabilecek Oda Miktarı}} \times \frac{\text{Satılan Odaların Ortalama Fiyatı}}{\text{Potansiyel Ortalama Fiyat}}$$

Formülde ifade edilen yüksek ortalama fiyatlar ya da yüksek doluluklar tek başlarına yüksek geliri ifade edebilecek bir kriter değildir. Gelir, tepe yönetiminin performansının ölçütü olarak, ortalama oda fiyatı ve dolulukların aynı potada eriten bir kavramdır.

Aynı zamanda oda başına odalar geliri, konaklama işletmelerinde en yaygın kullanılan verimlilik ve performans ölçülerinden biridir. Bu verimlilik ölçüsü, bir dönemde bir odaya düşen oda gelirlerinin tutarını vererek, bir otelin büyük ölçüde başarısını veya otelin oda yönetiminin etkinliğini yansıtır. Oda başına ortalama gelir iki şekilde hesaplanabilir¹¹⁸:

- Bir otelin bir dönemde elde ettiği net oda satışlarını (indirimler, satış vergileri, kahvaltı ve diğer yemekler çıkarıldıktan sonra) aynı dönemde satılabilir oda sayısına bölerek;

Oda Satışları (gelirleri) / Satılabilir Oda Sayısı

- Bir otelin ortalama oda fiyatını doluluk yüzdesi ile çarparak;

Ortalama Oda Fiyatı (Oda Gelirleri / Satılan Oda Sayısı) x Oda Doluluk Oranı (Satılan Oda Sayısı / Satılabilir Oda Sayısı)

Toplam satılabilir oda sayısının bir dönemde değişmediği düşünülürse, Oda başı Ortalama Gelirin maksimize edilmesi için ortalama oda fiyatı ve doluluk

¹¹⁸ Önder Met-Barış Erdem, “Verimliliğin Ölçülmesi Ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi”, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, 2006, s.58.

oranından birinin veya ikisinin arttırılması gerekmektedir. Oda gelirleri toplam otel satışlarının büyük bölümünü oluşturur. Full-servis oteller gelirlerinin %50-65'ini, sınırlı ek tesisleri olan uzun kalımlı ve bütçe otelleri gelirlerinin %90 kadarını oda satışlarından sağlarlar. Ayrıca odalar departmanı otelin satış bileşimi içinde brüt katkı marjı en yüksek departmandır. Kar yüzdesi odalarda %80 iken, restoranlar ve alışveriş yerlerinde yalnızca %30'dur¹¹⁹

2.7. Odalar Bölümünde Çifte Rezervasyon Politikaları ve Gelir Yönetimi

Oda gelirlerinin maksimizasyonunda ve doluluk oranlarının arttırılmasında, çifte rezervasyon uygulaması son derece önemli bir gelir yönetimi stratejisidir. Çifte rezervasyon politikası ile odalar bölümü yöneticisi, rezervasyon yaptıran fakat rezervasyonunu iptal eden konuğa karşı kendilerini korumaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda çifte rezervasyon politikası riskli bir politikadır. Rezervasyon yaptırdığı halde, rezerve ettiği odaya yerleşemeyen konuğa, bu durumu izah etmek oldukça güç olacaktır.

Tutarlı olmayan bir çifte rezervasyon politikası, hem otel işletmesine, hem de gidilen ülkeye, özellikle imaj açısından ciddi zararlar verebilir. Bu uygulama sonucunda, bir grup müşterinin tatmin edilememesi de işletmeler için yine bir risk unsurunu oluşturmaktadır. Etkin bir gelir yönetimi sisteminde, çifte rezervasyon seviyeleri doğru bilgi temelinde, rezervasyon ofisinin istatistiklerine dayalı olarak veya öngörülen trendler doğrultusunda yapılmalıdır. İptallerin, no show'ların ve hatta erken ayrılışların doğru bir şekilde tahmin edilebilmesi, son derece kompleks hesaplamalar neticesinde oluşturulan kapasite seviyelerinin etkili olması açısından önemlidir.

¹¹⁹ Önder Met-Barış Erdem, a.g.e., s.59.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin odalar bölümü yönetimi üzerine yapılan gelir yönetimi anketinin uygulaması anlatılacaktır. Araştırmanın modeli, yöntemi ve bulguları bu bölümde açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde, anket ve birincil verilere dayalı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılanlara demografik bir takım bilgilerle birlikte, 26 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin gelir müdürleri tarafından cevaplanmak üzere toplam 33 anket formu dağıtılmış olup, 33 adedi de cevaplanarak tarafımızdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Gelir yönetimi kavramının otel işletmeleri için çok yeni bir kavram olması ve gelir yönetimi departmanının oluşmaması nedeniyle, anketler öncelikle bulunuyor ise gelir müdürleri, yok ise satış pazarlama müdürleri, ön büro müdürleri, rezervasyon müdürleri, otel müdürleri ya da finans direktörleri tarafından cevaplandırılmıştır.

Araştırmada uygulanan anket iki farklı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, anketi yanıtlayan yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ve buldukları otel işletmelerinin belli başlı nitelikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla anketi yanıtlayanların cinsiyetleri, öğrenim düzeyleri ve bununla birlikte otel işletmesinin statüsü, yatak kapasitesi, faaliyet süresi, gelir yönetimini hangi süre ile uygulandığı, müşteri profili gibi konular hakkında sorular yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ise, anketi yanıtlayan yöneticilerin gelir yönetimi ile ilgili tutumları, Likert ölçekli sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini konaklama işletmeleri, çalışma evrenini otel işletmeleri, örneklem kapsamını ise İstanbul'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmasının ana nedeni, gelir yönetiminin Türkiye'de henüz çok yeni bir kavram olması ve bu nedenle hem ulusal hem de uluslararası zincire dâhil olan otellerin bu konuda bilgi sahibi olabileceklerinin düşünülmesidir. Örneklemin İstanbul olarak seçilmesi ise İstanbul'un Türkiye turizminde diğer bölge ve şehirlere kıyasla özel bir öneme sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden 2009 Ocak ayı itibariyle alınan verilere göre, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi Anadolu yakasında 2, Avrupa yakasında ise 31 olmak üzere toplam 33'tür.

3.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada elde edilen veriler, öncelikle gerekli literatür taramalarından, ikincil veri kaynaklarından, elektronik ortamdan ve anket çalışması ile birincil veri kaynaklarından elde edilmiştir.

Bu çalışmada gerçekleştirilen coğrafi kısıtlama, uygulanan anketin bütün deneklerle birebir kişisel görüşme yoluyla gerçekleştirilmesine ve verilerin kısa zamanda eksiksiz olarak elde edilmesine olanak sağlamıştır

Anket sorularının yanıtlanmasında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargılarını tespit etmek için kullanılmaktadır..

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada literatür taramasından elde edilen bilgilere dayanarak anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır. İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin öncelikle gelir müdürlerinin, gelir müdürü bulunmuyor ise otel müdürlerinin, rezervasyon müdürlerinin, ön büro müdürlerinin ya da satış pazarlama müdürlerinin gelir yönetimi ile ilgili algılarının ölçülmeye çalışıldığı anket çalışmasında, elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

Yapılan anketler toplandıktan sonra önce değişkenlerin betimsel istatistiği alınmıştır. Anket içerisinde bulunan soruların ölçmek istediği olguyu ne kadar tutarlı, kararlı ve duyarlı ölçtüğünü tespit etmek için güvenilirlik analizi yapılmış, sonrasında ise likert ölçekli soruların boyut ve alt boyutlarının tespit edilebilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen faktörlerin, anketi yanıtlayan yöneticilerin demografik özelliklerine ve otel işletmesinin statüsü, yatak kapasitesi, faaliyet süresi, müşteri profili gibi niteliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri, Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis testleri ile analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Farklılık gözükken maddelerde farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey testi uygulanmış ve sonuçlar üzerinde yorumlar yapılmıştır.

3.4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo- Demografik Özellikleri ve Otel İşletmelerinin Nitelikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyetlerine ilişkin veriler aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	% fi
Kadın	9	27,3
Erkek	24	72,7
Toplam	33	100,0

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayanların cinsiyetlerine göre dağılımları, yukarıda tablo 3.1’de görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Buna göre, 9 kişi ile katılımcıların % 27,3’ü kadın, 156 kişi ile katılımcıların % 72,7’si erkek olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	% fi
Lise Mezunu	2	6,1
Üniversite Mezunu	29	87,9
Yüksek Lisans/Doktora	2	6,1
Toplam	33	100,0

Tablo 3.2 ’de katılımcıların almış oldukları eğitim seviyelerine göre dağılımları bulunmaktadır. Buna göre; ankete katılan yöneticilerin 2 kişi ile % 6,1’i lise mezunu ve 29 kişi ile % 87,9’u üniversite mezunu olmakla birlikte, 2 kişi ile % 6,1’i Yüksek Lisans ve Doktora düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Statülerine Göre Dağılımları

	Frekans	% fi
Uluslararası Bir Zincire Bağlı	20	60,6
Ulusal Bir Zincire Bağlı	2	6,1
Bağımsız Otel İşletmesi	11	33,3
Toplam	33	100,0

Araştırma kapsamında yanıt alınan otel işletmelerinin statülerine göre dağılımları, yukarıda tablo 3.3’de görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Buna göre 20 otel işletmesi ile yanıt alınan otellerin % 60,6’sı uluslararası bir zincire bağlı iken, 2 otel ile % 6,1’i ulusal bir zincire bağlı, 11 otel ile % 33,3’ü bağımsız otel işletmesi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yatak Kapasitelerine Göre Dağılımları

	Frekans	% fi
120-220	8	24,2
221-320	7	21,2
321-420	8	24,2
421-520	3	9,1
521-620	5	15,2
621 ve +	2	6,1
Toplam	33	100,0

Tablo 3.4'te araştırmaya katılan otel işletmelerinin yatak kapasitelerine göre dağılımları bulunmaktadır. Buna göre 8 otel ile otel işletmelerinin % 24,2'si 120 ile 220 arasında yatak kapasitesine, 7 otel ile otellerin % 21,2'sinin 221 ile 320 arasında yatak kapasitesine, 8 otel ile otellerin % 24,2'sinin 321 ile 420 arasında yatak kapasitesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak 3 otel ile otellerin % 9,1'inin 421 ile 520 arasında yatak kapasitesine, 5 otel ile otellerin % 15,2'sinin 521 ile 620 arasında yatak kapasitesine ve son olarak 2 otel ile otellerin % 6,1'inin 621ve daha fazla yatak kapasitesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları

	Frekans	% fi
1-15	18	54,5
16-30	8	24,2
31 ve+	7	21,2
Toplam	33	100,0

Tablo 3.5'te araştırmaya katılan otel işletmelerinin faaliyet sürelerine göre dağılımlarına yer verilmiştir. Buna göre otel işletmelerinin % 54,5'i 1 ile 15 yıl arasında faaliyetlerine devam ederken, % 24,2'si 16 ile 30 yıl arasında faaliyetlerini devam ettirdikleri ve % 21,2'sinin ise 31 yıldan daha uzun zamandan beri faaliyetlerini sürdürdükleri tespit edilmiştir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimini Uygulama Sürelerine Göre Dağılımları

	Frekans	% fi
1-5	9	27,3
6-10	3	9,1
11-20	13	39,4
21-30	2	6,1
Toplam	27	81,8
Cevap vermeyenler	6	18,2
Toplam	33	100,0

Ankete katılan otel işletmelerinin gelir yönetimini uygulama süreleri yukarıda tablo 3.6'da görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Buna göre otel işletmelerinin % 27,3'ünün 1 ile 5 yıl arasında gelir yönetimi sistemini kullandıkları, % 9,1'inin 6 ile 10 yıl arasında gelir yönetimi sistemini uyguladıkları ve % 39,4'ünün ise 11 ile 20 yıl arasında bu sistemi işletmelerinde uyguladıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin % 6,2'si 21 ile 30 yıl arasında bu sistemi kullanırken, % 18,2'sinin ise bu soruya yanıt vermediği gözlenmiştir.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Müşteri Profillerine Göre Dağılımları

	Frekans	% fi
İş Amaçlı	5	15,2
İş ve Tatil Amaçlı	2	6,1
İş ve Kongre Amaçlı	1	3,0
İş Amaçlı, Tatil Amaçlı ve Diğer	2	6,1
Hepsi	23	69,7
Toplam	33	100,0

Tablo 3.7'de otel işletmelerinin müşteri profillerine göre dağılımlarına yer verilmiştir. Buna göre otel işletmelerinin % 15,2'si iş amaçlı iken, % 6,1'i iş ve tatil amaçlı, % 3'ünün iş ve kongre amaçlı, % 6,1'inin iş amaçlı, tatil amaçlı ve başka bir amaca sahip olduğu ve son olarak da % 69,7'sinin hem iş hem tatil hem de kongre amaçlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Gelir Müdürüne Sahip Olma Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	% fi
Evet	23	69,7
Hayır	10	30,3
Toplam	33	100,0

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelir müdürüne sahip olma durumları yukarıda tablo 3.8’de görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Buna göre otel işletmelerinin % 69,7’si gelir müdürüne sahip iken, % 30,7’sinin gelir müdürüne sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi İle İlgili Sorumluluklarını Yerine Getiren Yöneticilere Göre Dağılımları

	Frekans	% fi
Otel Müdürü	14	42,4
Ön Büro Müdürü	2	6,1
Satış ve Pazarlama Müdürü	3	9,1
Rezervasyon Müdürü	2	6,1
Finans Direktörü	3	9,1
Otel Müdürü ve Ön Büro Müdürü	2	6,1
Toplam	26	78,8
Cevap vermeyenler	7	21,2
Toplam	33	100,0

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelir yönetimi ile ilgili sorumluluklarını yerine getiren yöneticiler yukarıda tablo 3.9’da görüldüğü şekilde dağılım göstermiştir. Tabloya göre otel işletmelerinin % 53,8’inde otelin gelir yönetimi ile ilgili sorumluluklarının otel müdürleri tarafından, % 7,7’sinde ön büro müdürü tarafından, % 9,1’inde satış ve pazarlama müdürleri tarafından yerine getirildiği gözlenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin % 6,1’inde bu sorumlulukların rezervasyon müdürü tarafından, % 9,1’inde finans direktörü tarafından, % 6,1’inde ise hem otel müdürü hem de ön büro müdürü tarafından yerine getirildiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin % 21,2’si bu soruya yanıt vermemiştir.

3.4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Betimsel İstatistikleri

Hazırlanan tez çalışmasının araştırma aşamasında, kendilerine anket uygulanan yöneticiler ile yapılan anketin ikinci bölümünde, yöneticilerin gelir yönetimine ilişkin algılarının önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla 26 adet soru sorulmuştur.

Bu bölümde amaç, İstanbul’da faaliyet gösteren işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin, gelir yönetimi sistemi ile ilgili tutumlarında hangi unsurların ön plana çıktığını tespit etmek ve bu unsurların ne derecede önem arz ettiğini ortaya koymaktır.

Bu bölümde, anketin uygulandığı yöneticilerden, her bir soru için beş ayrı seçenek olan ‘Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum’ şeklindeki ifadelerden kendilerine en uygun olan seçeneği seçmeleri istenmiştir.

Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri

SORU NO'SU	KATILMA DURUMU	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Katılıyorum (4)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	̄ X	S
		Fi % fi	fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi		
1	İşletmenin gelir yönetimi ile ilgili gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olması	26 78,8	7 21,2	0 0,00	0 0,00	0 0,00	4,79	,415
2	İşletmenin gelir yönetimi ile ilgili teknolojik gelişmeleri	25 78,5	6 18,2	0 0,00	2 6,1	0 0,00	4,64	,783

	yakıdan takip etmesi							
3	İşletmenin gelir yönetimi yazılım ürünleri ile ilgili gerekli eğitime sahip olması	20 60,6	7 21,2	2 6,1	4 12,1	0 0,00	4,30	1,045
4	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin genel giderlerinin azalmasına yardımcı olması	17 51,5	7 21,2	2 6,1	6 18,2	0 0,00	4,09	1,174
5	Gelir yönetimi uygulamasının maliyetleri azaltması	13 39,4	11 33,3	1 3,0	8 24,2	0 0,00	3,88	1,193
6	Gelir yönetimi uygulamasının birim başına kullanılan işletme kaynaklarını azaltması	14 42,4	12 36,4	5 15,2	2 6,1	0 0,00	4,15	,906
7	Gelir yönetimi uygulamasının işletme faaliyetlerini kontrole yardımcı olması	14 42,4	17 51,5	2 6,1	0 0,00	0 0,00	4,36	,603
8	Gelir yönetimi uygulamasının işletme faaliyetlerinin müşteri karşısındaki imajını artırması	18 54,5	13 39,4	0 0,00	2 6,1	0 0,00	4,42	,792
9	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin müşteri ilişkileri yönetiminde etkinliğini artırması	23 69,2	6 18,7	2 6,1	2 6,1	0 0,00	4,52	,870
10	Gelir yönetimi uygulamasının müşteri memnuniyetinde	17 51,5	4 42,4	0 0,00	2 6,1	0 0,00	4,39	,788

	artış sağlaması							
11	Gelir yönetimi uygulamasının işletme faaliyetlerinin etkinliğini arttırması	17 51,5	14 42,4	2 6,1	0 0,00	0 0,00	4,45	,617
12	Gelir yönetimi uygulamasının işletme kaynaklarının daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlaması	18 54,5	11 33,3	4 12,1	0 0,00	0 0,00	4,42	,708
13	Gelir yönetimi uygulamasının işletme faaliyetlerinde verimliliği arttırması	20 60,6	7 21,2	6 18,2	0 0,00	0 0,00	4,42	,792
14	Gelir yönetimi uygulamasının işletme karlılığını arttırması	21 63,6	8 24,2	4 12,1	0 0,00	0 0,00	4,52	,712
15	Gelir yönetimi uygulamasının odabaşına düşen gelirleri arttırması	22 66,7	5 15,2	4 12,1	2 6,1	0 0,00	4,42	,936
16	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin gelir yaratma potansiyelini arttırması	18 54,5	11 33,3	2 6,1	2 6,1	0 0,00	4,36	,859
17	Gelir yönetimi uygulamasının işletmeye rekabet edebilir avantajı sağlaması	13 39,4	16 48,5	2 6,1	2 6,1	0 0,00	4,21	,820
18	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin etkin rekabet stratejileri geliştirmesine yardımcı olması	16 48,5	13 39,4	4 12,1	0 0,00	0 0,00	4,36	,699
19	Gelir yönetimi uygulamasının	11	16	6	0	0	4,15	,712

	işletmeye rekabet üstünlüğü sağlanması	33,3	48,5	18,2	0,00	0,00		
20	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin oda satışlarını arttırması	12 36,4	17 51,5	2 6,1	2 6,1	0 0,00	4,18	,808
21	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin doluluk oranlarını arttırması	11 33,3	18 54,5	2 6,1	2 6,1	0 0,00	4,15	,795
22	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin atıl kapasiteyi değerlendirme imkânı yaratmış olması	12 36,4	17 51,5	4 12,1	0 0,00	0 0,00	4,24	,663
23	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin müşteri kitlesini genişletmesi	10 30,3	23 69,7	0 0,00	0 0,00	0 0,00	4,30	,467
24	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin hizmet kalitesini yükseltmesi	14 42,4	16 48,5	0 0,00	3 9,1	0 0,00	4,24	,867
25	Gelir yönetimi uygulamasının işletme faaliyetlerinin işlem zamanlarını kısaltması	11 33,3	14 42,4	5 15,2	3 9,1	0 0,00	4,00	,935
26	Gelir yönetimi uygulamasının işletmenin faaliyetlerinde sürekli iyileşme ve gelişme sağlanması	14 42,4	17 51,5	1 3,0	1 3,0	0 0,00	4,33	,692

Tablo 3.10' da görüldüğü üzere, araştırmaya konu olan otel işletmelerinin yöneticilerinin gelir yönetimi sistemi ile ilgili tutumlarına ilişkin sorulara katılma durumları Likert Ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiş ve bu katılma durumları 5'den 1'e kadar kodlandırılmıştır. Verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, yöneticilerin bu değerlendirmelere katılım durumları 3 ve üzerindeki değerlerle temsil edilirken, katılmama durumları 3 ve altındaki değerler tarafından ortaya konulduğu gözlenmiştir.

Tablodan anlaşıldığı üzere tüm maddelerin ortalaması 3 ve üzerinde değerler olduğundan, yöneticilerin bu faktörlerle ilgili görüşlerinin olumlu olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum Türkiye'de henüz çok yeni bir kavram olan gelir yönetimi sisteminin, İstanbul'daki işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri tarafından benimsendiği anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin gelir yönetimi sistemi ile ilgili tutumları olumlu yöndedir.

3.4.3. Güvenilirlik Analizi

Ankette kullanılan Likert ölçekli soruların analizi, pek çok soruyu aydınlatmaktadır. Deneme ölçeğinde bulunan soruların, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içerisinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi soruların en iyi ölçümü verdiğini ve hangi soruların güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu bulmak bu şekilde mümkün olmaktadır. Anketlerde güvenilirlik ve geçerlilik önemli olduğundan, bu iki önemli özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylece güvenilirlik, bir ölçme aracının, birbirleri ile tutarlı, kararlı ve duyarlı ölçebilmesi anlamına gelmektedir. Geçerlilik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenilen faktörün ölçülerinin diğer faktörlerin ölçüleri ile karşılaştırılmasında değerlendirebilme derecesidir.

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için; Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla α Cronbach katsayısının kullanılması gerekmektedir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan soruların o ölçüde

birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik sorulardan oluştuğu söylenebilir.

Likert tipi ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar çekilebilmektedir.

Bu anket çalışmasının ikinci bölümünde yöneticilerin gelir yönetimi sistemi ile ilgili tutumlarını ölçmek amacıyla sorulan Likert ölçekli soruların, anketin konu olan otel işletmelerinin öncelikle gelir müdürleri, departman oluşmamış ise otel müdürleri, önbüro müdürleri, satış ve pazarlama müdürleri ya da rezervasyon müdürleri tarafından aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını ölçmek amacıyla Cronbach testi uygulanmıştır. Test sonucunda, anketin tamamı için güvenilirlik katsayısının 0,939 olduğu ve bu değer yüksek güvenilirlik gösterdiği anlaşılmıştır.

3.4.4.Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda aralarında ilişki olmayan ve teorik olarak anlamlı değişkenler (faktör boyutlar) elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi, ortak faktör adı verilen yeni kavramsal değişkenleri ortaya çıkartma ve değişkenlerin faktör yük değerlerini kullanarak, kavramların işlevsel tanımlarını elde etme metodu olarak da değerlendirilebilmektedir. Faktör analizi ile değişken sayısının azaltılması ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak yeni bazı yapıların ortaya çıkartılması da mümkün olmaktadır. Bu son amaç; değişkenlerin sınıflanarak tek bir faktör altında birleştirilmesini ve yeni açıklayıcı faktör yapılarının oluşturulmasına olanak sağlamaktadır.

Faktör analizinde ilk aşama problem tanımı ve veri toplamadır. Bu aşama faktör analizi için gerekli olan hazırlık çalışmalarını kapsayan ilk aşamadır. Bu aşamada faktör analizinin amacı ve faktör analizinde kullanılacak olan değişkenlerin teori, mevcut araştırmalar ve araştırmacının bilgi ve tecrübeleri veya yaptığı ön çalışmalar (kalitatif veya kantitatif türdeki çalışmalarla) ışığında geliştirilmesi ve

uygun ölçüm araçları ile ölçülmesi ve makul yöntemlerle verilerin toplanması işlemleri yapılmaktadır¹.

Faktör analizinin ikinci aşaması, analiz sürecinin başladığı korelasyon matrisinin oluşturulması aşaması olup, bu aşamada korelasyon matrisi oluşturulmaktadır. Korelasyon matrisi faktör analizinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir matristir. Matrisin incelenmesi faktör analizinin sonucuna ilişkin ipuçları sağlayabilmektedir.

Faktör analizinin üçüncü aşaması ise faktör sayısına karar vermedir. Faktör analizinde en önemli konulardan biri analiz neticesinde kaç faktörlü çözüm kabul edileceği veya analiz neticesinde uygun faktör sayısının ne olması gerektiğidir. Bu aşama ise, söz konusu veri seti için faktör analizinin uygun olduğuna karar verdikten sonra, oluşturulan korelasyon matrisini baz alarak, faktör çözümünü ortaya koymak amacıyla uygun bir faktör çıkarma (oluşturma) yönteminin seçilmesi ve başlangıç çözümünün oluşturulmasını kapsamaktadır.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin gelir yönetimi ile ilgili tutumlarını belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi tablo 3.11’de gösterilmiştir.

¹ Remzi Altunışık vd., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2005, s.217.

Tablo 3.11. Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Başlangıç Özdeğerleri			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi		Toplam	Varyans Yüzdesi	
1	11,404	43,863	43,863	11,404	43,863	43,863
2	4,235	16,290	60,153	4,235	16,290	60,153
3	2,361	9,082	69,235	2,361	9,082	69,235
4	1,859	7,151	76,386			
5	1,554	5,978	82,365			
6	1,326	5,102	87,466			
7	1,119	4,303	91,769			
8	,664	2,553	94,322			
9	,500	1,924	96,247			
10	,305	1,171	97,418			
11	,180	,692	98,111			
12	,131	,503	98,614			
13	,118	,452	99,066			
14	,085	,325	99,392			
15	,062	,237	99,629			
16	,040	,155	99,783			
17	,025	,096	99,880			
18	,020	,077	99,957			
19	,011	,043	100,000			
20	2,67E-016	1,03E-015	100,000			
21	2,02E-016	7,78E-016	100,000			
22	1,68E-016	6,45E-016	100,000			
23	-1,20E-016	-4,60E-016	100,000			
24	-2,07E-016	-7,95E-016	100,000			
25	-2,62E-016	-1,01E-015	100,000			
26	-4,75E-016	-1,83E-015	100,000			

Açıklanan varyanslar:

Faktör 1: % 43,863

Faktör 2: % 16,290

Faktör 3: % 9,082

Toplam Varyans: 76,386

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki gelir yönetimi sistemi ile ilgili tutumlarının belirlenmesi aşamasındaki faktörlerle ilgili yüzde kaçının hangi faktörler tarafından etkilendiği yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu tabloya göre Faktör 1 tarafından temsil edilen gelir yönetimi sistemi ile ilgili olan tutumun en fazla paya sahip olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.12. Faktör Analizi Matrisi

Sıra No	Faktör Bileşenleri		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
X1	,689	-,009	-,233
X2	,597	,331	-,110
X3	,378	,561	-,139
X4	,752	-,192	-,392
X5	,662	-,157	-,431
X6	,750	-,394	-,116
X7	,592	-,361	,150
X8	,567	-,630	,255
X9	,665	-,599	,013
X10	,643	-,595	,282
X11	,743	-,127	-,251
X12	,793	,386	,323
X13	,836	,305	,015
X14	,576	,753	,075
X15	,490	,742	-,218
X16	,334	,680	,458
X17	,385	,284	,713
X18	,749	,040	-,326
X19	,612	,300	-,367
X20	,779	,064	,313
X21	,819	,066	-,093
X22	,552	,056	-,494
X23	,741	,026	,131
X24	,759	-,370	,207
X26	,673	,156	,331

Tabloya göre, gelir yönetimi sistemine ilişkin sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, otel işletmelerinin gelir yönetimine ilişkin tutumlarının 3 alt faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. İlk faktör etkinlik boyutunu, ikinci faktör gelir boyutunu, üçüncü faktör ise rekabet avantajı boyutunu temsil etmektedir.

Tablo 3.13. Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

	Alt Boyutlar	Değişkenler (Soru Numaraları)
1	Etkinlik Boyutu	X1, X2, X4, X5, X6, X7, X9, X10, X11, X12, X13, X18, X19, X20, X21, X22, X23, X24, X25, X26
2	Gelir Boyutu	X3, X8, X14, X15, X16
3	Rekabet Avantajı Boyutu	X17

3.4.5. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine ve Otel İşletmelerinin Niteliklerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular

İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan, departman oluşmuş ise öncelikle gelir müdürlerinin, departman oluşmamış ise otel müdürü, rezervasyon müdürü, satış ve pazarlama müdürü ya da ön büro müdürlerinin demografik özelliklerinin ve otel işletmelerinin niteliklerinin, gelir yönetimi sistemine ilişkin alt boyutları arasında bir fark olup olmadığı test edilmesi istenmektedir. Bu yüzden bu alt faktörlerin dağılımının normal dağılıma uygun olup olmadığını sınamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen üç alt boyuttan iki tanesi normal dağılıma uygun olmadığından non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin yapılması uygun görülmüştür. Farklılık gözükürken maddelerde ise farkın hangi değişkenlerden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Tablo 3.14. Kolmogorov-Smirnov Testi

	Etkinlik Boyutu	Gelir Boyutu	Rekabet Avantajı Boyutu
Gözlem Sayısı	32	33	33
Normal Parametreler (a,b)			
Ortalama	85,8125	19,4545	4,2121
Standart Sapma	11,19458	1,92177	,81997
Uç Nokta Farklılıkları			
Mutlak	,132	,244	,277
Pozitif	,109	,150	,208
Negatif	-,132	-,244	-,277
Kolmogorov-Smirnov Z	,745	1,401	1,590
Asymp. Sig. (2-tailed)	,636	,039	,013

Tablodan da anlaşılacağı üzere yapılan analiz neticesinde, elde edilen üç alt boyuttan etkinlik alt boyutunun normal dağılıma uygun olarak dağılım gösterdiği, gelir boyutunun ve rekabet avantajı alt boyutunun ise normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir.

3.4.5.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Gelir Yönetimi Siteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda gelir boyutu ve rekabet avantajı boyutu normal dağılım göstermediğinden, cinsiyet değişkeninin bu alt boyutları algılama düzeylerini tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmış ve tablo sonucu Tablo 3.15’de verilmiştir.

Tablo 3.15. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Gelir Yönetiminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Etkinlik Boyutu	Kadın	8	12,19	97,5
	Erkek	24	17,94	430,5
	Toplam	32		
Gelir Boyutu	Kadın	9	16,78	151
	Erkek	24	17,08	410
	Toplam	33		
Rekabet Avantajı Boyutu	Kadın	9	18,94	170,5
	Erkek	24	16,27	390,5
	Toplam	33		

	Etkinlik Boyutu	Gelir Boyutu	Rekabet Avantajı Boyutu
Mann-Whitney U	61,5	106	90,5
Wilcoxon W	97,5	151	390,5
Z	-1,506	-0,084	-0,779
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,132	0,933	0,436

H₀: Yöneticilerin cinsiyetleri açısından gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumları arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin cinsiyetleri açısından gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumları arasında fark vardır.

Tablo 3.15'teki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler 0,05'den büyük olduğu için ($p>0,05$), H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, cinsiyete göre görüş farkı olmadığı tespit edilmiştir.

3.4.5.2. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Odalar bölümü yöneticilerinin eğitim durumlarına göre gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutlarında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.16. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Etkinlik Boyutu	Lise Mezunu	2	14,50
	Üniversite Mezunu	28	16,39
	Yüksek Lisans/Doktora	2	20,00
	Total	32	
Gelir Boyutu	Lise Mezunu	2	1,50
	Üniversite Mezunu	29	18,07
	Yüksek Lisans/Doktora	2	17,00
	Total	33	
Rekabet Avantajı Boyutu	Lise Mezunu	2	3,50
	Üniversite Mezunu	29	18,24
	Yüksek Lisans/Doktora	2	12,50
	Total	33	

	Etkinlik Boyutu	Gelir Boyutu	Rekabet Avantajı Boyutu
Ki-Kare	0,375	5,898	5,828
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	0,829	0,052	0,054

H_0 : Odalar Bölümü yöneticilerinin eğitim durumları açısından gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark yoktur.

H_1 : Odalar Bölümü yöneticilerinin eğitim durumları açısından gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark vardır.

Tablo 3.16 incelendiğinde; anlamlılık satırındaki değerin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($p>0,05$), H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, odalar bölümü yöneticilerinin eğitim durumlarına göre gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.4.5.3. Otel İşletmesinin Statüsü İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Otel işletmesinin statüsü ile gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutlarında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.17. Otel İşletmelerinin Statüleri İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Otelin Statüsü	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Etkinlik Boyutu	Uluslararası bir zincire bağlı	19	17,97
	Ulusal bir zincire bağlı	2	14,50
	Bağımsız otel işletmesi	11	14,32
	Toplam	32	
Gelir Boyutu	Uluslararası bir zincire bağlı	20	17,85
	Ulusal bir zincire bağlı	2	13,00
	Bağımsız otel işletmesi	11	16,18
	Toplam	33	
Rekabet Avantajı Boyutu	Uluslararası bir zincire bağlı	20	19,75
	Ulusal bir zincire bağlı	2	27,00
	Bağımsız otel işletmesi	11	10,18
	Toplam	33	

	Etkinlik Boyutu	Gelir Boyutu	Rekabet Avantajı Boyutu
Ki-Kare	1,161	0,618	11,180
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	0,559	0,734	0,004

H₀: Otel işletmelerinin statüleri ile odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Otel işletmelerinin statüleri ile odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark vardır.

Tablo 3.17 incelendiğinde; anlamlılık satırındaki değer 0,05'den küçük olması nedeniyle ($p < 0,05$), H₀ hipotezi reddedilmiş olup, otel işletmelerinin statüleri ile odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutlarından rekabet avantajı alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutlarından etkinlik boyutu ve gelir boyutu açısından otel işletmelerinin statüleri değerlendirildiğinde, söz konusu bu değişkenler ile otel işletmelerinin statüleri arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p > 0,05$).

Tablo 3.18. Otel İşletmelerinin Statülerine Göre Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Otelin Statüsü	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Etkinlik Boyutu	Uluslararası bir zincire bağlı otel işletmesi	19	87,3158	11,20046	2,56956
	Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi	2	86,0000	,00000	,00000
	Bağımsız otel işletmesi	11	83,1818	12,27858	3,70213
	Toplam	32	85,8125	11,19458	1,97894
Gelir Boyutu	Uluslararası bir zincire bağlı otel işletmesi	20	19,7500	1,51744	,33931
	Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi	2	19,0000	,00000	,00000
	Bağımsız otel işletmesi	11	19,0000	2,64575	,79772
	Toplam	33	19,4545	1,92177	,33454
Rekabet Avantajı Boyutu	Uluslararası bir zincire bağlı otel işletmesi	20	4,5000	,51299	,11471
	Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi	2	5,0000	,00000	,00000
	Bağımsız otel işletmesi	11	3,5455	,93420	,28167
	Toplam	33	4,2121	,81997	,14274

Tablo 3.19. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Otelin Statüsü	(J) Otelin Statüsü	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Uluslararası Bir Zincire Bağlı	Ulusal Bir Zincire Bağlı	-0,5	0,50166	0,585	-1,7367	0,7367
	Bağımsız Otel İşletmesi	,95455(*)	0,25392	0,002	0,3286	1,5805
Ulusal Bir Zincire Bağlı	Uluslararası Bir Zincire Bağlı	0,5	0,50166	,585	-0,7367	1,7367
	Bağımsız Otel İşletmesi	1,45455(*)	0,51999	0,024	0,1726	2,7365
Bağımsız Otel İşletmesi	Uluslararası Bir Zincire Bağlı	-,95455(*)	0,25392	0,002	-1,5805	-0,3286
	Ulusal Bir Zincire Bağlı	-1,45455(*)	0,51999	0,024	-2,7365	-0,1726

Tablo 3.18 ve tablo 19 birlikte değerlendirildiğinde; otel işletmesinin statüsü ile gelir yönetimi sisteminin alt boyutlarından etkinlik boyutu ile gelir boyutuna göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte otelin statüsü ile gelir yönetimi sisteminin alt boyutlarından rekabet avantajı alt boyutunda bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi statüdeki otel işletmelerinden kaynaklandığını ortaya koymak amacı ile Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırmalar tablosunda aradaki farkın uluslararası bir zincire bağlı otel işletmeleri ile ulusal bir zincire bağlı otel işletmelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Böylece uluslararası bir zincire bağlı otel işletmeleri ile ulusal bir zincire bağlı otel işletmeleri bağımsız otel işletmelerine göre gelir yönetimi sistemi alt boyutlarından rekabet avantajı alt boyutuna daha olumlu baktığı ortaya konmuştur.

3.4.5.4. Otel İşletmesinin Faaliyet Süresi İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Otel işletmesinin faaliyet süresi ile otel işletmelerinin odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.20. Otel İşletmesinin Statüsüne Göre Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Alt Boyutları Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Otelin Faaliyet Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Etkinlik Boyutu	1-15	18	20,22
	16-30	7	15,86
	31 ve +	7	7,57
	Toplam	32	
Gelir Boyutu	1-15	18	18,14
	16-30	8	17,69
	31 ve +	7	13,29
	Toplam	33	
Rekabet Avantajı Boyutu	1-15	18	16,72
	16-30	8	19,75
	31 ve +	7	14,57
	Toplam	33	

	Etkinlik Boyutu	Gelir Boyutu	Rekabet Avantajı Boyutu
Ki-Kare	9,261	1,420	1,337
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	,010	,492	,512

H₀: Otel işletmesinin faaliyet süresine göre yöneticilerin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Otel işletmesinin faaliyet süresine göre yöneticilerin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark vardır.

Tablo 3.20 incelendiğinde; anlamlılık satırındaki değer 0,05'den küçük olması nedeniyle ($p < 0,05$), H₀ hipotezi reddedilmiş olup, otel işletmesinin faaliyet süresi ile odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutlarından etkinlik boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, otel işletmesinin faaliyet süresi ile odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutlarından gelir boyutu ve rekabet avantajı boyutu değerlendirildiğinde, söz konusu bu değişkenler ile otelin faaliyet süresi arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır ($p > 0,05$).

Tablo 3.21. Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Otelin Faaliyet Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Etkinlik Boyutu	1-15	18	90,7778	6,06393	1,42928
	16-30	7	85,5714	13,28981	5,02308
	31 ve +	7	73,2857	10,46764	3,95639
	Toplam	32	85,8125	11,19458	1,97894

Tablo 3.22. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Otelin Faaliyet Süresi	(J) Otelin Faaliyet Süresi	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1-15	16-30	5,20635	4,00316	0,406	-4,68	15,0927
	31 ve +	17,49206(*)	4,00316	,000	7,6057	27,3785
16-30	1-15	-5,20635	4,00316	0,406	-15,0927	4,68
	31 ve +	12,28571(*)	4,80379	0,041	0,422	24,1494
31 ve +	1-15	-17,49206(*)	4,00316	,000	-27,3785	-7,6057
	16-30	-12,28571(*)	4,80379	0,041	-24,1494	-0,422

Tablo 21 ve tablo 22 birlikte değerlendirildiğinde otel işletmesinin faaliyet süresi ile gelir yönetimi sistemi alt boyutlardan etkinlik alt boyutuna göre bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi faaliyet süresi aralığındaki otel işletmelerinden kaynaklandığını ortaya koymak amacı ile Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırmalar tablosunda aradaki farkın 1-15 yıl süre ile faaliyette bulunan otel işletmeler ile 16-30 yıl arasında faaliyette bulunan otel işletmelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. 1-15 yıl süre ile faaliyetlerine devam eden otel işletmeleri 31 ve daha fazla süre ile faaliyetlerine devam eden otel işletmelerine kıyasla gelir yönetimi sisteminin etkinlik alt boyutunu daha olumlu değerlendirmektedir. Bununla birlikte 16-30 yıl arasında faaliyetlerine devam eden otel işletmeleri 31 ve daha uzun süre ile faaliyette bulunan otel işletmelerine göre gelir yönetimi sisteminin etkinlik alt boyutuna karşı daha olumlu bir tutum içerisinde oldukları ortaya konmuştur.

3.4.5.5. Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sistemini Uygulama Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Otel işletmesinin gelir yönetimini uygulama süresine göre otel işletmelerinin odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.23. Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Sistemini Uygulama Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Otelin Gelir Yönetimi Sistemini Uygulama Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Etkinlik Boyutu	1-5	9	16,67
	6-10	3	11,00
	11-20	12	13,42
	21-30	2	3,50
	Toplam	26	
Gelir Boyutu	1-5	9	15,06
	6-10	3	22,17
	11-20	13	13,00
	21-30	2	3,50
	Toplam	27	
Rekabet Avantajı Boyutu	1-5	9	14,39
	6-10	3	11,50
	11-20	13	14,69
	21-30	2	11,50
	Toplam	27	

	Etkinlik Boyutu	Gelir Boyutu	Rekabet Avantajı Boyutu
Ki-Kare	5,322	7,608	,748
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	,150	,055	,862

H₀: Otel işletmesinin gelir yönetimi sistemini uygulama süresine göre gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Otel işletmesinin gelir yönetimi sistemini uygulama süresine göre yöneticilerin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark vardır.

Tablo 3.23 incelendiğinde; anlamlılık satırındaki değerin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($p > 0,05$), H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmesinin gelir yönetimini uygulama süresi ile yöneticilerin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları olan etkinlik boyutu, gelir boyutu ve rekabet avantajı boyutu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

3.4.5.6. Gelir Müdürü Bulunmayan Otel İşletmelerindeki Yöneticilere Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler

Gelir yönetimi departmanı oluşmayan ve dolayısıyla gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerindeki yöneticilerin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.24. Gelir Müdürü Bulunmayan Otel İşletmelerindeki Yöneticilere Göre Gelir Yönetiminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları

	Gelir Müdürü Sorumluluklarını Yerine Getiren Yöneticiler	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Etkinlik Boyutu	Otel Müdürü	14	11,11
	Ön Büro Müdürü	2	14,50
	Satış ve Pazarlama Müdürü	3	13,17
	Rezervasyon Müdürü	2	3,50
	Toplam	21	
Gelir Boyutu	Otel Müdürü	14	11,68
	Ön Büro Müdürü	2	9,00
	Satış ve Pazarlama Müdürü	3	12,83
	Rezervasyon Müdürü	2	5,50
	Toplam	21	
Rekabet Avantajı Boyutu	Otel Müdürü	14	11,43
	Ön Büro Müdürü	2	1,50
	Satış ve Pazarlama Müdürü	3	17,00
	Rezervasyon Müdürü	2	8,50
	Toplam	21	

	Etkinlik Boyutu	Gelir Boyutu	Rekabet Avantajı Boyutu
Ki-Kare	3,967	2,330	9,103
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	,265	,507	,028

H₀: Gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinin yöneticilerine göre gelir yönetimine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark yoktur.

H₁: : Gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinin yöneticilerine göre gelir yönetimine ilişkin tutumlarının alt boyutları arasında fark vardır.

Tablo 3.24 incelendiğinde; anlamlılık satırındaki değerin 0,05'den büyük olması nedeniyle ($p>0,05$), H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir ifade ile gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinin yöneticilerine göre gelir yönetimine ilişkin tutumlarının alt boyutlarından etkinlik boyutu ve gelir boyutu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra rekabet avantajı boyutu sütunun anlamlılık satırındaki değerin 0,05'den küçük olması nedeniyle ($p<0,05$), H₀ hipotezi reddedilmiştir. Bu sebeple gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinin yöneticilerine göre gelir yönetimine ilişkin tutumlarının alt boyutlarından rekabet avantajı alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.25. Otel İşletmelerinde Gelir Müdürü Sorumluluklarını Yerine Getiren Yöneticilere Göre Gelir Yönetimine İlişkin Tutumların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Gelir Müdürü Sorumluluklarını Yerine Getiren Yöneticiler	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Rekabet Avantajı Boyutu	Otel Müdürü	14	4,2857	,72627	,19410
	Ön Büro Müdürü	2	2,0000	,00000	,00000
	Satış ve Pazarlama Müdürü	3	5,0000	,00000	,00000
	Rezervasyon Müdürü	2	4,0000	,00000	,00000
	Finans Direktörü	3	4,6667	,57735	,33333
	Otel Müdürü ve Ön Büro Müdürü	2	4,0000	,00000	,00000
	Toplam	26	4,1923	,89529	,17558

Tablo 3.26. Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları

(I) Gelir Müdürünün Sorumluluğunu Yerine Getiren Yöneticiler	(J) Gelir Müdürünün Sorumluluğunu Yerine Getiren Yöneticiler	(I-J) Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Otel Müdürü	Ön Büro Müdürü	2,28571(*)	0,46364	0,001	0,8284	3,7431
	Satış ve Pazarlama Müdürü	-0,71429	0,39021	0,47	-1,9408	0,5123
	Rezervasyon Müdürü	0,28571	0,46364	0,989	-1,1716	1,7431
	Finans Direktörü	-0,38095	0,39021	0,92	-1,6075	0,8456
	Ön Büro ve Satış Pazarlama Müdürü	0,28571	0,46364	0,989	-1,1716	1,7431
Ön Büro Müdürü	Otel Müdürü		0,46364	0,001	-3,7431	-0,8284
	Satış ve Pazarlama Müdürü		0,5599	0	-4,7599	-1,2401
	Rezervasyon Müdürü	-2,28571(*)	0,61334	0,039	-3,9279	-0,0721
	Finans Direktörü	-3,00000(*)	0,5599	0,001	-4,4266	-0,9067
	Ön Büro ve Satış Pazarlama Müdürü	-2,00000(*)	0,61334	0,039	-3,9279	-0,0721
Satış ve Pazarlama Müdürü	Otel Müdürü	0,71429	0,39021	0,47	-0,5123	1,9408
	Ön Büro Müdürü	3,00000(*)	0,5599	0	1,2401	4,7599
	Rezervasyon Müdürü	1	0,5599	0,496	-0,7599	2,7599
	Finans Direktörü	0,33333	0,50079	0,984	-1,2408	1,9075
	Ön Büro ve Satış Pazarlama Müdürü	1	0,5599	0,496	-0,7599	2,7599
Rezervasyon Müdürü	Otel Müdürü	-0,28571	0,46364	0,989	-1,7431	1,1716
	Ön Büro Müdürü	2,00000(*)	0,61334	0,039	0,0721	3,9279

	Satış ve Pazarlama Müdürü	-1	0,5599	0,496	-2,7599	0,7599
	Finans Direktörü	-0,66667	0,5599	0,836	-2,4266	1,0933
	Ön Büro ve Satış Pazarlama Müdürü	0	0,61334	1	-1,9279	1,9279
Finans Direktörü	Otel Müdürü	0,38095	0,39021	0,92	-0,8456	1,6075
	Ön Büro Müdürü	2,66667(*)	0,5599	0,001	0,9067	4,4266
	Satış ve Pazarlama Müdürü	-0,33333	0,50079	0,984	-1,9075	1,2408
	Rezervasyon Müdürü	0,66667	0,5599	0,836	-1,0933	2,4266
	Ön Büro ve Satış Pazarlama Müdürü	0,66667	0,5599	0,836	-1,0933	2,4266
Ön Büro ve Satış Pazarlama Müdürü	Otel Müdürü	-0,28571	0,46364	0,989	-1,7431	1,1716
	Ön Büro Müdürü	2,00000(*)	0,61334	0,039	0,0721	3,9279
	Satış ve Pazarlama Müdürü	-1	0,5599	0,496	-2,7599	0,7599
	Rezervasyon Müdürü	0	0,61334	1	-1,9279	1,9279
	Finans Direktörü	-0,66667	0,5599	0,836	-2,4266	1,0933

Yukarıdaki tablo 25 ve 26'a bakıldığında $P < 0.05$ olması sebebiyle gelir yönetimine ilişkin tutumların alt boyutlarından rekabet avantajı alt boyutunda gelir müdürü sorumluluklarını yerine getiren yöneticilere göre farklılık bulunmaktadır. Bu farkın hangi faaliyet süresi aralığındaki otel işletmelerinden kaynaklandığını ortaya koymak amacı ile Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda elde edilen çoklu karşılaştırmalar tablosunda, aradaki farkın otel müdürü, ön büro müdürü, rezervasyon müdürü, satış ve pazarlama müdürü, finans direktörü ve hem otel müdürü hem de satış pazarlama müdüründen kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte işletmelerin otel müdürleri, satış ve pazarlama müdürleri, finans direktörleri, rezervasyon müdürleri ve son olarak hem otel müdürleri hem de satış pazarlama müdürleri ön büro müdürlerine kıyasla gelir yönetimi sistemi alt boyutlarından rekabet avantajı boyutuna daha olumlu bakmaktadırlar.

3.4.6. Otel İşletmelerinin Nitelikleri ile Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine Yönelik Tutumlarının Bağımsızlığının Testi

Bu başlık altında, otel işletmelerinin nitelikleri ile odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumları arasında bağımsızlık olup olmadığına yönelik çapraz tablolar düzenlenmiştir.

Tablo 3.27. Otel İşletmelerinin Nitelikleri İle Yöneticilerin Gelir Yönetimi Sistemine Yönelik Tutumlarına İlişkin Çapraz Tablo

	χ^2	SD	P	Karar
1. Otelin statüsü ile gelir yönetiminin kullanım süresi birbirinden bağımsızdır.	15,026	6	0,002	H ₀ Red
2. Otelin yatak kapasitesi ile otelin faaliyet süresi birbirinden bağımsızdır.	33,174	10	0,000	H ₀ Red
3. Otelin yatak kapasitesi ile gelir yönetiminin uygulanma süresi birbirinden bağımsızdır.	23,527	15	0,074	H ₀ Kabul
4. Gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinde gelir müdürünün sorumluluklarını yerine getiren kimse ile otelin yatak kapasitesi birbirinden bağımsızdır.	53,478	25	0,001	H ₀ Red
5. Otelin faaliyette bulunma süresi ile otelin müşteri profili birbirinden bağımsızdır.	28,263	10	0,002	H ₀ Red
6. Gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinde gelir müdürünün sorumluluklarını yerine getiren kimse ile otelin faaliyette bulunma süresi birbirinden bağımsızdır.	21,163	2	0,000	H ₀ Red

7. Otel işletmesinde gelir yönetiminin uygulanma süresi ile otelin müşteri profili birbirinden bağımsızdır.	33,288	12	0,001	H ₀ Red
8. Gelir müdürü bulunmayan otellerde gelir müdürünün sorumluluklarını yerine getiren kimse ile otel işletmesinde gelir yönetiminin uygulanma süresi birbirinden bağımsızdır	15,112	3	0,002	H ₀ Red
9. Gelir müdürü bulunmayan otellerde gelir müdürünün sorumluluklarını yerine getiren kimse ile otelin müşteri profili birbirinden bağımsızdır.	79,104	25	0,000	H ₀ Red
10. Gelir yönetimi hakkında gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olma ile otel işletmesinde gelir müdürünün bulunması birbirinden bağımsızdır.	12,916	1	0,000	H ₀ Red
11. Gelir yönetimi yazılım ürünleri hakkında gerekli eğitime sahip olma ile otel işletmesinde gelir müdürünün bulunması birbirinden bağımsızdır.	20,892	3	0,000	H ₀ Red
12. Otel işletmesinde gelir müdürünün bulunması ile otelin rekabet stratejisi geliştirmesi birbirinden bağımsızdır.	13,993	2	0,001	H ₀ Red
13. Otel işletmesinde gelir müdürünün bulunması ile otelin atıl kapasiteyi değerlendirebilme yeteneğinin artması birbirinden bağımsızdır.	11,949	2	0,003	H ₀ Red

Tablo 3.27'nin 1. maddesi değerlendirildiğinde, tabloda P değerinin 0,002 olduğu görülmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H₀ reddedilmiş olup, otelin statüsü ile gelir yönetiminin kullanım süresinin birbirinden bağımsız olmadığı, Ki- Kare bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur. Bu durumda otelin statüsü gelir yönetimi sisteminin kullanım süresini etkilemektedir.

Tablo 3.27'nin 2 .maddesi değerlendirildiğinde, tabloda P değerinin 0,000 olduğu gözlenmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H₀ reddedilmiş olup,

otelin yatak kapasitesinin otelin faaliyet süresinden bağımsız olmadığı, Ki- Kare bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur. Bir başka ifade ile otelin yatak kapasitesi otelin faaliyet süresini etkilemektedir.

Tablo 3.27'nin 3. maddesinde, tablo P değerinin 0,074 olduğu görülmektedir. P değeri 0,005'ten büyük olduğundan H_0 kabul edilmiş olup, otelin yatak kapasitesinin otelin faaliyet süresinden bağımsız olduğu bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur. Otelin yatak kapasitesi gelir yönetiminin uygulanma süresinden bağımsızdır.

Tablonun 4. maddesinde, tablo P değerinin 0,001 olarak tespit edilmiştir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H_0 reddedilmiş olup, gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinde gelir müdürünün sorumluluklarını yerine getiren yöneticilerin otelin yatak kapasitesinden bağımsız olmadığı, Ki- Kare bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur. Otelin yatak kapasitesi, gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinde gelir müdürünün sorumluluklarını yerine getiren yöneticileri etkilemektedir.

Tablonun 5. maddesinde, tablo P değerinin 0,002 olduğu görülmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H_0 reddedilmiş olup, otelin faaliyette bulunma süresinin otelin müşteri profilinden bağımsız olmadığı, Ki- Kare bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur. Otelin faaliyette bulunma süresi, otelin müşteri profilini etkilemektedir.

Tablonun 6. maddesine göre, tablo P değerinin 0,000 olduğu gözlenmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H_0 reddedilmiş olup, gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinde gelir müdürünün sorumluluklarını yerine getiren yöneticilerin örgütlenme şeklinin, otelin faaliyette bulunma süresinden bağımsız olmadığı, Ki- Kare bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur.

Tablonun 7. maddesi değerlendirildiğinde, tablo P değerinin 0,001 olduğu görülmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H_0 reddedilmiş olup, otel işletmesinin gelir yönetimi sistemini uygulama süresinin otelin müşteri profilinden

bağımsız olmadığı, Ki- Kare bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur. Otelin gelir yönetimini uygulama süresi otelin müşteri profilini etkilemektedir.

Tablonun 8. maddesinde, tablo P değerinin 0,002 olduğu gözlenmiş olup, bu değer 0,005'ten küçük olması nedeniyle H_0 reddedilmiştir. Gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinde, gelir müdürünün sorumluluklarını yerine getiren yöneticilerin gelir yönetiminin uygulanma süresinden bağımsız olmadığı, bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur. Gelir müdürü bulunmayan otellerde, gelir müdürünün sorumluluklarını yerine getiren yöneticiler, gelir yönetimi sisteminin uygulanma süresini etkilemektedir.

Tablonun 9. maddesi değerlendirildiğinde, tablo P değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H_0 reddedilmiş olup, gelir müdürü bulunmayan otellerde gelir müdürü sorumluluklarını yerine getiren yöneticilerin otelin müşteri profilinden bağımsız olmadığı, Ki- Kare bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur.

Tablonun 10. maddesinde, tablo P değerinin 0,000 olduğu gözlenmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H_0 reddedilmiş olup, gelir yönetimi hakkında gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmanın otel işletmesinde gelir yönetimi müdürünün bulunmasından bağımsız olmadığı, bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur. Başka bir ifade ile gelir yönetimi sistemi hakkında gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olma, otel işletmelerinde gelir müdürünün bulunmasını etkilemektedir.

Tablonun 11. maddesine bakıldığında, tablo P değerinin 0,000 olduğu gözlenmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H_0 reddedilmiş olup, gelir yönetimi sistemi yazılım ürünleri hakkında gerekli eğitime sahip olmanın otel işletmesinde gelir müdürünün bulunmasından bağımsız olmadığı, Ki- Kare bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur.

Tablonun 12. maddesinde ise, tablonun P değerinin 0,001 olduğu gözlenmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olması nedeniyle H_0 reddedilmiş olup; otel işletmesinde gelir müdürünün bulunmasının otelin rekabet stratejisi geliştirmesinden bağımsız olmadığı, Ki- Kare bağımsızlık testi sonucu ortaya

konmuştur. Bu durumda, otel işletmesinde gelir müdürünün bulunması, otelin rekabet stratejisi geliştirmesini etkilemektedir.

Tablonun 13. maddesinde, tablonun P değerinin 0,000 olduğu gözlenmektedir. P değeri 0,005'ten küçük olduğundan H_0 reddedilmiş olup, otel işletmesinde gelir müdürünün bulunmasının, otelin atıl kapasiteyi değerlendirebilme yeteneğinin artmasından bağımsız olmadığı, bağımsızlık testi sonucu ortaya konmuştur. Başka bir ifade ile otel işletmesinde gelir müdürünün bulunması, otelin atıl kapasiteyi değerlendirebilme yeteneğinin artmasını etkilemektedir.

3.4.7. Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumların Boyutları İle Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılır. Bir değişken yüksek değerler alırken, diğer bir değişken de yüksek değerler alıyorsa, iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğu söylenebilir. Aksine bir değişken yüksek değerler alırken, diğeri düşük değerler alıyorsa, iki değişken arasında negatif korelasyon söz konusudur. Korelasyon katsayısı r ile temsil edilir ve $r = +1$ kusursuz pozitif korelasyon, $r = -1$ kusursuz negatif korelasyon anlamındadır.

İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimine ilişkin tutumlarının boyutları ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile bu faktörlere verilen puanlar sürekli bir değişken oluşturduğundan dolayı, Pearson korelasyon analizi sonucu aşağıdaki tablodaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.28. Gelir Yönetimi Sistemine İlişkin Tutumların Toplam Puanları ile Onun Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisi

		Etkinlik Boyutu	Gelir Boyutu	Rekabet Avantajı Boyutu
Etkinlik Boyutu	Pearson Correlation			
	Sig. (2-tailed)			
	N	32		
Gelir Boyutu	Pearson Correlation	,621(**)		
	Sig. (2-tailed)	0		
	N	32	33	
Rekabet Avantajı Boyutu	Pearson Correlation	0,278	,492(**)	
	Sig. (2-tailed)	0,124	0,004	
	N	32	33	33

Bu sonuca göre gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumların alt boyutlarında en yüksek ilişki 0,621'lük bir katsayı ile gelir boyutu ve etkinlik boyutu arasında gözlemlenirken, bunu 0,492'lik bir katsayıyla rekabet avantajı boyutu ile gelir boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

3.4.8. Bulgular ve Yorumlar

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de henüz çok yeni bir kavram olan gelir yönetimi sisteminin, İstanbul’da faaliyet gösteren işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin başta gelir müdürleri olmak üzere odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi ile ilgili algılarının ölçülmesidir.

Otel işletmelerinin başta gelir müdürleri olmak üzere odalar bölümü yöneticilerinin, gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarını etkileyen unsurlar temelinde yapılan analizlerin sonuçlarına göre;

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin önemli bir kısmında gelir yönetimi ile ilgili departman oluşmuştur. Bu durum İstanbul’daki işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde gelir yönetimi ile ilgili gerekli bilince sahip olduklarının açık bir göstergesidir.

Gelir yönetimi sisteminin otel işletmelerinde uygulanması ülkemizde henüz çok yeni olmasına rağmen, yapılan anket çalışmasında da görüldüğü gibi ankete katılan İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinin konuya olan yaklaşımları son derece olumludur. Anketin uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinin % 27,3’ünün 1 ile 5 yıl arasında gelir yönetimi sistemini kullandıkları, % 9,1’inin 6 ile 10 yıl arasında gelir yönetimi sistemini uyguladıkları ve % 39,4’ünün ise 11 ile 20 yıl arasında bu sistemi işletmelerinde uyguladıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bulunmuş oldukları otel işletmesinin statüsü ile gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarında farklı görüşler ortaya koydukları görülmektedir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde, yöneticilerin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumlarında, özellikle rekabet avantajı alt boyutunda önemli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çoklu karşılaştırma sonucunda ise uluslararası bir zincire bağlı otel işletmeleri ile ulusal bir zincire bağlı otel işletmelerinin bağımsız otel işletmelerine kıyasla gelir yönetiminin rekabet avantajı alt boyutuna daha olumlu baktıkları ortaya konmuştur.

Yapılan analizler neticesinde otel işletmelerinin faaliyet süresi ile gelir yönetimi sisteminin etkinlik alt boyutuna göre bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırma testi sonucunda, 1-15 yıl ve 16-30 yıl arasında faaliyette bulunan otel işletmelerinin 31 ve daha uzun süre ile faaliyette bulunan otellere göre gelir yönetimi sisteminin etkinlik alt boyutuna karşı daha olumlu bir tutum içerisinde oldukları ortaya konmuştur.

Gelir departmanı oluşmamış ve dolayısıyla gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinin odalar bölümü yöneticilerine göre gelir yönetimi sisteminin alt boyutlarından rekabet avantajı alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırma testi neticesinde otel müdürleri, satış ve pazarlama müdürleri, finans direktörleri ve rezervasyon müdürleri ön büro müdürlerine kıyasla, gelir yönetimi sisteminin rekabet avantajı alt boyutuna karşı daha olumlu bir tutum içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

Tüm bunların yanı sıra otel işletmesinin statüsü ile gelir yönetimi sisteminin uygulanma süresinin birbirinden bağımsız olmadığı tespit edilmiş; uluslar arası ve ulusal bir zincire bağlı otellerin bağımsız otel işletmelerine kıyasla daha uzun süre bu sistemi kullandığı ortaya konmuştur. Ayrıca otelin yatak kapasitesi ve otelin müşteri profiline göre gelir yönetiminin uygulanma süresi ile ilgili olduğu tespit edilen diğer bulgular arasındadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Doğru ürünü, doğru fiyat ile doğru zamanda, doğru müşteriye satmak anlamına gelen gelir yönetimi sistemi, dünyada ilk kez 1970’li yıllarda Amerikan Havayolları tarafından kullanılmıştır. Amerikan havayolları rakiplerinin kullanmış olduğu dolmuş uçak (charter) uygulamasından vazgeçerek, müşterilerine rezervasyon olanakları ile önemli fiyat avantajları sunmuştur. Amerikan Havayolları bu sistem ile her uçuşta her koltuktan en yüksek geliri elde etmeyi hedeflemişlerdir. Bunu yaparken de fiyata karşı duyarlı olan yolcuları için daha ucuz fiyattan, zamana karşı duyarlı olan iş adamlarına ise yüksek fiyattan bilet satışı yaparak gelir yönetiminden faydalanmışlardır. Amerika’da düşük fiyatlı havayolları işletmelerinin yarattığı rekabeti göğüsleyebilmek amacı ile büyük havayolları işletmeleri tarafından geliştirilen bu sistem, bugün Türkiye’de özellikle birçok beş yıldızlı otel işletmesi tarafından karlılıklarını arttırabilmek ve tam kapasite çalışabilmek için kullandıkları etkili bir fiyatlama sistemidir.

Gelir Yönetimi, küreselleşme ile artan rekabet ortamında işletmelerin son yıllarda gelirlerini ve karlılıklarını arttırmak için kullandıkları en popüler yöntemlerden birisi olmuştur. Bu sistemin uygulanmasında yöneylem araştırması, pazarlama ve ekonomiden yararlanılmaktadır. Bu yöntemde pazarın bölümlendirilmesi ile her pazar bölümüne ayrı fiyat politikasının uygulanması söz konusudur. Her pazar bölümünde, verilen fiyat karşısında farklı tutum içinde olan müşteriler vardır. Bir otel işletmesinde satılabilir oda sayısının kısıtlı olduğunu ve satılamayan odanın otel işletmesine gelir getirmeyeceği durumu göz önünde bulundurulduğunda, gelir yönetimi yaklaşımı ile otel işletmeleri kapasite kullanımı ile ilgili sorunlarına önemli ölçüde çözüm bulabilmektedir.

Gelir yönetimi, her pazarda verilen fiyata karşı farklı tepkiler veren değişik müşteriler olduğu varsayımından hareket eder. Bu yaklaşım ile asıl amaçlanan hedef satışların sabit kaldığı ortamda gelir artışını sağlayıcı stratejiler geliştirebilmektir. Bu sistem büyük oranda geçmiş verilere dayansa da asıl önemli olan konu geleceği öngörebilmek, hangi değişkenlerin talebi etkileyeceğini önceden bilebilmektir. Otel işletmeleri bu sistem ile her pazar dilimine uygulamaları gereken fiyatı,

rezervasyonlar için her pazar bölümüne ayrılması gereken oda kapasitesini, hangi oranda çifte rezervasyon alınması gerektiğini daha etkili bir biçimde belirleyebilmektedir.

Gelir yönetimi yaklaşımı son yıllarda işletmelerde karın maksimizasyonunu amaçlayan en yaratıcı sistem olma özelliği ile ön plana çıkmaktadır. Bu sistemin ilk ve en iyi uygulayıcıları havayolu işletmeleri olmasına karşın, günümüzde başta otel işletmeleri olmak üzere, üretimden perakendeciliğe ve hatta lojistiğe kadar farklı bir çok sektörde uygulanabilme potansiyeline sahiptir. Bu yaklaşımın amacı, birtakım istatistiki verilere ve gelişmiş tahmin programlarına dayalı olarak gelirin maksimizasyonunu sağlayacak konuk talebinin tespitidir.

Tüm bu sonuçlardan hareketle otel işletmelerine, odalar bölümünde gelir yönetiminin gelir boyutunun arttırılmasına yönelik başlıca şu öneriler sıralanabilir.

1. İşletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinden, herhangi bir zincire bağlı olmayan bağımsız otel işletmelerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin algılarının henüz iyi bir seviyede olmadığı gözlenmiştir. Bu bağlamda otel işletmelerinin bu konuda daha fazla bilgilendirilmeleri, otel işletmelerine işlevlerinde daha etkili ve daha verimli olmalarını sağlayacaktır.

2. İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinden gelir yönetimi ile ilgili bir yazılım ürününe sahip olmayan otel işletmelerinin mutlaka bu konu ile ilgili herhangi bir yazılım ürününe sahip olmaları ve bu yazılımın kullanımı konusunda gerekli teknolojik yeteneğe sahip, analiz etme becerisi yüksek eğitimli personelin istihdam edilmesi ya da bu amaçla personelin eğitilmesi otel işletmesinin odalar bölümünün tam kapasite çalışmasına olanak tanıyacaktır.

3. Gelir yönetiminin, özellikle İstanbul'daki bir zincire dahil olan ulusal otel işletmeleri ile bir zincire dahil olmayan bağımsız otel işletmeleri arasında ağır ilerlemesinin en büyük sebebi, bu konuda yetişmiş iş gücünün çok az olması ve yöneticilerin bu konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarıdır. Bu amaçla, otel işletmesinin özellikle odalar bölümünde çalışan personeline gelir yönetimi ile ilgili

gerekli bilincin yerleştirilmesi amacıyla kurum içi eğitimler verilmeli, gelir yönetimi kültürü tüm çalışanlara adapte edilmelidir.

4.Gelir yönetimi, ağırlığını uluslararası bir zincire dahil olan otellerin oluşturduğu bir uygulama alanına sahiptir. Bu oteller haklı olarak bu sistemi kullanmayanların bulunduğu ortamda, pazar liderliğini sürdürmekte ve hatta pazardan aldıkları payı her geçen gün arttırmaktadırlar. Önümüzdeki yıllarda bu sisteme adapte olabilen otel işletmeleri karlılarını maksimize edip, kriz dönemlerinde pazar paylarını önemli ölçüde koruyabilirken, bu sisteme adapte olamayan otel işletmelerinin pazar paylarında ciddi kayıplar yaşamaları söz konusudur.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Ahmed İsmail, *Front Office Management And Operation*, Thomsan, America, 2002.

Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya, 2002.

Bahattin Rızaoğlu, *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2007.

Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

Faruk Andaç, *Turizm Hukuku*, Ankara, 2006.

H. Zafer Doğan, *Turizmin Sosyo-Kültürel Temelleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

Halil Seyidoğlu, *Uluslararası İktisat Teori Politika Ve Uygulama*, Güzem Yayınları, 2005.

Hasan Olalı - Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul, 1995.

Hasan Olalı ve Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul, 1993.

Hülya Kurgun, *Konaklama İşlemlerinde Odalar Bölümü Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

İsmet Mucuk, *Modern işletmecilik*, Türkmen Kitabevi, Gözden geçirilmiş 15. Basım, İstanbul, 2005.

İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 16. Basım, İstanbul, 2007.

Meryem A. Kozak, Murat Emeksiz, *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.

- Michael J. O'Fallon, *Hotel Management, And Operatios*, John Wiley & Sons, Canada, 2007.
- Murat Emeksiz-Meryem Akoğlan, *Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2002.
- Naseem Ahmad, *Encyclopedia Of Hotel Management*, Mehra Offset Press, İndia, 2006, s.1.
- Nazmi Kozak, *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayınevi, Ankara, 2002.
- Nazmi Kozak, *Otel İşletmeciliği*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.
- Nazmi Kozak, *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Necip Boz, *Turizm Hukuku*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2002.
- Necip Boz, *Turizm Hukuku*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2002.
- Nevzat Eraslan, *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri Ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Isparta, 2004.
- Orhan İçöz, Metin Kozak, *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.
- Özcan Yağcı, *Turizm Ekonomisi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Özcan Yağcı, *Turizm Ekonomisi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Remzi Altunışık vd., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2005.
- Selma Meydan Uygur, *Turizm Pazarlaması*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2007.
- Shepard Henkin, *Opportunities In Hotel And Motel Mnagement Careers*, VGM. Career Books, United States Of America, 2001.
- Sue Baker, Jeremy Huyton, Pam Bradley, *Principles Of Hotel Front Office Operations*, Seng Lee Press, Volume 1, Singapore, 2001.

Timothy I. G. Lockyer, *The International Hotel Industry: Sustainable Management*, The Howorth Hospitality and Tourism Press, Binghamton, 2007.

Una McMahon-Beattie and Ian Yeoman, *Yield Management Strategies For Service Industries*, Thomson, London, 2000

TEZLER

Ali Emre Sarılgan, *Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Ve Türk Hava Yolları A.O. Uygulaması*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2001.

Dönüş Sarışık Çiçek, *Otel İşletmelerinde Dinamik Programlamaya Dayalı Oda Fiyatının Belirlenmesi*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2000.

Dönüş Sarışık Çiçek, *Otel İşletmelerinde Dinamik Programlamaya Dayalı Oda Fiyatının Belirlenmesi*, (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2000.

Ebubekir Torun, *İnsan Kaynakları Departmanında İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma*, (Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2007.

Gökmen Kara, *Mobilya Sektöründe Fiyatlandırma Ve Gelir Yönetimi Uygulaması*, (Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2008.

Laçın Can, *Beş Yıldızlı Otellerin Tasarım-İşletme İlişkisinin Tartışılması Üzerine Bir Araştırma*, (Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004.

Ramazan Usta, *Otel İşletmeciliğinde Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları*, (Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2007.

Rüya Ehtiyar, *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İş Gören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya.

Tatjana Furdaka-Svitlana Gruba, *Investment Opportunities On The Hotel Marketing In Kiev*, (Real Estate and Construction Management, Division of Building and Real Estate Economics, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Stockholm, 2007.

Veli Erdinç Ören, *Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi (Yield Management) ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, 2005.

MAKALELER

A. Kimms -R. Klein, "Revenue Management", *OR Spectrum*, Volume 29, 2006.

Aurelio G. Mauri, "Yield Management And Perceptions Of Fairness In The Hotel Business", *International Review of Economics*, Volume 54, Number 2, 2007.

Boran Toker, "Türkiye'de Turizm Sektörü Teşviklerinin Değerlendirilmesi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:14, sayı:2, 2007.

Ching-Fu Chen, "Applying The Stochastic Frontier Approach To Measure Hotel Managerial Efficiency In Taiwan", *Tourism Management*, Volume 28, 2007.

- Darwish Abdulrahman Yousef, “The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Results of a Survey”, *Journal of Bussines And Public Affairs*, Volume1, United Arab Emirates, 2007.
- David Reed, “How To Make More Money From Your Accommodation Bussiness”, Tasmania, 1998.
- Dimitrios Buhalis-Maria Cristina Licata, “The Future E-Tourism İntermedies”, *Tourism Management*, 1998, Volume 23, 2001.
- Geoffrey I. Crouch and J. R. Brent Ritchie, “Tourism Competitiveness and Social Prosperity”, *Journal and Bussiness Research*, Cilt 44, sayı 3, 1999.
- Kadir Karagöz, “Türkiye’nin Turizm Potansiyeli: Çekim Modeli Yaklaşımı”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, 2008.
- Ozan Bahar, “Turizm Sektörünün Türkiye’nin Ekonomik Büyümesi Üzerine Etkisi: VAR Analizi Yaklaşımı”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 2006.
- Önder Met-Barış Erdem, “Verimliliğin Ölçülmesi Ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi”, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, 2006.
- Peter O’Connor – Andrew J. Frew, “The Future Of Hotel Electronic Distribution”, *İnternational Journal Of Hospitality Management*, Volume 32, 2002.
- Stuart Jauncey, Ian Mitchell and Pamudji Slamet, “The Meaning And Management Of Yield İn Hotel”, *İnternational Journal Of Contemporary Hospitality Managment*”, Volume 7, 1995.
- Thomas Flaute , Thomas Flaute, Lukas Schingen, Dominik Schwartz, Moritz Sendervd., “Yield Management İn Tourism”, *Tourism Management*, 1998.

RAPORLAR

Devlet Planlama Teşkilatı, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1990-94, Ankara, 1989.

Devlet Planlama Teşkilatı, IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1979-83, Ankara, 1978.

Devlet Planlama Teşkilatı, IX.. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2007-20013, Ankara, 2006.

Devlet Planlama Teşkilatı, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1996-2000, Ankara, 1996.

Devlet Planlama Teşkilatı, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001-2005, Ankara, 2005.

Devlet Planlama Teşkilatı, *IX. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007–2013), Turizm Özel İhtisas Komisyonları Raporu*, Ankara, 2007.

Resmi Gazete, 21 Haziran 2005, Resmi Gazete No:25852, Gazete Karar Sayısı: 2005/8948

Turizm Yatırımcıları Derneği (T.Y.D.), Türk Turizmde Büyüme Eğilimi Doğrultusunda Yatak Kapasitemizin Yaş Durumu Raporu, İstanbul, 2010.

DİĞERLERİ

Serguei Netessine-Robert Shumsky , “Yield Management”, http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/robert.shumsky/Yield_management_note.PDF, (Erişim tarihi: 18.06.2010).

EKLER

İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN ODALAR BÖLÜMÜNDE GELİR YÖNETİMİNİN DURUMUNA YÖNELİK ANKET

Bu anketin amacı İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin odalar bölümü yöneticilerinin gelir yönetimi sistemine ilişkin tutumları hakkında bilimsel veri toplamaktır. Elde dılecek bilgiler hiçbir şekilde kişisel veya kurum bazında değerlendirme aracı olarak kullanılmayacaktır. Soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Anket formuna isim yazmayınız. Soruları samimiyetle ve eksiksiz doldurmanızı vereceğiniz cevapların daha sonraki çalışmalara ışık tutacağını dikkate almanızı arz/rica ederim.

Çiğdem UNURLU

1.Cinsiyetiniz

- a) Kadın b) Erkek

2.Eğitim Durumunuz

- a) İlköğretim Mezunu b) Lise Mezunu
c) Üniversite Mezunu d) Yüksek Lisans/Doktora

3.Otelinizin statüsü

- a) Uluslar arası bir zincire bağlı b) Ulusal bir zincire bağlı
c) Bağımsız otel işletmesi

4.Otelinizin yatak kapasitesi?

.....

5.Oteliniz kaç yıldan beri faaliyetini sürdürmektedir?

.....

6.Gelir yönetimini ne kadar süredir uyguluyorsunuz?

.....(yıl olarak)

7.Aşağıdakilerden hangisi müşteri profilinizi ifade ediyor?

- a) İş amaçlı b) Tatil amaçlı c) Kongre
d) Hepsi e) Diğer :..... Belirtiniz.

8.Otel işletmenizde “Gelir Müdürü” bulunuyor mu?

- a) Evet b) Hayır

9.Otelinizde “Gelir Müdürü” sorumluluklarını kim yerine getiriyor?

- a) Otel Müdürü b) Ön Büro Müdürü
c) Satış ve Pazarlama Müdürü d) Rezervasyon Müdürü
e) Finans Direktörü

	Gelir Yönetimi: Tahminlenen talebe yanıt vermek için oda fiyatlarının düzenlenmesi yoluyla oda gelirlerini maksimize eden bütünleştirilmiş, sürekli ve sistematik bir yaklaşım, kapasite tahsis sürecidir.	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Otelimizin Odalar Bölümü olarak, gelir yönetimi ile ilgili gerekli bilgi ve tecrübeye sahibiz.	5	4	3	2	1
2	Otelimizin Odalar Bölümü olarak, gelir yönetimi ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip ediyoruz.	5	4	3	2	1
3	Otelimizin Odalar Bölümü olarak, gelir yönetimi yazılım ürünleri ile ilgili gerekli eğitime sahibiz.	5	4	3	2	1
4	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, genel giderlerin azalmasına yardımcı olmuştur.	5	4	3	2	1
5	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, maliyetlerimizi azaltmıştır.	5	4	3	2	1
6	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, birim başına kullanılan işletme kaynaklarını azaltmıştır.	5	4	3	2	1
7	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletme faaliyetlerini kontrole yardımcı olmuştur.	5	4	3	2	1
8	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, faaliyetlerimizin müşteri karşısındaki imajını arttırmıştır.	5	4	3	2	1
9	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, müşteri ilişkileri yönetiminde etkinliğimizi arttırmıştır.	5	4	3	2	1
10	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, müşteri memnuniyetinde artış sağlamıştır.	5	4	3	2	1
11	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletme faaliyetlerinin etkinliğini (yeterlilik derecesi) arttırmıştır.	5	4	3	2	1

12	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır.	5	4	3	2	1
13	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletme faaliyetlerinde verimliliği arttırmıştır.	5	4	3	2	1
14	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletme karlılığını arttırmıştır.	5	4	3	2	1
15	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, oda başına düşen gelirlerimizi arttırmıştır.	5	4	3	2	1
16	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletmemizin gelir yaratma potansiyelini arttırmıştır.	5	4	3	2	1
17	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletmemizin rekabet edebilir avantajını arttırmıştır.	5	4	3	2	1
18	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletmemizin etkin rekabet stratejileri geliştirmesine yardımcı olmuştur.	5	4	3	2	1
19	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, işletmemize rekabet üstünlüğü sağlamıştır.	5	4	3	2	1
20	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, oda satışlarımızı arttırmıştır.	5	4	3	2	1
21	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, doluluk oranımızı arttırmıştır.	5	4	3	2	1
22	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, atıl kapasiteyi değerlendirme imkânı yaratmıştır.	5	4	3	2	1
23	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, müşteri kitlemizi genişletmiştir.	5	4	3	2	1

24	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, hizmet kalitemizi yükselmiştir.	5	4	3	2	1
25	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, faaliyetlerimizin işlem zamanlarını kısaltmıştır.	5	4	3	2	1
26	Otelimizin Odalar Bölümünde gerçekleştirilen gelir yönetimi uygulamaları, faaliyetlerimizde sürekli iyileştirme ve geliştirme sağlamıştır.	5	4	3	2	1