

**T.C.**

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI: ANKARA'DAKİ OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çiğdem GÜR**

**Düzce**

**Ekim, 2014**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI: ANKARA'DAKİ OTEL**  
**İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çiğdem GÜR**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ**

**Düzce**

**Ekim, 2014**

**Tezi Destekleyen Kurum/Kuruluş**

Bu tez çalışması 2014.08.01.240 numaralı proje ile Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından desteklenmiştir.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCI

Üye: Yrd. Doç. Dr. Ali AKAYTAY

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

24/10/2014

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, Ankara’da yer alan turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin gelir yönetimi uygulamalarını kullanım düzeyini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Öncelikle tez süreci boyunca , sabır ve anlayış ve mükemmel rehberliği ile beni hedefe yönlendiren değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ‘ a sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Uygulama bölümünde anket verilerinin yorumlanmasında, bilgi ve deneyimiyle büyük katkıları bulunan Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCİ’ ye teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim sürecinde, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarıma şükranlarımı sunarak başarılarının devamı diliyorum.

Araştırmaya ilişkin verilerin sağlanmasında görüş ve düşüncelerini benimle paylaşan değerli otel işletmeleri yönetici ve müdürlerine ilgi, hoşgörü ve katkılarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca beni yalnız bırakmayıp maddi ve manevi desteğini esirgemeyen ve bana her konuda yardımcı olan sevgili Bünyamin ŞAHİNER’e, arkadaşım Zekai ÇELİK’e, destek ve yardımlarını esirgemeyen bütün arkadaşlarıma teşekkür eder başarılarının devamını dilerim.

Her zaman yanımda olan, maddi manevi hiç bir desteği esirgemeyen anneme,babama ve ablama tüm fedakarlıklarından dolayı çok teşekkür ederim.

Son olarak Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projelerine desteğinden dolayı teşekkür ederim.

**Çiğdem GÜR**

**ÖZET****GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI: ANKARA'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA****GÜR Çiğdem****Yüksek lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ****Ekim 2014, 162 sayfa**

Küreselleşen dünyada hayatta kalabilmek ve etkili bir çalışma hayatı sürdürebilmek için işletmeler yeni stratejiler arayışı içine girmişleridir. Değişimin sürekli olduğu ve rekabetin yükseldiği turizm endüstrisinde otel işletmelerinin ortama ayak uydurmaları için gelir yönetimi uygulamalarını kullanmaları gerekmektedir. Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinin gelir yönetimi uygulamalarını kullanım düzeylerini ölçmektir. Ankara'da bulunan Turizm İşletme Belgeli, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kullanılan gelir yönetimi uygulamaları ve otel işletmelerinin performansına yansımaları, gelir yönetimi uygulamalarının 5 temel boyutu kapsamında incelenmiştir. Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiler ışığında Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı 60 adet otel işletmesi araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Verilerin elde edilmesinde anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler Ankara'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Araştırma sırasında 44 otel işletmesinden veri alınmıştır. Araştırma sonucunda Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çoğunda gelir yönetimi uygulamalarının kullanıldığı ve gelir yönetimi uygulamalarını performansından otel işletmelerinin memnun olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Gelir Yönetimi Uygulamaları, Gelir Yönetimi Performansı, Otel İşletmeleri, Ankara Turizmi.

**ABSTRACT****REVENUE MANAGEMENT PRACTICES: A RESEARCH TO HOTEL  
BUSINESS IN ANKARA****GUR Cigdem****Master of Science, Department of Tourism and Hotel Management****Supervisor: Assoc. Dr. Mehmet Selami YILDIZ****October 2014, 162 Pages**

Businesses are entered to seek new strategies to survive in the globalized world and in order to sustain an effective working life. Change to be constant, increasing competition in the tourism sector, the hotel business must be using revenue management practices to adapt to their local environment. The purpose of this study is to measure the use of revenue management practices hotel management. Tourism Management Certificate 4 and 5 star hotels in Ankara, used revenue management practices and reflection on the performance of the hotel business within the scope of Revenue Management Practices five key dimensions examined. In the light of data form the Ankara Provincial Culture and Tourism Department, Tourism Management certified 60 pieces 4 and 5 star hotels business were included in the study. In this study, a quantitative research method is used. Survey technique was used to obtain datas. The data fort his study 4 and 5 star hotels businesses in Ankara have been obtained as a result interviews with senior managers. During the study data was obtained from 44 hotel businesses. Research result, in 4 and 5 star star hotel businesses in Ankara, in general, revenue management practices are used and revenue management practices is satisfied with the performance of the hotel businesses has emerged.

**Keywords:** Revenue Management Practices, Revenue Management Performance, Hotel Businesses, Ankara Tourism

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
<b>BÖLÜM 1: GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Araştırmanın Sayıtları.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Tanımlar.....</b>	<b>3</b>
<b>BÖLÜM 2: LİTERATÜR İNCELEMESİ.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ KAVRAMI.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı.....	5
2.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	7
2.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	8
2.1.3.1. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri.....	9
2.1.3.2. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri.....	10
2.1.3.3. Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri.....	10
2.1.3.4. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri.....	11
2.1.3.5. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri.....	12
2.1.3.6. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri.....	12
2.1.3.7. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri.....	13
2.1.3.8. Uygulanan Fiyat Çeşidine Göre Otel İşletmeleri.....	13
2.1.3.9. Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri.....	14
2.1.4. Otel İşletmelerinin Sınıflandırma Amaçları.....	14
2.1.5. Türkiye’de Otel İşletmeciliği.....	15
2.1.5.1. Türkiye’de Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	15
2.1.5.1.1. Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	16



2.1.5.1.2. İki Yıldızlı Otel İşletmeleri .....	17
2.1.5.1.3. Üç Yıldızlı Otel İşletmeleri .....	17
2.1.5.1.4. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	18
2.1.5.1.5. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri .....	20
2.1.6. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma .....	21
2.1.6.1. Maliyete Dayalı Fiyatlama .....	22
2.1.6.2. Talebe Dayalı Fiyatlama .....	23
2.1.6.3. Rekabet Dayalı Fiyatlama .....	24
2.1.6.4. Kâra Dayalı Fiyatlama .....	24
<b>2.2. GELİR YÖNETİMİ</b> .....	24
2.2.1. Gelir Yönetiminin Tarihi.....	24
2.2.2. Gelir Yönetiminin Tanımı.....	26
2.2.2.1. Gelir Yönetiminde Talep Yönetim Kararları .....	27
2.2.2.2. Gelir Yönetimini Kullanan Firmalar .....	27
2.2.2.3. Gelir Yönetim Süreci .....	30
2.2.2.4. Gelir Yönetiminde Süre ve Fiyat Kontrolü .....	31
2.2.3. Havayollarında Gelir Yönetimi .....	32
2.2.4. Gelir Yönetiminde Başarı Faktörleri .....	33
<b>2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ</b> .....	35
2.3.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetim Sistemi .....	35
2.3.2. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulanmasının İlkeleri.....	38
2.3.2.1.Sınırlı Kapasite ve Yüksek Sabit Maliyetler .....	38
2.3.2.2. Dayanaksız Kapasite.....	38
2.3.2.3. Dalgalanan Talep .....	39
2.3.2.4. Pazar Bölümlendirme.....	40
2.3.2.5. Dinamik Yapı .....	40
2.3.2.6. Fiyatlandırma.....	40
2.3.2.7. Hizmetlerin Önceden Satılması .....	40
2.3.2.8. Hizmetlerin Benzer Olması .....	41
2.3.3.Otel İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Amacı .....	41
2.3.4. Gelir Yönetimini Otel İşletmeleri İçin Farklı Kılan Unsurlar .....	42
2.3.5. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Başarısını Belirleyen Faktörler .....	43
2.3.6. Gelir Yönetimine Yönelik Modeller.....	46

2.3.6.1. Donaghy, McMahon-Beattie ve McDowell'in Gelir Yönetimi Modeli .....	46
2.3.6.2. Jones ve Hamilton'ın Gelir Yönetimi Modeli .....	48
2.3.6.3. Emeksiz Gelir Yönetimi Uygulama Modeli .....	51
2.3.7. Gelir Yönetiminin Teknik Yeteneği .....	54
2.3.7.1. Pazar Bölümlendirme .....	54
2.3.7.1.1. Otel İşletmelerinde Başlıca Pazar Bölümlendirme Kriterleri .....	57
2.3.7.1.2. Müşteri Sınıflandırılması ve Özellikleri .....	58
2.3.7.1.3. Otel İşletmelerinde Pazar Bölümlendirmenin Yararları .....	60
2.3.7.2. Fiyatlandırma .....	63
2.3.7.2.1. Oda Fiyatlarının Belirlenmesi .....	65
2.3.7.2.1.1. Gelir-Gider Tahmini İle Fiyatlama .....	66
2.3.7.2.1.2. Oda Yatırım Maliyetlerine Göre Fiyatlama .....	66
2.3.7.2.1.3. Odaların Niteliklerine Göre Fiyatlama .....	66
2.3.7.2.1.4. Hubbart Yöntemi İle Fiyatlama .....	66
2.3.7.3. Talep Tahmini .....	67
2.3.7.3.1. Talep Tahmininde Veri Çeşitleri .....	71
2.3.7.3.2. Talep Tahmin Yöntemleri .....	73
2.3.7.3.3.1. Nitel Tahmin Yöntemleri .....	73
2.3.7.3.3.2. Nicel Tahmin Yöntemleri .....	74
2.3.7.4. Kapasite Yönetimi .....	74
2.3.7.4.1. Rezervasyon Limitleri ve Koruma Seviyeleri .....	79
2.3.7.4.2. Kapasite Üstü Rezervasyon .....	81
2.3.7.5. Bilgi Teknolojileri .....	82
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM .....</b>	<b>90</b>
<b>3.1. Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>90</b>
<b>3.2. Evren ve Örneklem .....</b>	<b>91</b>
<b>3.3. Veri Toplama Aracı .....</b>	<b>92</b>
<b>3.4. Araştırmanın Varsayımları .....</b>	<b>93</b>
<b>3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....</b>	<b>93</b>
<b>3.6. Verilerin Toplanması .....</b>	<b>93</b>
<b>3.7. Verilerin Analizi .....</b>	<b>94</b>
<b>3.8. Verilerin Geçerlilik ve Güvenirliliği .....</b>	<b>94</b>
<b>BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>96</b>

<b>4.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2. İşletme İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>98</b>
<b>4.3. İşletmelerin Gelir Yönetimi Kullanma Durumları İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>99</b>
<b>4.4. İşletmelerin Gelir Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>102</b>
4.4.1. Pazar Bölümlendirme İle İlgili Bulgular .....	103
4.4.2. Fiyatlandırma İle İlgili Bulgular .....	105
4.4.3. Talep Tahmini İle İlgili Bulgular .....	106
4.4.4. Kapasite Yönetimi İle İlgili Bulgular .....	107
4.4.5. Bilgi Teknolojileri İle İlgili Bulgular .....	108
4.4.6. Gelir Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular .....	110
<b>4.5. Farklılık Analizleri .....</b>	<b>112</b>
4.5.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	112
4.5.2. Yöneticilerin Yaş Dağılımına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	114
4.5.3. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	116
4.5.4. Otel İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	118
4.5.5. Otel İşletmelerinin Statülerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	120
4.5.6. Otel İşletmelerinin Oda Kapasitelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	122
4.5.7. Otel İşletmelerindeki Çalışan Sayılarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	124
4.5.8. Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	126
4.5.9. Otel İşletmelerinin Müşteri Profillerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	128
4.5.10. Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulama Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	130
4.5.11. Otel İşletmelerinde Gelir Müdürü Bulunmasına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	132
4.5.12. Otel İşletmelerinde Gelir Müdürünün Bağlı Olduğu Departmana Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	134
4.5.13. Gelir Müdürü Bulunmayan Otel İşletmelerindeki Yöneticilere Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	136

4.5.14. Otel İşletmelerinde Gelir Komitesi Kurulmasına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler .....	138
<b>BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>141</b>
<b>5.1. Sonuçlar .....</b>	<b>141</b>
<b>5.2. Öneriler .....</b>	<b>146</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>148</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>159</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri.....	12
<b>Tablo 2:</b> Gelir Yönetimini Kullanan Bazı Sektörler.....	29
<b>Tablo 3:</b> Seçilmiş Hizmet Sektörlerindeki Süre Kontrolü ve Fiyatlandırma.....	31
<b>Tablo 4:</b> Gelir Yönetimi Sisteminin Kritik Başarı Değişkenleri.....	44
<b>Tablo 5:</b> Müşteri Sınıflandırılması ve Özellikleri.....	60
<b>Tablo 6:</b> Fiyatlandırma Stratejisi Geliştirilirken Dikkate Alınması Gereken İç Faktörler.....	63
<b>Tablo 7:</b> Fiyatlandırma Stratejisi Geliştirilirken Dikkate Alınması Gereken Dış Faktörler.....	64
<b>Tablo 8:</b> Oda Fiyatının Uygulanmasındaki Üç Belirleyici Etken.....	67
<b>Tablo 9:</b> Temel Tahmin Türleri.....	69
<b>Tablo 10:</b> Veri Çeşitleri.....	71
<b>Tablo 11:</b> Kapasiteyi Etkileyen ve Sınırlandıran Başlıca Faktörler.....	75
<b>Tablo 12:</b> Kapasite Üstü Rezervasyonun Bazı Sektörlerdeki Önemi .....	82
<b>Tablo 13:</b> Bilgi Teknolojilerine Dayalı Turizm İletişim Yapısı ve İşlevleri.....	85
<b>Tablo 14:</b> Bilgi Teknolojilerinin Desteklediği Temel Stratejik ve Yönetimsel Fonksiyonlar.....	87
<b>Tablo 15:</b> Ankara’da Bulunan Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri.....	92
<b>Tablo 16:</b> Cronbach’s Alpha Güvenirlilik Analizi.....	95
<b>Tablo 17:</b> Yöneticilerin Meslek Unvanları.....	96
<b>Tablo 18:</b> Demografik Özellikler.....	97
<b>Tablo 19:</b> Otel İşletmeleri İle İlgili Genel Bilgiler.....	98
<b>Tablo 20:</b> Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulama Durumları.....	99
<b>Tablo 21:</b> Otel İşletmesinin Yıldız Türüne Göre Gelir Yönetimi Uygulama Durumları.....	100
<b>Tablo 22:</b> Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulama Süreleri.....	100
<b>Tablo 23:</b> Otel İşletmelerinin Gelir Müdürüne Sahip Olma Durumları.....	100
<b>Tablo 24:</b> Otel İşletmelerinde Gelir Müdürünün Bağlı Olduğu Departman.....	101
<b>Tablo 25:</b> Gelir Müdürü Bulunmayan Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi İle İlgili Sorumlulukları Yerine Getiren Yönetici.....	101
<b>Tablo 26:</b> Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Komitesine Sahip Olma Durumları.....	102
<b>Tablo 27:</b> Otel İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme İle İlgili Bulgular.....	104

<b>Tablo 28:</b> Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma İle İlgili Bulgular.....	105
<b>Tablo 29:</b> Otel İşletmelerinde Talep Tahmini İle İlgili Bulgular.....	106
<b>Tablo 30:</b> Otel İşletmelerinde Kapasite Yönetimi İle İlgili Bulgular.....	107
<b>Tablo 31:</b> Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri İle İlgili Bulgular.....	109
<b>Tablo 32:</b> Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Performansını Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular.....	111
<b>Tablo 33:</b> Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları.....	113
<b>Tablo 34:</b> Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	115
<b>Tablo 35:</b> Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	117
<b>Tablo 36:</b> Otel İşletmelerinin Yıldızına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları.....	119
<b>Tablo 37:</b> Otel İşletmelerinin Statülerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	121
<b>Tablo 38:</b> Otel İşletmelerinin Oda Kapasitesine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	123
<b>Tablo 39:</b> Otel İşletmelerindeki Çalışan Sayısına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	125
<b>Tablo 40:</b> Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	127
<b>Tablo 41:</b> Otel İşletmelerinin Müşteri Profiline Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	129
<b>Tablo 42:</b> Otel İşletmelerinin Gelir Yönetim Sistemini Kullanım Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	131
<b>Tablo 43:</b> Otel İşletmelerinin Gelir Müdürü Buldurmasına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları.....	133
<b>Tablo 44:</b> Otel İşletmelerinde Gelir Müdürünün Bağlı Olduğu Departman İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	135

<b>Tablo 45:</b> Gelir Müdürü Bulunmayan Otel İşletmelerindeki Yöneticilere Göre Gelir Yönetimi Sistemi Arasındaki Farka İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	137
<b>Tablo 46:</b> Otel İşletmelerinde Gelir Komitesi Kurulması İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları.....	139

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Gelir Yönetim Süreci.....	30
<b>Şekil 2:</b> Havayollarında Gelir Yönetim Süreci.....	33
<b>Şekil 3:</b> Rezervasyon ve Gelir Yönetimi Sistemi Arasındaki İlişki.....	37
<b>Şekil 4:</b> Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Gelir Yönetimi Uygulama Modeli.....	52
<b>Şekil 5 :</b> Pazar Bölümlendirme Aşamaları.....	56
<b>Şekil 6:</b> Pazar Bölümlendirme Kriterleri.....	58
<b>Şekil 7:</b> Müşteri Grubuna Göre Bölümlendirme.....	59
<b>Şekil 8:</b> Çeşitli Açılardan Oda Fiyatı.....	65
<b>Şekil 9:</b> Oteldeki Koruma Seviyesi ve Rezervasyon Limiti.....	80
<b>Şekil 10:</b> Koruma Seviyesine Karar Verme.....	80



## **BÖLÜM 1**

### **GİRİŞ**

Birçok sanayi kuruluşu, perakendeciler ve servis sağlayıcılar, bozulabilen ürünlerini dinamik fiyatlandırma yoluyla müşteriye sunarak gelirlerini yükseltmeye çalışmaktadırlar. Getiri yönetimi olarak da bilinen gelir yönetimi en yüksek gelirleri elde etmek amacıyla tarihsel veri kayıtlarıyla gelecekteki talebi doğru olarak tahmin etmeye çalışan uygulama sürecidir. Son yıllarda gelir yönetimi havayolları ve otel işletmeleri tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Gelir yönetimi kapasitesi sınırlı hizmet endüstrileri için gelirleri maksimize etmek amacıyla kullanılmaktadır. Otel işletmelerinde çoğu odanın standartlarının aynı olmasına rağmen müşterilere farklı ücretlerden satılmaktadır. Farklı müşteriler için ayrılan oda sayısı otelden otele değişiklik göstermektedir.

Araştırmanın giriş bölümünde çalışmanın geneli ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına, sayıtlarına ve bazı kavramların tanımlarına değinilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarını ölçmek ve otel performansı üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada öncelikle otel işletmelerinde kullanılan gelir yönetimi uygulamalarının hangilerinin olduğu, uygulamaların kullanım yoğunluğunun tespiti ve otel işletmelerinin gelir yönetimi uygulamalarından memnuniyet derecesinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Ayrıca araştırmada bu konuda yapılmak istenilen çalışmalara önerilerde bulunmak ve bu alandaki literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Araştırmada bu konunun seçilmesinin temelindeki ana sebep, otel işletmelerinin gelir yönetimi sisteminin kullanımına vermiş olduğu önemi ortaya koymaktır. Otel işletmeleri hızla değişim gösteren bir ortamda buldukları için bu ortama uyum sağlamalarında gelir yönetimi sistemine ne derecede önem verdikleri önemlidir. Bunun yanı sıra araştırma sonuçlarının işletmelerle paylaşılması ve onlara öneriler sunulması işletmelere faydalı olması açısından önemlidir.

### **1.3. Araştırmanın Sayıtları**

Araştırmada bazı konuların başlangıçta kanıtlanmasına gerek görülmeden doğru olarak kabul edilmesi gerekebilir.

Bu araştırmanın sayıtları aşağıdaki gibidir;

- Otel işletmelerinde kullanılan gelir yönetimi uygulamalarının işletme performansını artırdığı varsayılmıştır.
- Otel işletmelerinde kullanılan gelir yönetimi uygulamaları oteller için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- 5 yıldızlı otellerde gelir yönetimi kullanımı üst düzeyde olmasına rağmen 4 yıldızlı otellerde kullanım oranı daha düşüktür.

#### 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bir araştırmada sınırlılıkların olması ve bu sınırlılıkların açıklanması araştırma sonucunda elde edilen bulguların doğru yorumlanabilmesi açısından önemli olmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir;

- Araştırmanın Ankara sınırları içerisinde yapılmış olması,
- Araştırmanın sadece 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı olması,
- Araştırma sırasında 16 otel işletmesinin yoğunluktan dolayı görüşmeyi kabul etmemesi,
- Ayrıca zaman ve maddi olanakların eksikliği araştırmayı sınırlayıcı unsurlar olarak rol oynamıştır.

#### 1.5. Tanımlar

**Gelir Yönetimi:** Gelir yönetimi çoğunlukla hizmet işletmeleri tarafından kazançların artırılması amacıyla kullanılan stratejilerdir.

**Pazar Bölümlendirme:** Pazar bölümlendirme, işletmelerin pazarını oluşturan tüm müşterilerini isteklerine göre sınıflandırıp, hedef pazarlarını belirlemesidir.

**Fiyatlandırma:** Fiyatlandırma, işletmelerin belirli bir ürün veya hizmet için belirli bir fiyat belirlemesidir.

**Talep Tahmini:** Talep tahmini, değişen talep karşısında işletmelerin müşteri taleplerinin etkili biçimde kontrol edip müşteri isteklerine göre tahminde bulunmasıdır.

**Kapasite Yönetimi:** Kapasite yönetimi, işletmelerin mevcut ürün veya hizmetlerini bölümlendirilen pazara dağıtım işlemidir.

**Bilgi Teknolojileri:** Bilgi teknolojileri, farklı biçimlerdeki bilgiyi oluşturmak, saklamak ve kullanmak üzere verileri saklayan ve bütün bu biçimleri kullanan teknolojinin adıdır.

## BÖLÜM 2

### LİTERATÜR İNCELEMESİ

#### 2.1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ KAVRAMI

Bu bölümde otel işletmeciliği ve otel işletmeleri kavramları üzerinde durulmuştur. Otel işletmelerinin sınıflandırılmaları, otel işletmelerinde fiyatlandırma konularından bahsedilmiştir.

##### 2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Turizm faaliyetlerinin omurgasını oluşturan öğelerden biri de konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmeleri, turistik çekicikleri oluşturan işletmeler grubu içerisinde bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri her devrin gereklerine uygun olarak sürekli gelişme içerisinde olmuştur (Tütüncü, 2013: 12). Hanlar, kervansaraylar ile başlayan konaklama hizmetleri, ulaşım araçlarının gelişmesi paralelinde, günümüzde büyük değişikliklere uğramıştır. Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence, ve diğer bazı sosyal gereksinimlerini karşılayan işletmelerin oluşturduğu bir sektördür (Gökdeniz ve Dinç, 2003: 9). Bu sektörden faydalanan turistlerin seyahat nedenleri, gelir düzeyleri ve zevkleri farklı olduğu için, konaklama sektörünü oluşturan işletmeler de çok farklıdır.

Konaklama işletmeleri içerisinde en önemli grubu oteller oluşturur. Otel işletmeleri, tarihin eski dönemlerinden beri şekil ve içerik bakımından farklılık göstermiş olsa da, çeşitli nedenlerle seyahat eden insanların başta konaklama olmak

üzere pek çok gereksinimini karşılayan birimler olarak kabul görmüştür (Çakıcı, vd., 2002). Birçok akademisyen, kuruluş ve örgüt tarafından otel işletmelerinin farklı tanımları yapılmıştır.

Otel, işletme tarafından özel bir sözleşmeye gereksinim duyulmaksızın, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli olan müşterilere, konaklama ve yiyecek-içeceklerin sağlandığı yerler şeklinde tanımlanmıştır (Şener, 1997: 3).

Oteller genellikle işletmelerin daha çok uzmanlaşmış bir çeşidi olarak görülmektedir (Batman ve Met, 2006: 1). Bir diğer tanımla, otel işletmeleri turistlerin değişik mekânlarda geceleme ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Özdemir ve Akpınar, 2002).

Oteller, asıl fonksiyonu müşterilerinin geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de yapılarında bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir (Oral, 2005: 19). Oteller sadece yabancı müşterilerin konakladıkları bir işletmeler olma statüsünden çıkıp toplantı, konferans, eğlence gibi hizmetlerin de sunulduğu işletmeler haline gelmiştir.

Otel işletmesi ile ilgili birçok tanım yapmak mümkün olabilir. 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel terimlerinin her ülkede aşağıdaki özellikler sahip işletmeler için kullanılmasını kabul etmişlerdir (Batman ve Met, 2006: 6; Tütüncü, 2013: 12);

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek kalitede olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda yiyecek içecek ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Müşteriyle kısa süreli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.

- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini mecburi görmelidir.
- Müşterilerine ayırdığı odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donanım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilen özelliklere ek olarak günümüzde ki otel işletmelerin de bu olanaklardan daha fazlası bulunmaktadır.

### **2.1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri**

Otele gelen müşterilerin konaklama, yiyecek içecek vb. ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme olan otellerin başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Şener, 1997: 15):

- Otel işletmeleri zamana karşı duyarlıdır. Otel işletmelerinde müşterilere sunulan hizmetler ve imkânlar, talebin oluşması ile ortaya çıkar.
- Otel işletmeleri emek-yoğun işletmeleridir. Otel işletmeleri, fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne gereksinim duyar.
- Otel işletmeleri dinamiktir. Otel işletmeciliği, sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, teknolojisiyle ve otelcilik anlayışıyla sürekli değişiklik gösteren bir endüstridir. Otelcilik hizmetlerinin kalitesi kullanılan ileri teknolojiye ve işletmenin müşteriler üzerinde bıraktığı izlenimlere bağlıdır.
- Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir. Müşterilerin değişik zaman süreci içerisinde yapmış olduğu seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka sebeplerle otelde konaklarken, hoşça vakit

geçirirken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadırlar.

- Otel işletmeleri, birbiriyle yakın ilişkiler içinde bulunan birden çok departmandan oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Bu yönüyle bakıldığında, işletmede çalışan iş görenler arasında sıkı bir işbirliğinin gerekliliğini mecburi kılmaktadır.

- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir.

- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisinde talep, önceden belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.

- Otel işletmelerinde satışlar genel olarak nakit yapılmakla birlikte, sunulan hizmetin bedelinin ödenmesinde kredi kartı sistemi de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

- Otel işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis ücreti ile birlikte ödemektedir.

### **2.1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Otel işletmeleri pek çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Ayrıca her ülke kendi otel endüstrisinin özelliklerine göre otel işletmelerini sınıflandırmış veya sınıflandırmada değişik ölçütler kullanmıştır (Batman ve Met, 2006: 8). Ayrıca, otelcilik endüstrisindeki gelişmeler, insanların dünya görüşleri, alışkanlıkları, gereksinimleri ve zevklerindeki gelişmeler doğrultusunda farklı sınıflandırmalarda yapılmaktadır (Şener, 1997: 22). Aşağıda



otel işletmelerinin, konaklama amacına göre, hukuki yapılarına göre, büyüklüklerine göre, belgelendirme şekillerine göre, mülkiyetlerine göre yapılmış sınıflandırmalara yer verilmektedir.

### **2.1.3.1. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri**

Otel işletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflamalardır. Buna göre aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür.

- **Kaplıca-Kür Otelleri**

Bu işletmeler, kaplıca ve değişik banyo kürü gibi olanakları sağlayan konaklama tesisleridir. Şifalı suların bulunduğu yerlerde; kaplıca, ılıca içme gibi sağlık turizmi için yapılmış, tedavi ve dinlenmenin bir arada yapıldığı kuruluşlardır (Kozak, 2012: 58). Bu otellerde, kaplıca içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddelerle veya solunum yoluyla ya da mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi metotlarla insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan hizmetler de verilmektedir (Kozak vd., 2002: 5).

- **Sayfiye (Resort) Otelleri**

Tatil, sağlık, eğlence ve dinlenme amacıyla turizme katılanlara hizmet sunan otellerdir. Sayfiye otelleri birer tatil merkezi konumundadır (Kozak vd., 2002: 5). Sayfiye otelleri kapsamında; dağ otelleri, termal oteller ve tatil beldelerinde kurulan kıyı otelleri bulunmaktadır (Oral, 2005: 33). Tatil amacıyla, ailece kalınan otellerde konaklama süresi daha uzun olduğu için, oteller bu amaca uygun bir biçimde kurulmuşlardır. Müşterilerin uzun konaklama süresince ortaya çıkacak her türlü ihtiyaçların giderilmesi, karşılanması için önlemler alınmıştır (Gökdeniz ve Dinç, 2003: 12). Türkiye’de bu amaçla hizmet veren işletmeler genellikle Ege ve Akdeniz Bölgesinde, Toroslar, Abant, Uludağ ve Doğu Anadolu yaylalarında kurulmuştur.

- **Kongre Amaçlı Oteller**

Kongre, seminer, kurs çalışma grupları, komisyon toplantıları, sempozyum ve konferans gibi toplantı hizmetlerini sunan işletmelerdir. Bu işletmelerde oda sayısının 250 ile 2000 arasında olması istenilirken, dans salonu, yüzme havuzu, bekleme salonları ve çeşitli oyun odaları gibi etkinlik hizmetlerinin de olması gerekmektedir (Kozak vd., 2002: 5).

- **Dağ ve Spor Amaçlı Oteller**

Dinlenmek, spor yapmak amacıyla kullanılan otellerdir.

### **2.1.3.2. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri**

Faaliyet süresi bakımından otel işletmeleri, işletmelerin hizmet verdiği süre temel alınarak sınıflandırılma yapılmaktadır.

- **Bütün Yıl Açık Olan Otel İşletmeleri**

Tüm yıl süresince hizmet veren işletmelerdir. Çoğunlukla büyük şehir, kültür merkezleri ve ulaştırma güzergahları yakınında kurulurlar. Devamlı işletmelerin, sezonluk işletmelerden, müşterilerine sundukları hizmet çeşitleri ve yapısal özellikleri bakımından önemli farklılıkları bulunmaktadır (Kozak vd., 2002: 6).

- **Mevsimlik Çalışan Otel İşletmeleri**

Kuruluş yeri koşullarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemine imkan verdiği turistik bölgelerde bulunur. Bu tesisler, deniz kıyılarında ve kış sporu yapılan yerlerde kendini gösterir (Gökdeniz ve Dinç, 2003: 13). Mevsimlik otellerde sezon dışı indirimlerden yararlanmak mümkün olabilir.

### **2.1.3.3. Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri**

Bu sınıflandırmada otel işletmelerinin buldukları yerleşim birimi, turizme konu olabilecek tabii kaynaklar ile ulaşım yolları terminalleri yakınında bulunmalarına göre ele alınmaktadır (Tütüncü, 2013: 14).

- **Havaalanı Otelleri**

Uluslararası havaalanları içinde veya yakınında kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku gereksinimi olan yolcuların yararlandığı küçük otellerdir. Havaalanı otelleri yüksek bir müşteri devir hızına sahiptir (Oral, 2005: 36).

- **İstasyon Otelleri**

İstasyon otelleri Avrupa ülkelerinin alışılmış otel türüdür. Hemen hemen her şehirde istasyon civarında, otobüs terminallerinde kurulurlar (Olalı ve Korzay, 1993: 5).

- **Kent Merkezindeki Oteller**

Bu oteller müşterilerine oda ve kahvaltı hizmeti sunan, ticaret merkezleri ya da turistik merkezlerde kurulmaktadır. Otel hizmetinin yanında, restoran ve bar hizmeti veren merkezi oteller genellikle, iş ilişkileri ve iş takibi amacıyla seyahat eden kişilere kısa süreli otel hizmeti sunmaktadır (Kozak vd., 2002: 6).

- **Liman Otelleri**

Liman şehirlerinde ve liman etrafında kurulan otellerdir.

#### **2.1.3.4. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri**

Otel işletmelerinin büyüklük bakımından sınıflandırılmasında, otele yatırılan sermaye miktarı, çalıştırılan personelin sayısı veya belirli bir sürede otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı, oda sayısı, sosyal ve kültürel etkinliklere ayrılan bölümler, otelin örgütsel yapısı gibi unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır (Tütüncü, 2013: 12). Otel işletmelerinde oda ve iş gören sayısı kriterleri kullanılarak büyüklük bakımından sınıflandırma yapılması istenildiğinde bu işletmeler çok büyük, büyük, orta, küçük ve çok küçük oteller olmak üzere beş grupta toplanabilir (Gökdeniz ve Dinç, 2003: 14). Aşağıda Tablo 1' de otellerin büyüklükleri ve özellikleri gösterilmiştir.

**Tablo 1: Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri**

<b>Çok Büyük Oteller</b>	300 veya daha fazla odaya sahip olan otellerdir.
<b>Büyük Oteller</b>	Oda sayıları 100 ile 300 arasında olan otellerdir.
<b>Orta Büyüklükte Oteller</b>	Oda sayıları 50 ile 100 arasında değişen ve yine 50 ile 100 arasında iş gören çalıştıran otelleridir.
<b>Küçük Oteller</b>	En az 10 ve en fazla 50 odaya sahip bulunan ve ortalama 25-30 iş gören çalıştıran otelleridir.
<b>Çok Küçük Oteller</b>	Bu tür oteller genellikle mevsimlik olarak ve bir aile işletmesi şeklinde çalıştırılırlar. Tüm hizmetlerin genellikle 3 veya 5 kişi tarafından yürütüldüğü bu tesisler en fazla 15-20 kişinin konaklamasına uygun büyüklükte dirler.

### 2.1.3.5. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri

Bu tür sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemeleri esas alınmaktadır. Örneğin Türkiye’de hukuki statüleri bakımından otel işletmeleri iki şekilde ele alınmaktadır (Kozak vd., 2002: 7).

- **Belediye Belgeli Otel İşletmeleri**

Bu tür otel işletmeleri turizm işletme belgesine sahip olmayan, yerel yönetimler tarafından fiyatları belirlenen, sınıflandırılan ve kontrolleri yapılan otel işletmeleridir (Tütüncü, 2013: 14).

- **Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri**

Türkiye’deki bir diğer belgelendirme türü de ‘turizm işletme belgeli’ otel işletmeleridir. Bu sınıflandırma, 1950’li yıllardan bu yana devam etmektedir. 1983 yılında yürürlüğe giren ve sonraki yıllarda birtakım değişikliklerin yapıldığı ‘Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’ne göre otel işletmeleri yıldızlara ve sınıflara ayrılmaktadır (Kozak vd., 2002: 7).

### 2.1.3.6. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri

Mülkiyetlerine göre otel işletmeleri üç grupta değerlendirilebilir (Olalı ve Korzay, 1993: 44)

- **Kamu Otel İşletmeleri**

Kamu otel işletmeleri, tüm varlıklarının çoğunluğu kamu idarelerine ait olan işletmelerdir. Örneğin; Devlet, İl Özel İdaresi, Belediye, Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumuna ait özel işletmeler gibi.

- **Özel Otel İşletmeleri**

Bütün varlıkları ile özel kişilere ait olan otel işletmeleridir

- **Karma Otel İşletmeleri**

Sermayelerin bir bölümü kamu idarelerine diğer bir bölümü de özel girişimcilere ait olan otel işletmeleridir.

### **2.1.3.7. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri**

Bu sınıflandırma, otel işletmelerinin, konaklamanın yanı sıra sundukları diğer hizmet türlerine göre yapılmaktadır. Örneğin, sadece konaklama hizmeti sunan oteller ve apart oteller bu sınıflandırma içerisinde bulunmaktadır. Diğer yandan eğlence, dinlence, sağlık, spor, kongre hizmetlerinin de sunulduğu tesisler de bu sınıflandırma içerisinde bulunmaktadır (Kozak vd., 2002: 7).

### **2.1.3.8. Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri**

Günümüzde otel işletmeleri, farklı fiyatlarla farklı ürünler sunarak farklı pazar gruplarındaki müşterilere hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Otel işletmeleri uyguladıkları fiyatlara göre üç gruba ayrılabilir (Oral, 2005: 38).

- **Ekonomik Oteller**

Bu otellerin amacı sadece oda satmaktır. Restoran, lobi, toplantı salonu gibi ek hizmetleri bulunmamaktadır.

- **Orta Düzey Fiyatlı Oteller**

Kaliteli ve ucuz ürün sunan otel işletmeleridir. Hitap ettiği kesim orta gelir grubudur.

- **Lüks (Pahalı) Oteller**

Bu tip oteller, pazarda en yüksek fiyatla hizmet veren ve müşterilerine en üst düzeyde tatmin olanağı sunan otellerdir. Bu nedenle yüksek düzeyli servislere sahiptirler.

### 2.1.3.9. Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri karşıladıkları konaklama hizmetine göre termal otel, dağ oteli, şehir oteli, resort otel, kongre oteli, kıyı oteli olarak sınıflandırılmaktadır (Kozak vd., 2002: 8).

### 2.1.4. Otel İşletmelerinin Sınıflandırma Amaçları

Otel sınıflandırma sistemleri, bir dizi farklı gereksinimi gidermek için oluşturulur. Sınıflandırmanın beş önemli amacı şu şekildedir (Oral, 2005: 47):

- **Standardizasyon:** Alıcı ve satıcılar için kusursuz bir seyahat pazarı dağıtım sistemi oluşturmaya yardımcı olabilecek evrensel bir hizmet ve ürün kalitesi meydana getirmek.
- **Pazarlama:** Destinasyonu tanıtmının bir aracı olarak bir destinasyondaki otellerin tür ve çeşidi hakkında öneride bulunmak ve pazarda doğru rekabeti özendirmek.
- **Tüketiciyi koruma:** Otellerin sınıf ve derecelerinin gerektirdiği asgari konaklama, tesis ve hizmet standartlarının karşılanmasını garanti altına almak.
- **Gelir oluşturma:** Lisans, rehber kitap vb. satışlarından gelir sağlamak.
- **Kontrol:** Genel endüstri kalitesinin kontrolü için bir yöntem oluşturmak.

### 2.1.5. Türkiye’de Otel İşletmeciliği

Türkiye’de konaklama endüstrisi Avrupa’dan yüzyıllarca önce ele alınmıştır. Avrupa’da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama işlevini sürdürürken, Anadolu’da Türkler yolcuların her türlü gereksinimlerini karşılayacak kervansaraylar kurmaya başlamışlardır. Türk otelciliğin temeli olan hanlar ve kervansarayların ilk örneklerine Selçuklu İmparatorluğu zamanında rastlanmıştır (Oral, 2005: 30). Osmanlılar döneminde de pek çok sayıda hanlar ve kervansaraylar yapılmıştır. Devlet büyükleri ve zenginler tarafından stratejik yollar üzerinde hanlar ve kervansaraylar yapıldığı gibi, yerleşim merkezlerine yapılan hanlar gelir getirme amaçlı inşa edilmiştir (Batman ve Met, 2006: 4).

Türkiye’de modern tarzda ilk otel, Wagon Lits şirketi tarafından Şark Expressi ile İstanbul’a gelen Avrupalıları ağırlamak amacıyla 1892 yılında yapılan Pera Palas Oteli’dir. Çoğunlukla yabancıların konaklaması için kurulan oteller, İstanbul’da yabancı uyrukların çok bulunduğu yerlerde yoğunlaşmıştır (Kozak, 2012: 125). Beyoğlu’nda kurulan otellerin çoğunlukla büyükelçilerin yakınlarında bulunduğu görülmektedir. Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise 1955 yılında açılan İstanbul Hilton Oteli’dir. (Oral, 2005: 30).

Türkiye’de önder ve örnek konaklama tesislerinin inşa edilmesinde ve işletilmesinde T.C. Turizm Bankası A.Ş. önemli bir özelliğe sahiptir. Banka 1955 yılında faaliyete geçmiş, ilk tesisini 1956’da Kilyos’ da açmıştır.

#### 2.1.5.1. Türkiye’de Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Türkiye’de otel işletmeleri, turizm işletme belgeli ve belediye belgeli olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Turizm işletme belgeli otel işletmeleri, Turizm Bakanlığı’nın denetimi altında işletmecilik faaliyetlerine devam ederken, belediye belgeli otel işletmelerinin denetimi ise belediyelere ait olmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri birinci ve ikinci sınıf olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Turizm Bakanlığı’nın denetimindeki turizm işletme belgeli otel işletmeleri, dünya standartlarına uygun olması için beş ayrı yıldız ayrılmıştır. Bakanlık, önceden tespit edilmiş ve konaklama tesisinin her hizmet birimi (oda, banyo, yatak, lobi, kullanılan

malzemenin kalitesi vb.) için sahip olduğu mimarisini ve donanımını inceleyerek otel işletmelerini yıldızlara ayırmaktadır. Yıldızlama, otellerin Bakanlığı'n belirlediği ölçütler dahilinde hizmet birimlerine vereceği puanlar toplamına uygun olarak yapılmaktadır (Kozak vd., 2002: 14).

21 Haziran 2005 tarihi ve 25852 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 'Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik', Türkiye'de hizmet gösteren otel işletmeleri ile ilgili düzenlemeleri kapsayan yasal düzenlemedir. Bu yönetmelikte, otel işletmelerinin türlerine ve sınıflarına göre taşımaları gereken nitelikleri saptanmıştır. Söz konusu yönetmelik, Türkiye'de 'turizm işletme belgesi' otel işletmelerini yıldızlara göre ayırma tabi tutmuştur. Otellerin, yıldızlama ve denetlenmesinden doğan bütün yetkiler Turizm Bakanlığı'nda toplanmıştır ve ilgili düzenlemeleri Bakanlık adına Teftiş Kurulu Başkanlığı yerine getirmektedir (kültür.turizm.gov.tr).

#### **2.1.5.1.1. Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri**

Bir yıldızlı otel işletmeleri aşağıdaki özellikleri taşıyan tesislerdir (Gökdeniz, vd., 2007: 285)

- En az 10 oda kapasitesi,
- Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,
- Resepsiyon ve kapasiteye yeterli lobiden oluşan, rahat oturma imkânının sağlandığı kabul holü,
- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu,
- Yönetim odası,
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısı 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,
- Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda resepsiyonda emanet kasası veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası,
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme.

#### **2.1.5.1.2. İki Yıldızlı Otel İşletmeleri**

Bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıdaki nitelikleri de taşımalıdır (Kurgun, vd., 2011: 324).

- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima,
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,
- Odalarda saç kurutma makinesi,
- Odalara içecek hizmeti

#### **2.1.5.1.3. Üç Yıldızlı Otel İşletmeleri**

İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıdaki nitelikleri de taşımalıdır (Gökdeniz, vd., 2007: 285).

- İklim koşullarına göre odalarda klima,
- Yatak sayısının yüzde yirmi beşi oranında oturma imkânının, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda sağlanması,
- İlave bir yönetim odası,
- Odalarda televizyon,

- Odalarda mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması,
- Yüzme havuzu, ikinci sınıf lokanta, kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon veya toplantı salonu ünitelerinden en az bir adedi,
- Çamaşır yıkama ve ütöleme hizmeti,
- Rezervasyon işlemlerinin elektronik ortamda yapılması,
- Yirmi dört saat büfe hizmeti.

#### **2.1.5.1.4. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri**

Üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıdaki nitelikleri de taşımalıdır (Kozak, vd., 2002: 17);

- Kabul holünde telefon hizmeti,
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması hâlinde 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 ile terzi hizmeti,
- Her katta kat ofisi düzenlemesi,
- Satış ünitesi,
- Çeşitli dillerde süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,

- Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde ellisine hizmet veren asgarî ikinci sınıf lokanta,
- Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
- Servis merdiveni veya asansörü,
- Toplam personelin en az yüzde on beşinin konusunda eğitim almış olması,
- İdarî personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,
- Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro araçlarıyla donatılmış çalışma ofisi,
- Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi,
- Ayrıca, kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
- En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü veya diskotek,
- Türk mutfağı mönüsü olan, servisi ve tefrişi geleneksel Türk kültürünü yansıtan, alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,
- En az 40 metrekare büyüklükte jimnastik salonu; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi bulunan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri gibi ünitelerden en az dört adedi,

- Bowling-bilardo salonu, duvar tenisi salonu; uzman personel eşliğinde, çocuklara yönelik oynama, dinlenme alanları ve tuvaletleri bulunan çocuk bakım ve oyun odası ile bahçesi; golf sahası, tenis kortu, spor salonu, açık spor sahası, go-kart pisti, kayak pisti veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az dört adedi,
- Açık yüzme havuzu,
- Kapalı yüzme havuzu, ünitelerinden en az üç adedi.

#### **2.1.5.1.5. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri**

Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde yirmi beşi konusunda eğitim almış personelden oluşan en az yüz yirmi odalı otellerdir. Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için aranılan niteliklerin yanı sıra aşağıdaki özellikleri de taşımaktadır ( Kurgun vd., 2011: 326).

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- Odalarda, yatak başucunda merkezî 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 beş adet amblemli malzeme,
- Banyolarda, resepsiyon ile bağlantılı telefon,
- Altı odadan az olmamak üzere, oda kapasitesinin asgarî yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
- Beşinci fıkranın (r) bendinde belirtilen ünitelerden en az altı adedi,

- Yirmi dört saat oda servisi,
- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,
- Odalarda, uydu erişimli televizyon, video oynatıcı ve ücretsiz internet imkânı,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Satış üniteleri,
- Alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta,
- Müşteri ilişkileri ve danışmanlık gibi hizmetlerin, resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitilmiş ve deneyimli personel tarafından verilmesi,
- Kat koridorlarında resepsiyon ile bağlantılı telefon.

### **2.1.6. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma**

Güvenilir bir oda-fiyat yapısı otel işletmeleri için temel olduğundan, her otel yöneticisi eninde sonunda, otel odalarının fiyatlarının ne olması gerektiği sorusu ile karşı karşıya kalacaktır (Olahı ve Korzay, 1993: 138). Yöneticiler fiyatla ilgili kararlar alırken çeşitli etkenleri göz önünde bulundurmaları gerekebilir. Bu etkenler (Maviş, 1994: 286);

#### **1. İşletme içi etkenler;**

- Maliyet giderleri,
- İşletmenin fiyatlama hedefleri,
- İşletmenin yerleşim yeri.

## 2. İşletme dışı etkenler;

- Hizmetin niteliği,
- Pazarın yapısı,
- Tüketici davranışları,
- Yasal düzenlemeler.

Oda fiyatlarına karar verilirken, bir taraftan maliyetleri karşılayacak ve harcanan sermaye üzerinden makul bir getiriye temin edecek kadar yüksek olmalı, diğer taraftan da otel işletmesinin yöneldiği pazarın müşterisini çekecek ve tutabilecek seviyede olmalıdır (Olalı ve Korzay, 1993: 138). Otel işletmeleri için fiyatlandırma hedefleri şu şekilde sıralanabilir (Kozak vd., 2002: 301):

- İşletmenin ayakta kalmasını sağlama,
- Belirli bir karı elde etme, en fazla karı sağlama,
- En fazla geliri elde etme, pazara derinliğine girme,
- Pazarın kaymağını alma,
- Rekabete uyum sağlama.

Otel işletmelerinde fiyatlama politikasının belirlenmesinde maliyet, talep, rekabet ve kar temel alınır. Otel işletmeleri stratejilerine göre bu politikalardan birini tercih etmelidir (Oral, 2005: 133).

### 2.1.6.1. Maliyete Dayalı Fiyatlama

Maliyete dayalı fiyatlamada hizmetin fiyatı, üretim, promosyon ve dağıtım maliyetlerinin belirlenmesi ve üzerine işletmenin kar elde etmesini sağlayacak şekilde bir değer olmalıdır (Karagöz ve Özel, 2013: 140). Otel işletmesinde yönetici maliyetleri belirleme mecburiyeti duyar ve buna göre sabit ve değişken maliyetler tespit edilir (Kozak vd., 2002: 302). Geleneksel fiyatlama olarak da adlandırılan bu

yöntemde, ya malzeme maliyetlerine üretim maliyetleri ve kar payı, ya da malzeme maliyetlerine belirli yüzde eklenir. Otel yöneticisi satabileceği mal ve hizmet miktarını tahmin eder, maliyetleri belirler ve maliyetlere bakarak satış fiyatını tespit eder (Türkoğlu, 1995: 62). Bu yöntem maliyet artı ve belirli bir geri ödeme hedefli fiyatlandırma olmak üzere iki biçimde uygulanır (Karagöz ve Özel, 2013: 140).

Maliyet artı yönteminde hizmeti oluşturan toplam maliyet miktarı hesaplandıktan sonra bu miktara önceden belirlenen bir oranda kar eklenir ve satış fiyatı bulunur. Bu oran maliyet temelinin tam ya da değişken oluşuna dikkat edilerek yatırımdan beklenen kazancı da kapsayacak şekilde belirlenen bir orandır (Emeksiz vd., 2012: 77).

Belirli bir geri ödemeli fiyatlandırma, tahmin edilen satış ve yatırımlar üzerinden belirlenen geri ödeme oranının kullanımına dayanır (Karagöz ve Özel, 2013: 140).

#### **2.1.6.2. Talebe Dayalı Fiyatlandırma**

Talebe dayalı fiyatlandırma yönteminde öncelikle göz önünde bulundurulacak öğe turistik ürün ve hizmete yönelik taleptir. Turistik ürüne yönelik talep kuvvetli ise yüksek fiyat, talep az ise düşük fiyat uygulanır (Oral, 2005: 135). Fiyat, tüketicinin ürünün değerine ait algısı doğrultusunda belirlenir. Bu metodun esası, tüketiciye sunulan ürünün pazardaki değerini ve müşterilerin ürüne ne değer biçtiğini isabetli bir şekilde tahmin etmeye dayanır (Mucuk, 2005: 259). Fiyatlandırma, müşteri ihtiyaçlarının analiz edilmesiyle oluşmakta ve fiyatlar tüketicinin algıladığı değerlerle mukayese edilerek belirlenmektedir (Karagöz ve Özel, 2013: 141). Yöntemin uygulanmasında öncelikle müşterilerin bir kuruluşta aradıkları ve tercihlerinde önemli olan özellikler belirlenmelidir. Otel işletmeleri için bu hususlar ürün, hizmet, yer, atmosfer ve imajdır. Fiyatlandırma kararı verilirken, maliyetlerle beraber, gerçekleştirilmek istenilen amaçlar, tutundurma hedefleri, işletmenin imajı, konukların özellikleri, rekabet koşulları, kuruluş yeri, talep dalgalanmaları, tatil dönemleri gibi birçok husus değerlendirilmeye alınmalıdır (Kozak vd., 2002: 303). Otel işletmelerinin bu konuda takip edebilecekleri fiyatlandırma stratejisi, sunulacak hizmetlerin potansiyel müşterilerini temsil edebilecek bir grup tüketici üzerinde pazar araştırması yaparak, onların ödeyebilecekleri maksimum fiyatı ve hangi fiyatın altında bu malı satın almayı reddedemeyeceklerini belirlemektir (Türksoy, 1995: 52).

### **2.1.6.3. Rekabete Dayalı Fiyatlama**

Rekabete dayalı fiyatlamada, ulusal ve uluslararası turizm pazarındaki rekabet koşullarına dikkat edilerek fiyatlamaya gidilir (Oral, 2005: 136). Bu yöntemde odak nokta işletmenin maliyetleri ve talep fonksiyonu değil, rakiplerin fiyatlarıdır. Otel işletmesinde yönetici rakiplerini takip eder ve onlarla aynı ya da bir miktar altında veya üstünde fiyat belirleme eğilimi gösterir (Kozak vd., 2002: 302). Rekabete dayalı fiyatlandırmada çoğunlukla kullanılan yöntem liderin izlenmesidir. Bu yöntemde otel, kendi ölçeğindeki ve piyasada önder pozisyonda olan işletmenin fiyatından biraz daha düşük fiyat uygular (Emeksiz vd., 2012: 81). Rekabete yönelik fiyatlandırmanın en önemli özelliği, firmanın fiyat ile maliyet veya talep arasında değişmeyen bir ilişkiyi sürdürmeye çalışmamasıdır (Mucuk, 2008: 260). Bu tür yöntemlerde, fiyatlara talebe ve maliyetlere göre değişiklik göstermemektedir. Bu fiyatlamada sadece rakiplerin fiyatları önem taşımaktadır.

### **2.1.6.4.Kâra Dayalı Fiyatlama**

Kara dayalı fiyatlama işletmenin dış faktörlerden daha çok kendi içindeki finansal etkenleri dikkate alarak fiyatlarını belirlediği bir yöntemdir (Oral, 2005: 137). Bu yöntemde satış fiyatı, maliyetlere belirli bir sabit pay eklenerek belirlenir.

## **2.2. GELİR YÖNETİMİ**

Bu bölümde gelir yönetiminin tarihi, gelir yönetiminin özellikleri, kullanılan sektörler, avantaj ve dezavantajları anlatılmıştır

### **2.2.1. Gelir Yönetiminin Tarihi**

Gelir yönetimi, 1970'li yıllarda havayolu sektörünün serbestleşmesiyle birlikte havayolları şirketleri tarafından geliştirilen ve artan rekabet karşısında gelir performansını arttırmak için kullanılan stratejik bir araçtır. Bu sistem havayolları endüstrisinde uçaktaki koltukların farklı müşteri gruplarına farklı fiyattan satılmak



istenmesiyle oluşmuştur (Pak vd., 2001). Sistem ilk havayollarında kullanılmaya başlandığı için başarı ile uygulayan ana sektör havayolu şirketleri olmuştur.

1978'den önce Amerika Birleşik Devletleri'nde havayolu sektöründe uçuş çizelgeleri ve bilet fiyatları Sivil Havacılık Kurulu tarafından kontrol edilmekteydi. Bu dönemde uçak biletleri çok yüksek ve uçakla yolculuk etmek lükstü. 1978 yılında Havayolu Serbestleşme Yasası kongreden geçtiğinde, bütün havayolları kendi ücretlerine karar vermekte ve iç hatlar uçuşlarını belirlemekte serbestleştiler. Bu kanunun kabul edilmesinin asıl nedeni yeni firmaları pazara girmeye teşvik etmektir. Bu yasa ile birlikte pazara çok sayıda yeni havayolu şirketi girdi (Tanpanuwat, 2004: 9). Pazar payını korumak ve arttırmak için yüksek fiyatlı indirimler mevcut ve yeni kurulan havayolu şirketler tarafından tercih edilen bir silah oldu. Rekabet edemeyen firmalar havayolu sektöründen çekilmek zorunda kaldı. Pazara yeni giren firmalar serbestlikten büyük yarar sağlamayı başardılar. Fakat eski firmalar sürece uyum sağlamakta zorluk çektiler. Serbestleşmeden sonra ilk yükselen havayolu şirketi People Express oldu. Pazara yeni giren People Express büyük havayolu firmalarından yüzde 70 daha ucuza bilet satmaya başladı. Yolculara bagaj ve yemek için ayrı ücret ödedikleri bir hizmet sundu. Sonuç olarak maliyet yapısı diğer büyük firmalara oranla daha düşük oldu (Zor, 2012: 4). American Airlines gibi büyük firmalar, bu düşük fiyatlar ile rekabet etmek için farklı yollar bulmak zorunda kaldılar. Yüksek fiyattan koltuklarını satan havayolu şirketleri rekabet amacıyla, az sayıda koltuğu düşük fiyata kalanları da yüksek fiyattan pazara sunmaya karar verdiler. Bu yolla hem People Express'in yolcularını hem de yüksek fiyat ödeyen yolcuları taşımaya başlayacaklardı. Böylece hem ucuz yolcu taşıyan havayolları ile rekabet etmeye hem de gelirlerini arttırmaya başladılar. Sonuçta People Express'in yolcuları mega taşıyıcıları tercih ettiler ve People Express iflasını açıkladı.

Var olan ücretler arasındaki koltuk dağılımını ifade eden getiri yönetimine, ilerleyen zamanlarda gerektiğinde ücretlerin de ayarlanabilmesi ve gerekli ücret seviyelerinin gerektiği zamanda oluşturulması ve bu ücretler arasından getiri yönetimi yapılması da eklenince 'gelir yönetimi' konsepti ortaya çıkmış oldu (Erdem, 2010: 49).

### 2.2.2. Gelir Yönetimi Tanımı

Gelir yönetimi konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda kavramın çeşitli tanımları mevcuttur.

Hizmet sektöründe bulunan firmalar hizmetleri için belirsiz talep ile karşı karşıyadırlar. Gelir yönetimi çok sayıda kapasitesi sınırlı hizmet sektörleri için gelirlerini maksimize etmek amacıyla kullanılan temel bir stratejidir. Gelir yönetimi stok seviyelerinin kontrolünü ve gerçek zamanlı talebi tahmin etmek için talebe dayalı bir fiyatlandırma stratejisidir (Heo ve Lee, 2009). Gelir yönetimi doğru zamanda doğru fiyata doğru müşteriye doğru kapasiteyi tahsis ederek uygulanan fiyatlandırma stratejileri ve bilgi sistemlerinin uygulanmasıdır (Kimes ve Wirtz, 2003). Müşteri beklenti ve davranışlarını anlayarak, başarılı bir gelir yönetimi için fiyat bütçesi, dağıtım kanalları ve hizmet düzeyi gibi özellikler bir arada kullanılarak pazar bölümleri belirlenebilir (Chen ve Mello, 2010).

Havayolları, oteller, restoranlar, golf sahaları, telefon operatörleri, konferans merkezleri gibi şirketlere uygulanabilir (Ivanov ve Zhechev, 2012). Bugün her havayolu şirketi kapasitelerini maksimum kullanabilmek ve böylece gelirlerini maksimum düzeye çıkartmak için gelir yönetimi sistemini kullanmaktadır (Emeksiz vd., 2006: 2). Getiri yönetimi olarak da adlandırılan gelir yönetimi, firmaların talep yönetimi kararları ile gelirlerini maksimize etmek için kullandığı bir araçtır (Terciyanlı, 2009: 1).

Tahmin gelir yönetimi sürecinde önemli rol oynar. Doğru talep tahminleri oluşturulmadan gelir yönetimi sistemi kullanılması firmalar için tavsiye edilmemektedir (Lan vd., 2007). Zayıf talep tahminleri yanlış verilen kararlara yol açmaktadır.

Gelir yönetimi, zaman, fiyat ve ürün kavramı arasındaki ilişkiyi inceler. Gelir yönetiminde mümkün olduğunca gelecekteki talebi tahmin etmek için tarihsel veriler ve güncel rezervasyon uygulamaları kullanılır. Gelir yönetimin hedefinde mevcut kapasiteyi en iyi şekilde kullanarak gelirleri maksimize etmek vardır. Gelir yönetimi sistemi havayolu işletmelerinden diğer hizmet işletmelerine yayılmıştır.

### 2.2.2.1. Gelir Yönetimi Talep Yönetim Kararları

Gelir yönetiminin temelinde talebin nasıl yönetileceği, hizmetlerin, kime hangi fiyattan satılacağı ile ilgili kararların alınması vardır. Bu kararların alınmasında hangi yöntem ve sistemlerin kullanılacağı gelir yönetimi konularından bazılarıdır (Kaya, 2008: 5).

Gelir yönetimi talep-yönetim kararları (Talluri, vd., 2008; Pak, vd., 2001).

- **Yapısal kararlar:** Hangi satış formatının kullanılacağı, nasıl sınıflandırma yapılacağı, iptaller ya da iadeler karşılığında nasıl bir yol izleneceği, ürün paketlerinin nasıl olacağı ile ilgilidir. Bu tür kararlar, genellikle uzun bir süre boyunca sabit tutulur, çok sık değiştirilmez.

- **Fiyat kararları:** Yayınlanan fiyatlar, özel fiyatlar, rezerv fiyatların nasıl ayarlanacağı, ürün kategorileri arasında fiyatlandırmanın nasıl olacağı, zamanla fiyatların nasıl değiştirileceği, ürünün ömrü boyunca nasıl indirimler yapılacağı ile ilgili kararlardır.

- **Miktar kararları:** Farklı segmentler için kapasitenin nasıl ayarlanacağı, ürünün pazardan ne zaman çekileceği ile ilgili kararlardır.

Bu kararlarda hangisinin önemli olduğu ürünün kapsamına bağlıdır. Yapısal kararlar satış için kullanılacak mekanizmalarla ve bölümlenmenin nasıl yapılacağı ve paketlenmiş hizmetlerle ilgilidir ve bu stratejik kararlar seyrek alınır. İşletmeler belirli fiyat ve miktarı taahhüt etmek zorunda kalabilmektedir. Örnek olarak önceden reklam fiyatlarını ya da kapasiteyi dağıtarak taktiksel düzeyde fiyat ve miktarları ayarlamak için kendi yeteneğini sınırlayabilir (Talluri vd., 2009). Geleneksel olarak oteller taktiksel olarak, kapasite kontrolleri veya miktar kararlarını kullanmaktadırlar (Aziz vd., 2011).

### 2.2.2.2. Gelir Yönetimini Kullanan Firmalar

Aşağıdaki 5 özelliğe sahip işletmeler için gelir yönetimi kullanımı uygundur (Netessine ve Shumsky, 2002).

- Fazla kaynağın saklanması imkansız ya da çok pahalı olması durumunda (her hangi bir gece için satılamayan oda başka bir gece için saklanamaz).

- Gelecekteki talebin tahmin edilemediği durumlarda taahhüt yapılmalıdır. Örneğin iş amaçlı gezi yapan müşteriler için bazı odalar bir kenara ayrılarak tatil amaçlı gezi yapan müşterilerden korunması gerekmektedir.

- Firma müşterilerini segmentlere ayırabilmelidir ve her segmentin farklı talep eğrilerini bilmelidir. Örneğin iş amaçlı ve tatil amaçlı gezi yapan müşterilerin gereksinimleri ve satın alma düzeyleri farklı olmaktadır.

- Farklı ürün ve hizmeti sunmak için aynı miktarda kapasite kullanılabilir. Örneğin iş veya tatil amaçlı müşteriler aynı oda da kalmaktadır.

- Üreticiler kar odaklıdır ve yaptıkları her eylemde özgürdür. Örneğin otel yöneticilerinin mevcut müşterilerinden gelecekte edilecek kar için oda saklaması yasadışı değildir. Fakat acil durumlar için böyle bir sistem uygun değildir.

Gelir yönetimi uygulamalarının görüldüğü bazı sektörler şunlardır:

- Havayolu ve demiryolu yolcu taşımacılığı sektörü,
- Otelcilik sektörü,
- Araba kiralama sektörü,
- Sağlık sektörü,
- Telefon iletişimi sektörü,
- Taşımacılık sektörü,

- Televizyon reklamcılığı sektörü.

Yukarıda bahsi geçen bazı sektörlerde gelir yönetimi uygulaması için gerekli şartların nasıl şekillendiği ve ayrıntıları aşağıda Tablo 2'd görülebilir (Ideas, 2005).

**Tablo 2:** Gelir Yönetimini Kullanan Bazı Sektörler

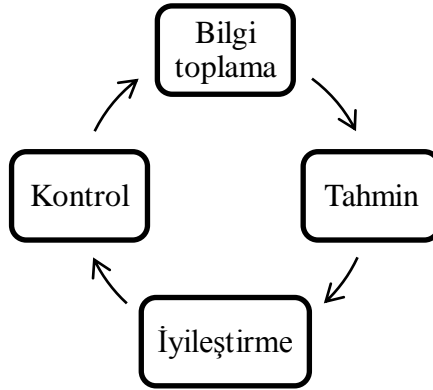
<b>Gelir yönetimi kriterleri</b>	<b>Havayolu Sektörü</b>	<b>Otelcilik Sektörü</b>	<b>Araba Kiralama Sektörü</b>	<b>Telefon</b>	<b>Golf Sahaları</b>
<b>Pazar bölümlendirme</b>	İş ve gezi amaçlı seyahat edenler	İş ve gezi amaçlı seyahat edenler	İş ve gezi amaçlı seyahat edenler	Kablolu iş, ev telefonları. Kablosuz veya uydu iletişimi	Üye ya da konuklar ya da çocuklu aileler
<b>Sabit kapasite birimi</b>	Uçak	Otel	Araç filosu	Telefon ağı	Golf sahası
<b>Bozulabilir envanter birimi</b>	Uçuşa ait koltuk sayısı	Gecelik oda	Günlük araba	Dakika-zaman	Tee (Golf topunun koyulduğu yer )
<b>İlave satış için düşük marjinal maliyet</b>	İkramlar, uçuş öncesi ve sonrası işlemler	Oda temizleme işlemleri, rezervasyon	Araç temizleme işlemleri, rezervasyon	Neredeyse hiç	Sipariş işlemleri
<b>Erken rezervasyon alabilme durumu</b>	Evet	Evet	Evet	Genellikle yok	Evet
<b>Talep tahmin döngüsü</b>					
<i>Sezonluk</i>	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<i>Haftalık</i>	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<i>Günlük</i>	Evet	Genellikle Yok	Bazen	Evet	Evet

(Kaynak: Ideas, 2005: 7)

### 2.2.2.3. Gelir Yönetim Süreci

Gelir yönetimi sistemi aşağıdaki dört adımı tekrarlayarak devam etmektedir. Gelir yönetim süreci aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Gelir Yönetim Süreci



- **Bilgi toplama:** Gelir yönetimi uygulamaları farklı gelir yönetimi ölçümleri ile ilgili veri bilgilerine ihtiyaç duymaktadır. Tarihsel talepler, fiyatlar, çevresel faktörler gibi bilgiler toplanır ve saklanır. Ayrıca rakiplerin fiyatları ve stratejileri, mevzuattaki değişikliklerle ilgili bilgiler, bölgede gerçekleşecek özel etkinlikler gibi bilgilere de ihtiyaç duyulmaktadır (Ivanov and Zhechev, 2012).
- **Tahmin:** Talep tahmini gelir yönetimi uygulamalarının önemli bir basamağını oluşturmaktadır. Tahmin talep eğrileri, beklenen tahminler ve iptal oranları gibi finansal olmayan faktörler tahmin edilir.
- **İyileştirme:** Gelir yönetimi sürecini her aşamasının izlenmesi ve her aşamasının fırsatlara göre geliştirilmesi gerekir. Alınan kararlar izlenerek iyileştirilecek faktör ya da faktörler belirlenir. Bunlar fiyatlar, indirimler, rezervasyon limiti veya kapasite üstü gibi faktörler olabilir (Huefner ve Ill, 2008). İyileştirmeler yapılarak gelir yönetimi uygulamalarından daha iyi performans alınabilir. Ayrıca personelin gelir yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgilendirilmesi ve gelir yönetimi ekibi kurulması sistemin daha başarılı çalışmasını sağlayacaktır

- **Kontrol:** Kapasite ve stok satışları kontrol altında tutulmalıdır. Elde edilen kontrol parametreleri rezervasyon isteklerini ve uygunluklarını kontrol etmek için, bilgisayar rezervasyon sistemine geçirilmelidir (Klophous, 2006).

Gelir yönetimi tüm döngü işlemleri ile tamamlanan bir süreçtir. Gelir yönetimi gelirin yükseltilmesi ve fiyata odaklanılan bir süreç gibi görünebilir. Gelir yönetimi sadece fiyatlandırmaya odaklanmayı değil daha fazlasını gerektirmektedir (Huefner ve Ill, 2008).

#### 2.2.2.4. Gelir Yönetiminde Süre ve Fiyat Kontrolü

Hizmet bölümünde faaliyet gösteren işletmelerin kapasiteleri sınırlıdır ve yüksek karlara kapasitenin iyi yönetilmesiyle ulaşmaktadırlar. Bu tür işletmelerde gelir yönetimi demek, geliri en yüksek seviyeye çıkartmak demektir. Gelir yönetimi süreci, gelirlerin en yüksek seviyede olması için kapasite, kaynak, müşteriler ile ilgili interaktif ilişkiyi içerir (Ong, 2008: 31). Gelir yönetimi talebe dayalı fiyatlandırma ve süre kontrolü olmak üzere iki stratejik seviyeden oluşmaktadır. Farklı sektörler süre kontrolü ve değişken fiyatlandırmayı farklı kombinasyonlarda kullanırlar. Oteller, hava yolları, araba kiralama gibi firmalar tahmin edilebilir süredeki hizmetleri için değişken fiyat uygulayabilirler. Sinema, stadyum gibi hizmet sağlayıcılar genellikle süresi tahmin edilebilir hizmetleri için sabit fiyat uygularlar. Restoran, golf sahaları gibi hizmet sağlayıcılar müşterinin hizmetin kullanım süresi tahmin edemezler ve sabit bir fiyat uygularlar. Birçok sağlık kuruluşu müşterilerin hizmetleri kullanacağı süreyi öngöremezler ve değişken fiyat uygulayabilirler. Aşağıda Tablo 3’de seçilmiş bazı sektörlerde uygulanan fiyatlandırma ve süre kontrolü gösterilmiştir (Kimes ve Wirtz, 2003).

**Tablo 3:** Seçilmiş Hizmet Sektörlerindeki Süre Kontrolü ve Fiyatlandırma

Süre	Fiyat	
	<i>Sabit</i>	<i>Değişken</i>
<i>Tahmin edilebilir</i>	Sinema, stadyum	Otel işletmeleri, havayolları, araba kiralama şirketleri
<i>Tahmin edilemez</i>	Restoranlar	Hastaneler

(Kaynak: Kimes ve Wirtz, 2003: 127)

Hizmet sektöründe müşterilerin kararsızlığı şirketler için zorluklar oluşturmaktadır. Gelir yönetiminde süre kontrolü, müşterilerin şirketin hizmetlerini kullandığı toplam zamanını kontrol altına almaktadır. Şirketlerin hizmet sürelerini kontrol etmeleri için müşterilerin rezervasyonlarına sadık kalmaları gerekmektedir. Şirketler kendilerini iptallerden veya müşterilerin kararsızlıklarından korumak amacıyla iptal politikaları oluşturabilir (Ong, 2008: 44).

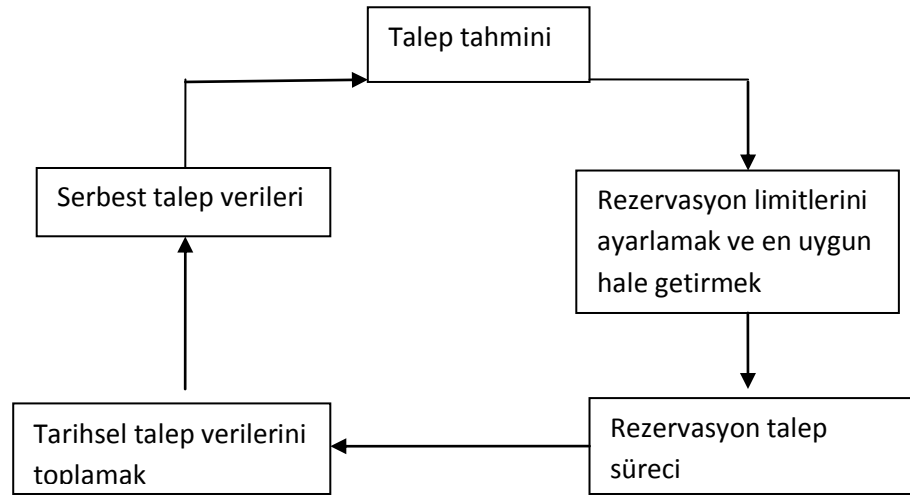
Süre kontrolü, şirket içi yollarla (müşterilerle ilgili olmayan) ya da şirket dışı yollarla (müşterilerle ilgili olan) yapılabilir. İç süre kontrol sistemleri, hizmet dağıtım sistemlerini yeniden tasarlamayı ve düzenlemeyi, gelecek müşterileri tahmin etmeyi ve envanter kontrolü gibi uygulamaları içerir. Dış yöntemler ise rezervasyon ücretleri ve garantilerini, müşteri davranışları üzerindeki kısıtlamalar gibi uygulamaları içerir (Kimes ve Wirtz, 2003).

#### **2.2.2.5. Havayollarında Gelir Yönetimi**

Havayolları farklı tarifelerdeki satılabilir koltuk sayısını belirlemek için gelir yönetimini kullanırlar. İlk olarak eldeki verilerden talep tahmini yapılır. Bu tahmine dayanarak çeşitli ücret düzeylerinde rezervasyon limitleri ayarlanır. Rezervasyon istekleri daha sonra rezervasyon sınırına bağlı olarak kabul edilir ya da reddedilir. Kabul edilen rezervasyonlar sonraki tahminler için tarihsel veri haline getirilir. Süreç havayolları için bu şekilde devam eder. Havayollarında gelir yönetim süreci aşağıda Şekil 2' de gösterildiği gibidir (Zeni, 2001: 4).



**Şekil 2:** Havayollarında Gelir Yönetim Süreci



(Kaynak: Zeni, 2001: 5)

Havayolu gelir yönetiminde, fiyat sınıfları bölümlendirilen müşterilere göre belirlenir. Müşteri segmentlerinin özellikleri, biletlerin koşulları ve müşterilerin türüne göre farklılık gösterir. Müşteri segmentleri genel olarak iki grupta ele alınır; gezi amaçlı seyahat eden ve iş amacıyla seyahat edenler. Gezi amacıyla seyahat edenler genellikle iş amaçlı seyahat edenlerden daha önce yer ayırmaktadır. Bilet koşulları da müşteri segmentlerinin tanımlanmasında önemlidir. İndirimli biletler kapasite kullanımını arttırmak için rezervasyon alımı başlangıcında gezi amaçlı seyahat edenleri çekmek için sunulur. Rezervasyon başlangıcı ya da rezervasyon dönemi, rezervasyon alımının mevcut olduğu süredir. Yüksek fiyatlı biletler, iş amacıyla seyahat eden kişilere sunulur (Terciyanlı, 2009: 13).

#### **2.2.2.6. Gelir Yönetiminde Başarı Faktörleri**

Şirketler gelir yönetim sistemini uygulanmaya başladıktan sonra bazı işletmeler başarılı olurken bazı işletmeler ise başarısız olmaktadır. Gelir yönetiminin sonucunu etkileyen bazı başarı faktörleri vardır. Aşağıdaki başarı faktörlerini kullanan şirketler gelir yönetimi sistemi kullanımında zaman ve paradan tasarruf edebilirler (Avinal, 2004).

- **Performans Ölçümleri:** Performans ölçümleri, gelir yönetimi başarısının önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. İyi bir performans ölçümü için gelir yönetimi komiteleri oluşturulabilir. İşletmeler gelir yönetiminin sonuçları hakkında bilgili olduğu zaman gelir yönetimi sisteminin etkinliği de artmaktadır. Sadece gelir yönetimi personeli değil, üst düzey yöneticiler de gelir yönetim sisteminin uygulanış biçimini belirli dönemlerde kontrol etmelidir.
- **İşletme Politikaları ve Süreçleri:** Gelir yönetiminin sürekli olarak devam ettirilmesi önemlidir. Bu süreci devamlı kılmak için, bazı iç politikalar ve prosedürler kontrol edilmeli, gelir yönetimi kapsamında personeller motive edilmeli ve kurumsal öğrenme teşvik edilmelidir.
- **Gelir Yönetiminin Diğer Bölümler ile Uyum:** Gelir yönetimi sistemi çoklu bölümlerin satış faaliyetlerinde de önemli rol oynamaktadır. Bunu yapmak için, özellikle büyük şirketlerde, resmi iletişim yöntemleri ve taktiksel çalışma grupları oluşturmak yararlı olabilir. Bu tür çabaların etkili olabilmesi için, sorumluluğu üstlenen bir bölüm başkanının tahsis edilmesi gerekebilir.
- **Gelir Yönetimi Sistemine Hakim Olmak:** Yönetim, gelir yönetim yazılımına bütün verileri girdikten sonra sistemin her şeyi halledeceğini düşünürse bu yönetim için büyük bir yanılma olur. Gelir yönetim personeli gerekli olduğu zamanlarda veri girişlerini yenilemez.
- **Yönetimin Taahhüdü:** Gelir yönetim sistemi uygulamaya geçildiğinde, işletmede çalışan herkes kullanılan bu sistemden haberdar olmalıdır. Burada yönetimin sorumluluğu, çalışanlara gelir yönetim sisteminin iş için yararlı olduğunun anlatılması ve bunun muhafaza edilmesine devam ettirilmesidir. Yönetim sorumluluğunu tam olarak yerine getirmezse sistem başarısızlıkla sonuçlanabilir.

### 2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ

Bu bölümde otel işletmelerinde gelir yönetimi kullanımıyla ilgili bilgiler verilmiştir

#### 2.3.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetim Sistemi

Havayollarından sonra, otelcilik sektörü de gelir yönetimi sisteminin popüler uygulama alanıdır. Oteller ve havayolu şirketleri, sabit kapasite, yüksek sabit maliyetler düşük değişken maliyetler ve bozulabilir stoklar gibi ortak özelliklere sahiptir. Bu nedenle havayollarında uygulanan tahmin ve veri toplama yöntemleri otellerde de uygulanabilir (Chen, 2010). Oteller gelir yönetimi modelini 1980'lerin sonunda uygulamaya başlamışlardır (Göthessan ve Riman, 2004: 15). Otellerde gelir yönetimi sistemi, gelirleri maksimize etmek amacıyla mümkün olduğu kadar doğru talep tahmini için geçmişteki talepleri ve rezervasyonları inceleyen bir bilimdir (Avinal, 2004). Otellerde genellikle oda fiyatlarında ve oda tahsislerine karar vermek için kullanılır. Otel yöneticileri sınırlı sayıda odanın en iyi şekilde kullanılmasına karar vermek zorundadır (Bitran ve Mondschein, 1993). Otellerde gelir yönetimi sistemi, maksimum geliri elde etmek için oda fiyatlarının yükseltilip azaltılması ve bir rezervasyon talebinin kabul edilmesi veya geri çevrilmesine karar vermek için kullanılan bir dizi talep tahmin tekniğinden oluşmaktadır (Yolal, 1998: 70).

Gelir yönetimi otelin kaynaklarının etkin kullanımıyla ilgilidir. Fiyatlandırmanın yönetilmesi, satış hacmi, oda envanter kontrolü ile işletmenin karını maksimize etmeyi hedeflemektedir. Otellerde gelir yönetimi otelin tarihsel verilerini, mevcut rezervasyon seviyelerini ve potansiyel pazar segmentleri tahminlerini değerlendirerek gelirleri yükseltir ve otelin doluluğunu artırır (Jain ve Bowman, 2004). Bir gelir modelinin temel amacı mümkün olduğunca potansiyel gelir hedefine yakın bir gelir hedefi belirleyerek kazancı maksimize etmektir.

Otel işletmelerinde gelir yönetimi doğru zamanda doğru fiyata doğru müşteriye doğru hizmeti sunma sürecidir. Bir otelin organizasyon yapısı ve teknolojik gelişmelere uyumu gelir yönetimi sisteminin uygulanmasındaki başarısını etkilemektedir (Selmi, 2011). Otellerde verilecek en önemli karar gelen rezervasyon

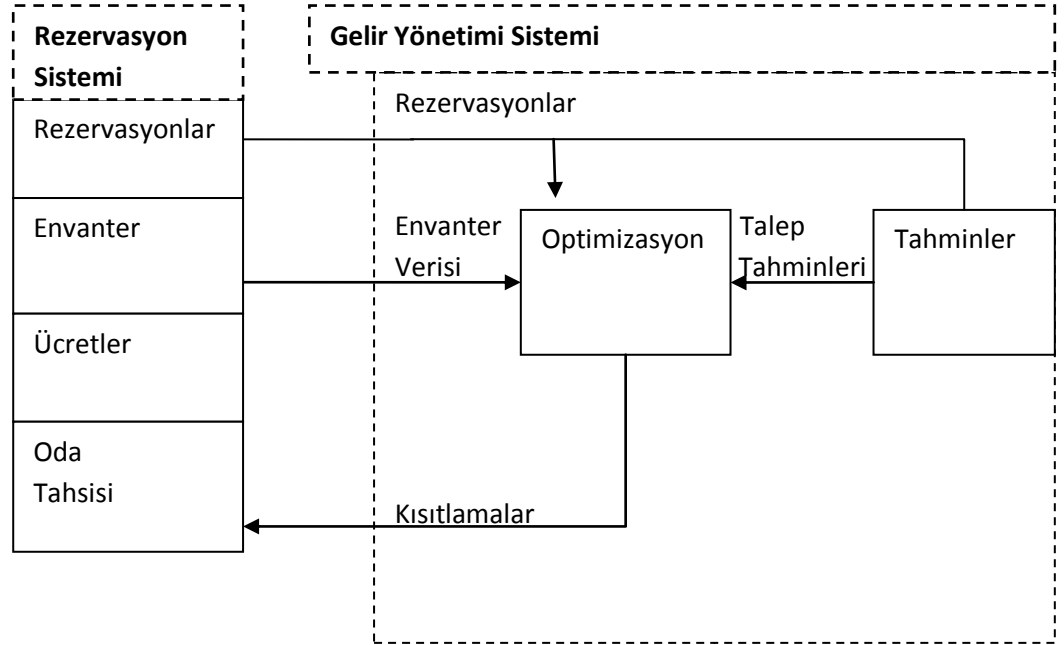
talebini kabul edip hemen gelir elde etmek ya da gelecekte daha karlı rezervasyon beklentisiyle gelen rezervasyon talebini reddetmektir (Goldman vd., 2001).

Otel işletmelerinde gelir yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasını için aşağıdaki süreçlerin kullanılması önerilmektedir (Tse ve Poon, 2012);

- Pazar ihtiyaçlarını değerlendirmek,
- Organizasyon iş sürecini değerlendirmek,
- Faydaları ölçmek,
- Teknolojiyi kullanmak,
- Tahminleri uygulamak,
- İyileştirmelere başvurmak,
- Gelir yönetimi ekipleri oluşturmak,
- Gelir yönetimini sürecini devamlı kılmak,
- Başarı değerlendirmesi yapmak.

Tüm oteller birbirinden farklı da olsa çeşitli gelir yönetimi uygulamalarına başvururlar. (Gayar vd., 2009). Gelir yönetimi sistemi serbest talebi tahmin etmek için en uygun envanter tahsisine dayalı optimal kontrol politikalarını oluşturmak için optimizasyon modelleri ve bu politikaları yürütmek amacıyla rezervasyon sistemlerini kullanır. Rezervasyon sistemi ve gelir yönetimi arasındaki ilişki aşağıda Şekil 2’de gösterilmiştir (Hornby vd., 2010).

**Şekil 3:** Rezervasyon ve Gelir Yönetimi Sistemi Arasındaki İlişki



(Kaynak: Hormby vd., 2010: 49)

Gelir yönetimi otellerde yaygın olarak oda fiyatlarına ve tahsislerine karar vermek için kullanılmaktadır. Otel gelir yönetimi oda geliri maksimizasyonu için yönetsel bir araç olarak algılanmaktadır, örnek olarak yüksek gelir elde etmek için odaya yüksek fiyat ödemeye istekli her kişiye odayı satmaya çalışmak (Gayar, vd., 2009).

Başarılı bir gelir yönetimi için gelir yönetimi sistemi ve rezervasyon sisteminin birbirine bağlı olması gerekmektedir. Gelir yönetimi pazarı bölümlendirip rezervasyon özelliklerine göre ayırmaktadır. Otel işletmelerinde rezervasyon sistemleri talepte olan dalgalanmalara arzı uyarlamak için esnek fiyatlama ve kapasite değişikliklerini sağlamaktadır (Kurgun, vd., 2007). Rezervasyon bilgileri, rezervasyon sisteminden geçtikten sonra gelir yönetimi sistemine yüklenmektedir. Gelir yönetim sistemi talep tahminleri ile ilgili sorgulama yaptıktan sonra belirli kısıtlamalar sunarak belirli pazar bölümlerine en uygun oda tahsisini sunmaktadır.

### **2.3.2. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulanmasının İlkeleri**

Gelir yönetimi otel genelindeki birçok alan arasındaki etkileşimleri izler ve doğrudan etki eder (Demirçiftçi, 2007: 12). Gelir yönetim sistemi uygulanması için bazı temel ilkelere işletmelerin sahip olması gerekmektedir.

#### **2.3.2.1. Sınırlı Kapasite ve Yüksek Sabit Maliyetler**

Gelir yönetimi, kapasitesi sınırlı olan işletmeler için geliştirilmiştir. Kapasitesi sınırlı olmayan işletmeler, kapasitelerini talebe göre ayarlayabilirler fakat sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler ellerinde ne varsa onu en iyi şekilde değerlendirmek zorundadırlar (Ören, 2005: 35). Üretim kapasitesi değişken ve nispeten ucuz olduğu zaman, talebe göre kapasite artışı yapılabilir. Kapasite nispeten sabit olduğu zaman, havayolu ve konaklama sektörlerinde olduğu gibi, sabit kapasiteyi yönetmek kritik bir hal alır.

Sabit maliyetlerin çok yüksek olması kapasiteyi arttırmak için yüksek maliyetler getirmektedir. Bir otel inşa edildikten sonra, kapasitesini arttırmak zor ve çok masraflıdır (Katul, 1995: 14). Oteller dolu olduğu zaman müşteriler rezervasyon yaptırmak isteseler bile otel yöneticileri onları reddetmek zorunda kalabilir. Talep dalgalanmalarına göre ek bir oda ya da bina inşa edilmesi çok pahalı ve zordur. Gelir yönetim sistemi talebin düşük olduğu zamanlarda fiyatları cazip kılarak ve talebin yüksek olduğu zamanlarda ise fiyatları arttırarak sabit envanteri en iyi şekilde kullanarak gelirleri arttırmak için yöneticilere yardımcı olmaktadır. (Griffin, 1994: 38)

#### **2.3.2.2. Dayanısız Kapasite**

Çoğu hizmet sektöründe olduğu gibi, otellerdeki envanterler de dayanısız ürün kapsamındadır. Eğer oda herhangi bir gece için satılamaz ise bu otel için geri döndürülemez gelir kaybı olur. Yani oda saklanamaz veya stokta tutulamaz. (Katul, 1995: 15). Bu sorun otellerde stok kontrol sorunu ya da envanter yönetim sorunu olarak ifade edilmiştir.

Satılmayan odalar gelir kaybı olduğu için mümkün olduğu kadar odaların satılması için uğraşılmalıdır. Bir çok otel işletmesi önceden rezervasyon yaptıran müşterilere indirimli fiyatlar sunarak olası gelir kaybını ortadan kaldırmaktadır.

### 2.3.2.3. Dalgalanan Talep

Otel sektörünün bir başka özelliği ise talebin her zaman tahmin edilememesidir. İş amaçlı seyahat edenler daha çok hafta içi rezervasyon yaptırırken eğlence amaçlı seyahat edenler hafta sonu rezervasyon yaptırır ve böylece haftalık değişimler meydana gelmektedir. Sezonluk değişimlerin meydana gelme sebebi ise eğlence amaçlı seyahat edenlerin sezonun belirli zamanlarında seyahat etmesidir. Talep dalgalanmaları, günlük aylık yıllık olarak meydana gelebilir. Gelir yönetim sisteminin talepteki değişimleri tahmin etme yeteneğine sahip olması durumunda, yöneticiler talebin düşük olduğu dönemlerde fiyatları azaltır ve talebin yüksek olduğu dönemlerde fiyatları yükseltir (Guadix, vd., 2010). Böylece otel işletmeleri talepte oluşan değişimlere uyum sağlayarak gelirlerde oluşacak kayıpları minimum seviyeye indirebilir.

Sabit kapasite ile çalışan hizmet işletmeleri zaman içinde aşağıdaki dört durumla karşı karşıya kalabilirler (Ören, 2005: 36);

- **Aşırı talep durumu:** Talebin maksimum kapasiteyi aştığı durumlarda, müşteriler diğer otel işletmelerini tercih eder ve işletme potansiyel gelir kaybına uğrar.
- **Talebin optimum kapasiteyi aşması durumu:** Talebin optimum kapasiteyi aşması durumunda müşteriler reddedilmez, fakat hizmet kalitesinde gerileme ortaya çıkabilir.
- **Talep ile optimum kapasitenin dengede olması durumu:** Bu durum işletme açısından en uygun durum olacaktır.
- **Talebin optimum kapasitenin altında olması durumu:** Böyle bir durumda işletmenin kaynakları tam anlamıyla kullanılmaz.

#### **2.3.2.4. Pazar Bölümlendirme**

Pazar bölümlendirme gelir yönetim süreci için çok önemlidir. Eğer pazar homojen olsaydı müşteriler arasındaki fiyat farklılaşmasına ve talep ile arzı dengelemek için gelir yönetim teknolojisini kullanmaya gerek kalmazdı.

İş amaçlı ve eğlence amaçlı seyahat edenler pazar bölümlendirmenin temelini oluşturur. Bu bölümler rezervasyon bakımından, talep bakımından ve fiyat esnekliği bakımından birbirinden farklıdır. Genellikle iş amaçlı seyahat edenler eğlence amaçlı seyahat edenler gibi önceden rezervasyon yaptırmazlar ve daha fazla ücret ödemeye istekli olurlar (Tanpanuwat, 2011: 14).

#### **2.3.2.5. Dinamik Yapı**

Hemen hemen bütün işletmelerin ortak özelliği dış çevrelerindeki doğanın dinamik ve belirsiz olmasıdır. Dış piyasadaki ortam piyasalarda belirsizliğe ve dalgalanmalara sebebiyet vermektedir. Kaç tane odanın rezervasyonunun yapılacağına, rezervasyonun ne zaman yapılacağına belirsizlik vardır. Otel gelir yönetim sistemi dinamik bileşenleri içermektedir. Çünkü her gün yapılan rezervasyon sayısı, gelecek tahminleri etkilemektedir (Griffin, 1994: 42).

#### **2.3.2.6. Fiyatlandırma**

Otel gelir yönetim sisteminde fiyatlandırma kritik bir öneme sahiptir. Fiyatlandırma pazarlama karması ile birlikte rezervasyon oranlarını kontrol etmek için beraber kullanılır.

#### **2.3.6.7. Hizmetlerin Önceden Satılması**

Otel işletmelerinde rezervasyonların önceden yapılabilir olması otel işletmelerinin talepteki dalgalanmaları gözlemlemesine ve fiyatlarda gerekli değişimleri yapmasına olanak sağlamaktadır. Talep sezonluk olarak değişim göstermektedir (Abuizam ve Rinke, 2013). Her otel kendine göre düşük sezonunu ve yüksek sezonunu belirlemesi gerekmektedir. Ayrıca rezervasyonların önceden yapılıyor olması otel işletmelerinin gelecekteki kazancı garantilemesini sağlamaktadır.



### 2.3.6.8. Hizmetlerin Benzer Olması

Otel işletmelerinde hizmetler birbirine benzemektedir. İş amaçlı ve eğlence amaçlı müşterilere ayı odalar satılmaktadır. Talepte oluşan değişimlere göre farklı fiyatlardaki odalar birbirinin yerine kullanılmaktadır.

### 2.3.3. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Amacı

Otellerde gelir yönetimi talebin arzı aştığı zamanlarda fiyatı yükseltmek ya da arzın talebi aştığı zamanda dolulukları maksimize etmek amacıyla oda fiyatlarını ayarlamak için kullanılır (Göthesson ve Riman, 2004). Otel işletmelerinde gelir yönetiminin hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ören, 2005: 34);

- Fiyatların en etkin bir biçimde oluşturulması,
- Talebin düştüğü zamanlarda doluluğun artırılması, talebin yükseldiği zamanlarda da gelirin artırılması,
- Talep analizi, pazar bölümlenme ve uygun pazar karması aracılığıyla talebin denetlenmesi,
- İndirimli fiyatların denetiminin sağlanması,
- Toplam talep ve fiyat esnekliğini göz önünde bulundurarak gelir ve pazar kaybının en düşük seviyeye 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.

Gelir yönetimi kullanımı mevcut talebin en iyi şekilde yönetilmesiyle zamanla mevcut kapasite kullanımını ve gelirleri maksimize eder, fiyat ayrımcılığı üzerinden satış geliştirir, cazip yollarla fazla talep oluşturur ve verimliliği yükseltir, kapasite kullanımını ve gelirleri fazlalaştırma yoluyla rekabet avantajını artırır (Yousef, 2007).

#### **2.3.4. Gelir Yönetimini Otel İşletmeleri İçin Farklı Kılan Unsurlar**

Gelir yönetimi havayolu ulaştırılmasında geliştirilmiş bir yaklaşım olarak otelcilik sektöründe aynısıyla uygulanması mümkün değildir. Otel işletmelerinde gelir yönetimini farklı kılan faktörler aşağıda ki gibidir (Kimes, 1989; Emeksiz, 2001: 38)

**Birden Fazla Geceleme:** Otel işletmesinde müşterilerin birden fazla geceleme yapması, otel gelir yönetimi uygulamalarını havayollarına göre farklı kılmaktadır. Talebin düşük olduğu dönemde müşterinin uzun süre kalması doluluğu arttırması bakımından tercih edilirken, talebin yüksek olduğu dönemlerde bu istenmeyen bir durum olabilmektedir. Müşteri talebin düşük olduğu bir günde kalıp indirimli fiyattan konaklıyorsa, talebin yüksek olduğu dönemlerde diğer pazar bölümlerinin yerini kullanacağı için otel gelir kaybına uğrayacaktır.

**Oda Dışı Gelirler:** Otelin tek sattığı hizmet oda değildir. Restoranlar, banket hizmetleri, toplantı ve sergi organizasyonları otel karlılığının arttırılmasına yardımcı olmaktadır. Oda satışları otel de bulunan diğer hizmet birimlerinin satışlarıyla birlikte düşünülerek ayarlanmaktadır.

**Rezervasyon Oluşturma Süresi:** Pazar bölümlerinin farklı rezervasyon yaptırma özelliklerinin olması ve konaklama gereksinimini ortaya çıkaran değişkenlerin çokluğu, kalış günündeki faaliyetlerin yürütülmesinde güçlükler ortaya

çıkarmaktadır. Örneğin, tur ve konferans grupları aylar öncesinden rezervasyon yaptırmak isteyebilirler. Grupların gelir yönetiminin bir parçası olarak düşünülmesi durumunda rezervasyonların ne kadar süre önceden alınacağını belirlenmesi gerekmektedir.

**Tutarlı ve İlkeli Fiyat Politikasına Olan Gereksinim:** Havayolu ulaştırmasında gün içinde fiyatlar talebe göre binlerce defa değiştirilmesine karşın tüketiciler bu durumdan rahatsız olmamaktadır. Gelir yönetiminin otel işletmelerinde uygulanabilmesi için yönetimin tutarlı ve ilkeli bir fiyat politikası geliştirmeye ihtiyacı vardır.

**Bilginin Tek Merkezde Toplanamaması:** Otel işletmelerinin rezervasyonları çeşitli şekillerde işletmeye ulaşmaktadır. Merkezi rezervasyon sisteminden, global dağıtım kanalından, seyahat acentalarından, şirketlerden ve internet üzerinden rezervasyonlar otele gelmektedir. Tüm bu rezervasyonların bir noktada toplanması, sınıflandırılması, işlenmesi ve takibi otel işletmesi iyi bir bilgi sistemine sahip olsa bile güçtür.

### **2.3.5. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Başarısını Belirleyen Faktörler**

Otel işletmelerinde gelir yönetimi kullanımında karşılaşılan zorluklar olabilir. Talebin belirsiz olması ve çevrimiçi karar verme gelir yönetiminde sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunun asıl sebebi, otelde bulunan müşterilerin birden fazla gün kalmak istediği gün ile otele yeni giriş yapan müşterilerin kalmak istedikleri günlerin birbiri ile çakışmasıdır. Otel yöneticileri yüksek bedel ödemeye razı olan müşteriler ile otellerini doldurmak istemelerine rağmen, talebin düşük olduğu dönemlerde kapasitelerin dolu olması için daha düşük fiyat ödeme isteğinde olan müşterileri kabul edebilirler. Otel gelir yönetiminde bir başka sorun ise müşterinin oda fiyatına ek olarak diğer harcamalarının tam olarak tahmin edilememesidir. Genellikle restoran, bar ya da diğer aktiviteler için yapılan harcamalar da otel için yüksek kar getirebilir. Bu yüzden rezervasyon talebinin gerçek karlılığını hesaplamak otel işletmeleri için zor olmaktadır (Pak, 2005: 58).

Griffin otellerde gelir yönetimi sisteminin başarısını etkileyen 27 adet kritik başarı etkeni saptamıştır. Bu etkenler aşağıda Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4: Gelir Yönetimi Sisteminin Kritik Başarı Değişkenleri**

<b>Sistem faktörleri değişkenleri</b>
1. Sistemin işlevselliği; gelir yönetim sisteminin tahminleme, fiyatlandırma, talep, kapasite üstü satış, kapasite yönetimi, pazar bölümlenme, fiyat ve diğer karar destek konularındaki kullanılabilirliğini ifade eder.
2. Sistemin denetlenmesi; gelir yönetim sisteminin bilgiyi sıralama, bilgi güvenliği, değerlendirme ve geri besleme yapabildiğini ifade eder.
3. Bilgi kapasitesi; gelir yönetim sisteminin bilgiyi raporlaştırmak ve/veya anında beklenen kalitede üretebildiğini ifade eder.
4. İşletme hedeflerine uygunluk; gelir yönetim sisteminin işletme politikasına, fiyatlandırma stratejilerine, uzun ve kısa dönemdeki hedeflerine uygunluğu ifade eder.
5. Bakım ve onarım; gelir yönetim sisteminin sürekli, istikrarlı bir biçimde otelin çalışanları veya anlaşmalı şirketler tarafından bakım ve onarımdan geçirilmesini ifade eder.
6. Bilgi yönetimi; gelir yönetim sisteminin bilgiyi örgütlenme, saklama, geri verme, ilgilendirme ve karar alıcıyı desteklemesini ifade eder.
7. Sistem tasarımı; gelir yönetim sisteminin donanım ve yazılımının genel olarak kapsamı, bütünleşmesi, esnekliği, uyumu ve etkililiğini ifade eder.
8. Sistem kalitesi, gelir yönetim sisteminin güvenilirliği, etkinliği, performansı, yanıt verme süresi ve dayanıklılığını ifade eder.
9. Mevcut bilgi sistemi; otelde kullanılmakta olan, yönetim sistemi, rezervasyon sistemi ve diğer sistemlerin gelir yönetimi sistemi ile olan bağlantısını ifade eder.
10. Kullanıcı-bilgisayar bağlantısı; gelir yönetim sisteminin bilgi yükleme kolaylığını, ekran ve grafiklerin kalitesini ve kullanıcı dostu olmasını ifade eder.
11. Bilgisayardan- bilgisayara bağlantılar; gelir yönetim sistemleri ve diğer bilgi sistemleri arasındaki iletişim kurma yeterliliği ve kurulan iletişimin kalitesini ifade eder.
12. Satıcının sistem desteği; gelir yönetim sistemi satıcısının örgüt ve çalışanları düzeyinde yeterlilik, ilgi, katılım ve kalitesini ifade eder.
<b>Kullanıcının eğitim faktörü değişkenleri</b>
13. Kullanıcının yeterliliği; kullanıcının gelir yönetimini kullanmadaki teknik bilgisi ve rahat kullanabildiğini ifade eder.
14. Kullanıcının sistemi anlaması; kullanıcının gelir yönetimi sistemi tarafından yönlendirilen süreçleri kavramsal olarak bilmesini ifade eder.
15. Kullanıcının karar alma serbestisi; iş görenler ve yöneticilerin gelir yönetimi sistemi tarafından sunulan tavsiyeleri seçme özgürlüğü ve geçersiz kılma özgürlüğünü ifade eder.
16. Sistem eğitimi; gelir yönetim sistemi ile çalışan iş görenlere sistemle ilgili eğitimin nicelik ve nitelik olarak verilmesini ifade eder.

**Tablo 4 Devamı:** Gelir Yönetimi Sisteminin Kritik Başarı Değişkenleri

<b>Kullanıcının tutum faktörü değişkenleri</b>
17. Sistemin başarısına katılım; kullanıcının gelir yönetim sisteminin başarısı için katılım ve isteklilik düzeyini ifade eder.
18. Sisteme karşı olumlu tutum; kullanıcıların gelir yönetim sistemine karşı tanıdıkları olumlu tutum ve düşünceleri ifade eder.
<b>Dış çevre faktör değişkenleri</b>
19. Müşteri davranışı; gelir yönetim sisteminde satın alma yapan tüketicilerin rezervasyon özellikleri ve sergilenen fiyat farklılıklarına hoşgörüsünü ifade eder.
20. Araçların davranışı; müşteri adına satın alma yapan seyahat acentaları ve diğer araçların tutumlarını, düşüncelerini, eylemlerini ve sergilenen fiyat farklılıklarına hoşgörüsünü ifade eder.
21. Çevresel koşullar; ekonomik, politik, yasal ve sosyokültürel dış çevre koşullarının genel olumluluğunu ifade eder.
<b>Örgütsel destek faktörü değişkenleri</b>
22. Üst yönetimin desteği; gelir yönetim sistemi için üst yönetim çalışanlarının ilgi, katılım, kaynak geliştirme ve desteğini ifade eder.
23. Pazarlama desteği; gelir yönetim sistemi için pazarlama çalışanlarının ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini ifade eder.
24. Satış desteği; gelir yönetim sistemi için satış çalışanlarının ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini ifade eder.
25. Faaliyet desteği (odalar ve ön büro); gelir yönetim sistemi için odalar ve ön büro çalışanlarının, ilgi katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini ifade eder.
26. Rezervasyon desteği; gelir yönetim sistemi için rezervasyon çalışanlarının ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini ifade eder.
27. İş atmosferi; gelir yönetim sistemi faaliyetlerini yürütürken çalışanlarının çalışma koşulları ve çevrenin durumunu ifade eder.

(Kaynak: Griffin, 1995: 333; Emeksiz, 2001: 68)

Otel işletmeleri gelir yönetimi sistemini uygularken yukarıdaki faktörleri göz önünde bulundurabilirler.

Gelir yönetimi sürekli değişim içinde olan bir sistemdir. Kimes otellerde gelir yönetim sisteminin gelecekte göstereceği değişimler hakkında bir araştırma yapmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır.

Otel işletmelerinde gelir yönetimi sisteminin geleceği (Kimes, 2011);

- Gelir yönetimi gelecekte daha stratejik ve daha fazla teknoloji odaklı çalışacak.

- Organizasyonların yapısı değişecek.
  - ✓ Analitik beceriler ve iletişim yetenekleri gelişecek,
  - ✓ Gelir yönetimi otel işletmelerinde bağımsız bir departman olacak,
  - ✓ Gelir yönetimi merkezileşmiş bir karma model olacak.
- Fiyatlandırma daha analitik hale gelecek.
- Sosyal ağlar ve mobil teknolojiler dağıtımda önemli rol oynayacak.
- Gelir yönetimi performans ölçümleri değişecek.

### **2.3.6. Gelir Yönetimine Yönelik Modeller**

İşletmelerde gelir yönetimiyle ilgili birçok kurumsal çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. Otel işletmelerinde gelir yönetiminin başarısı kurulacak sistemin aşamaları ile doğrudan ilgilidir. Araştırmanın bu bölümünde otel işletmeleri için geliştirilmiş gelir yönetimi modellerine yer verilmektedir.

#### **2.3.6.1. Donaghy, McMahan-Beattie ve McDowell'in Gelir Yönetimi Modeli**

Donaghy, McMahan-Beattie ve McDowell'in modeli gelir yönetimi kültürünün oluşturulmasına yardımcı olmak üzere personele ilişkin faaliyetlerden başlayarak gerekli bilgilerin toplanmasından sonra harekete geçmeyi içeren 10 aşamadan oluşmaktadır (Kurgun, 2010: 130).

#### **Aşama 1: Personel**

- Çalışanların gelir yönetimi konusundaki anlayışlarının geliştirilmesi,
- Müşteri – otel etkileşimine dikkat çekilmesi,

- Tahminleme komitesinin oluşturulması,
- Mevcut müşteri ve pazar bilgilerinin derlenmesi.

### **Aşama 2: Talep Analizi**

- Rakiplerin ve talep kaynaklarının belirlenmesi,
- Otelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Talep düzeylerinin ve rezervasyon biçimlerinin tahmin edilmesi,
- Dış faktörlerin sürekli olarak gözlenmesi.

### **Aşama 3: Pazar Bölümleme**

- Mevcut ve potansiyel pazarın tayin edilmesi,
- Pazarın bölümlenmesi (demografik, psikolojik ve coğrafik).

### **Aşama 4: Optimum Müşteri Karışımının Belirlenmesi**

- Harcama eğilimleri ve kullanım miktarına dayalı olarak.

### **Aşama 5: Yer Değiştirme Analizi**

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

### **Aşama 6: Kapasite Düzeylerinin Oluşturulması**

- Pazar dilimlerinin talebini karşılamak için kapasite oluşturulması.

### **Aşama 7: Gelir Yönetimi Sisteminin Başlatılması**

- Grup ve konsorsiyumların iyi hazırlanmış sistemlerin oluşturulması,
- Küçük ya da bağımsız otellerin maksimum fayda sağlayacak sistemi seçmeleri.

### **Aşama 8: Müşterinin Yeniden Oryantasyonu**

- Eğitim faaliyetlerinin başlatılması (Otel gelir yönetimi hedefleri ve müşteri gereksinimlerinin karşılanması amacı ile eğitim faaliyetlerini başlatır).

### **Aşama 9: İşlemsel Değerlendirme**

- Oda kapasite yönetiminin yeniden gözden geçirilmesi,
- Talebin nasıl değiştiğinin değerlendirilmesi,
- Talebi belirleyen ilave faktörlerin belirlenmesi.

### **Aşama 10: Harekete Geçme**

- Gerek duyulan değişikliklerin yerine getirilmesi.

#### **2.3.6.2. Jones ve Hamilton'ın Gelir Yönetimi Modeli**

Otel işletmelerinde uygulanan bir başka gelir yönetimi sistemi ise Jones ve Hamilton'un gelir yönetimi modelidir.

Yazarlar gelir yönetiminin bir sistem olarak kurulabilmesi için yedi aşamadan oluşan bir model önermektedir. Modelin aşamaları aşağıda ki gibidir (Kurgun, 2010: 136; Unurlu, 2010: 69).



**Aşama 1: Gelir Yönetimi Kültürünün Geliştirilmesi**

- Gelir yönetiminin günlük rutinin bir parçası haline getirilmesi,
- Gelir yönetimi stratejisinin belirlenmesi,
- Tahminleme komitesinin kurulması,
- Mevcut veri bankasının işlevsel hale getirilmesi,
- Rezervasyon görevlilerinin eğitilmesi.

**Aşama 2: Talep Analizi**

- Dış etkenlerin incelenmesi,
- Rekabetin ve yerel pazarın tanımlanması,
- Talep kaynaklarının tanımlanması,
- Otelin güçlülük ve zayıflıklarının tanımlanması,
- Talep seviyelerinin tahmin edilmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Gelir yönetimi sorumluluklarının görev tanımlarıyla belirlenmesi,
- Rakiplerin tepkilerinin gözlemlenmesi.

**Aşama 3: Fiyat- Değer Analizi**

- Otelin pazardaki konumunun tanımlanması.

**Aşama 4: Pazar Bölümlenme**

- Hedef pazar karmasının belirlenmesi,
- Otel kapasitesinin pazar bölümlerine tahsisi.

### **Aşama 5: Talebin Özelliklerinin Analiz Edilmesi**

- Talepteki zamana bağlı değişimlerin değerlendirilmesi,
- Pazar bölümlerine yeniden oda tahsisinin yapılması,
- Yüksek talepte;
  - ✓ Düşük pazar bölümlerine satışın durdurulması,
  - ✓ Kalış sürelerinin denetlenmesi,
  - ✓ Sadece yüksek pazar bölümlerinin kabul edilmesi.
- Düşük talepte;
  - ✓ Fiyat esnekliği olan pazar bölümlerinin harekete geçirilmesi,
  - ✓ İndirimli paketlerin geliştirilmesi,
  - ✓ Fiyat indirimlerinin uygulanması.

### **Aşama 6: Rezervasyon Değişimlerinin İzlenmesi**

- İptal ve reddedilen rezervasyon kayıtlarının izlenmesi,
- Rezervasyon taleplerindeki değişimlerin analiz edilmesi.

### **Aşama 7: Değerlendirme**

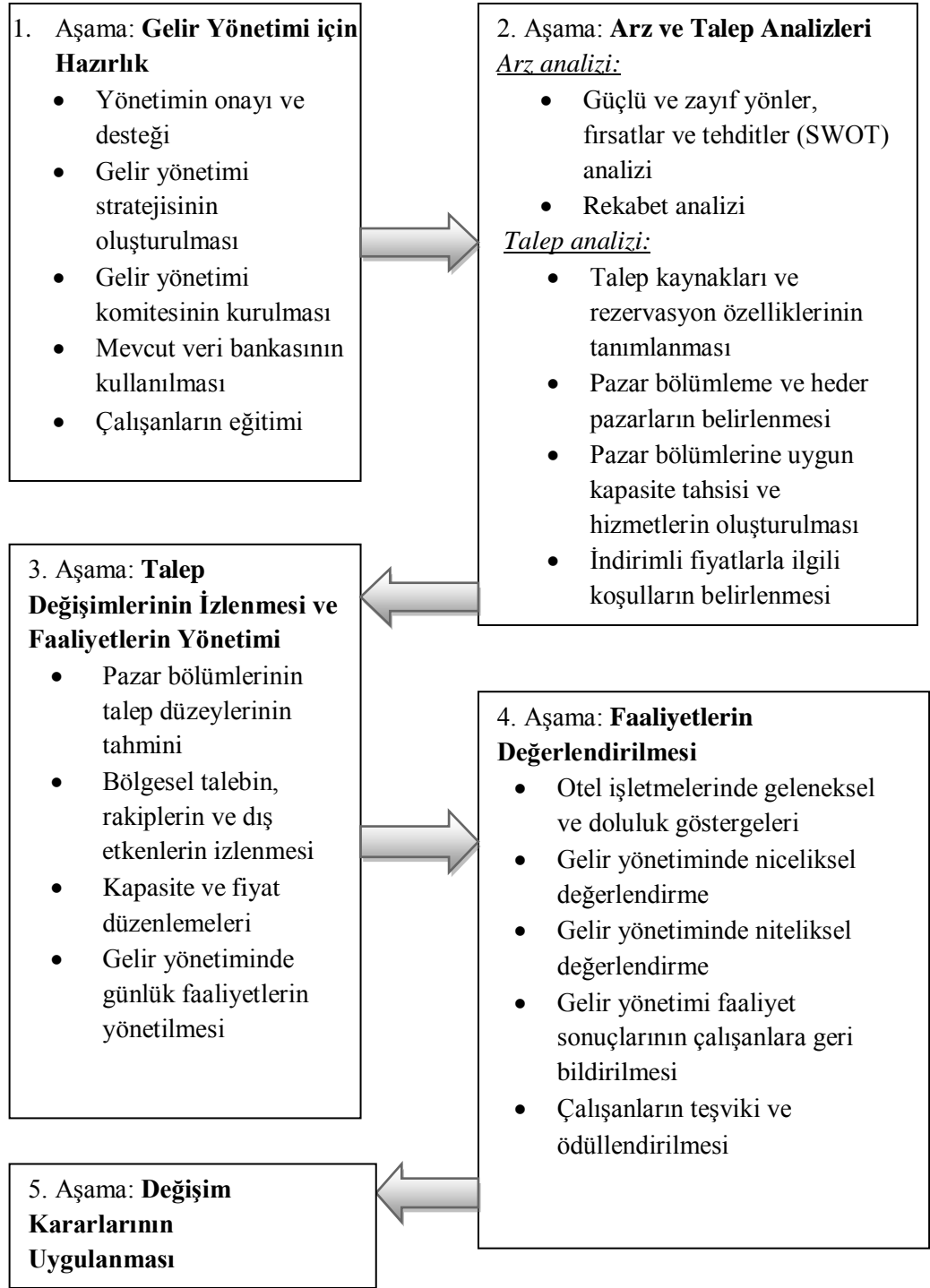
- Günlük performansın gözlemlenmesi,
- Fiyat değişimlerinin değerlendirilmesi ve taktik değişimler,
- Rezervasyon görevlilerine geri besleme yapılması.

Bu aşamalarla birlikte hedeflere ilişkin başarılar, sistemli bir motivasyon programı dahilinde işletme politikasına uygun olarak ödüllendirilmelidir.

### **2.3.6.3.Emeksiz Gelir Yönetimi Uygulama Modeli**

Emeksiz gelir yönetimi sisteminin sistem olarak kurulabilmesi için 5 aşamadan oluşan model önermektedir. Aşağıda Şekil 4’de modelin aşamaları gösterilmiştir.

**Şekil 4:** Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Gelir Yönetimi Uygulama Modeli



(Kaynak: Emeksiz, 2001: 84)

**1. Aşama- Gelir Yönetimi için Hazırlık:** Gelir yönetimine geçmeden önce otelin çeşitli alanlarında örgütün hazırlanması, çalışanlara sistem hakkında bilgiler verilmesi, eksikliklerin tespit edilmesi vb. gibi hazırlık ve değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu şekilde gelir yönetimi baştan itibaren sağlam temeller üzerine kurulmuş olur.

**2. Aşama- Arz ve Talebin Analizi:** Gelir yönetimi uygulamalarını pazarlama çalışmalarından ayrı tutmak imkânsızdır. Bu nedenle satış pazarlama bölümü ve stratejik bir pazarlama planı olmayan bir otelin gelir yönetimi uygulaması zor olabilir. Pazarlama planı, işletmenin arz ve hizmet özelliklerini, içinde bulunduğu pazar, rekabet ve talep özelliklerinin analiz edilmesi anlamına gelmektedir.

**3. Aşama- Talep Değişimlerinin İzlenmesi ve Faaliyetlerinin Yönetimi:** Gelir yönetiminin bu aşamasında kalış günü yaklaştıkça ve gün geldiğinde izlenmesi gereken strateji ve taktiklerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Pazar bölümlerinin konaklama talebi kalış günü yaklaştıkça değişimler göstermektedir. Rezervasyon iptallerinin yanı sıra bazı pazar bölümlerinden artan oranlarda rezervasyonda gelebilir. Bu durumda pazar bölümlerinin talebine göre yeniden kapasite ve fiyat ayarlamaları yapılması gerekebilir.

**4. Aşama- Faaliyetlerin Değerlendirilmesi:** İşletmelerde faaliyetlerin değerlendirilmesi için tanımlanmış boyutlar, etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk olarak sıralandırılabilir. Otel işletmelerinde faaliyetlerin sürekli değerlendirilmesi ve hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının bilinmesi gerekmektedir.

**5. Aşama- Değişim Kararlarının Uygulanması:** Sistemde en son aşama değişim kararlarının uygulamaya geçirilmesidir. Gelir yönetimi performansının değerlendirilmesi sonucunda uygulamadaki hatalar ortaya çıkarılabilecek ve gelir yönetimi sisteminin hedeflerine ulaşip ulaşılmadığı denetlenebilecektir.

### **2.3.7. Gelir Yönetiminin Teknik Yeteneği**

Gelir yönetiminin teknik yeteneklerini belirlemek, gelir yönetimi sürecin başarısını arttıracaktır (Crystal, 2007: 15). Bu bölümde gelir yönetiminin teknik yeteneğini oluşturan uygulamalar anlatılmıştır.

#### **2.3.7.1. Pazar Bölümlendirme**

Turizm pazarı, farklı özellikler ve farklı tercihleri olan geniş bir kitleyi içine almaktadır. Aynı süre içinde bütün pazar bölümlerine hizmet vermek zor olacağından, ortak özellikleri olan pazarın alt bölümlerine hizmet vermek gerekmektedir (Yolal, 1998: 58). Pazar bölümü, belirleyici ortak karakteristik özelliklere sahip ve otelin satış-pazarlama çalışmalarında da benzer görüşleri olan gruptur (Emeksiz, 2001: 100). Pazar bölümlenme ise pazarın ortak talep ve gereksinimlere sahip birbirinden farklı gruplara sınıflandırma sürecidir. Pazar bölümlendirme, bir pazarın nispeten benzer özellikleri taşıyan müşteri alt gruplarına göre sınıflara ayrılması, diğer bir deyişle heterojen bir pazarın homojen bölümlere ayrılmasıdır. Pazar bölümlendirme de ise, pazarı meydana getiren tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri, satın alma davranışları ortak özellikler gösteren gruplar belirlenmeye çalışılır (Mucuk, 2008: 244). Pazar bölümlendirilmesindeki temel amaç, bir ürünün satın alınmak istenmesinin asıl sebebinin gözlemlenmesi ve anlaşılmaya çalışılmasıdır (Emeksiz vd, 2012: 23). Otel işletmeleri, pazarını oluşturan tüm müşteri isteklerine göre mal ve hizmet sunamayacağı için hedef pazar veya pazarlarını sınırlandırıp, bunların özelliklerine uygun pazarlama karması meydana getirmelidir. Ancak otel işletmeleri hedef pazarını tayin etmeden önce müşterileri benzer özelliklerine göre gruplandırmalı ve daha sonra kaynak ve imkânları ile uyumlu en iyi hizmet verebileceği pazar bölümlerini tercih etmelidir (Eren, 2003: 50). Pazar bölümlendirme yardımıyla otel işletmeleri, daha yüksek fiyat düzeyini ödemeye istekli olan müşterilerin bulunduğu, daha fazla ödeme gücüne sahip bölümleri geliştirerek, işletmenin kaynaklarının ve kapasitesinin daha aktif kullanılmasıyla daha yüksek karlılığa sahip olabilmektedir (Aygün, 2006: 13). Pazar bölümlendirmenin otel işletmeleri için en büyük yararı, işletmenin gereğinden fazla turist ya da tüketici kitlesi üzerinde değil, kendi hizmetlerine en elverişli homojen

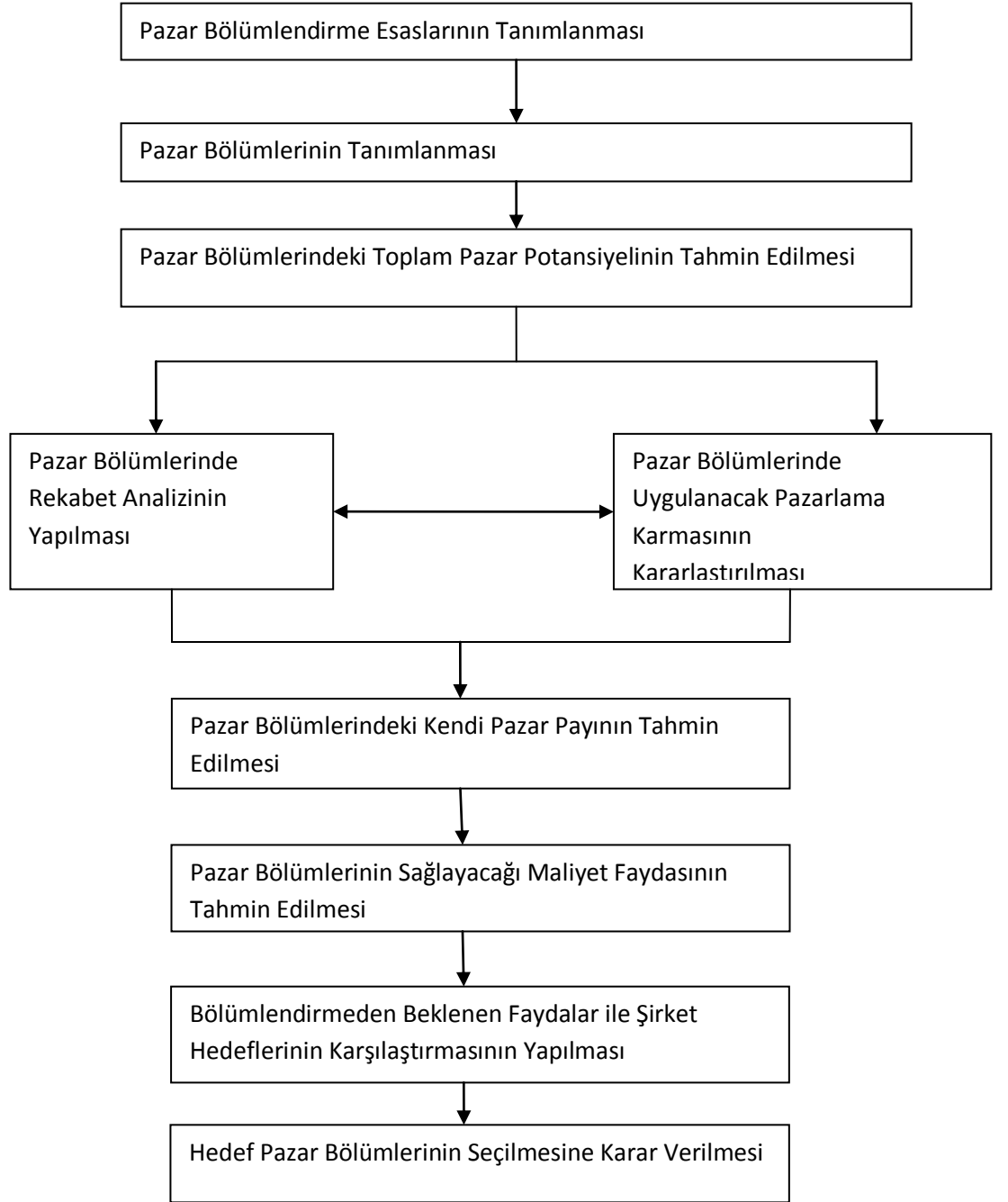
grubu belirleyebilmesidir (Eren, 2003: 51). Turizm pazarında pazar bölümlendirme dört varsayıma dayanmaktadır (Aygün, 2006: 7);

- Turistler farklı pazar bölümleri içinde sınıflandırılmakta ve bu grubun her üyesi diğer tüm üyelerle bazı ortak özelliklere sahiptir.
- İnsanlar, içinde buldukları spesifik pazar bölümüne bağlı olarak farklı tatil ve seyahat gereksinimlerine ve tercihlerine sahiptir.
- Belli bir pazar çekimi yeri, tüm pazar bölümlerinden ziyade bazı pazar bölümlerine diğerlerinden fazla ilgi duyacaktır. Örneğin şehir otelleri iş amacıyla seyahat eden turistlere daha çok hitap etmektedir.
- Turizm tedarikçileri belirli pazar bölümleri için çekici olan ürünlerini arttırma ve geliştirme yoluyla pazarlama çalışmalarını büyütebilirler.

Otel işletmeleri yukarıdaki varsayımlardan yararlanarak, müşterileri olan turistlerin bireysel gereksinimlerini en iyi biçimde karşılayacak en ideal çözümleri sağlama kabiliyetlerini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyerek pazarlarını bölümlendirmektedir (Aygün, 2006: 7). Gelir yönetimi pazarlama stratejileri, kuruluşun misyonuyla doğrudan ilişki içinde olabilir. Bu stratejiler, satışları geliştirmek, fazla rezervasyonları kontrol etmek ve örgütsel stratejiler için kullanılabilir. Gelir yönetim sisteminde pazarlama stratejisinde dikkat edilecek en önemli unsur pazar karmasıdır (Griffin, 1994: 56).

Herhangi bir pazar bölümlendirmesi farklı aşamalardan oluşur. Aşağıda Şekil 5' de pazar bölümlendirme aşamaları gösterilmiştir (Uğurlu, 2007: 81)

**Şekil 5: Pazar Bölümlendirme Aşamaları**



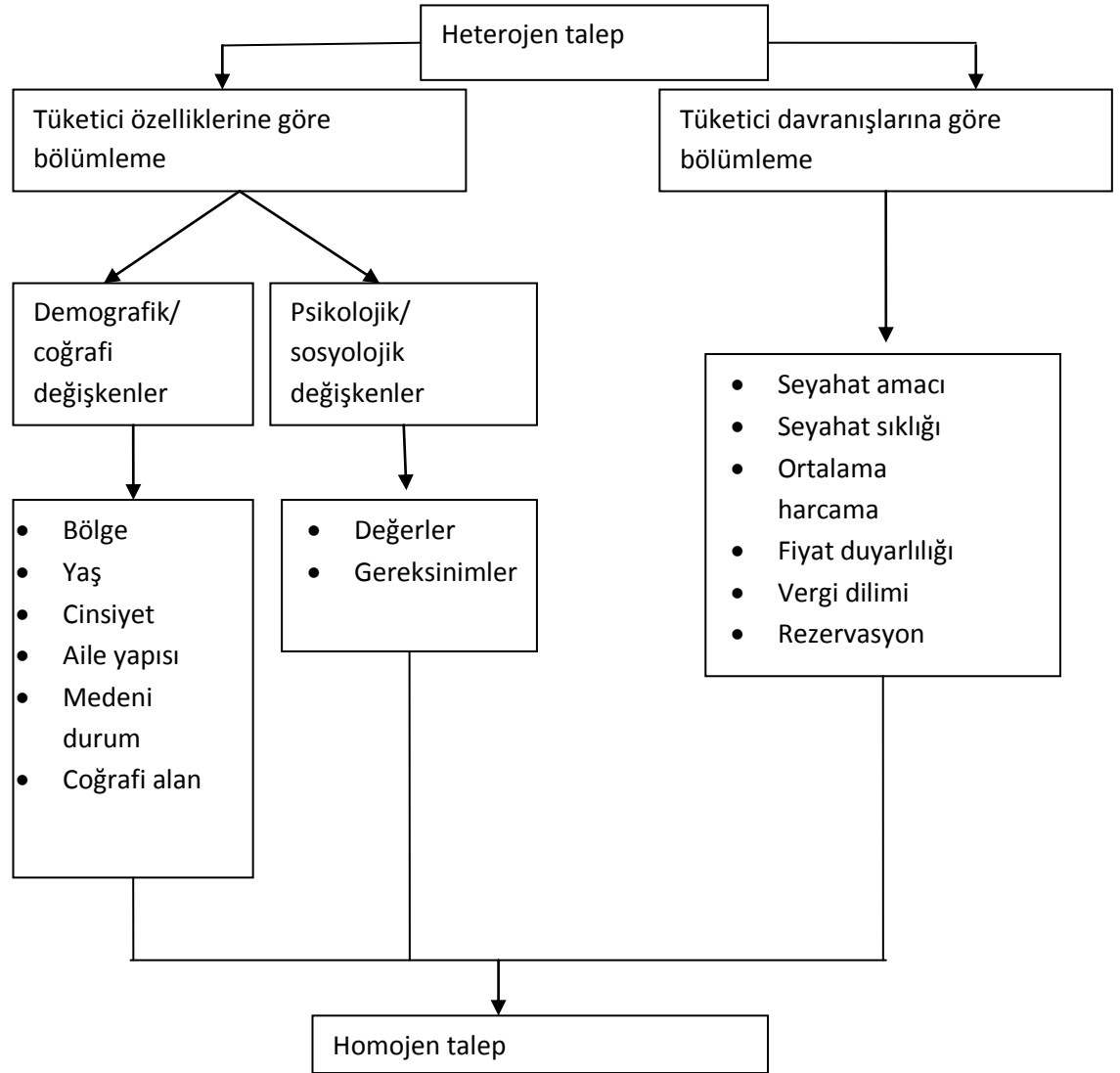
(Kaynak: Uğurlu, 2007: 81)



### **2.3.7.1.1. Otel İşletmelerinde Başlıca Pazar Bölümlendirme Kriterleri**

Bir otel işletmesinin müşterilerini belli özellikler itibariyle homojen olarak görmesi ve seyahat eden herkesi aynı ürün veya hizmetle mutlu etmeye çalışması, yapabileceği en büyük yanılgılardan biri olabilir. Turizm pazarında, benzer satın alma özelliklerine sahip müşterilerin oluşturduğu gruplar olarak bilinen pazar bölümleri birçok alt pazardan meydana gelmektedir (Yıldırım, 2012: 26). Farklı özelliklere sahip otel işletmeleri, pazarlarını bölümlendirirken göz önünde bulundurması gereken kriterler aşağıda Şekil 6'da gösterilmiştir.

**Şekil 6: Pazar Bölümlendirme Kriterleri**

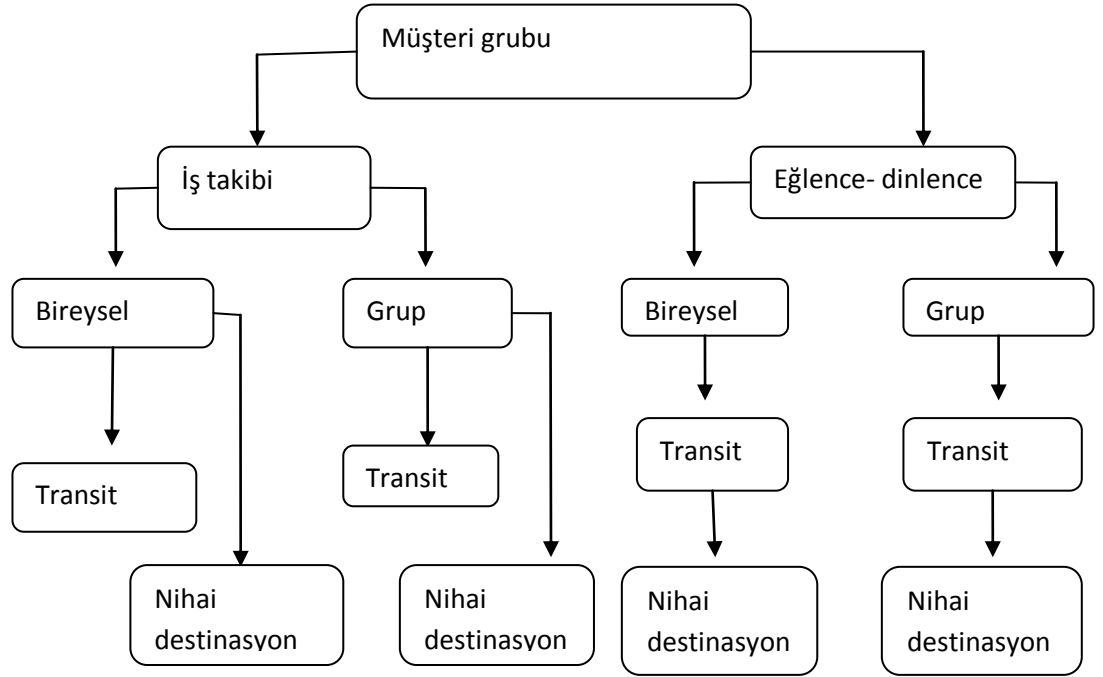


Kaynak: (Cop vd., 2012: 38)

### 2.3.7.1.2. Müşteri Sınıflandırılması ve Özellikleri

Bir otel işletmesi seyahat nedenlerini, seyahatin grupla yapılıp yapılmadığını ve otelde kalış şekillerini temel alarak, müşteri grubuna göre bölümlendirme yapabilir. Aşağıdaki Şekil 7’de bu açıklanmaktadır.

**Şekil 7: Müşteri Grubuna Göre Bölümlendirme**



(Kaynak: Yıldırım, 2012: 34).

Otel işletmelerinde pazar seyahatin amacı dikkate alınarak sınıflandırılır. Pazar seyahat etme açısından “iş amacıyla seyahat edenler” ve “tatil amacıyla seyahat edenler” olarak iki gruba ayrılır. Otel gelir yönetim sisteminin işlevlerinde biri iş amaçlı seyahat edenler ve eğlence amaçlı seyahat edenler için ne kadar sayıda oda ayrılacağıdır.

**İş amacıyla seyahat edenler:** İş seyahati pazarı, çoğu otel işletmeleri için oldukça önemli bir pazar bölümüdür. İş adamları çok sık seyahat ettiklerinden, odalarını kimseyle paylaşmadıklarından, arkadaş ve akraba yanlarında konaklamayı tercih etmediklerinden turistik konaklama talebinin çok önemli miktarını meydana getirirler. İş amacıyla seyahat edenlerin oluşturduğu pazar bölümü üç bölüme ayrılabilir (Uğurlu, 2007: 233).

- Düzenli olarak iş seyahatine çıkanlar,

- Konferans, sergi, fuar gibi etkinliklere katılmak için seyahat edenler,
- Teşvik amaçlı iş seyahatine çıkanlar ( ilk iki gruba ilişkin faaliyetlerde bulunan iş adamları).

**Tatil amacıyla seyahat edenler:** Tatil amacıyla seyahat edenlerin oluşturduğu pazar, iş amacıyla seyahat edenlerin oluşturduğu pazar gibi sınıflandırılmamıştır. Bu pazarı bölümlendirmek çoğunlukla otel işletmesinin bulunduğu bölgenin, çekiciliğine, ürünlerine ve servislerine bağlıdır (Uğurlu, 2007: 234).

Otel işletmelerinin hitap ettiği müşteri çeşitleri, pazarın bölümlendirilmesi gereksinimi sonucu ortaya çıkmıştır (Emeksiz vd., 2012: 24). Müşteri çeşitlerinin belirlenebilmesi için pazar çok sayıda kritere göre bölümlere ayrılabilir. En çok kullanılan müşteri ayırımı şekli iş amaçlı seyahat edenler ve tatil amaçlı seyahat edenlerdir. Aşağıdaki Tablo 5’de müşteri sınıflandırılması ve özellikleri anlatılmıştır.

**Tablo 5:** Müşteri Sınıflandırılması ve Özellikleri

<b>Fiziksel Özellikler</b>	<b>Yüksek Fiyat</b>	<b>Düşük Fiyat</b>
Manzara	Havuz manzarası, deniz manzarası	Manzarasız
Büyüklik	Çok olanaklı büyük odalar	Az olanaklı küçük odalar
Zaman	Hafta içi rezervasyon	Hafta sonu rezervasyon
Kalış Süresi	Bir veya iki günlük kısa süreli kalışlar	Uzun süreli kalışlar
Esneklik	İptaller ve değişiklikler için düşük ücret alınması	İptaller ve değişiklikler için yüksek ücret alınması
Satın alma zamanı	Kalış tarihine yakın rezervasyon yaptırılması	Rezervasyonların çok önceden yaptırılması
Ayrıcalıklar	Bağlılık ayrıcalığının ödüllendirilmesi	Ayrıcalık yok
Satış noktası	Fiziksel teslimat ve onayı	E mail yada telefonla

(Kaynak: Kamath vd., 2008: 271)

### **2.3.7.1.3. Otel İşletmelerinde Pazar Bölümlendirmenin Yararları**

Pazarın alt sınıfları olarak farklı tüketici gruplarının ihtiyaçları belirlenip, her grup için ayrı pazarlama programı oluşturmanın yararları vardır (Mucuk, 2007: 103).

Pazar bölümlendirmedeki ana sebep, pazarlama faaliyetlerine konsantre olmak ve pazarlama bütçesini en etkili biçimde yönetmektir. Pazar bölümlendirmesi, otel yöneticilerine birçok yönden yarar sağlayacaktır. Bu yararlar aşağıdaki gibidir (Kozak vd., 2002: 287):

- Pazarlama bütçesinin en etkili biçimde kullanılması,
- Seçilen pazar bölümlerinin gereksinim ve isteklerinin daha iyi anlaşılması,
- Seçilen pazar bölümü veya bölümleri için daha etkili pazar konumlandırması çalışmalarına imkân tanınması,
- Tutundurma araçları ve yöntemlerinin daha iyi şekilde seçilmesi,
- Seçilen pazarların sunabileceği fırsatların daha iyi belirlenmesi ve takip edilmesi,
- Belirli bir dönem için karlılığı yüksek olabilecek pazar bölümlerinin seçilmesine imkan tanınması,
- Daha iyi pazar bilgisi sağlanması,
- Pazarlama karması elemanlarının pazar bölümü veya bölümlerine göre daha iyi adapte edilebilmesi,
- Rakiplere oranla daha farklı uygulamalara olanak sağlanması,
- Pazarın geliştirilmesine ya da büyütülmesine yönelik daha iyi pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi.

Otel yöneticileri hedef pazarı seçtikten sonra, söz konusu pazar bölümleri ile alakalı değerlendirmeler yapmalıdır. Değerlendirme soruları şu şekilde sıralanabilir (Kozak vd., 2002: 292);

- Potansiyel gelir ve pazar payı ne olacaktır?

- Talep özellikleri nelerdir? Sunulan hizmeti satın alma yetisi ve istekleri var mıdır?
- Rakipler tarafından, halihazırda, ne düzeyde tatmin edilmektedir.?
- İşletmenin hedeflerine uygun mudur?
- Birbiriyle uyumlu mu?
- İşletmenin kaynakları için uygun mu?
- İşletme değerleri için uygun mu?
- Bu pazarı / pazarları büyütme olanakları var mı?

Gelir yönetimi çabaları, pazar şekillerini değiştirme bilincine odaklı olmalıdır. Gelir yönetiminin aktif olarak başlatabilmesi için aşağıdaki pazarlama uygulamaları yürütülmelidir (Kurgun, 2010: 131);

- Müşterilerin belirlenmesine dayalı ayrıntılı bölümlenme stratejisinin uygulanması,
- Yönetimde değişen müşteri ihtiyaçları ve beklentileri bilincinin oluşturulması,
- Her pazar dilimi için fiyat esnekliğinin tahmin edilmesi,
- Değişen pazar şartları ile başa çıkmak için yönetici uyumu,
- Güvenilir tahminleme yöntemleri ile uyumlu geçmiş talep analizleridir.

Pazar bölümlendirme sayesinde elde edilen farklı müşteri çeşitlerinin her biri ayrı pazar bölümlerini oluşturmaktadır.

### 2.3.7.2. Fiyatlandırma

Fiyatlandırma, her hangi bir işletmenin, ürünleri için fiyat belirlemesidir. Yani, fiyatlama belirli bir ürünün fiyatının belirli bir durumda belirlenmesidir (Çiçek, 2000: 16). Otel işletmelerinde gelirlerin yükseltilmesi amacıyla farklı müşteriler için farklı fiyat uygulamaları kullanılabilir. Fiyat farklılaştırma, genel pazar eğilimleri ve talep durumuna göre konaklama ürününün fiyatlarında farklılıklar yapma ya da farklı zamanlarda farklı müşterilere farklı fiyat politikaları uygulanmasıdır (Yolal, 1998: 62). Fiyat, tüketiciler için bir gider unsuru iken işletmeler için tek gelir kaynağı durumundadır. Fiyat turizm gibi somut malların değil de soyut özellikte bir hizmetin sunulduğu bir endüstride daha da önemli bir konumdadır (Emeksiz vd., 2012: 71). Fiyat, otel işletmelerine yönelik talebi olumsuz ya da olumlu bir şekilde etkilemektedir. Talep ve talebi meydana getiren pazarın yapısı otel işletmelerinin uygulayacağı fiyat üzerinde baskın bir yapıya sahiptir.

Arz ve talebin otel işletmesini kar ettirecek şekilde dengede tutulması otel işletmeleri için son derece önemlidir (Emeksiz vd. 2013: 12). Fiyatlandırma otel yöneticileri için bir rekabet avantajı olabilir. Stratejik fiyatlandırmadaki dinamik uygulamalar gelir yönetimi döngüsü ve şirketin gelir performansı için önemlidir. Fiyatlandırma stratejileri geliştirilirken otel yöneticileri bazı içsel faktörleri dikkate almalıdır (Tanpanuwat, 2004: 15). Aşağıdaki Tablo 6 ve Tablo 7’de fiyatlandırma yapılırken dikkat edilmesi gereken iç ve dış faktörler gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Fiyatlandırma Stratejisi Geliştirilirken Dikkate Alınması Gereken İç Faktörler

<b>İç Faktörler</b>	<b>Destekleyici Nedenler</b>
Finansal hedefler	Otelde kurulan fiyatlandırma stratejisi ile mali hedeflerini karşılaştırılması.
Fiziki ve hizmet ürünleri	Otel tarafından sunulan ürün ve hizmetlere dayanarak değerlerinin belirlenmesi.
Tarihsel performans	Otelin geçmişte neler yaptığının incelenmesi.

(Kaynak: Tanpanuwat, 2004: 16)

**Tablo 7:** Fiyatlandırma Stratejisi Geliştirilirken Dikkate Alınması Gereken Dış Faktörler

<b>Dış Faktörler</b>	<b>Destekleyici Nedenler</b>
Piyasa koşulları	Mevcut arz ve talep faktörlerinin neler olduğunun belirlenmesi.
Otelin rekabetçi konumu	Otel rekabete kıyasla nerede durduğunun tespit edilmesi.
Fiyatlandırma pozisyonu	Rakip oteller fiyatlarını azalttığı zaman, otel yöneticileri genellikle rakiplerine karşı kendi payını kaybetmemek için kendi fiyatlarını da düşürmeleri gerekebilir.
Rakiplerin etkinliği	Rakiplerin fiyatlandırması hem otelin taleplerine hem de onların fiyat değeri piyasa algısı üzerinde etkili olabilmesi.
Hedef müşteriler	Müşterilerin fiyat hassasiyeti.
Uzun vadeli stratejik planlar	Fiyatlandırma stratejisi uzun vadeli faydalara odaklı olduğundan kısa vadeli kazançlar için de yararlı olması.
Yeni ürün girişi	Otel fiyatları üzerinde etkili olabilecek herhangi bir yeni ürün sunulup sunulmadığının araştırılması.

(Kaynak: Tanpanuwat, 2004: 16)

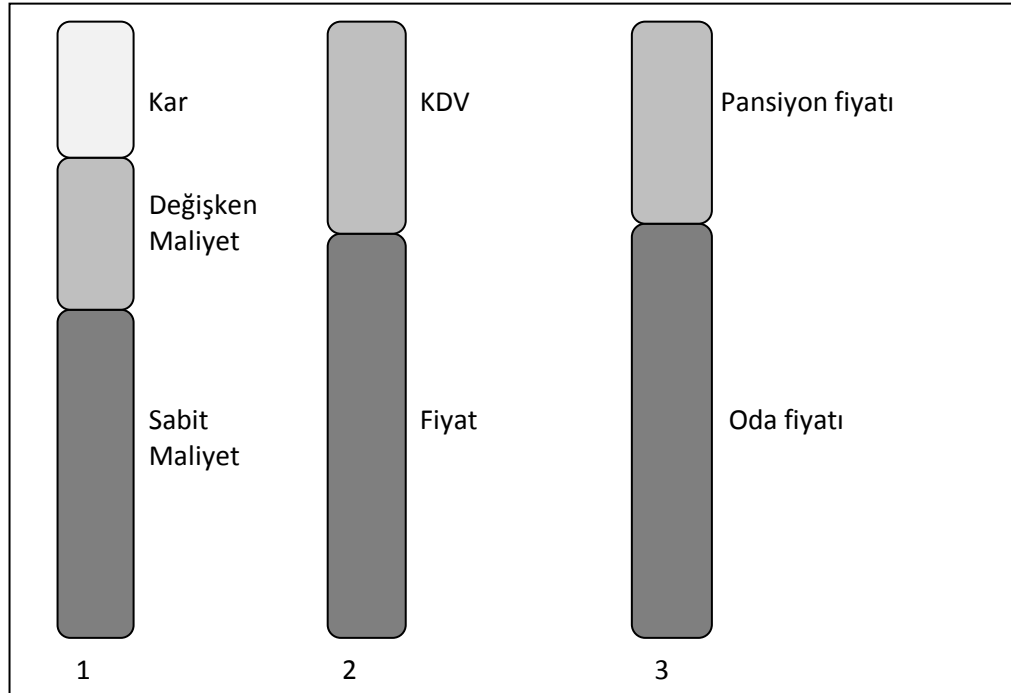
Aşağıda kapı fiyatı ve otellerin kullandığı indirimli fiyatlar anlatılmıştır (Kamath vd., 2008).

- *Kapı fiyatı (Rack rate):* Bu fiyat odanın çeşidi, oda da ki yatak tipine göre her oda tipi için belirlenmektedir. Afişe fiyat olarak da adlandırılmaktadır.
- *Grup fiyatı:* Tur şirketleriyle ve gruplar halinde gelen müşteriler için uygulanan indirimli fiyatlardır. Seminer, toplantı, konferans organizatör ve katılımcılara sunulan özel fiyatlardır.
- *Özel veya promosyon fiyat:* Devamlı müşterilere, havayolu personellerine, askeri personellere uygulanan fiyat türüdür. Otelin durgun olduğu zamanda satışları artırmak için indirimli fiyat da uygulanır.
- *Paket fiyat:* Bu fiyatlamanın içine oda fiyatı, etkinlik için bilet, ulaşım gibi masraflar dahil edilmektedir.



Yukarıda açıklanan fiyat türlerine ek olarak otel işletmeleri ihtiyaçlarına göre farklı paket fiyatlar oluşturabilirler. Otel işletmelerinde fiyatı oluşturan faktörlere farklı açılardan bakmak mümkün olabilir. Aşağıdaki Şekil 8’de çeşitli açılardan oda fiyatları gösterilmiştir

**Şekil 8: Çeşitli Açılardan Oda Fiyatı**



(Kaynak: Emeksiz vd., 2013: 12)

Şekildeki birinci bakış açısında belirlenen fiyatın bir kısmı sabit maliyetleri, bir kısmı değişken maliyetleri karşılar ve geriye kalan kısım ise işletmenin elde etmek istediği kardan oluşur. İkinci bakış açısında ise, tüketici tarafından ödenen fiyat ve satış fiyatına KDV'nin eklenmesiyle oluşan fiyattır. Üçüncü bakış açısında ise fiyatın içinde sunulan hizmetler vardır. Oda + pansiyon türü olarak fiyat belirlenmektedir (Emeksiz vd. 2013: 12).

### 2.3.7.2.1. Oda Fiyatlarının Belirlenmesi

Otel oda fiyatları, otel yönetimi tarafından maksimum müşteri sayısını elde etmek için iyi ayarlanmalıdır.

### **2.3.7.2.1.1.Gelir – Gider Tahmini İle Fiyatlama**

Bu yöntemin temelini gelir ve giderlerin tahminlenmesi oluşturur (Oral, 2005: 142). Bu yöntem, otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği yıl içinde sarf edeceği bütün giderleri ve elde edeceği bütün gelirleri (bütün departmanlar için) belirlemesi esasına dayanır. Bunun için geçmiş yıllar dikkate alınabilir ya da yöneticilerin deneyimlerinden faydalanılabilir. Bu yöntemin kullanılması ve güvenilir sonuçların alınabilmesi için işletme giderlerinin iyi tahmin edilmesine ihtiyaç vardır. (Çiçek, 2000: 26).

### **2.3.7.2.1.2.Oda Yatırım Maliyetlerine Göre Fiyatlama**

Yatırım maliyeti yöntemi, bir otel binasının yatırım maliyeti ile oda fiyatı arasındaki bağlantıyı vurgulamak için geliştirilmiştir. Oda fiyatının hesaplanacağı tarihte oda yatırım maliyetinin binde biri oda fiyatı olarak belirlenir (Unurlu, 2010: 52).

### **2.3.7.2.1.3.Odaların Niteliklerine Göre Fiyatlama**

Konaklama işletmelerinde satışa hazırlanan odalar çoğunlukla standart değildir. Bu nedenle odaların kalitesine göre maliyet fiyatlarının belirlenmesi gerekli olmaktadır (Çiçek, 2000: 26).

### **2.3.7.2.1.4.Hubbart Yöntemi İle Fiyatlama**

Hubbart formülünün hareket noktası, teşebbüsün gereksinimleridir. Teşebbüs, bir taraftan bütün giderlerini karşılamak ve yatırımdan gelir sağlayabilmek, diğer taraftan da rekabet gücünü koruyabilmek için oda fiyatlarını nasıl ve hangi düzeyde olacağını tespit etmelidir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için bu son derece önemlidir (Olalı ve Korzay, 1993: 149). Bu yöntem ortalama oda fiyatının hesap edilmesinde; maliyetleri, hedeflenen kar düzeyini ve beklenen doluluk oranını göz önünde bulundurur. Yöntem istenen kar düzeyinden başlayarak sırasıyla gelir vergisini, sabit giderleri, dağıtılmayan işletme giderlerini etkiler (Çiçek, 2000: 28).

Otellerin oda fiyatı politikalarını belirleyen değişkenler aşağıda Tablo 8’de gösterilmiştir

**Tablo 8:** Oda Fiyatının Uygulanmasındaki Üç Belirleyici Etken

<b>Maliyet</b>	<b>Rekabet</b>	<b>Kamu etkisi</b>
Müşterinin ödemeye hazır olduğu fiyat nedir?	Kaç adet rakip işletme vardır?	KDV oranı ne kadar?
Müşterinin ödemeyi düşündüğü fiyat nedir?	Bu rakipler aynı pazara mı hitap etmektedir?	KDV'nin fiyat üzerindeki etkisi nedir?
Müşteri hangi fiyatı ödemeye teşvik edilebilir?	Rakipler hizmet ve olanaklarını aynı standartta sunabiliyor mu?	Fiyat politikasını etkileyen yasal bir düzenleme var mı?
Müşterinin alım gücünü etkileyen unsurlar nelerdir?	Rakipler hizmetlerini nasıl fiyatlandırıyor?	Kamu Yönetiminin turizm konusundaki genel yaklaşımı nasıldır?
İşletme kar elde etmek ve devam ettirmek için ne yapmalıdır?	Bir fiyat lideri var mı?	Teşvik ve özendirme yardımları var mıdır?

(Kaynak: Özbayır, 2005: 12)

Gelir yönetimi bir tür fiyat farklılaştırmasıdır. Otel işletmelerinin müşterilerini sınıflandırmaları ve onların farklı ihtiyaçlarına göre farklı fiyatlar belirlemesi gerekmektedir (Li, 2011). Gelir yönetiminin temel kavramlarından biri pazar segmentleri ile ilgili fiyatları yönetmek ve mikro pazarlara satış yapmaktır. Gelir yönetimi, otel işletmelerinin müşterileri fiyat duyarlılığı düzeylerine göre ayırmalarını gerektirmektedir. Farklı müşteri bölümlerini farklı fiyat duyarlılığına göre ayırmak otel işletmelerinin karlılığı üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Ong, 2008: 38). Fiyat farklılaştırması müşteri yararına maddi ve manevi özellikler iyice tanımlanmış ve müşterinin ödemeye razı olacağı şekilde olmalıdır (Baker ve Collier, 2003). Fiyatlandırma kararları sadece müşteri bölümleri göz önüne alınarak değil rakiplerin fiyatları da değerlendirilerek alınmalıdır.

### **2.3.7.3. Talep Tahmini**

Talep tahmini, işletmenin meydana getirdiği mal ve hizmetlere olan talebi gelecek dönemler için tahmin edilmesidir. Tahmin yapılırken, bir değişkene ait geçmiş zaman dilimlerinde elde edilen verilerden faydalanarak, gelecekte neler olacağına dair ip uçları araştırılır (Karahana, 2011: 33). Hizmet işletmelerinde talebi etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar (Kaya, 2008: 11);

- Ürünlerin kalite, fiyat vb. özellikleri,
- Müşteri tipleri, müşterilerin ürün tercihleri ve satın alma alışkanlıkları,
- Zaman.

Otel işletmeleri zaman içinde sürekli değişen taleple karşı karşıya kalmaktadır. Konaklama talebi ekonomik, sosyal ve siyasi faktörlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Çuhadar, 2006: 41). Gelecekteki talebin iyi tahmin edilmesi, geleceğe hazır olmak için gerekli planlamanın yapılması ve politikaların belirlenip kararların alınması gerekli olmaktadır (Çuhadar ve Kayadan, 2005). Gelir yönetimi sisteminin önemli bir parçasını tahmin modelleri oluşturmaktadır (Willie, 2011: 31). Başarılı bir gelir yönetim stratejisi, müşteri taleplerinin etkili bir şekilde kontrol edilmesi temeline dayanmaktadır (Kaya, 2008: 23). Gelir yönetiminde düşük ve yüksek talep dönemlerinde uygulanan bazı taktikler vardır. Talep tahmini gelir yönetiminin kalbini oluşturur. Talep tahmini, sürekli tarihsel hesaplar yapmak ve mevcut piyasa veri talebini tahmin etmek fiyat bilgilerini ayarlamak için kullanılır. Gerçek zamanlı gelir yönetimi süreçleri olay odaklı ve geliri maksimize etmek için müşteri talebine göre fiyat ve kaynak dağılımını sürekli hesaplar. Tahmin yaklaşımı, her müşteri segmentlerinin talebini karşılamak için uygun kaynakları tahsis eder (Ong, 2008).

Tahminler arz ve talebi, gelir yönetiminin gelecekteki gelişimini ölçmek amacıyla farklı tahmin yöntemlerinin kullanılmasını içerir. Başarılı bir gelir yönetimi uygulamak için otellerin talebi doğru tahmin edebilmesi gerekir.

Tahmin gelir yönetim sisteminin en kritik parçası olarak kabul edilmektedir. Fiyatlandırma, kapasite kontrolü, gelir yönetimi kararlarının kalitesi ya da fazla rezervasyon doğru tahmine bağlıdır (Gayar vd., 2009: 4). Aşağıda Tablo 9'da temel tahmin türleri anlatılmıştır.

**Tablo 9:** Temel Tahmin Türleri

<b>Tahmin türleri</b>	<b>Özellikler/Amaç</b>
Doluluk tahmini	<ul style="list-style-type: none"> <li>Günlük ve haftalık doluluk tahmini yüzdeleri,</li> <li>Çalışan planlamasının iyileştirilmesine yardımcı olur,</li> <li>Konukların varış ve ayrılış modellerini gösterir.</li> </ul>
Talep tahmini	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüzde yüz ya da odalar için daha fazla talep olan zamanları tanımlar,</li> <li>Çok düşük talep dönemlerini tanımlar,</li> <li>30, 60, 90 gün üzerinden tahminler,</li> <li>Oda fiyatlarında satış stratejilerini belirlemek için kullanılır.</li> </ul>
Gelir tahmini	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 gün veya üzeri tahminler,</li> <li>Önceden kurulan bütçeler için gelir tahmin eşleşmeleri,</li> <li>Gelişmiş sürümler otelin nakit akışı tahminine yardımcı olur.</li> </ul>

(Kaynak: Hayes ve Mileer, 2011: 167).

Talep tahmini genellikle dört döneme göre yapılmaktadır. Bu dönemler aşağıdaki gibidir (Adıyaman, 2007: 46):

- *Çok kısa süreli tahminler:* Günlük ve haftalık tahminler yapılabilir. Stokların kontrolü, iş programlarının hazırlanması için yapılabilir.
- *Kısa süreli tahminler:* Bir haftadan altı aya kadar tahminler yapılabilir. Bu tahminler, uygun sipariş miktarının belirlenmesi, iş gücünün ayarlaması amacıyla yapılabilir.
- *Orta süreli tahminler:* Altı aydan beş yıllık sürelere kadar tahmin çalışmaları yapılabilir. Sermaye ve nakit bütçeleri hazırlama amacıyla yapılabilir.
- *Uzun süreli tahminler:* Beş yıl ve daha uzun süreli yapılan tahmin çalışmalarıdır. Tesis yatırımları, sermaye planlaması amacıyla yapılabilir.

Otel işletmeleri yüksek ve düşük talep zamanlarında çeşitli taktikler izleyebilirler (Hayes ve Mileer, 2011: 167).

- Gelir yönetiminde düşük talep taktikleri;

- ✓ İndirimli fiyatlar satışa çıkarılmalıdır.
  - ✓ Mümkün olan en düşük fiyatlar sunulmalıdır.
  - ✓ İndirimli fiyatlarla paketler oluşturulmalıdır.
  - ✓ Fiyat sunumu ve satışı sırasında, müşteriye alacağı hizmetin değeri izah edilmelidir.
  - ✓ Kalış süresi ile ilgili kısıtlamalar kaldırılmalıdır.
  - ✓ Rezervasyon ve satış çalışanlarının doluluğu artırması özendirilmelidir.
- Gelir yönetiminde yüksek talep taktikleri;
    - ✓ İndirimli fiyatlar kısıtlanmalı ya da satıştan kaldırılmalıdır.
    - ✓ Gruplara yapılan oda tahsisleri azaltılmalıdır.
    - ✓ Rezervasyonlara uygulanan garanti ve iptal kuralları daha sık uygulanmalıdır.
    - ✓ Fiyatlar rakip işletmelere uyumlu bir şekilde yukarı çekilmelidir.
    - ✓ İndirimli paketler kısıtlanmalı ya da satıştan kaldırılmalıdır.

Talep analizi yapılırken aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır (Ören, 2005: 44).

- İşletmenin konumu, yerel özellikleri, demografik yapısı, ulaşım ağları gibi ana verilerin bir araya toplanması,
- İşletmenin bulunduğu alandaki, potansiyel kaynakların ve toplam talebin izlenmesi yönünde bazı sayısal verilerin tanımlanması,
- Pazardaki rekabetin ve her bir rakibin kendine has avantajlarının netleştirilmesi,

- Her pazar dilimi için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Ana pazar dilimlendirilmesi ve işletmedeki pazarın tanımlanması,
- İşletmeye karşı oluşacak talebin, finansal ve finansal olmayan yönleri ile tahmini olarak belirlenmesi,
- Bu talebin ve takip eden iş kararlarının sürekli gözden geçirilmesi ve tekrarlanması.

### 2.3.7.3.1. Talep Tahmininde Veri Çeşitleri

Doğru ve faydalı talep tahmini oluşturmak için gelir yönetim sistemi üç veri kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Aşağıda Tablo 10'da otel işletmelerinde kullanılan veri çeşitleri gösterilmiştir.

**Tablo 10:** Veri Çeşitleri

<b>Bilgi türü</b>	<b>Tanımı</b>
Geçmiş veriler	Zaten meydana gelmiş olaylar
Güncel veriler	Şu anda ya da yakın vade de meydana gelen olaylar
Gelecekteki veriler	Gelecekte meydana gelecek olaylar

(Kaynak: Hayes ve Miller, 2011: 166)

**Geçmiş Veriler:** Veri toplama ve talep tahmini sürecini başlatmak için, eğer veriler kaydedilmemiş olmasa bile otelde her faaliyeti gösteren tarihsel verilerin önemli olduğunun bilinmesi gerekir. Tarihsel verileri anlamak önemlidir çünkü gelir yönetimini önemli bir yönü gelecekteki talebi tahmin etmektir. Bir otelin geçmiş performansını anlamak gelecekteki performansı hakkında iyi kararlar almanın en iyi yollarından biridir. Geleceği tanımlamak için geçmiş verileri bilmek gerekir.

Aşağıdaki tarihsel veriler gelecekteki analizler için düzenli olarak toplanmalıdır;

- Günlük ortalama rezerve edilen oda sayısı,

- Günlük ortalama reddedilen oda sayısı,
- Günlük iptal edilen rezervasyon sayısı,
- Otele giriş yapanların sayısı,
- Otelden ıkış yapanların sayısı,
- Rezervasyonsuz gelen müşteri sayısı,
- Elde edilen doluluk yüzdesi,
- Oda başına düşen ortalama müşteri sayısı,
- Konukların ortalama kalış süresi,

**Güncel Veriler:** Geçmiş veriler geçmişte neler olduğunu anlamaya yardımcı olur. Güncel veriler ise şimdiki zamanı anlamaya yardımcı olur. Mevcut durumu analiz etmek için aşağıdaki  önemli alanın izlenmesi yararlı olabilir;

- Satışa uygun oda sayısı,
- Rezerve edilen oda sayısı,
- Elde tutulan ya da bloke edilen oda sayısı.

Güncel verilerin değerlendirilmesi, gelir yönetiminin talep edilen odaların bilinmesine ve odaların fiyatlarının güncellenmesine yardımcı olur.

**Gelecek Veriler:** Tarihsel ve güncel verilerin dikkatli ve sürekli bir şekilde takip edilmesi otelin misafirler tarafından talep edilmesinin anlaşılmasına yardımcı olur. Gelecek ile ilgili veriler ise gelecek oda talebi ile ilgili karar verilmesine ve tahminler için karar vermeye yardımcı olur. Gelir yönetim sistemi gelecek verilerini kullanarak gelecekteki talebi tahmin etmektedir.



### 2.3.7.3.2. Talep Tahmin Yöntemleri

Tahmin yöntemleri iki grupta ele alınmaktadır;

1. Nitel (Kalitatif) Yöntemler
2. Nicel (Kantitatif) Yöntemler

Nicel yaklaşımların girdisi, çeşitli zaman aralıklarında toplanmış verilerdir. Bu yaklaşımın temelini verilerin doğru bir şekilde analiz edilmesi oluşturmaktadır. Nitel yaklaşımlar da konu ile ilgili uzmanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanarak bu alandaki gelişmelerin ne yönde olacağı, ne tür ihtiyaçlar ortaya çıkaracağı gibi konular odak noktasıdır (Çuhadar, 2006: 63).

#### 2.3.7.3.3.1. Nitel Tahmin Yöntemleri

Nitel tahmin yöntemlerinde, çalışma alanı konusunda uzman kabul edilen bireylerin yargılarından ve deneyimlerinden yararlanılmaktadır. Bu yöntemlerde bilgi işleme süreci uzmanlar veya jüri üyeleri tarafından yapılmaktadır (Çuhadar, 2006: 64). Nitel yöntemlere genellikle geçmişe yönelik yeterli istatistiksel verilerin bulunmadığı ya da toplanamadığı ya da sayısal yaklaşımların uygulanamadığı durumlarda başvurulur (Çuhadar ve Kayacan, 2005). Bu yöntemlerde kişisel yargılar problemin tek girdisi olarak kullanıldığından hem bir netlik yoktur, hem de öznellik söz konusu olduğu için hata payı denetlenememektedir. Bu zayıf yönlerin üstesinden gelmek için; yargılar ve genel algının nicel yöntemlerle birlikte kullanılması daha doğru olmaktadır.(Cengiz, 2013: 55).

Uygulamada en çok kullanılan nitel tahmin yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Delphi Yöntemi,
- Senaryo Analizi,
- Uzman Panelleri,
- İdare Heyeti Görüşleri,

- Nominal Grup Yöntemi,
- Beklentsel Analiz,
- Satış Ekibi Tahminleri

#### **2.3.7.3.3.2.Nicel Tahmin Yöntemleri**

Nicel yöntemler, geçmiş dönem gözlem değerlerine dayalı analizler yapan tahmin modellerinden oluşmaktadır. Bu yöntemin içeriğini, incelenen değişkende gözlenen gelişmelerin analiz edilmesi, veri serisinin dinamik özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklerin matematiksel bir fonksiyon ile ifade edilerek geleceğe ilişkin öngörülerin türetilmesi oluşturmaktadır (Çuhadar, 2006: 69). Bu tekniklerde, bilgiler sayısal olarak ifade edilebildiği için tahmin değerleri daha net olmakta, hata payı ölçülebilmekte ve tahmin yöntemi objektif olarak kontrol edilmektedir (Cengiz, 2013: 45).

Nicel tahmin yöntemleri iki gruba ayrılmaktadır;

- İlişkiye Dayalı (Nedensel) Yöntemler,
- Zaman Serisi Yöntemleri

Talep tahmini gelir yönetiminin kalbini oluşturur. Talep tahmini, sürekli tarihsel hesaplar yapmak, mevcut piyasa veri talebini tahmin etmek ve fiyat bilgilerini ayarlamak için kullanılır. Gerçek zamanlı gelir yönetimi süreçleri olay odaklı ve geliri maksimize etmek için müşteri talebine göre fiyat ve kaynak dağılımını sürekli hesaplar. Tahmin yaklaşımı, her müşteri segmentlerinin talebini karşılamak için uygun kaynakları tahsis eder (Ong, 2008: 41).

#### **2.3.7.4. Kapasite Yönetimi**

Kapasite, hali hazırdaki maksimum miktardaki ürünün belli bir zaman dilimindeki dağıtım işlemidir (Çetindere, 2009: 18). Kapasite kararları, teknoloji kullanımı, kaynakların etkinliği, insan gücü ihtiyacı gibi unsurları etkileyen, mevcut ve gelecekte pazarda oluşabilecek talebe verilecek hizmet düzeyini ve cevap hızını

da belirlemede etkili olmaktadır. Örneğin bir otel kapasitesini, sahip olduğu oda sayısı ölçüsü belirler. İşletmeler açısından kapasite kararlarını etkileyen en önemli faktör müşteri talebidir. Kapasite kararlarının sağlıklı bir şekilde verilebilmesi için uzun dönem talep tahminlerine ve tahminlerde oluşan değişimlere ihtiyaç vardır (Aracıoğlu, 2008: 51). Kapasiteyi etkileyen ve sınırlayan faktörler aşağıda Tablo 11’de açıklanmıştır.

**Tablo 11:** Kapasiteyi Etkileyen ve Sınırlandıran Başlıca Faktörler

<b>Kapasiteyi etkileyen faktörler</b>	<b>Kapasiteyi sınırlandıran faktörler</b>
Fiziki faktörler	Hammadde ve malzeme
Ürün faktörleri	İşgücü
Üretim süreci faktörleri	Finansman
Üretim faaliyeti faktörü	Pazar
İnsan faktörü	

(Kaynak: Çetindere, 2009: 19)

Otel işletmeleri envanter yönetimi ve kapasite tahsisi ile ilgili çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Willie, 2011: 33). Kapasite yönetimi, mevcut olan toplam kapasitenin ne kadarını bölümlendirilen pazar bölümlerine ayrılacağını belirlemektedir. Kapasite yönetimi oda arzını kontrol eden ve sınırlayan çeşitli yöntemlerden oluşmaktadır (Yolal, 1998: 19). Kapasite yönetimindeki amaç, odaların fazladan satılması riski ile boş kalması durumunda ortaya çıkacak olan gelir kaybının eşitlenmesidir (Emeksiz vd., 2012: 93). Pazar bölümlerine yönelik kapasite tahsislerin önceden belirlenmesi gelir yönetiminde stratejik önem taşımaktadır.

Kapasite kararlarının işletmeler açısından kritik kararlar olarak görülmesinin sebeplerinden bazıları aşağıda açıklanmıştır (Aracıoğlu 2008: 55);

- Kapasite kararlarının, işletmenin ürün ve hizmetleri için gelecekte ortaya çıkacak talebi karşılamaya yönelik önemli etkileri vardır.
- Kapasite kararları maliyetleri etkilemektedir.

- Kapasite genellikle kuruluş maliyetinin temel belirleyicisidir. Üretim biriminin kapasitesinin genişletilmesi, onun maliyetini de arttırmaktadır.
- Kapasite kararları çoğu kez kaynakların uzun süreli tahsisini kapsamakta ve bir kere uygulanmaktadır.
- Kapasite kararları işletmenin rekabet gücünü etkilemektedir.
- Kapasite yönetim kolaylığını sağlamaktadır. Kapasite, talebe ve talepteki değişime ne kadar uyum sağlayabilirse yönetim de o kadar basitleşecektir.

Kapasite planlaması aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Çetindere, 2009: 23)

- Mevcut kapasitenin tanımı,
- Uzun dönemli kapasite ihtiyacı tahminleri,
- Kapasite ayarlama yöntemlerinin belirlenmesi,
- Kapasite ayarlama yöntemlerinin finansman, ekonomik ve teknolojik yönden kontrol edilmesi,
- En uygun kapasite ayarlama yönteminin seçimi.

Etkin kapasite planlama ve talep yönetimi için geliştirilecek stratejilerde aşağıda yer alan bilgilere gereksinim duyulmaktadır (Kurgun, 2010: 167).

- Geçmiş kapasite kullanım ve odabaşına gelir istatistikleri,
- Fiyat ya da diğer pazarlama değişkenlerindeki değişimlere tepkileri de kapsayan geçmiş talep düzeyleri ve talep oluşumları,
- Her temel pazar dilimi için talep tahminleri,

- Dönemsel ve tesadüfi talep dalgalanmalarının etkisini ölçmek için her pazar dilimi için veriler,
- Sabit ve değişken maliyetleri ayırt etmek ve aynı zamanda farklı pazar dilimlerinde farklı fiyatlarla ilave satışların göreceli karlılığını belirlemek için maliyet verileri,
- Değişen koşullar altında müşteri davranışları,
- Farklı kapasite kullanım düzeylerinde hizmet kalitesinde değişiklik olup olmadığına ilişkin müşteri düşünceleri.

Otel işletmelerinde talebin belli zamanlara göre dalgalanmalar göstermesi nedeniyle kapasite yönetimi çok daha zor olabilmektedir. Kapasite yönetiminin hizmet endüstrisinde, imalat endüstrisine göre şu şekilde farklılıkları vardır (Ören, 2005: 17);

- Hizmetin soyut olması ve üretim ile tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi sonucunda turizm ürününün stoklanma imkanı yoktur. Bu durumda hizmetin önceden üretilmesi ve daha sonra talepte oluşan değişimlere uyum sağlayacak şekilde saklanması söz konusu olmamaktadır.
- Hizmetler için oluşacak talebin kısa dönemli ve sık değişkenlik göstermesi önceden tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır.
- Talebin çeşitliliği ve hizmetin kendine has özellikleri nedeniyle talebi tam anlamıyla karşılayacak bir kapasite yönetimi yapmak güç olabilir.
- Birçok hizmetin bir yerden başka bir yere götürülmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle talebin yoğun olduğu bölgelerde hizmetlerin kaydırılmasını sağlamak ve kapasite kullanım oranlarını arttırmak mümkün değildir.

- Hizmet kapasitesinin bir diğer özelliği de ekipman ve alandaki değişmelerden çok, iş gören değişimine göre farklılık göstermesidir.

Kapasite tahsisi açısından gelir yönetimi doğru müşteri segmentine doğru kapasiteyi ayırmak süreciyle ilgilidir. Kapasite tahsisi farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gelir yönetim sürecinin vazgeçilmez bir unsuru olmuştur.

Aşırı talep ile kapasitenin yetersiz olduğu durumlarda, şirket önceden rezervasyonlarını ve esnek kapasite kullanımını yönetmelidir. Oteller kapasitelerinin boş kalmaması için kapasite üstü rezervasyon taktiğini uygulayabilirler. Aşağıda bir otel işletmesinin kapasite ayarlaması ile ilgili örnek verilmiştir (Netessine ve Shumsky 2002).

Otelin tam fiyat ve indirimli fiyat olmak üzere iki ücret sınıfı olduğunu varsayalım. Otelin 29 Mart için 210 tane mevcut odası vardır(29 Mart'ın Pazartesi olduğunu varsayalım). Şuan da Şubat sonu olsun ve otel 29 Mart için rezervasyonları almaya başlamış olsun.

Otel 210 odayı da tatil amaçlı gelen müşterilere indirimli fiyattan satabilir fakat 29 Mart yaklaştıkça iş amaçlı seyahat edenlerin de oda isteyeceği ve tam fiyat ödeyecekleri de bilinmektedir. Problemi basitleştirmek için otele ilk önce eğlence amaçlı sonra da iş amaçlı talebin olduğu varsayılabilir. Bundan dolayı tatil amaçlı gelenlere kaç oda satılması gerektiğine yani tam fiyat ödemeyi kabul edenlere kaç oda saklanması gerektiğine karar verilmelidir. Eğer çok oda koruma altına alınırsa 29 Mart geldiğinde çok sayıda oda boş kalabilir. Eğer çok az sayıda oda korunursa sonradan iş amaçlı gelenlerden alınacak tam fiyat da azalacaktır.

Oteller aynı ürün (oda) için iki farklı fiyat talep ederler. İki farklı müşteri segmentini iki farklı talep eğrisi ile ayırmak için oteller pazar bölümlendirme uygulamalarını kullanmak zorundadır. Otel örneğinde, iş amaçlı ve tatil amaçlı otele gelen müşterilerden farklı fiyatlar talep ettiği varsayılır. Bu iki grup arasında ayırım yapabilmek için firma pazar segmentleri arasında rezervasyon kuralları oluşturur. Örneğin Pazartesi gecesinde ki indirimli odayı almak için cumartesi kalma zorunluluğu koyulabilir çünkü iş amaçlı seyahat eden yolcular hafta sonu

konaklamayı daha az tercih ederler. Tatil amaçlı müşteriler fiyat odaklı oldukları için oda kullanımını daha yüksek düzeyde tutarlar.

#### **2.3.7.4.1. Rezervasyon Limitleri ve Koruma Seviyeleri**

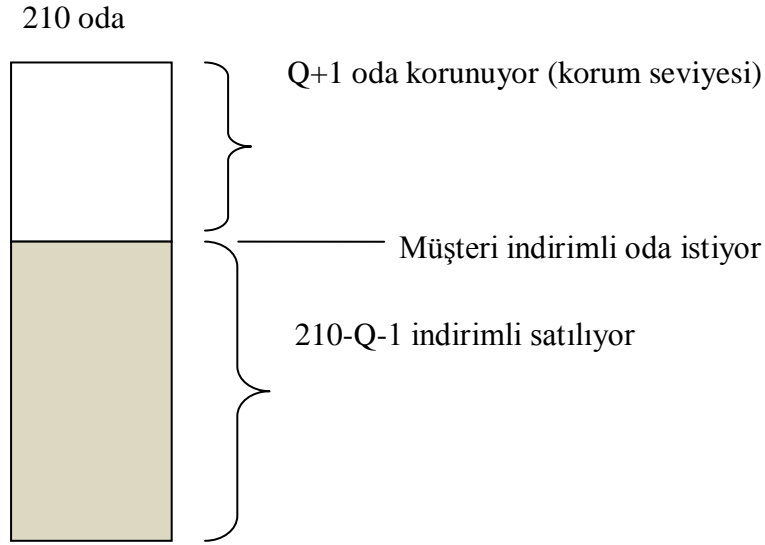
Rezervasyon limiti, indirimli fiyattan satılabilecek maksimum oda sayısıdır. Eğlence amaçlı seyahat edenler iş amaçlı seyahat edenlere göre daha önceden rezervasyon yaptırdığı varsayılmaktadır böylece rezervasyon limit tatil amaçlı gelen müşterilerin ayırabileceği oda sayısını kapsamaktadır. Rezervasyon limitine ulaşıldıktan sonra gelen tüm müşteriler tam fiyat ödemek zorundadır. Koruma seviyesinde ki odalar iş amaçlı seyahat eden müşteriler için ayrılır ve eğlence amaçlı kalan müşterilere verilmeyen ve saklanan oda sayısıdır (Netessine ve Shumsky, 2002)

Örnekteki otelin 210 sayıda odası vardı ve iki farklı fiyat uygulaması vardır.

Rezervasyon sınırı=210- koruma seviyesi

Bu nedenle otelin yapması gereken rezervasyon sınırı ya da koruma seviyesini belirlemektir. Otelde ki koruma seviyesinin Q yerine Q+1 olduğunu varsayalım (Q 0 dan 209'a kadar olan herhangi bir sayı olabilir). 210-Q-1 odanın satıldığını düşünelim. Şimdi olası bir müşterinin oda aradığını ve korunan odayı indirimli fiyattan rezerve etmek istediğini varsayalım. Aşağıda Şekil 9'da otel işletmelerindeki rezervasyon koruma seviyesi ve limiti anlatılmıştır.

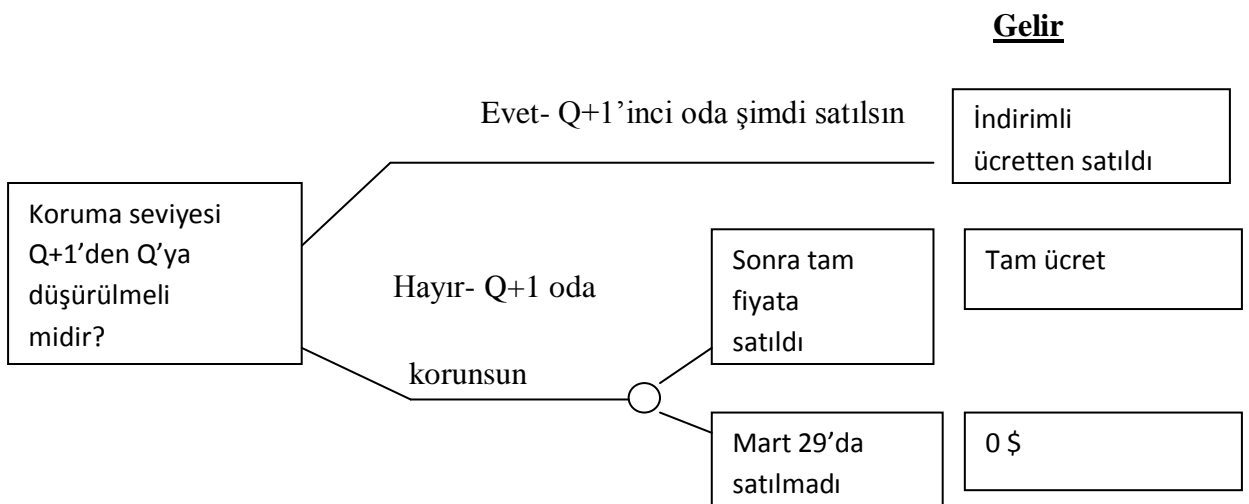
**Şekil 9:** Oteldeki Koruma Seviyesi ve Rezervasyon Limiti



(Kaynak: Netessine ve Shumsky, 2002: 36)

Otel koruma seviyesini  $Q+1$  yerine  $Q$ 'ya indirmelidir ve böylece  $Q+1$  odayı indirimli fiyattan satmalı mıdır? Yoksa rezervasyonu reddederek gelecekte odaya tam fiyat ödeyecek müşteri için odayı saklamalı mıdır? Bu sorunun cevabı tam ve indirimli odaların göreceli boyutlarına ve tam oda için beklenen talebe bağlıdır. Bu karar aşağıda Şekil 10'da karar ağacında gösterilmiştir

**Şekil 10:** Koruma seviyesine karar verme



(Kaynak: Netessine ve Shumsky, 2002: 37)



Kapasite yönetimi, kullanıma hazır olan odaların yönetimiyle ilgilidir. Genel olarak bazı oteller çok uzun zaman önceden yapılan rezervasyon taleplerini bile kabul etmektedirler. Bu otelin doluluğu için yararlı olabilir fakat gelecekte yüksek fiyat ödemek isteyenleri de kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilir. Oda envanter kontrolünün amacı indirimli oda sayısını sınırlı tutmaktır (Li, 2001). Kapasite yönetimi farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gelir yönetim sürecinin vazgeçilmez bir unsuru olmaktadır.

#### **2.3.7.4.2. Kapasite Üstü Rezervasyon**

Kapasite üstü rezervasyon, iptal, erken ayrılma veya gerçekleşmeyen konaklama olacağı beklentisi ile kapasitenin atıl kalmasını önlemek için otelin fiziki kapasitesinin üstünde rezervasyon alınmasıdır (Emeksiz, 2001: 36).

Kapasite üstü rezervasyon aşağıdaki özelliklere sahip endüstrilerde kullanılabilir (Zor, 2010: 29):

- Kapasite sınırlı ve dayanıklı değildir ve rezervasyonlar gelecekteki kullanımlar için onaylanmaktadır.
- Müşterilerin rezervasyon iptaline ve rezervasyon yaptırdığı halde gelmemelerine müsaade edilmektedir.
- Rezervasyon yaptıran müşteriye hizmet vermeme maliyeti düşüktür.

Kapasite üstü rezervasyonun bazı gelir yönetimi sektörlerindeki önemi aşağıda Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 12:** Kapasite Üstü Rezervasyonun Bazı Sektörlerdeki Önemi

<b>Sektör</b>	<b>Kapasite üstü rezervasyonun önemi</b>	<b>Kapasite üstü rezervasyonlu müşterilere davranış</b>
Havayolları	Çok fazla	Tazminat ve diğer uçuşlara yerleştirme
Otel işletmeleri	Fazla	Genellikle ilave tazminat olmaksızın diğer otellere yerleştirme
Araba kiralama şirketleri	Fazla	Bekletme veya başka şirketlerden araba ayarlama
Gemi seyahati düzenleyen şirketler	Az	Genellikle kapasite üstü rezervasyon yapılmaz

(Kayak: Zor, 2010: 30)

Her otelin kendi özelliklerine göre bir kapasite üstü satış politikası vardır. Fakat gelir yönetiminde kapasite üstü satış politikası açıkça belirlenmelidir. Bu politikanın belirlenmesi için geçmiş dönemlerde oluşmuş iptal ve gerçekleştirilmeyen konaklama oranlarının otelin veri bankasında bulunması gerekli olmaktadır (Emeksiz, 2001: 38).

Kapasite üstü rezervasyon uygulamalarının yapıları gereği bazı riskleri vardır. Temel problem, kapasite üstü rezervasyon limitlerinin normal kapasitenin üzerinde olması durumunda, rezervasyona uyan kişi sayısının kapasite doluluğu sebebiyle talep edip anlaştıkları hizmeti alamamaları halidir. Bu durumda müşteri kendine düşen kısmı yerine getirmekle birlikte istediği hizmeti alamamaktadır. Bu durum kısa vadeli maliyetlerin yanında (para iadesi ve ücretsiz konaklama vb.) müşteri kaybı gibi uzun vadeli maliyetlere neden olmaktadır ( Yiğit, 2013).

### **2.3.7.5. Bilgi Teknolojileri**

Örgütün içerisinde bulunduğu çevresel etmenlerin en temel unsurlarından biri de teknoloji seviyesidir. Bu bağlamda teknoloji, yalnızca üretim tekniklerini değil, aynı zamanda bilgi teknolojilerini de içine almaktadır (Aksoy, 2005). Gelişen ekonomik koşullar günümüz işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevrelerin oldukça karmaşık hale gelmesine ve işletmelerin bilgi değerlendirme ve işletme kapasitelerinin zorlanmasına sebep olmuştur (Arbak, 1993: 15). Bilgi çağında yöneticiler, işletmede etkinliği ve verimliliği artırmak için doğru zamanda, doğru

yerde, doğru bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Bertan, 2008). Bilgi teknolojilerinin başlangıcı, bilgi, bilgisayar ve iletişim arasındaki ilişkiden oluşmaktadır (Yüksek, 2013).

Bilgi teknolojileri, bilgi üretiminin yanı sıra veri ve bilginin oluşturulması, saklanması ve dağıtılması için kullanılan çeşitli araç ve yöntemleri içerir. Bilgi teknolojileri, işletme ve işletme çevresi arasındaki iletişimi kolaylaştırırken, turizm işletmelerinin işletim ve dağıtım sistemlerinde de köklü değişimlere sebep olmaktadır (Yolal, 2003: 23). Bilgi teknolojileri, hız, bilgi hacmi ve süreç kapasitesi açısından karar almaya destek sağlayan bilgi tabanlı araçlardır. Karar vericiler bilgi, muhakeme, sezgi ve deneyimlerini karar almaya yansıtmak için bilgi sistemlerine gereksinim duyarlar. (Hamşioğlu, 2009: 43). Örgütlerde bilgi teknolojilerinin stratejik değeri giderek yükselmektedir. Çoğu işletmede bilgi teknolojileri örgütlerde destek işlevi olmaktan çıkarak stratejik ve yapısal bir role sahip olmaktadır. Bilgi teknolojilerine artık örgütsel genel gider olarak bakılmamakta, rekabeti ve sektör yapısını değiştiren stratejik bir kaynak olarak bakılmaktadır (Çetinkaya, 2007: 7). Bilgi teknolojilerinin, işletmelere yeniliklerin takip edilmesi, yönetim ve üretim süreçlerinde destek olmakta, karar alma süreçlerine ve kontrol süreçlerini düzenlemelerine yardım etmektedir (Yüksek, 2013).

Bilgi teknolojilerinin günümüzde işletmelere ilişkin yarattığı bazı genel faktörler aşağıdaki gibidir (Arslan, 2011: 34).

- Bilgi teknolojilerinin en önemli uygulama alanı, stratejik bir silah olarak zamandan elde edilecek kazançlarla alakalıdır. Farklı sektörlerde ürün hayat süreçleri farklı değerlerde önemli düzeyde kısalmaya başlamıştır.
- Bilgi teknolojileri sayesinde maliyetler azalmış ve verimlilik yükselmiştir.
- Bilgi teknolojilerinin kullanılması ile ürün kalite standartları sistemli bir şekilde artmaya devam etmektedir.

- İlerleyen teknoloji, maliyetleri arttırmaksızın daha kısa üretim süresine imkan sağlamaktadır.
- Pazarlama teknikleri dönüşüm geçirmeyi sürdürmektedir. İşletme içi ve işletme dışı veri tabanları kullanılarak müşterilerin zevklerine ve satın alma tercihlerine göre detaylı mikro pazarlama stratejileri oluşturulmaktadır.
- Bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması sonucunda dağıtım kanalları büyük ölçüde elektronik hale gelmeye ve bunun sonucunda aracı kurumların büyük ölçüde farklılaşmasına ya da tamamen ortadan kalkmasına sebep olmuştur.

Turizm endüstrisinde bilginin anında edinilmesi, üretimde, tüketimde ve günlük faaliyetlerde kullanılması önemli olmaktadır. Turiste güncel bilgi aktarılması önemli bir öncelik olduğundan, bilginin devamlı, güncel, gerçek ve kullanılabilir kalitede olması gerekmektedir (Emeksiz, 2000). Bilgi turizm endüstrisinin hayat pınarını oluşturduğu için bilgi teknolojilerinin aktif kullanımı turizm faaliyetlerinin doğru bir şekilde yürütülmesi açısından önemli olmaktadır (Kozak ve Yolal, 2001). Turizm endüstrisindeki sektörlerin birbiriyle olan bağlantıları, ürün transferinden ziyade bilgi transferiyle alakalı olmaktadır. Bu sebeple, turizm bilgiye ve teknolojiye en fazla gereksinim duyan sektörlerden biri olmaktadır (Sezgin, 1999). Günümüzde müşteri isteklerinin karmaşık hale gelmesi ve pazara yeni çıkan ürünlerdeki fazlalaşma bilgi teknolojileri kullanımını artırmaktadır. Turizm örgütlerinin ve işletmelerinin başarısı, genelde müşteri gereksinimlerini ne kadar çabuk tanımlayabildiğine ve muhtemel müşterilerle ne kadar iyi iletişimde bulunabildiğine bağlı olmaktadır ve bu da bilgi teknolojileri kullanılarak başarılabilir olmaktadır (Çetinkaya, 2007: 21). Bilgi teknolojileri, turizm işletmeleri için, turistik ürünlerin tanımlanması, tanıtımı, dağıtılması ve bir araya toplanması, organize edilerek tüketiciye sunulmasında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir silah haline gelmiştir (Yüksek, 2013). Bilgi teknolojilerinin yardımıyla turizm işletmeleri dünya çapındaki diğer işletmeler ile etkili ve maliyetleri hafifletecek şekilde ortaklıklara dahil olabilmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2004). Turizm endüstrisinde

bilgi teknolojilerinin yükselişi Merkezi Rezervasyon Sistemleri'nin ilerlemesiyle olmuştur. 1970'li yıllarda havayolu şirketleri bilet işlemleri, rezervasyon ve gelir yönetimi gibi faaliyetlerini devam ettirebilmek için özel bilgisayar sistemleri geliştirmişlerdir (Emeksiz, 2000). Bilgi teknolojileri, hizmet üretim verimliliğini ve etkinliğini artırarak iç kontrol sürecinin daha etkin yürütülmesine imkan sağlamaktadır. Aşağıda Tablo 13'de bilgi teknolojilerine dayalı turizm iletişim yapısı ve işlevleri anlatılmıştır.

**Tablo 13:** Bilgi Teknolojilerine Dayalı Turizm İletişim Yapısı ve İşlevleri

<b>Örgüt içi iletişim ve işlevleri</b>	<b>Örgütler arası iletişim ve işlevleri</b>
<p><i>Bir turizm örgütü içinde</i></p> <p><b><u>Yönetim</u></b>            Stratejik planlama            Rekabet analizi            Finansal planlama ve kontrol            Pazarlama araştırması            Fiyatlandırma kararları ve taktikleri            Yönetim istatistikleri/raporları            Yönetimsel kontrol</p> <p><b><u>Bölümler arası iletişim</u></b>            Personelin eşgüdümü            Muhasebe faturalama            Maaş bordroları            Stok yönetimi</p> <p><b><u>Subelerle iletişim ve işlevi</u></b>            Tüketiciler için ortak veri tabanı paylaşımı</p> <p><b><i>Turizm endüstrisiyle tüketici iletişimi</i></b>            Seyahat tavsiyeleri            Boş oda, koltuk vs./ fiyat/ bilgi talepleri            Rezervasyon ve onay            Depozito ve tam ödemeler            Özel istek/ talepler            Geri bildirim/ şikayet</p>	<p><b><i>Turizm ürünü arzcuları ve araçları</i></b></p> <p><b><u>Seyahat öncesi düzenlemeler</u></b>            Boş oda koltuk vs. uygunluk/ fiyat/ bilgi            Pazarlık ve anlaşma            Rezervasyon ve onay            Destek hizmetleri</p> <p><b><u>Seyahat ile ilgili belgelendirme</u></b>            Grup/ ziyaretçi listesi            Fiş/ belgeler            Voucher ve bilet üretimi</p> <p><b><u>Seyahat sonrası düzenlemeler</u></b>            Ödeme ve komisyonlar            Geri bildirim ve öneriler            Şikayetler ile ilgilenme</p> <p><b><i>Turizm işletmesinin turizm dışı işletmelerle iletişimi</i></b>            Diğer arzcular ve destek hizmetleri            Sigorta şirketleri            Eğlence ve iletişim            Bankacılık/ finansal hizmetler            Kredi kartları            Diğer işletme hizmetleri</p>

(Kaynak: Yolal, 2003: 24)

Turizm sektörünü en çok etkileyen öğelerden biri olan bilgi teknolojileri, konaklama endüstrisinin en önemli kollarından biri olan otel işletmelerinin de vazgeçilmez önemli araçlarından biri olmuştur. Otel işletmeleri son yıllarda işletme faaliyetlerini etkili bir biçimde gerçekleştirebilmek ve müşterilere iyi bir hizmet

sunabilmek için bilgi teknolojilerini başvurmaktadır. Otel işletmeleri yönetiminde, bilginin anında edinilmesi gerekli olduğundan bilgi teknolojilerinin önemi de giderek çoğalmaktadır (Bertan, 2008). Turizm sektöründe otel işletmelerinin bilgi teknolojilerindeki yenilikleri takip etmemeleri, şüphesiz bu işletmeleri rakiplerinin gerisinde bırakmaktadır. Sektörde bilgi teknolojileri otel işletmelerinin hem hizmetteki niteliklerini geliştirmekte hem de gelirlerini yükseltmektedir (Karataş ve Babür, 2013). Gelir yönetiminin bir sistem olarak hayata geçirilebilmesi için yoğun ve detaylı bir veri bankasına gereksinim vardır (Emeksiz, 2001: 88). Veri bankası çeşitli fiyat kategorileri ve pazar bölümlerinin yıllık, aylık ve günlük bazda geçmişteki talebin özelliklerini içermelidir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı, yönetime, karar verme ve kontrol faaliyetlerinde eşzamanlılık, anında duruma hakim olma ve strateji belirleme gibi faydalar sağlamaktadır (Kaya, 2008: 46). İşletmelerde etkinliği arttıran ve yönetsel faaliyetleri kolaylaştıran bilgi teknolojileri desteklediği temel stratejik ve yönetsel fonksiyonlar aşağıda Tablo 14'te açıklanmıştır

**Tablo 14:** Bilgi Teknolojilerinin Desteklediği Temel Stratejik ve Yönetmel Fonksiyonlar

<b>Temel stratejik fonksiyonlar</b>	<b>Temel yönetmel fonksiyonlar</b>
Örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttırmak	Bilgi dağıtım ve rezervasyon işlemleri
Hizmet kalitesini arttırmak	Uluslararası turizm işletmeciliği ve pazarlaması
Yeni pazar ve ürünler için stratejik araştırmalar yapmak	Üretici- aracı- müşteri iletişimi kolaylaştırmak
Rekabeti izlemek	Turistik ürünlerin oluşması ve dağıtımı
Yeni ve var olan pazarlara girmek ve pazar hacmini arttırmak	Turizm işletmelerinin yönetimi, organizasyonu ve kontrolü
Yeni ürün, hizmet veya pazarlar için çeşitlilik sağlamak	Ön büro: rezervasyon, kayıt, faturalama, iletişim
Turistik ürünlerin yeni bileşenlerini geliştirmek	Arka ofis: muhasebe, ödemeler
Maliyetleri düşürerek, maliyete bağlı rekabet avantajı elde etmek	Müşteri hizmetleri
Zamanı iyi kullanarak ve müşteri için maksimize ederek zamana dayalı rekabet avantajı sağlamak	Misafir, tedarikçi ve ortaklarla iletişim
İş süreçlerini yeniden yapılandırmak ve yönetmel faaliyetleri düzenlemek	Beklenmedik olaylara hazırlıklı olma, esnekliklere adapte olma ve tepki verebilme
Yeni ve yenilikçi işletme uygulamalarını ortaya koymak	Dinamik gelir yönetimi, fiyat ve kapasite düzenlemeleri
Uzun süreli rekabeti sürdürmek	Performansları izleme ve geri bildirim yapılması
Ortaklıklar geliştirme ve sanal iş birlikleri geliştirmek	Kontrol ve işleri yönetme
Ürünleri değerlendirmek, farklılaştırmak ve kişiselleştirmek	

(Kaynak: Bertan, 2008: 297)

Zincir otel işletmeleri bilgi teknolojilerini büro ve muhasebe işlemlerinden, bilgi sistemlerinin kontrolüne ve müşteriler ile aracılarla iletişim kurmaya kadar pek çok alanda kullanmaktadırlar (Yolal, 2003: 35). Otel işletmelerinde bilgi teknolojileri donanım, yazılım, veri tabanı, ağ bağlantısı olarak açıklanmakta ve geniş alanda uygulanmaktadır. Otel işletmelerinde kullanılan farklı donanım, yazılım ve ağ sistemleri şunlardır (Tekin ve Arslan, 2011: 36) ;

- Yazılım ve donanım,
- Turizme yönelik ağ yazılımları,
- Bilgisayar ve ağ bağlantısı,

- Ofis otomasyon, rezervasyon, muhasebe, ödemeler ve üretim yönetimi uygulamaları,
- Karar destek sistemleri, yönetim destek sistemleri ve yönetim bilgi sistemleri gibi dahili yönetim araçları,
- İşletmeye uygun dahili yönetim uygulama sistemleri,
- İnternet ve extranet
- Düzenli yürütülen işlemleri için ağ bağlantısı,
- İnternet üzerinden ürün tanıtım,
- Global dağıtım sistemleri (Galileo, Sabre vb.),
- Otel işletmelerinde bağlantılı uygulamalar,
- Destinasyon yönetim sistemleri,
- İletişim araçları,
- Veri tabanları ve bilgi yönetim sistemleri,
- Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri,
- İnterneti kullanan seyahat acentaları,

Otellerde bilgi teknolojileri, rezervasyondan faturalamaya kadar tüm işlemlerin uyumlu bir şekilde yapılabildiği ve yönetim faaliyetlerini destekleyen yöntemlerdir (Çakır, 2011:39). Otel içi uygulamalarda bilgi teknolojilerinin kullanım alanları aşağıdaki gibidir (Çakmakçı, 2012: 54).

- Müşterilerin check-in, check-out işlemleri
- Rezervasyon kayıt,
- Müşteri sicil kayıtlarının saklanması,



- Odalar ile ilgili işlemler,
- Kasa işlemleri,
- Raporlama ve istatistik çıkarma,
- Santral hizmetleri
- Muhasebe uygulamaları,
- Enerji tasarruf sistemleri,
- Kartlı kapı sistemleri
- Mini bar kontrol sistemleri,

Otel sektöründe bilgi teknolojilerinin önemi giderek çoğalmaktadır. Otel işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla aşağıdaki faydalar kazanılabilir (Arslan, 2011: 61),

- İletişim maliyetleri azalır,
- Bilgiye tam ve doğru bir şekilde ulaşılır,
- Müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır,
- Hizmet kalitesi geliştirilerek etkinlik artırılmaktadır,
- Ürün ve hizmette farklılaşmaya gidilir,
- Rekabetçi fiyat belirlenerek rekabet gücü için avantaj elde edilir.

Bilgi teknolojileri gelir yönetimi sisteminin geliştirilmesinin anahtarıdır. Günümüzde gelişen teknolojiler sayesinde, bilgisayarlar kesin bir tahmine varmak için gelişmiş hesaplama yapma yeteneğine sahiptir. Ayrıca, otel fiyatları her yerde bulunan internet erişimi sayesinde daha şeffaf hale gelmektedir (Chen ve Mell, 2010).

## **BÖLÜM 3**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, araştırmada başvurulan veri toplama tekniği ve araştırma ile ilgili ön uygulama hakkında değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

İki aşamalı gerçekleştirilen bu araştırmada, birinci aşamada literatür taraması yapılarak ikincil veriler incelenmiştir. İkinci aşamada ise ikincil verilerden yararlanılarak oluşturulmuş anket ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın 4 ve 5 yıldızlı oteller ile sınırlı tutulmasının sebebi, diğer konaklama işletmelerinin tam anlamıyla kurumsallaşmamış olması ve gelir yönetimi uygulamalarını kullanmaya başlamamış olmasıdır. Ayrıca 4 ve 5 yıldızlı oteller, niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamının diğer küçük otellere kıyasla farklı olmasıdır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Rekabetin yoğun bir biçime yaşandığı ve talebin belirsiz olduğu otel işletmelerinde, yüksek düzeyde kar elde edilmesi ve karlılığın sürekliliğinin sağlanması amacıyla çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Gelir yönetiminin fiyatları kapasiteye göre ve müşteri segmentlerine göre ayarlayabilmesi, işletmelerin bu politikayı kullanmasında etkili olmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, Ankara'daki otel işletmelerinde gelir yönetiminin uygulama durumunun, uygulama şekillerinin belirlenmesi ve işletmelerde gelir yönetimi anlayışının ortaya konulmasıdır. Ayrıca araştırmanın diğer amaçları ise otel işletmelerinde gelir yönetimi kullanımının oluşturduğu etkileri belirlemek ve dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gelir yönetimi kullanımı ile ilgili farklılıkları ortaya koymaktır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada Ankara ilinin tercih edilmesinin sebebi, iş amacıyla ve kongre turizmi amacıyla gelen turistlerin Ankara'yı tercih etmeleridir ve kültür turizminin gerçekleştirilmesidir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan 2014 Mayıs itibari ile alınan bilgilere göre Ankara'da faaliyet gösteren 60 tane Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Araştırma esnasında otel işletmelerinin yoğun olmalarından dolayı 44 işletmeye ulaşılabildiği görülmüştür. Verilerin toplanması esnasında 3 otelin tadilatı olması ve diğer 13 otel yöneticisi ile müşteri yoğunluğundan dolayı görüşülemediği sebebiyle 16 otel işletmesiyle görüşme yapılamamıştır. 44 otel işletmesinde 31'i 4 yıldızlı 13'ü 5 yıldızlı otel işletmesidir. Geri dönüş oranı % 73'tür.

Aşağıda Tablo 15'de Ankara'da bulunan Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı oteller gösterilmiştir.

**Tablo 15:** Ankara'da Bulunan Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri

#### 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri

Sheraton Oteli	Swiss Otel Ankara	Aktif Metropolitan Otel
Ankara Hilton Oteli	Ankara Varan Mövenpick	Asya Termal Kızılcahamam
Barcelo Ankara Altınel	Bera Ankara	Bilkent Otel
Büyük Anadolu Oteli	Büyük Sürmeli Oteli	Crowne Plaza Ankara
Esenboğa Airport Otel	İçkale Otel	Ramada Plaza Ankara
Rixos Grand Ankara		

#### 4 Yıldızlı Otel İşletmeleri

Akar Interntionel Otel	Alba Ankara Otel	Aldino Otel
Ankara Atlı Otel	Ankara Plaza Hotel	Ankara Royal Otel
Atalay Otel	Başak Termal	Best Otel
Best Apart Otel	Best Western Otel 2000	Business Park Otel
Ck Farabi Hotel	Class Otel	Çankaya Koru Otel
Demora Otel	Divan Otel Moment	Doğa Residence Otel
Eyüboğlu Otel	First Angora Otel	Gazi Park Otel
Gürkent Otel	Haymana Midas Termal	Houston Otel
İlci Residence Otel	King Otel	Legacy Gap Otel
Midas Otel	Midi Hotel	Monec
Neva Palas Otel	Niza Park Otel	Notte Hotel
Olimpik Park Otel	Patalya Lakeside Resort	Patalya Thermal Resort
Radisson Blue	Ramada Oteli	Royal Ankara Oteli
Royal Carine	Sergah Otel	Turist Otel
Ulaşan Otel	Vivaldi Ce Gold Hotel	

(Kaynak: [www.ankarakulturturizm.gov.tr/](http://www.ankarakulturturizm.gov.tr/))

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Bu bağlamda araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniği tercih edilmiştir. Anket soruları kapsamlı literatür taramasından sonra oluşturulmuştur. Araştırmada uygulanan anket iki farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi yanıtlayan yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ve çalıştıkları otel işletmelerinin belli başlı nitelikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise gelir yönetimi uygulamalarından olan pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, tahmin, kapasite yönetimi, bilgi teknolojileri ve gelir yönetimi performansının değerlendirilmesi, likert ölçekli sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır. Toplamda 72 soru sorulmuştur. Anketin oluşturulmasında, gelir yönetimi uygulamaları ile ilgili sorular, Crystal (2004), pazar bölümlendirme Uğurlu (2007), talep tahmini Cengiz (2013), bilgi teknolojisi Arbak (1993), gelir yönetimi performans değerlendirilmesi Unurlu (2010), kaynaklarından yararlanılmıştır.

Alan araştırması temel veri toplama aracı olarak seçilen anketin geçerli sonuçlar verip vermediğinin denenmesi için bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Anket, pilot uygulama için 15 otel yöneticisine uygulanmış ve yöneticilerin sorulara nasıl reaksiyon gösterdikleri, nerelerde tereddüt ettikleri ve anlaşılmayan kısımların

olup olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda anket sorularında gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Araştırma verileri anket tekniği ile araştırmacı tarafından yöneticiler ile yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Anket yapılırken katılımcıların üst düzey kararlara katılan yöneticiler olmasına dikkat edilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Varsayımları**

Otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının ölçülmesi amacıyla yapılan bu araştırmada aşağıdaki varsayımlar oluşturulmuştur;

- Otel işletmelerinde kullanılan gelir yönetimi uygulamalarının işletme performansını artırdığı varsayılmıştır.
- Otel işletmelerinde kullanılan gelir yönetimi uygulamaları oteller için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- 5 yıldızlı otellerde gelir yönetimi kullanımı üst düzeyde olmasına rağmen 4 yıldızlı otellerde kullanım oranı daha düşüktür

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlıdır. Araştırma alanının Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmasının sebebi, gelir yönetiminin yeni bir uygulama olması sebebi ile daha çok kurumsallaşmış otel işletmelerinde kullanılmasıdır.

Araştırmanın yapılması sırasında Türkiye'deki tüm dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine ulaşılması konusunda maddi yetersizlikler ve zaman kısıtlamasının olması araştırmanın belli bir il içerisinde gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamıştır.

### **3.6. Verilerin Toplanması**

Araştırma Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ankara ilinde 60 tane 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi faaliyette bulunmaktadır.

Anket çalışması 1 Haziran 2014- 10 Temmuz 2014 tarihleri arasında yöneticilerle bire bir görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Anketler, otel işletmelerinin otel sahibi, genel müdür, ön büro müdürü gibi işletmeyi iyi tanıyan yöneticiler tarafından cevaplandırılmıştır. Toplanan veriler SPSS 16.0 for Windows programı yardımı ile analiz edilmiştir.

### **3.7. Verilerin Analizi**

Anket içerisinde bulunan soruların ölçmek istediği olguyu ne kadar tutarlı, kararlı ve duyarlı ölçtüğünü tespit etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Veriler toplandıktan sonra değişkenlerin betimsel istatistiği yapılmıştır.

Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve gelir yönetimini oluşturan faktörler 6 boyutta değerlendirilmiştir. Ayrıca alt boyutların dağılımının normal dağılıma uygun olup olmadığını sınamak amacıyla Kolmogorov- Smirnov testi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda alt boyutlar normal dağılıma sahip olmadığı için anketi yanıtlayan yöneticilerin demografik özelliklerine ve otel işletmesinin statüsü, yatak kapasitesi, müşteri profili gibi niteliklerine göre farklılık gösterip göstermedikleri, Mann- Whitney U ve Kruskal- Wallis testleri ile analiz edilmiştir.

### **3.8. Verilerin Geçerlilik ve Güvenirliliği**

Anketlerde güvenilirlik ve geçerlilik önemli olduğundan bu iki özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Geçerlilik test ya da ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık, vd., 2010: 121). Bu açıklamadan çıkarılan sonuç geçerliliğin derecesi ölçülmek istenen değişkenlerin ifade edilebilmesi derecesine bağlıdır.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin çoğu daha önceki araştırmalarda geçerlilikleri test edilmiş ölçeklerdir. Araştırmada anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olunmak için içerik geçerliliği yapılmıştır.

Güvenilirlik, 'bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir' (Altunışık, vd., 2010: 122). Likert tipi ölçeklerde iç

tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için, Cronbach alfa olarak da bilinen katsayının kullanılması gerekmektedir. Bu tür ölçeklerde güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Anket uygulaması yapıldıktan sonra demografik özellikler dışındaki 55 adet kapalı uçlu soruya güvenilirlik analizi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 16'da güvenilirlik analizinin sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 16:** Cronbach's Alpha Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik katsayısı (Cronbach's Alpha)	Soru sayısı
, 890	55

Anketin güvenilir sayılabilmesi için alfa değerinin en az 0,7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0,5'e kadar indirilebilir (Altunışık, vd., 124). Yukarıda görüldüğü gibi Cronbach's Alpha katsayısı ,890 olarak ortaya çıkmıştır. Bu değer kabul edilebilen sınırlar içerisinde bir değerdir ve bu nedenler verilerin güvenilir olduğu rahatlıkla söylenebilir.

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümü Ankara ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yönetici ve üst düzey müdürlerin konu ile ilgili görüş ve değerlendirmelerini içermektedir.

#### 4.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki unvanlarına ilişkin veriler aşağıda Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17:** Yöneticilerin Mesleki Unvanları

Mesleki Unvan	Frekans
Ön büro müdürü	25
Satış ve pazarlama müdürü	6
Muhasebe müdürü	4
Gelir müdürü	6
Genel müdür	3

Tablo 17 incelendiği zaman araştırmaya çoğunlukla ön büro müdürlerinin katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin deneyim sürelerinin ortalama olarak 7 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin veriler aşağıda Tablo 18’de verilmiştir.



**Tablo 18:** Demografik Özellikler

<b>Değişkenler</b>	<b>Özellikler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdeler (%)</b>
<b>Cinsiyet dağılımı</b>	Bay	24	54,5
	Bayan	20	45,5
<b>Toplam</b>		44	100,0
<b>Yaş grubu dağılımı</b>	20-24	4	9,1
	25-34	27	61,4
	35-44	13	29,5
<b>Toplam</b>		44	100,0
<b>Eğitim düzeyi</b>	Ortaöğretim	5	11,4
	Ön lisans	18	40,9
	Lisans	20	45,5
	Lisansüstü	1	2,3
<b>Toplam</b>		44	100,0

Tablo 18’de demografik özellikler ile ilgili veriler incelendiği zaman; cinsiyet dağılımlarının çoğunluğunun (% 54,5) bay olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde büyük çoğunluğunun (% 61,4) 25-34 yaş grubu içinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile ilgili veriler incelendiğinde büyük çoğunluğun (% 45,5) lisans mezunu olduğu görülmektedir.

## 4.2. İşletme İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan oteller ilgili bilgiler aşağıda Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19:** Otel İşletmeleri İle İlgili Genel Bilgiler

<b>Değişkenler</b>	<b>Özellikler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdeler (%)</b>
<b>Otel yıldızı</b>	4 yıldızlı	31	70,5
	5 yıldızlı	13	29,5
<b>Toplam</b>		44	100,0
<b>Otel statüsü</b>	Uluslararası zincire bağlı	11	25,0
	Ulusal zincire bağlı	12	27,3
	Ulusal otel işletmesi	14	31,8
	Ulusal şahıs otel işletmesi	7	15,9
<b>Toplam</b>		44	100,0
<b>Otel oda kapasitesi</b>	50 ve altı	10	22,7
	51-150	25	56,8
	151-250	4	9,1
	251 ve üstü	5	11,4
<b>Toplam</b>		44	100,0
<b>Oteldeki çalışan sayısı</b>	50 kişi ve altı	27	61,4
	51-100	9	20,5
	101-150	2	4,5
	151 kişi ve üst	6	13,6
<b>Toplam</b>		44	100,0
<b>Otelin faaliyet süresi</b>	3 yıldan az	4	9,1
	3-5 yıl	1	2,3
	5-7 yıl	2	4,5
	7-9 yıl	9	20,5
	10 yıl ve üstü	28	63,6
<b>Toplam</b>		44	100,0
<b>Müşteri profil</b>	İş amaçlı	2	4,5
	Tatil amaçlı	2	4,5
	Kongre	0	0
	Hepsi	40	90,9
<b>Toplam</b>		44	100,0

Tablo 19’ da otel işletmeleri ile ilgili veriler incelendiği zaman araştırmaya çoğunlukla (%70,5) dört yıldızlı otellerin katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan 4 ve 5 yıldızlı otellerin çoğunlukla (%31,8) ulusal otel işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin oda kapasiteleri incelendiğinde 51-150 oda kapasitesine sahip işletmelerinin, araştırmaya katılan işletmelerin yarısından fazlasına (%56,8) eşit olduğu görülmektedir. Tablodaki çalışan sayısı incelendiğinde otellerde çalışan sayısının büyük çoğunlukla (% 61,4) 50 kişi ve altı olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunlukla (%63,6) 11 yıldan fazla faaliyet sürdürdüğü görülmektedir. Otel işletmelerinin müşteri profilleri incelendiği zaman araştırmaya katılan otellerin büyük çoğunluğunun (%90,9) iş amaçlı, tatil amaçlı ve kongre amaçlı müşteri profilinin hepsine sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.3. İşletmelerin Gelir Yönetimi Kullanma Durumları İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelir yönetimi uygulamaları kullanım durumları ile ilgili bilgiler aşağıda Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20:** Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulama Durumları

Gelir yönetimi uygulaması	Frekans	Yüzdelerik (%)
Evet	31	70,5
Hayır	13	29,5
<b>Toplam</b>	44	100,0

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 70,5’inin gelir yönetimine yönelik uygulamaları kullandığı tespit edilmiştir.

Aşağıda Tablo 21’de otel işletmesinin yıldız türüne göre gelir yönetimi uygulama durumları gösterilmiştir.

**Tablo 21:** Otel İşletmesinin Yıldız Türüne Göre Gelir Yönetimi Uygulama Durumları

<b>Gelir yönetimi uygulaması</b>	<b>4 yıldızlı</b>	<b>5 yıldızlı</b>
Evet	18	13
Hayır	13	-
<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>13</b>

5 yıldızlı otellerin hepsi gelir yönetimi uygulaması kullanırken 13 tane 4 yıldızlı otel işletmesi gelir yönetimi uygulamasını kullanmamaktadır. Bu oranlara göre 5 yıldızlı otel işletmeleri gelir yönetimi uygulamalarına adapte olmuşken 4 yıldızlı otellerin de gelir yönetimine uyum süreci içinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 22:** Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulama Süreleri

<b>Gelir yönetimi uygulama süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik (%)</b>
1 yıldan az	4	12,9
1-2 yıl	11	35,5
3-5 yıl	12	38,7
6-9 yıl	4	12,9
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>

Otel işletmelerinin gelir yönetimi uygulama sürelerinin çoğunlukla (% 38,7) 3-5 yıl olduğu görülmektedir. Gelir yönetiminin Türkiye’de yeni bir uygulama olduğu gelir yönetimi uygulama sürelerinin düşük olmasından anlaşılmaktadır.

**Tablo 23:** Otel İşletmelerinin Gelir Müdürüne Sahip Olma Durumları

<b>Gelir yönetimi müdürü olup olmadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik (%)</b>
Evet	10	32,3
Hayır	21	67,7
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğunda (% 67,7) gelir yönetimi müdürü olmadığı görülmektedir.

**Tablo 24:** Otel İşletmelerinde Gelir Müdürünün Bağlı Olduğu Departman

<b>Gelir müdürünün bağlı olduğu departman</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzelik (%)</b>
Satış ve pazarlama bölümü	4	40,0
Önbüro departmanı	3	30,0
Bağımsız	1	10,0
Muhasebe departmanı	1	10,0
Genel müdür	1	10,0
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

Tablo incelendiği zaman otel işletmelerinde gelir müdürünün çoğunluğunun (% 40,0) satış ve pazarlama bölümüne bağlı olarak çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 25:** Gelir Müdürü Bulunmayan Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi İle İlgili Sorumlulukları Yerine Getiren Yönetici

<b>Gelir müdürü yerine sorumlulukları yerine getiren yönetici</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzelik (%)</b>
Otel müdürü	3	14,3
Ön büro müdürü	11	52,4
Satış ve pazarlama müdürü	4	19,0
Finans direktörü	3	14,3
<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Tablo incelendiği zaman gelir müdürü olmayan otel işletmelerinde sorumlulukları çoğunlukla (% 52,4) ön büro müdürünün yerine getirdiği görülmektedir.

**Tablo 26:** Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Komitesine Sahip Olma Durumları

<b>Gelir yönetimi komitesinin olup olmadığı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik (%)</b>
Evet	6	19,3
Hayır	25	80,7
<b>Toplam</b>	31	100,0

Tablo incelendiği zaman gelir yönetimi uygulayan otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun gelir yönetimi komitesine sahip olmadığı görülmektedir. Gelir yönetimi komitesine sahip olan otel işletmelerinin hepsi 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Gelir yönetimi komitesine sahip olan otel işletmelerinde ise aşağıdaki bölüm yöneticileri bulunmaktadır;

Birinci otel işletmesinde: Otel müdürü ve ön büro müdürü.

İkinci otel işletmesinde: Otel müdürü, satış ve pazarlama müdürü, ön büro müdürü, gelir müdürü ve rezervasyon müdürü.

Üçüncü otel işletmesinde: Otel müdürü, satış ve pazarlama müdürü, gelir müdürü ve rezervasyon müdürü.

Dördüncü otel işletmesinde: Otel müdürü, satış ve pazarlama müdürü, gelir müdürü ve rezervasyon müdürü.

Beşinci otel işletmesinde: satış ve pazarlama müdürü ön büro müdürü, gelir müdürü ve rezervasyon müdürü.

#### **4.4. İşletmelerin Gelir Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulguları**

Hazırlanan bu çalışmanın veri toplama aşamasında, anket uygulanan yöneticilerin gelir yönetimine ilişkin algılarının önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla 55 adet soru sorulmuştur. Bu bölümde amaç, Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin, gelir yönetimi ile ilgili tutumlarında hangi unsurların ön plana çıktığını tespit etmek ve bu unsurların ne derece önem arz ettiğini ortaya koymaktır.

Anketin uygulandığı yöneticilerden, her bir soru için beş ayrı seçenek olan ‘Kesinlikle Katılmıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle

Katılıyorum' şeklinde olan ifadelerden kendilerine en uygun olan seçeneği seçmeleri istenmiştir.

#### **4.4.1. Pazar Bölümlendirme İle İlgili Bulgular**

Bu bölümde otel işletmelerinin pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiği ile ilgili sorular yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında pazar bölümlendirme ile ilgili 11 adet soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin sorulara verdiği cevaplar aşağıda Tablo 27'de gösterilmiştir.

**Tablo 27:** Otel İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme İle İlgili Bulgular

Soru No'su	Pazar Bölümlendirme İle İlgili Algılar	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Ort.
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	
1	Müşterileri stratejik kümeler halinde gruplandırma	0 0,00	2 6,5	1 3,2	27 87,1	1 3,2	3,87
2	Müşterileri benzer satın alma özelliklerine göre gruplandırma	0 0,00	1 3,2	0 0,00	25 80,6	5 16,1	4,09
3	Farklı müşteri gruplarına farklı promosyonlar sunma	0 0,00	0 0,00	1 3,2	20 64,5	10 32,3	4,29
4	İyi tanımlanmış pazar segmentlerini düzenli olarak gözden geçirme	0 0,00	0 0,00	0 0,00	21 67,7	10 32,3	4,32
5	Müşterileri otelden bekledikleri fayda özelliklerine göre gruplandırma	2 6,5	6 19,4	0 0,00	18 58,1	5 16,1	3,58
6	Müşterileri otele geliş sıklığına göre gruplandırma	0 0,00	4 12,9	0 0,00	23 74,2	4 12,9	3,87
7	Müşteriler hedeflenirken satış fiyatlarını rahatça ödeyebilen müşteriler üzerinde yoğunlaşma	2 6,5	10 32,3	1 3,2	18 58,1	0 0,00	3,12
8	Hedef pazar seçiminde en önemli ölçütün karlılık olması	0 0,00	10 32,3	1 3,2	18 58,1	2 6,5	3,38
9	Pazar bölümlerine göre indirimli paketler oluşturma	0 0,00	0 0,00	0 0,00	18 58,1	13 41,9	4,41
10	Pazar bölümlerinin rezervasyon taleplerini takip etme	0 0,00	1 3,2	0 0,00	21 67,7	9 29,0	4,22
11	Pazar bölümlerine göre hizmetlerde geliştirmeler yapma	0 0,00	0 0,00	1 3,2	20 64,5	10 32,3	4,29

Tablo 27 incelendiği zaman otel yöneticilerinin seçilen hedef pazarın uygunluğunun düzenli olarak gözden geçirilmesine önem verdiği görülmektedir. Seçilen hedef pazar için farklı promosyonlar sunma ve indirimli paketler oluşturma otel yöneticileri tarafından kullanılan yaygın uygulamalar olduğu araştırma kapsamında tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinin hedef pazarın rezervasyon taleplerini takip etmeye ve pazar bölümlerine göre hizmetlerde geliştirme yapmaya önem verdikleri görülmektedir.



#### 4.4.2. Fiyatlandırma İle İlgili Bulgular

Bu bölümde otel işletmelerinin oda fiyatlarını oluşturma sürecine incelemek ve fiyatlara karar verirken kullanılan tekniklere ilişkin sorulan anket sorular yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında fiyatlandırma ile ilgili yöneticilere 7 adet soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin sorulara verdiği cevaplar aşağıda Tablo 28’de gösterilmiştir.

**Tablo 28:** Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma İle İlgili Bulgular

Soru No’su	Fiyatlandırma İle İlgili Algılar	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Ort.
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	
1	Oda fiyatlarını ayarlamak için kullanılan etkili fiyat politikası olup olmadığı	0 0,00	0 0,00	1 3,2	20 64,5	10 32,3	4,29
2	Oda fiyatlarını odanın değerine göre ayarlama	0 0,00	2 6,5	0 0,00	24 77,4	5 16,1	4,03
3	Oda fiyatlarına karar verilirken rakiplerin tepkilerini düşünme	0 0,00	1 3,2	2 6,5	22 71,0	6 19,4	4,06
4	Fiyatlandırma stratejisinin, müşterinin satın alma kararı üzerindeki etkisini analiz etme	0 0,00	0 0,00	1 3,2	23 74,2	7 22,6	4,19
5	Fiyatlar ayarlanırken müşterinin fiyat esnekliğini önemseme	0 0,00	0 0,00	2 6,5	26 83,9	3 9,7	4,03
6	Fiyatların değişiminin tüm kaynaklarda aynı anda güncellenmesi	0 0,00	0 0,00	0 0,00	22 71,0	9 29,0	4,29
7	Pazar bölümlerinin sezonluk talebini dikkate alarak fiyat ayarlamaları yapma	0 0,00	0 0,00	1 3,2	19 61,3	11 35,5	4,32

Tablo 28 incelendiği zaman otel işletmelerinin kullandığı etkili fiyat politikaları olduğu görülmektedir. Oda fiyatlarına karar verirken otel yöneticileri müşterilerin satın alma etkilerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Otel işletmelerindeki oda fiyatlarında oluşan değişikliklerin tüm kaynaklarda aynı anda güncellendiği tespit edilmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin pazar bölümlerinin taleplerine göre fiyatlarda ayarlamalar yaptığı görülmektedir.

#### 4.4.3. Talep Tahmini İle İlgili Bulgular

Bu bölümde otel işletmeleri için önemli olan talep tahmini ve planlama çalışmaları ile ilgili anket soruları yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında talep tahmini ile ilgili yöneticilere 9 adet soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin sorulara verdiği cevaplar aşağıda Tablo 29’da gösterilmiştir.

**Tablo 29:** Otel İşletmelerinde Talep Tahmini İle İlgili Bulgular

Soru No'su	Talep Tahmini İle İlgili Algılar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Ort.
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	
1	Otelin tahmin çalışmalarında başarılı olması	0 0,00	0 0,00	2 6,5	26 83,9	3 9,7	4,03
2	Müşteri talebinin tahmini için verileri zamanında kullanma	0 0,00	0 0,00	1 3,2	23 74,2	7 22,6	4,19
3	Gelir yönetimini, tahmin ile ilgili iş kararlı almak için kullanma	0 0,00	0 0,00	1 3,2	26 83,9	4 12,9	4,09
4	Talep tahmin sürecinin verimliliğini ölçme ve değişiklikler yapma	0 0,00	0 0,00	2 6,5	24 77,4	5 16,1	4,09
5	Gelir yönetiminin tahminleri oluşturmak için doğru istatistiksel yöntemleri içermesi	0 0,00	1 3,2	0 0,00	25 80,6	5 16,1	4,09
6	Gelir yönetiminin tahminleri oluşturmak için gerekli olan tüm verilere sahip olması	0 0,00	0 0,00	2 6,5	23 74,2	6 19,4	4,12
7	Tahmin yapılırken kullanılan verilerin önemli bir kaynak olması	0 0,00	0 0,00	1 3,2	25 80,6	5 16,1	4,12
8	Otelde kısa dönemli periyotlarda tahmin çalışmaları yapılması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	23 74,3	8 25,8	4,25
9	Tahmin çalışmalarında farklı birimlerin birlikte çalışması	0 0,00	1 3,2	1 3,2	19 61,3	10 32,3	4,22

Tablo 29 incelendiği zaman otel işletmelerinin talep tahmini için doğru verileri zamanında kullanmaya önem verdikleri görülmektedir. Tahmin yapılırken kullanılan verilerin otel işletmeleri için önemli bir kaynak olduğu ve otel işletmelerinde kullanılan gelir yönetimi sisteminin doğru tahminleri oluşturmak için

gerekli olan tüm verilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde kısa dönemli periyotlarla tahmin çalışmaları yapıldığı ve tahmin çalışmalarında farklı birimlerin birlikte çalıştığı görülmektedir.

#### 4.4.4. Kapasite Yönetimi İle İlgili Bulgular

Bu bölümde otel işletmelerinde kapasite planlama kararları üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi ile ilgili anket soruları yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında kapasite yönetimi ile ilgili yöneticilere 6 adet soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin sorulara verdiği cevaplar aşağıda Tablo 30'da gösterilmiştir.

**Tablo 30:** Otel İşletmelerinde Kapasite Yönetimi İle İlgili Bulgular

Soru No'su	Kapasite Yönetimi İle İlgili Algılar	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Kararsızım (3)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Ort.
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	
1	Gelir yönetiminin pazar segmentleri için odaları tahsis etmesi	0 0,00	1 3,2	0 0,00	23 74,2	7 22,6		4,16
2	Fazla rezervasyonların tedbirli alınması ve rezervasyonsuz gelen müşterilerin tahmin edilmesinin gelir yönetiminin bir parçası olması	0 0,00	1 3,2	1 3,2	21 67,7	8 25,8		4,16
3	Otelin haftanın belirli gecelerinde kapasite üstü satışlar yapma durumu	2 6,5	6 19,4	2 6,5	19 61,3	1 3,2		4,67
4	Oda fiyatına ek olarak müşterilerin diğer harcamalarının da hesaplanması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	27 87,1	4 12,9		4,12
5	Her hangi bir akşam için yüksek değerli müşteriler için mevcut odalar olması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	25 80,6	6 19,4		4,19
6	Pazar bölümlerinin taleplerini dikkate alarak pazar bölümlerine yönelik kapasite ayarlaması yapılması	0 0,00	0 0,00	2 6,5	24 77,4	5 16,1		4,09

Tablo 30'da görüldüğü üzere otel işletmelerini gelir yönetim sistemini kullanım amaçları arasında pazar bölümleri için odaların tahsis edilmesi ve fazla

rezervasyonların tedbirli alınarak walk-in gelen müşterilerin tahmin edilmesi vardır. Araştırmaya katılan çoğu otel işletmesinde haftanın belirli günlerinde kapasite üstü satışların yapıldığı görülmektedir. Otel işletmelerinde yüksek değerli müşteriler için her zaman odaların bulunduğu tespit edilmiştir.

#### **4.4.5. Bilgi Teknolojileri İle İlgili Bulgular**

Bu bölümde otel işletmelerinin bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri ne ölçüde takip ettikleri, bilgi teknolojisinin kullanım alanları ve bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyleri ile ilgili anket soruları yorumlanmıştır. Araştırma bilgi teknolojileri ile ilgili yöneticilere 10 adet soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin sorulara verdiği cevaplar aşağıda Tablo 31’de gösterilmiştir.

**Tablo 31:** Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri İle İlgili Bulgular

Soru No'su	Bilgi Teknolojileri İle İlgili Algılar	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Ort.
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	
1	Gelir yönetimi ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etme	0 0,00	0 0,00	0 0,00	22 73,3	8 26,7	4,26
2	Bilgi teknolojisinin gelir yönetimi ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olması	0 0,00	1 3,2	0 0,00	26 83,9	4 12,9	4,06
3	Gelir yönetimi görevlerini tamamlamak için bilgisayar sistemi ile çalışma ortaklıkları oluşturma	0 0,00	1 3,2	1 3,2	23 74,2	6 19,4	4,09
4	Rezervasyonların ve gelir yönetiminin entegre edilmesi	0 0,00	0 0,00	0 0,00	25 80,6	6 19,4	4,19
5	Gelir yönetimi yazılımından elde edilen bilgilerin alınacak kararlara ışık tutması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	26 83,9	5 16,1	4,16
6	Gelir yönetimi yazılımından elde edilen bilgilerin problemlerin çözümü için etkili olması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	27 87,1	4 12,9	4,12
7	Gelir yönetimi yazılımının gerekli bilgileri düzenli aralıklarla sağlaması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	27 87,1	4 12,9	4,12
8	Gelir yönetimi yazılımı ile ilgili gerekli eğitime sahip olunması	0 0,00	0 0,00	1 3,2	28 90,3	2 6,5	4,03
9	Gelir yönetimi ile ilgili yazılımların sıklıkla araştırılması	0 0,00	1 3,2	2 6,5	25 80,6	3 9,7	3,96
10	Gelir yönetimi yazılımının Pazar bölümlerinin geleceğe yönelik talep düzeylerini tahmin etmesi	0 0,00	1 3,2	1 3,2	27 87,1	2 6,5	3,96

Tablo 31’de görüldüğü gibi otel işletmeleri gelir yönetimi ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etmeye önem vermektedir. Otel işletmelerinde gelir yönetimi ve rezervasyonların entegre edildiği tespit edilmiştir. Gelir yönetimi yazılımından elde edilen verilerin alınacak kararlara yardımcı olduğu ve problemlerin çözümüne yardımcı olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin gelir yönetimi ile ilgili gerekli eğitime sahip olduğu görülmektedir.

#### **4.4.6. Gelir Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular**

Bu bölümde otel işletmelerinin gelir yönetimi performansının değerlendirilmesi ile ilgili anket soruları yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında gelir yönetimi performansının değerlendirilmesi ilgili yöneticilere 12 adet soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin sorulara verdiği cevaplar aşağıda Tablo 32’de gösterilmiştir.

**Tablo 32:** Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Performansını Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular

Soru No'su	Gelir Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi İle İlgili Algılar	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Ort.
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	
1	Gelir yönetimi uygulamalarının genel giderlerin azalmasına yardımcı olması	0 0,00	2 6,5	3 9,7	20 64,5	6 19,4	3,96
2	Gelir yönetimi uygulamalarının maliyetleri azaltması	0 0,00	1 3,2	4 12,9	20 64,5	6 19,4	4,0
3	Gelir yönetimi uygulamalarının işletme faaliyetlerini kontrole yardımcı olması	0 0,00	1 3,2	1 3,2	16 51,6	13 41,9	4,32
4	Gelir yönetimi uygulamalarının müşteri ilişkileri yönetiminde etkinliği artırması	0 0,00	1 3,2	0 0,00	22 71,0	8 25,8	4,19
5	Gelir yönetimi uygulamalarının kaynakların daha verimli şekilde kullanılmasını sağlaması	0 0,00	0 0,00	1 3,2	17 54,8	13 41,9	4,38
6	Gelir yönetimi uygulamalarının otelin karlılığını arttırması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	12 38,7	19 61,3	4,61
7	Gelir yönetimi uygulamalarının otelin rekabet edilebilir avantajını arttırması	0 0,00	0 0,00	2 6,5	18 58,1	11 35,5	4,29
8	Gelir yönetimi uygulamalarının etkin rekabet stratejileri geliştirmesine yardımcı olması	0 0,00	0 0,00	1 3,2	19 61,3	11 35,5	4,32
9	Gelir yönetimi uygulamalarının oda satışlarını arttırması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	17 54,8	14 45,2	4,45
10	Gelir yönetimi uygulamalarının doluluk oranını arttırması	0 0,00	1 3,2	0 0,00	14 45,2	16 51,6	4,45
11	Gelir yönetimi uygulamalarının müşteri kitlesini arttırması	0 0,00	1 3,2	1 3,2	22 71,0	7 22,6	4,12
12	Gelir yönetimi uygulamalarının hizmet kalitesini yükseltmesi	0 0,00	1 3,2	1 3,2	19 61,3	10 32,3	4,22

Tablodan anlaşıldığı üzere tüm maddelerin ortalaması 3 ve üzerinde değerler olduğundan, yöneticilerin bu faktörlerle ilgili görüşlerinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. Gelir yönetimi kullanan otel işletmelerinin, gelir yönetimi uygulamalarının işletme faaliyetlerini kontrole yardımcı olduğunu düşünmektedir.

Gelir yönetimi uygulamaları otel işletmelerinin kaynaklarının daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Gelir yönetimi uygulamaları otel işletmelerinin karlılığını arttırmıştır ve otel işletmelerinin rekabet edilebilir avantajını arttırmıştır. Gelir yönetimi uygulamalarının oda satışlarını arttırdığı ve doluluk oranını yükselttiği tespit edilmiştir.

#### **4.5. Farklılık Analizleri**

Ankara'daki dört ve beş yıldızlı işletmelerde öncelikle gelir müdürleri ile gelir müdürü yok ise otel müdürü, satış pazarlama müdürü ve ön büro müdürü demografik özelliklerinin ve otel işletmelerinin niteliklerinin, gelir yönetimi uygulamalarının boyutları arasında fark olup olmadığı test edilmesi istenmektedir. Farklılıkları ölçmek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin yapılması uygun görülmüştür.

##### **4.5.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Cinsiyet değişkenin gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmış ve sonucu Tablo 33'de verilmiştir.



**Tablo 33:** Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	87,0	223,0	-1,311	0,190
<b>Fiyatlandırma</b>	113,5	249,5	-0,262	0,793
<b>Tahmin</b>	82,0	218,0	-1,579	0,114
<b>Kapasite Yönetimi</b>	93,5	229,5	-1,083	0,279
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	78,5	214,5	-1,480	0,139
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	63,0	199,0	-2,265	<b>0,023</b>

	<b>Cinsiyet</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>	<b>Ortalamaların Toplamı</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	Bay	16	13,94	223,00
	Bayan	15	18,20	273,00
	Toplam	31		
<b>Fiyatlandırma</b>	Bay	16	15,59	249,50
	Bayan	15	16,43	246,50
	Toplam	31		
<b>Tahmin</b>	Bay	16	13,62	218,00
	Bayan	15	18,53	278,00
	Toplam	31		
<b>Kapasite Yönetimi</b>	Bay	16	14,34	229,50
	Bayan	15	17,77	266,50
	Toplam	31		
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	Bay	16	13,41	214,50
	Bayan	14	17,89	250,50
	Toplam	30		
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	Bay	16	12,44	199,00
	Bayan	15	19,80	297,00
	Toplam	31		

Tablo 33'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; gelir yönetimi sisteminin alt boyutlarında bulunan değerler 0,05'den büyük olduğu için ( $p > 0,05$ ), cinsiyete göre görüş farkı olmadığı tespit edilmiştir.

**Gelir yönetimi performans değerlendirme** konusundaki değerler incelendiğinde anlamlılık satırındaki değer 0,05'den küçük olması nedeniyle

( $p < 0,05$ ) otel yöneticilerinin cinsiyetleri açısından gelir yönetimi performansı değerlendirilmesine ilişkin tutumları arasında fark olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.5.2. Yöneticilerin Yaş Dağılımına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin yaş gruplarına göre gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve sonucu Tablo 34'de verilmiştir.

**Tablo 34:** Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	0,596	2	0,742
<b>Fiyatlandırma</b>	2,524	2	0,283
<b>Tahmin</b>	0,264	2	0,876
<b>Kapasite Yönetimi</b>	0,062	2	0,970
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	2,566	2	0,277
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	3,835	2	0,147

	<b>Yaş</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	20-24	3	12,17
	25-34	18	16,42
	35-44	10	16,40
	Toplam	31	
<b>Fiyatlandırma</b>	20-24	3	8,33
	25-34	18	16,50
	35-44	10	17,40
	Toplam	31	
<b>Tahmin</b>	20-24	3	14,33
	25-34	18	15,72
	35-44	10	17,00
	Toplam	31	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	20-24	3	17,17
	25-34	18	15,81
	35-44	10	16,00
	Toplam	31	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	20-24	3	12,33
	25-34	17	14,09
	35-44	10	18,85
	Toplam	30	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	20-24	3	8,83
	25-34	18	15,08
	35-44	10	19,80
	Toplam	31	

Tablo 34'deki anlamlılık satırındaki değerler incelendiğinde; gelir yönetimi sisteminin alt boyutları ve gelir yönetimi performansı konusundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için ( $p>0,05$ ), otel yöneticilerinin yaş gruplarına görüş farkı olmadığı tespit edilmiştir.

#### **4.5.3. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin eğitim durumlarına göre gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmış ve sonucu Tablo 35'de verilmiştir.

**Tablo 35:** Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	2,941	3	0,401
<b>Fiyatlandırma</b>	4,979	3	0,173
<b>Tahmin</b>	6,321	3	0,097
<b>Kapasite Yönetimi</b>	13,468	3	<b>0,005</b>
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	5,760	3	0,124
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	7,220	3	0,065

	<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	Orta öğretim	3	14,33
	Ön lisans	10	15,15
	Lisans	17	17,59
	Lisans üstü	1	2,50
	Toplam	31	
<b>Fiyatlandırma</b>	Orta öğretim	3	8,33
	Ön lisans	10	14,90
	Lisans	17	17,21
	Lisans üstü	1	29,50
	Toplam	31	
<b>Tahmin</b>	Orta öğretim	3	11,50
	Ön lisans	10	11,70
	Lisans	17	18,74
	Lisans üstü	1	26,00
	Toplam	31	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	Orta öğretim	3	12,17
	Ön lisans	10	8,65
	Lisans	17	20,29
	Lisans üstü	1	28,00
	Toplam	31	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	Orta öğretim	3	12,33
	Ön lisans	10	11,80
	Lisans	16	17,65
	Lisans üstü	1	28,00
	Toplam	30	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	Orta öğretim	3	5,83
	Ön lisans	10	16,00
	Lisans	17	18,56
	Lisans üstü	1	3,00
	Toplam	31	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; **kapasite yönetimi** anlamlılık satırındaki değer 0,05'den küçük olması nedeniyle ( $p < 0,05$ ), otel işletmelerindeki yöneticilerin eğitim durumlarına göre kapasite yönetimi politikalarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Gelir yönetimi sisteminin diğer alt boyutları ve gelir yönetimi performansı konusundaki değerler 0,05'den büyük olduğu için ( $p > 0,05$ ), otel yöneticilerinin eğitim durumlarına göre görüş farkı olmadığı tespit edilmiştir.

#### **4.5.4. Otel İşletmelerinin Yıldızlarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin, işletmelerinin yıldızı değişkenine göre gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmış ve sonucu Tablo 36'da verilmiştir.

**Tablo 36:** Otel İşletmelerinin Yıldızına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	84,0	255,0	-1,328	0,184
<b>Fiyatlandırma</b>	42,5	213,5	-3,043	<b>0,002</b>
<b>Tahmin</b>	85,0	256,0	-1,347	0,178
<b>Kapasite Yönetimi</b>	68,0	239,0	-2,028	<b>0,043</b>
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	56,5	227,5	-2,435	<b>0,015</b>
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	63,0	199,0	-2,265	<b>0,023</b>

	<b>Otel Yıldızı</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>	<b>Ortalamaların Toplamı</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	4 yıldızlı	18	14,17	255,00
	5 yıldızlı	13	18,54	241,00
	<b>Toplam</b>	<b>31</b>		
<b>Fiyatlandırma</b>	4 yıldızlı	18	11,86	213,50
	5 yıldızlı	13	21,73	282,50
	<b>Toplam</b>	<b>31</b>		
<b>Tahmin</b>	4 yıldızlı	18	14,22	256,00
	5 yıldızlı	13	18,46	240,00
	<b>Toplam</b>	<b>31</b>		
<b>Kapasite Yönetimi</b>	4 yıldızlı	18	13,28	239,00
	5 yıldızlı	13	19,77	257,00
	<b>Toplam</b>	<b>31</b>		
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	4 yıldızlı	17	13,71	233,00
	5 yıldızlı	13	17,85	232,00
	<b>Toplam</b>	<b>30</b>		
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	4 yıldızlı	18	12,64	227,50
	5 yıldızlı	13	20,65	268,50
	<b>Toplam</b>	<b>31</b>		

Tablo 36 incelendiğinde; otel yöneticilerinin **fiyatlandırma, kapasite yönetimi, bilgi teknolojisi ve gelir yönetimi performansı değerlendirilmesi** anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05' den küçük olması nedeniyle ( $p < 0,05$ ), otel yöneticilerinin işletmelerindeki yıldızlarına göre fiyatlandırma, kapasite yönetimi,

bilgi teknolojileri ve gelir yönetimi performans değerlendirilmesi tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, pazar bölümlendirme ve tahmin politikaları açısından otel işletmelerinin yıldızları değerlendirildiğinde, söz konusu olan değişkenler ile otel işletmelerinin yıldızları arasında herhangi bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.5. Otel İşletmelerinin Statülerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin, işletmelerinin statüleri ile gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.



**Tablo 37:** Otel İşletmelerinin Statülerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	0,594	3	0,898
<b>Fiyatlandırma</b>	7,760	3	0,051
<b>Tahmin</b>	3,724	3	0,293
<b>Kapasite Yönetimi</b>	5,859	3	0,119
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	2,012	3	0,570
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	2,280	3	0,516

	<b>Otelin Statüsü</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	Uluslar arası bir zincire bağlı	11	16,32
	Ulusal bir zincire bağlı	8	14,06
	Ulusal otel işletmesi	9	17,39
	Ulusal şahıs otel işletmesi	3	15,83
	Toplam	31	
<b>Fiyatlandırma</b>	Uluslar arası bir zincire bağlı	11	21,73
	Ulusal bir zincire bağlı	8	13,50
	Ulusal otel işletmesi	9	13,61
	Ulusal şahıs otel işletmesi	3	8,83
	Toplam	31	
<b>Tahmin</b>	Uluslar arası bir zincire bağlı	11	18,50
	Ulusal bir zincire bağlı	8	14,88
	Ulusal otel işletmesi	9	12,28
	Ulusal şahıs otel işletmesi	3	21,00
	Toplam	31	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	Uluslar arası bir zincire bağlı	11	21,05
	Ulusal bir zincire bağlı	8	13,06
	Ulusal otel işletmesi	9	14,06
	Ulusal şahıs otel işletmesi	3	11,17
	Toplam	31	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	Uluslar arası bir zincire bağlı	11	17,27
	Ulusal bir zincire bağlı	8	14,44
	Ulusal otel işletmesi	8	12,81
	Ulusal şahıs otel işletmesi	3	19,00
	Toplam	30	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	Uluslar arası bir zincire bağlı	11	18,50
	Ulusal bir zincire bağlı	8	14,13
	Ulusal otel işletmesi	9	13,50
	Ulusal şahıs otel işletmesi	3	19,33
	Toplam	31	

Tablo 37 incelendiğinde; otel yöneticilerinin gelir yönetimi sisteminin alt boyutları ve gelir yönetimi performans değerlendirilmesi anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05' den büyük olması nedeniyle ( $p>0,05$ ), söz konusu olan bu değişkenler ile otel işletmelerinin statüleri arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.6. Otel İşletmelerinin Oda Kapasitelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin, işletmelerinin oda kapasitelerine göre gelir yönetimi sistemini alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 38:** Otel İşletmelerinin Oda Kapasitesine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	2,714	3	0,438
<b>Fiyatlandırma</b>	9,494	3	<b>0,023</b>
<b>Tahmin</b>	3,687	3	0,297
<b>Kapasite Yönetimi</b>	6,919	3	0,075
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	10,457	3	<b>0,015</b>
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	6,565	3	0,087

	<b>Otelin Oda Kapasitesi</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	50 ve altı	3	17,17
	51-150	19	13,97
	151-250	4	20,62
	251 ve üstü	5	19,30
	Toplam	31	
<b>Fiyatlandırma</b>	50 ve altı	3	13,00
	51-150	19	12,92
	151-250	4	21,12
	251 ve üstü	5	25,40
	Toplam	31	
<b>Tahmin</b>	50 ve altı	3	14,33
	51-150	19	14,34
	151-250	4	17,00
	251 ve üstü	5	22,50
	Toplam	31	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	50 ve altı	3	8,33
	51-150	19	14,47
	151-250	4	20,38
	251 ve üstü	5	22,90
	Toplam	31	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	50 ve altı	3	19,00
	51-150	18	11,67
	151-250	4	24,25
	251 ve üstü	5	20,20
	Toplam	30	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	50 ve altı	3	11,33
	51-150	19	14,05
	151-250	4	17,75
	251 ve üstü	5	24,80
	Toplam	31	

Tablo 38 incelendiğinde; otel yöneticilerinin **fiyatlandırma ve bilgi teknolojisi** uygulamalarındaki anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05' den küçük olması nedeniyle ( $p < 0,05$ ), otel işletmelerinin oda kapasitesine göre fiyatlandırma ve bilgi teknolojileri tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, otel yöneticilerinin pazar bölümlendirme, tahmin, kapasite yönetimi ve gelir yönetimi performans değerlendirilmesi açısından otel işletmelerinin oda kapasiteleri değerlendirildiğinde, söz konusu olan değişkenler ile otel işletmelerinin oda kapasiteleri arasında herhangi bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.7. Otel İşletmelerindeki Çalışan Sayılarına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin, işletmelerindeki çalışan sayısına göre gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 39:** Otel İşletmelerindeki Çalışan Sayısına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	4,323	3	0,229
<b>Fiyatlandırma</b>	11,634	3	<b>0,009</b>
<b>Tahmin</b>	6,219	3	0,101
<b>Kapasite Yönetimi</b>	7,666	3	0,053
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	7,345	3	0,062
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	10,504	3	<b>0,015</b>

	<b>Oteldeki Çalışan Sayısı</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	50 kişi ve altı	15	13,03
	51-100	8	18,75
	101-150	2	12,75
	151 kişi ve üstü	6	20,83
	Toplam	31	
<b>Fiyatlandırma</b>	50 kişi ve altı	15	11,47
	51-100	8	16,75
	101-150	2	16,75
	151 kişi ve üstü	6	26,08
	Toplam	31	
<b>Tahmin</b>	50 kişi ve altı	15	14,00
	51-100	8	13,44
	101-150	2	18,75
	151 kişi ve üstü	6	23,50
	Toplam	31	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	50 kişi ve altı	15	12,93
	51-100	8	14,44
	101-150	2	22,00
	151 kişi ve üstü	6	23,75
	Toplam	31	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	50 kişi ve altı	14	12,57
	51-100	8	14,00
	101-150	2	24,50
	151 kişi ve üstü	6	21,33
	Toplam	30	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	50 kişi ve altı	15	12,20
	51-100	8	18,38
	101-150	2	8,25
	151 kişi ve üstü	6	24,92
	Toplam	31	

Tablo 39 incelendiğinde; otel yöneticilerinin **fiyatlandırma ve gelir yönetimi performans değerlendirmesi** anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05’ den küçük olması nedeniyle ( $p < 0,05$ ), otel işletmelerindeki çalışan sayısına göre fiyatlandırma ve gelir yönetimi performans değerlendirilmesi tutumu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Otel yöneticilerinin pazar bölümlendirme, tahmin, kapasite yönetimi ve bilgi teknolojisi anlamlılık satırındaki değerlerin 0,05’den büyük olması nedeniyle ( $p > 0,05$ ) otel işletmelerinin çalışan sayısı değerlendirildiğinde, söz konusu olan değişkenler ile otel işletmelerindeki çalışan sayısı arasında herhangi bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.8. Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin, işletmelerinin faaliyet süresine göre gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 40:** Otel İşletmelerinin Faaliyet Süresine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	3,473	3	0,324
<b>Fiyatlandırma</b>	6,446	3	0,092
<b>Tahmin</b>	2,199	3	0,532
<b>Kapasite Yönetimi</b>	2,423	3	0,489
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	5,757	3	0,124
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	3,146	3	0,370

	<b>Otelin Faaliyet Süresi</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	3 yıldan az	3	18,83
	5-7 yıl	1	28,50
	7-9 yıl	5	19,00
	10 yıl ve üstü	22	14,36
	Toplam	31	
<b>Fiyatlandırma</b>	3 yıldan az	3	25,17
	5-7 yıl	1	29,50
	7-9 yıl	5	12,90
	10 yıl ve üstü	22	14,84
	Toplam	31	
<b>Tahmin</b>	3 yıldan az	3	14,83
	5-7 yıl	1	28,50
	7-9 yıl	5	16,10
	10 yıl ve üstü	22	15,57
	Toplam	31	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	3 yıldan az	3	16,67
	5-7 yıl	1	28,00
	7-9 yıl	5	13,10
	10 yıl ve üstü	22	16,02
	Toplam	31	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	3 yıldan az	3	20,17
	5-7 yıl	1	27,00
	7-9 yıl	5	19,80
	10 yıl ve üstü	21	13,26
	Toplam	30	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	3 yıldan az	3	22,33
	5-7 yıl	1	25,50
	7-9 yıl	5	13,30
	10 yıl ve üstü	22	15,32
	Toplam	31	

Tablo 40 incelendiğinde; otel yöneticilerinin gelir yönetimi sisteminin alt boyutları ve gelir yönetimi performans değerlendirilmesi anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05' den büyük olması nedeniyle ( $p>0,05$ ), söz konusu olan bu değişkenler ile otel işletmelerinin faaliyet süreleri arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.9. Otel İşletmelerinin Müşteri Profillerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin, işletmelerinin müşteri profiline göre gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.



**Tablo 41:** Otel İşletmelerinin Müşteri Profiline Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	2,741	2	0,254
<b>Fiyatlandırma</b>	0,647	2	0,723
<b>Tahmin</b>	3,564	2	0,168
<b>Kapasite Yönetimi</b>	0,646	2	0,724
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	0,510	2	0,775
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	2,624	2	0,269

	<b>Müşteri Profili</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	Tatil amaçlı	1	28,50
	Kongre	2	21,00
	Kongre, iş ve tatil amaçlı	28	15,20
	Toplam	31	
<b>Fiyatlandırma</b>	Tatil amaçlı	1	21,50
	Kongre	2	12,75
	Kongre, iş ve tatil amaçlı	28	16,04
	Toplam	31	
<b>Tahmin</b>	Tatil amaçlı	1	2,00
	Kongre	2	11,00
	Kongre, iş ve tatil amaçlı	28	16,86
	Toplam	31	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	Tatil amaçlı	1	9,50
	Kongre	2	14,50
	Kongre, iş ve tatil amaçlı	28	16,34
	Toplam	31	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	Tatil amaçlı	1	21,00
	Kongre	2	14,00
	Kongre, iş ve tatil amaçlı	27	15,41
	Toplam	30	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	Tatil amaçlı	1	29,00
	Kongre	2	11,25
	Kongre, iş ve tatil amaçlı	28	15,88
	Toplam	31	

Tablo 41 incelendiğinde; otel yöneticilerinin gelir yönetimi sisteminin alt boyutları ve gelir yönetimi performans değerlendirilmesi anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05' den büyük olması nedeniyle ( $p>0,05$ ), söz konusu olan bu değişkenler ile otel işletmelerinin müşteri profili arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.10. Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulama Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin, işletmelerinin gelir yönetimi kullanım sürelerine göre gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 42:** Otel İşletmelerinin Gelir Yönetim Sistemini Kullanım Sürelerine Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	4,871	3	0,181
<b>Fiyatlandırma</b>	0,921	3	0,820
<b>Tahmin</b>	5,858	3	0,119
<b>Kapasite Yönetimi</b>	6,979	3	0,073
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	1,833	3	0,608
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	4,727	3	0,193

	<b>Otel Gelir Yönetimi Sistemini Uygulama Süreleri</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	1 yıldan az	4	17,50
	1-2 yıl	11	17,23
	3-5 yıl	12	12,08
	6-9 yıl	4	22,88
	Toplam	31	
<b>Fiyatlandırma</b>	1 yıldan az	4	13,38
	1-2 yıl	11	16,27
	3-5 yıl	12	15,54
	6-9 yıl	4	19,25
	Toplam	31	
<b>Tahmin</b>	1 yıldan az	4	19,38
	1-2 yıl	11	11,05
	3-5 yıl	12	17,96
	6-9 yıl	4	20,38
	Toplam	31	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	1 yıldan az	4	7,38
	1-2 yıl	11	14,55
	3-5 yıl	12	18,04
	6-9 yıl	4	22,50
	Toplam	31	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	1 yıldan az	3	15,50
	1-2 yıl	11	14,95
	3-5 yıl	12	14,29
	6-9 yıl	4	20,62
	Toplam	30	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	1 yıldan az	4	14,50
	1-2 yıl	11	13,64
	3-5 yıl	12	15,71
	6-9 yıl	4	24,88
	Toplam	31	

Tablo 42 incelendiğinde; otel yöneticilerinin gelir yönetimi sisteminin alt boyutları ve gelir yönetimi performans değerlendirilmesi anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05' den büyük olması nedeniyle ( $p>0,05$ ), söz konusu olan bu değişkenler ile otel işletmelerinin gelir yönetim sistemi kullanım sürelerine göre arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.11. Otel İşletmelerinde Gelir Müdürü Bulunmasına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin, işletmelerin de gelir müdürü çalışmasına göre gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 43:** Otel İşletmelerinin Gelir Müdürü Bulundurmasına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	83,5	314,5	-0,913	0,361
<b>Fiyatlandırma</b>	43,0	274,0	-2,673	<b>0,008</b>
<b>Tahmin</b>	73,0	304,0	-1,422	0,155
<b>Kapasite Yönetimi</b>	38,0	269,0	-2,927	<b>0,003</b>
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	65,0	275,0	-1,636	0,102
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	91,0	322,0	-0,595	0,552

	<b>Gelir Müdürü Olup Olmadığı</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>	<b>Ortalamaların Toplamı</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	Evet	10	18,15	181,50
	Hayır	21	14,98	314,50
	Toplam	31		
<b>Fiyatlandırma</b>	Evet	10	22,20	222,00
	Hayır	21	13,05	274,00
	Toplam	31		
<b>Tahmin</b>	Evet	10	19,20	192,00
	Hayır	21	14,48	304,00
	Toplam	31		
<b>Kapasite Yönetimi</b>	Evet	10	22,70	227,00
	Hayır	21	12,81	269,00
	Toplam	31		
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	Evet	10	19,00	190,00
	Hayır	20	13,75	275,00
	Toplam	30		
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	Evet	10	17,40	174,00
	Hayır	21	15,33	322,00
	Toplam	31		

Tablo 43 incelendiğinde; gelir müdürü bulunan otel işletmelerinde fiyatlandırma ve kapasite yönetiminin anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05’

den küçük olması nedeniyle ( $p < 0,05$ ), otel işletmelerinde gelir müdürü çalışmasına göre fiyatlandırma ve kapasite yönetimi alt boyutu tutumu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan pazar bölümlendirme, tahmin, bilgi teknolojisi ve gelir yönetimi performans değerlendirmesi anlamlılık satırındaki değerlerin 0,05'den büyük olması nedeniyle ( $p > 0,05$ ), otel işletmeleri açısından gelir müdürün bulunması değerlendirildiğinde, söz konusu değerler ile otel işletmelerinde gelir müdürü bulunması arasında herhangi bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### **4.5.12. Otel İşletmelerinde Gelir Müdürünün Bağlı Olduğu Departmana Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel yöneticilerinin, işletmelerinde gelir müdürünün bağlı olduğu departman ile gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Tablo 44:** Otel İşletmelerinde Gelir Müdürünün Bağlı Olduğu Departman İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	5,184	3	0,159
<b>Fiyatlandırma</b>	6,419	3	0,093
<b>Tahmin</b>	4,795	3	0,187
<b>Kapasite Yönetimi</b>	3,758	3	0,289
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	6,141	3	0,105
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	4,231	3	0,238

	<b>Gelir Müdürünün Bağlı Olduğu Departman</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	Satış ve pazarlama bölümü	4	5,75
	Ön büro departmanı	3	4,17
	Bağımsız	1	1,50
	Diğer	2	9,00
	Toplam	10	
<b>Fiyatlandırma</b>	Satış ve pazarlama bölümü	4	4,75
	Ön büro departmanı	3	3,00
	Bağımsız	1	8,50
	Diğer	2	9,25
	Toplam	10	
<b>Tahmin</b>	Satış ve pazarlama bölümü	4	6,12
	Ön büro departmanı	3	2,67
	Bağımsız	1	6,00
	Diğer	2	8,25
	Toplam	10	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	Satış ve pazarlama bölümü	4	5,12
	Ön büro departmanı	3	3,50
	Bağımsız	1	8,00
	Diğer	2	8,00
	Toplam	10	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	Satış ve pazarlama bölümü	4	5,75
	Ön büro departmanı	3	2,33
	Bağımsız	1	8,00
	Diğer	2	8,50
	Toplam	10	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	Satış ve pazarlama bölümü	4	6,38
	Ön büro departmanı	3	4,00
	Bağımsız	1	1,50
	Diğer	2	8,00
	Toplam	10	

Tablo 44 incelendiğinde; otel yöneticilerinin gelir yönetimi sisteminin alt boyutları ve gelir yönetimi performans değerlendirilmesi anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05' den büyük olması nedeniyle ( $p>0,05$ ), otel işletmelerinin gelir müdürünün bağlı olduğu departman ile yöneticilerin gelir yönetimi performans değerlendirilmesi ve gelir yönetimi uygulamaları alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

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

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



**Tablo 45:** Gelir Müdürü Bulunmayan Otel İşletmelerindeki Yöneticilere Göre Gelir Yönetimi Sistemi Arasındaki Farka İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	<b>Ki-Kare</b>	<b>Df</b>	<b>Asymp. Sig.</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	1,075	3	0,783
<b>Fiyatlandırma</b>	3,996	3	0,262
<b>Tahmin</b>	3,033	3	0,387
<b>Kapasite Yönetimi</b>	3,931	3	0,269
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	7,513	3	0,057
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	0,464	3	0,927

	<b>Gelir Müdürünün Bağlı Olduğu Departman</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	Otel müdürü	3	14,00
	Ön büro müdürü	11	10,50
	Satış ve pazarlama müdürü	4	9,50
	Finans direktörü	3	11,83
	Toplam	21	
<b>Fiyatlandırma</b>	Otel müdürü	3	16,00
	Ön büro müdürü	11	10,82
	Satış ve pazarlama müdürü	4	11,25
	Finans direktörü	3	6,33
	Toplam	21	
<b>Tahmin</b>	Otel müdürü	3	9,33
	Ön büro müdürü	11	10,27
	Satış ve pazarlama müdürü	4	15,50
	Finans direktörü	3	9,33
	Toplam	21	
<b>Kapasite Yönetimi</b>	Otel müdürü	3	16,67
	Ön büro müdürü	11	9,64
	Satış ve pazarlama müdürü	4	9,25
	Finans direktörü	3	12,67
	Toplam	21	
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	Otel müdürü	3	13,33
	Ön büro müdürü	10	8,80
	Satış ve pazarlama müdürü	4	15,75
	Finans direktörü	3	6,33
	Toplam	20	
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	Otel müdürü	3	10,00
	Ön büro müdürü	11	11,32
	Satış ve pazarlama müdürü	4	12,13
	Finans direktörü	3	9,33
	Toplam	21	

Tablo 45 incelendiğinde; otel yöneticilerinin gelir yönetimi sisteminin alt boyutları ve gelir yönetimi performans değerlendirilmesi anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05' den büyük olması nedeniyle ( $p>0,05$ ), gelir müdürü bulunmayan otel işletmelerinin yöneticilerine göre gelir yönetimi uygulamaları ile gelir yönetimi performans değerlendirmesi arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

#### **4.5.14. Otel İşletmelerinde Gelir Komitesi Kurulmasına Göre Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Testler**

Otel işletmelerin de gelir komitesi kurulması ile gelir yönetimi sisteminin alt boyutları algılama düzeylerini test etmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 46:** Otel İşletmelerinde Gelir Komitesi Kurulması İle Gelir Yönetimi Sisteminin Alt Boyutlarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Wilcoxon W</b>	<b>Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	46,0	371,0	-1,457	0,145
<b>Fiyatlandırma</b>	22,5	347,5	-2,678	<b>0,007</b>
<b>Tahmin</b>	56,5	381,5	-0,972	0,331
<b>Kapasite Yönetimi</b>	32,0	357,0	-2,223	<b>0,026</b>
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	61,5	361,5	-0,578	0,563
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	42,0	367,0	-1,659	0,097

	<b>Gelir Komitesinin Kurulup Kurulmadığı</b>	<b>Gözlem Sayısı</b>	<b>Ortalama Değer</b>	<b>Ortalamaların Toplamı</b>
<b>Pazar Bölümlendirme</b>	Evet	6	20,83	125,00
	Hayır	25	14,84	371,00
	Toplam	31		
<b>Fiyatlandırma</b>	Evet	6	24,75	148,50
	Hayır	25	13,90	347,50
	Toplam	31		
<b>Tahmin</b>	Evet	6	19,08	114,50
	Hayır	25	15,26	381,50
	Toplam	31		
<b>Kapasite Yönetimi</b>	Evet	6	23,17	139,00
	Hayır	25	14,28	357,00
	Toplam	31		
<b>Bilgi Teknolojileri</b>	Evet	6	17,25	103,50
	Hayır	24	15,06	361,50
	Toplam	30		
<b>Gelir Yönetimi Performans Değerlendirmesi</b>	Evet	6	21,50	129,00
	Hayır	25	14,68	367,00
	Toplam	31		

Tablo 46 incelendiğinde; gelir komitesi kurulan otel işletmelerinde fiyatlandırma ve kapasite yönetimi anlamlılık satırlarındaki değerlerin 0,05' den

küçük olması nedeniyle ( $p < 0,05$ ), otel işletmelerinde gelir komitesi kurulması ile fiyatlandırma ve kapasite yönetimi alt boyutu tutumu arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan pazar bölümlendirme, tahmin, bilgi teknolojileri ile gelir yönetimi performans değerlendirmesi anlamlılık satırındaki değerlerin 0,05'den büyük olması nedeniyle ( $p > 0,05$ ), otel işletmeleri açısından gelir komitesinin kurulması değerlendirildiğinde, söz konusu değerler ile otel işletmelerinde gelir komitesi kurulması ile arasında herhangi bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

## BÖLÜM 5

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında yapılmış olan literatür taraması, anket tekniği ve yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmelere bağlı olarak elde edilen sonuçlara ve önerilere bu bölümde yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Büyük yatırımların yapıldığı turizm projelerinin başarısı, gelecekteki talebin ve pazar yapısının tahminine, kapasitenin talebe uygun bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Gelir yönetimi sistemi günümüz otel işletmelerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek, departmanlar arası entegrasyonu sağlayabilecek, rezervasyonlardan diğer tüm işlemlere kadar işerin takibini sağlayacak ve yöneticilerin karar almalarını kolaylaştıracak bir sistemdir. Gelir yönetimi sistemi sürekli gelişmekte olan otel işletmeleri için yeni kullanım alanları oluşturmaktadır. Otel işletmeleri sadece oda satmak ve doluluğu artırmak amacıyla değildir. Otel işletmeleri için amaç en yüksek geliri elde edecek doluluğa ulaşmaktır. Bu sebeple gelir yönetiminin kullanılması otel işletmelerine büyük yararlar sağlayacaktır.

Otel işletmeleri ücret farklılaştırması sayesinde aynı odalar için farklı fiyatlar sunmakta ve bu fiyatlara ait çeşitli kısıtlamalar getirerek talebi sınıflandırmaya çalışmaktadır. Bu sayede aynı odaları belirli kısıtlamalar aracılığı ile farklı müşteri

segmentlerine farklı fiyattan satabilmektedir. Otel işletmelerini tercih eden müşterilerden iş amacıyla seyahat edenler yüksek ücret ve eğlence amacıyla seyahat edenler ise düşük ücret ödeme eğilimindedirler. Otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının kullanılması, kapasitenin daha verimli kullanılmasına, hizmetin niteliğinin iyileştirilmesine ve otel işletmelerinin daha geniş tüketici pazarlarına ulaşmasını sağlayacaktır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki hizmet işletmeleri tarafından yeni kullanılmaya başlanmış olan gelir yönetimi sisteminin, Ankara'da faaliyet gösteren işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerin de kullanım düzeyini ölçmektir. Araştırmada pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, talep tahmini, kapasite yönetimi ve bilgi teknolojileri ile gelir yönetimi performans değerlendirilmesi konuları ele alınmıştır. Gelir yönetimi uygulamalarını kullanımı açısından dört ve beş yıldızlı otel işletmelerin bu uygulamaları daha etkin kullandığı düşünülerek araştırmada sadece bu oteller tercih edilmiştir.

Yapılan araştırma kapsamındaki işletmelere ilişkin veriler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Araştırmaya çoğunlukla ön büro müdürleri katılmıştır. Araştırmaya katılanların % 55'i erkektir. Geriye kalan %45'lik kısım ise bayandır. Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yönetici bölümlerinde erkek ve bayanların neredeyse eşit derecede yer aldığı sonucuna ulaşılabilir. Ancak bunun sağlıklı bir değerlendirme olabilmesi için araştırmaya katılmayan otellerin de yönetici kadrolarında görev alan bayan ve erkeklerinde yüzdelerinin bilinmesi gerekmektedir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımı ile ilgili veriler incelendiğinde yöneticileri çoğunluğunun 25-34 yaş arasında olduğu görülmektedir. Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yönetici kademelerinde çoğunlukla genç nüfusun çalıştığı söylenebilir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarıyla ilgili verilerin analizi sonucunda %45,5'lik kesimin lisans ve % 40,9'luk

kesimin ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu verilere bakılarak Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yönetici kademelerinin çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu sonucuna ulaşılabilir.

- Araştırmaya % 70'lik çoğunlukla 4 yıldızlı otel işletmeleri katılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 31,8'inin ulusal otel işletmesi, % 27,3'ünün ulusal zincire bağlı otel işletmesi olduğu veriler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Verilerde edinilen bilgilere göre araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğunun kongre, iş ve tatil amaçlı müşteri profillerine sahip oldukları görülmektedir.

- Gelir yönetimi otel işletmelerinde uygulanması ülkemizde yeni bir kavram olmasına rağmen, yapılan anket çalışmasında görüldüğü gibi ankete katılan Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin konuya olan yaklaşımı oldukça olumludur. Ankete katılan 44 otel işletmesinin % 70,5'inde gelir yönetimi uygulamalarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Gelir yönetimi sistemini kullanmayan 13 otel işletmesi de dört yıldızlı otel işletmeleridir. Bu durum Ankara'daki işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde gelir yönetimi ile ilgili gerekli bilince sahip olduklarının ve dört yıldızlı otel işletmelerinin bu sürece uyum sağlamaya başladıklarının açık bir göstergesidir.

- Anketin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin % 63,6'sının 10 yıldan fazla bir süredir faaliyet göstermesine rağmen, 6-9 yıl süredir gelir yönetimini uygulayan otel işletmelerinin oranının % 9,1 olması ülkemizde gelir yönetimi uygulamalarının henüz yeni olduğunun göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

- Araştırma kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin % 67,7'sinde gelir departmanı ve gelir müdürü olmaması, Ankara'daki otel işletmelerinde gelir yönetimi sisteminin yeni kullanılmaya başlanan bir uygulama olduğunu göstermektedir. Gelir müdürü pozisyonu yerine sorumlulukları yerine getiren müdürlerin ön

büro müdürleri oldukları görülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda gelir komitesi kurulmamıştır.

Anketin asıl ölçmek istediği gelir yönetimi uygulamalarının Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kullanım derecesi ile ilgili veri analizi sonuçları doğrultusunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır.

- Yöneticilerin pazar bölümlendirme algı ifadeleri ile ilgili analiz sonuçlarında şu bilgilere ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinde seçilen pazar profili düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Otel işletmelerinde pazar bölümlerinin rezervasyonları ayrı ayrı izlenmekte ve pazar bölümlerine göre fiyat ayarlamaları yapılmaktadır. Ayrıca pazar bölümlerinin talebine göre hizmetlerde geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.

- Yöneticilerin fiyatlandırma algı ifadeleri ile ilgili analiz sonuçlarında şu bilgilere ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde, fiyatlandırma çalışmaları yapılırken müşterinin satın alma kararı da yöneticiler tarafından düşünülmektedir. Fiyat ayarlamalarında rakip otel işletmelerinin tepkileri de takip edilmektedir. Ayrıca müşterilerin sezonluk taleplerine göre değişen fiyatlandırma stratejileri kullanılmakta ve değişen fiyatlar diğer tüm kaynaklarda anında güncellenmektedir.

- Yöneticilerin talep tahmini algı ifadeleri ile ilgili analiz sonuçlarında şu bilgilere ulaşılmıştır. Gelir yönetimi uygulamalarının önemli bir basamağını oluşturan talep analizinin, ankete katılan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğun da dikkate alındığı ve otel işletmelerinin talep tahmini konusunda iyi durumda oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri talep tahmini için gerekli olan verilere sahiptir ve otel işletmelerinde kısa dönemli periyotlarla tahmin çalışmaları yapılmaktadır.

- Yöneticilerin kapasite yönetimi algı ifadeleri ile ilgili analiz sonuçlarında şu bilgilere ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan otel



işletmelerinin çoğunluğunda haftanın belirli gecelerinde kapasite üstü satışlar yapılmaktadır. Otel işletmeleri talebin sezonluk değişimlerini dikkate alarak pazar bölümlerine yönelik kapasite ayarlamaları yapmaktadırlar.

- Yöneticilerin bilgi teknolojileri algı ifadeleri ile ilgili analiz sonuçlarında şu bilgilere ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde gelir yönetimi ile teknolojik gelişmeler takip edilmekte ve gerekli eğitimler alınmaktadır. Gelir yönetimi yazılımından elde edilen verilerle geleceğe yönelik talep düzeyleri tahmin edilmektedir.

- Yöneticilerin gelir yönetimi performans değerlendirmesi algı ifadeleri ile ilgili analiz sonuçlarında şu bilgilere ulaşılmıştır Gelir yönetimi kullanan otel işletmeleri gelir yönetimi sisteminin performansından memnun kalmaktadır. Gelir yönetimi kullanan otel işletmeleri otelin karlılığının arttığını ve doluluk oranlarının arttığını görüşündedirler. Gelir yönetimi otel işletmeleri içi rekabet stratejileri geliştirmeye yardımcı olmaktadır ve otel işletmelerinin rekabet edilebilir avantajını arttırmıştır.

- Araştırma sonucunda otel yöneticilerinin demografik özelliklerine göre ve otel işletmelerinin özelliklerine göre genellikle kapasite yönetimi ve fiyatlandırma arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Gelir yönetimi otel işletmeleri için yararlı bir sistem olsa da müşteriler tarafından yanlış anlaşılmalara sebep olabilir. Otel işletmelerinde gelir yönetimi fiyatlandırmalarının müşteri segmentine göre değiştirilmesi müşterilerin eşitlik algıları üzerinde kötü etkilere neden olabilir.

## 5.2. Öneriler

Bu araştırma kapsamında otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarına genel bir bakış sağlanmıştır.

Günümüzde otel işletmeleri, sürekli değişen çevre ve kıyasıya rekabet koşulları içinde varlıklarını sürdürebilme savaşı içerisindeyler. Otel işletmelerinin rekabet gücünü arttıracak, karı maksimize edecek ve dolulukları arttıracak en önemli uygulamalardan biri gelir yönetimi sistemidir.

Araştırma sonrası yapılan öneriler aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

- İşletme belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinde gelir yönetimi sistemine ilişkin algıların henüz iyi bir seviyede olmadığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda dört yıldızlı otel işletmelerinin bu konuda daha fazla bilgilendirilmeleri, otel işletmelerinin daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.
- Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden gelir departmanına sahip olmayan otel işletmelerinin gelir departmanları oluşturmaları gelir yönetim uygulamalarını daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacak ve otel işletmesinin tam kapasite ile çalışmasına imkân sağlayacaktır.
- Gelir yönetim sisteminden tam anlamıyla yararlanmak isteyen otel işletmelerinin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Otel işletmeleri teknolojik yatırımlara önem vermelidir.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunda gelir yönetimi komitesinin kurulmadığı tespit edilmiştir. Gelir yönetimi komitesinin kurulması gelir yönetim sisteminin daha iyi kullanılmasına, uygulamalarının eksikliklerinin daha kolay tespit edilmesine ve böylece işletme kaynaklarının daha iyi kullanılmasını sağlayacaktır.

- Karar almada yardımcı olan gelir yönetimi sistemi sürekli olarak gelişme gösterdiği için yöneticiler tarafından sürekli takip edilmeli ve gelişmeler doğrultusunda yeniden şekillendirilmelidir.
- Otel işletmelerinde arzın stoklanamaması mümkün olmasa da rezervasyon sistemleri aracılığıyla talebi stoklamak mümkün olabilir. Bunun için otel işletmeleri rezervasyon sistemlerinde olan değişimleri sürekli takip etmelidir.
- İleride yapılacak olan araştırmalarda çalışmanın alanı genişletilerek, gelir yönetimi uygulamalarının konaklama işletmeleri dışında, turizm işletmeleri başlığı altında yer alan diğer işletmelerde uygulamaları, gelir yönetimi sisteminin tüm yönleriyle araştırılmasını sağlamış olacaktır.
- Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda gelir yönetimi sistemine müşterilerin bakış açıları da incelenebilir.

## KAYNAKÇA

Abuizam, R, ve Rinke, D. (2013). Using Palaside Pisk Optimizer to Increase Yield- Manegement Effectiveness in the Hotel Industry, **Journal of Finance and Accountancy**, 14.

Adıyaman, F. (2007). *Talep Tahmininde Yapay Sinir Ağlarının Kullanılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aksoy, B. (2005). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?, **Bilgi Dünyası**, 6 (1), 58-77.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı** (6. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Aracıoğlu, B. (2008). *Hizmet İşletmelerinde Kapasite Planlama: Hastane Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Arbak, Y. (1993). *Örgütlerde Bilgi Teknolojisinin Kullanımının Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Arslan, E. (2011). *Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Avinal, Erhan A. (2004). Revenue Management in Hotels, **Journal of Foodservice Business Research**, 7 (4), 51-57.

Aygün, A.,(2006) *Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Aziz, Heba A., Saleh, M., Ramsy, Mohamed H. ve ElShishiny H. (2011). Dynamic Room Pricing Model for Hotel Revenue Management Systems, **Egyptian Informatics Journal**, 12, 177-183.

Baker, Timothy K. ve Collier, David A., (2003). The Benefits Of Optimizing Prices to Manage Demand in Hotel Revenue Management Systems, **Production And Operations Management**, 12 (4), 502-518.

Bertan, S. (2008). Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri ve 4–5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21, 293-312.

Bitran, Gabriel R. ve Mondschein, Susana V. (1993). An Application of Yield Management to the Hotel Industry, **Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology**.

Cengiz, T. (2013). *Örgüt Kültürlerinin Tahmin Yöntemleri Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Chen, L. ve Mell, Homem T., (2010). Mathematical Programming Models for Revenue Management Under Customer Choice, **European Journal of Operational Research**, 203, 294-305.

Cop. R., Candaş, N. ve Akşit, N. (2012). Stratejik Pazarlama Kararlarında Bölümlendirme, Hedef Pazar ve Konumlandırmanın Önemi: Bolu İlinde Bulunan Otel İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24 (1), 35-52.

Çakıcı, Celil A., Kozak, M., Azaltun, M., Sökmen, A. ve Sarışık, M. (2002). **Otel İşletmeciliği** (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Çakır, O. (2011). *Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımının Görev Teknoloji Uyum Modeli Kapsamında Değerlendirilmesi: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çakmakçı, E. (2012). Bilgi Teknolojisi Kullanımının Otel Performansı ve Verimliliğine Etkisi, **Verimlilik Dergisi**, 4, 47-66.

Çetindere, A. (2009), *Kapasite Planlama Problemlerinde Doğrusal Programlama Tekniğinin Kullanımı: Bir Konfeksiyon İşletmesinde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Çetinkaya, Şerif M. (2007). *Bilişim Teknolojilerinin Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri: Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çiçek, Dönüş S. (2000)., *Otel İşletmelerinde Dinamik Programlamaya Dayalı Oda Fiyatının Belirlenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Çuhadar, M., (2006), *Turizm Sektöründe Talep Tahmini İçin Yapay Sinir Ağları Kullanımı Ve Diğer Yöntemlerle Karşılaştırmalı Analizi (Antalya İlinin Dış Turizm Talebinde Uygulama)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Çuhadar, M. ve Kayacan, C. (2005). Yapay Sinir Ağları Kullanılarak Konaklama İşletmelerinde Doluluk Oranı Tahmin: Türkiye'deki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Deneme, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**,16 (1), 24-30.

Demirçifçi, T., (2007). *an Analysis of Distribution Channel Parity and Yield Management Practices in Us Hotels*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Science in Hospitality Information Management, University of Delaware, Delaware.

Emeksiz, M., Özel, H., Yolal, M.ve Yılmaz, H., (2012), **Odalar Bölümü Yönetimi**, (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayımı.

Emeksiz, M. (2000). Otel İşletmelerinde İçsel ve Dışsal Bilgi Sistemleri: Beş Yıldızlı Uluslar Arası Bir Zincir Otelin Dışsal Bilgi Sistemleri İle İletişimin İncelenmesi, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 11, 34-43.

Emeksiz, M., (2001). **Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli**, (1. Basım), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Emeksiz, M., Gürsoy, D. ve Icoz, O., (2006). A Yield Management Model for Five-Star Hotels: Computerized and Non-Computerized Implementation, **Hospitality Management**, 25, 536-551.

Emeksiz, M., Yolal, M., Acar Gürel, D. ve Akdoğan Kozak, M. (2013)., **Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri**, (2. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Erdem, M., (2010). *Sivil Havacılık Sektöründe Gelir Yönetimi: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eren, D., 2003, *Otel İşletmeciliğinde Pazarlama Anlayışı ve Pazar Yönlülük: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Yapılan Bir Araştırma ve Sonuçları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Gayar, Neamat F., Saleh, M., Atiya, A., El-Shishiny, H., Zakhary, Athanasius A. Ve Habib, Heba A., (2011). An Integrated Framework for Advanced Hotel Revenue Management, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 23 (1), 84-98.

Goldman, P., Freling, R., Pak, K. ve Piersma, N., (2001). Models and Techniques for Hotel Revenue Management Using a Rolling Horizon, **Erim Report Series Research In Management**, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2003). **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi (Örnek Ön Büro Modülleri)** (3. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Gökdeniz, A., Kurgun, Osman A., Yaylı, A., Selvi, M. Ve Yıldırım H. (2007). **Turizm Hukuku ve Mevzuatı**, (1. Basım). Ankara: DetayYayıncılık.

Göthesson, L. ve Riman, S., (2004). *Revenue Management Within Swedish Hotels*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Göteborg University Tourism and Hospitality Management.

Griffin, Robert K., (1994), *Critical Success Factors of Lodging Yield Management System, An Empirical Study*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Philosophy In Hotel, Restaurant And Institutional Management at Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

Griffin ,Robert K., (1995). A Categorization Scheme for Critical Success Factors of Lodging Yield Management Systems, **International Journal Of Hospitality Management**, 14 (3/4). 325-338.

Guadix, J., Cortes, P., Onieva, L. Ve Munuzuri, J. (2010). **Technology Revenue Management System for Customer Grups in Hotels**, **Journal of Business Research**, 63. 519-527.

Hamşioğlu, Didem P. (2009). *Bilgi Teknolojisi Tabanlı Kararlar ve Grup Destek Sistemleri Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Hayes, David M. ve Miller, Allisha A. (2011). **Revenue Management for The Hospitality Industry**, John Wiley & Sons, New Jersey.

Heo, Cindy Y. ve Lee, S., (2009). Application of Revenue Management Practices to the Theme Park Industry, **International Journal of Hospitality Management**, 8, 446-453.

Hormby, S., Morrison, J., Dave, P., Meyers, M. ve Tenca, T., (2010). Marriot Internetal Increases Revenue By Implementing a Group Pricing Optimizer, **Interfaces**, 40 (1), 47-57.

Huefner, Ronald j. ve Ill, James A., (2008), The Role of Accounting Information in Revenue Management, **Business Horizons**, 51, 245-255.



Integrated Decisions and Systems (IDEAS), (2005). **The Basics of Revenue Management.**

Ivanov, Z. ve Zhechev, V., (2012). Hotel Revenue Management – a Critical Literature Review, **Tourism Review**, 60 (2), 175-197.

Jain, S. ve Bowman, Brian H., (2004). Measuring the Gain Attributable to Revenue Management, **Journal of Revenue and Pricing Management**, 4 (1), 81-94.

Kamath, V., Bhosala, S. ve Manjrekar, P. (15-17 May 2008), Revenue Management Techniques in Hospitality Industry – a Comparison With Reference to Star and Economy Hotels, *Conference on Tourism in India, India*

Karagöz, Ö. ve Özel, Çağıl H. (2013). **Turizm Pazarlaması** (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Karahan, M. (2011), *İstatistiksel Tahmin Yöntemleri: Yapay Sinir Ağları Metodu İle Ürün Talep Tahmini Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Karataş, M. ve Babür, S. (2013). Gelişen Dünya’da Turizm Sektörünün Yeri, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 15 (25). 15-24.

Katul, N., (1995), Yield Management in The Hotel Industry, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The Faculty Of Commerce and Administration At Concordia University, Canada.

Kaya, E., (2008), *İstanbul’da Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Elektronik Dağıtım Kanalları İle Etkileşimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kimes, Sheryl E. (1989). The Basics of Yield Management, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 30(3), 14-19.

Kimes, Sherly, E. (2011). The Future of Hotel Revenue Management, **Journal of Revenue and Pricing**, 10(1). 62-72

Kimes, Sheryl E. ve Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management Become Acceptable? Findings From an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences, **Journal of Service Research**, 6 (2), 125-135.

Klophaus, R., (2006). Airline Revenue Management in a Changing Business Environment, **Transport and Telecommunication**, 7 (1). 183-188.

Kozak, N. (2012). **Genel Turizm Bilgisi** (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kozak, R. ve Yolal, M. (2001). Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerinin İnterneti Algılama Düzeyleri ( Beş Yıldızlı Otel ve Tatil Köyü Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma). ,**Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 12 (güz), 135-140.

Kurgun, A., Kurgun, H. ve Güripek, E. (2007). Turizm Pazarlamasında Küresel Dağıtım Sisteminin (Global Distribution System –GDS) Stratejik Rolü ve Önemi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (1), 262-274.

Kurgun, H. (2010). **Odalar Bölümü Yönetimi Modern Yönetim Yaklaşımları Ve Gelir Yönetimi**, (3. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Kurgun, Osman A., Gökdeniz, A., Selvi, M., Kılıç, G., Pelit, E., Altınel, H. ve Yıldırım, H., (2011). **Turizm Hukuku ve Mevzuatı**, (6. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Lan, Y., Gao, H., Ball, M. ve Karaesmen, I., (2007). Revenue Management with Limited Demand Information, **Management Science**, 54 (9), 1594-1609.

Li,W., (2011). Revenue Management in China’s Hotel Industry: Barriers and Strategies, **International Proceedings of Economics Development and Research**, 3, 144-147

Maviş, F. (1994). **Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar** (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Mucuk, İ. (2008). **Modern İşletmecilik** (16. Basım). İstanbul: Türkmen Kitapevi

Mucuk, İ. (2007). **Pazarlama İlkeleri (Ve Örnek Olaylar)** (16. Basım). İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Nergiz, Hatice G., Seymen, Oya A. ve Bolat, T. (2013). **Otel Yönetimi** (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Netessine, S. ve Shumsky, R. (2002). Introduction to the Theory and Practice of Yield Management, **Inform Transcations On Education**, 3 (1), 34-44.

Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). **Otel İşletmeciliği** (2. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ong, E. (2008). *Understanding The Influence of Leadership Behaviors in Revenue Management Processes to Profit and Customer Loyalty*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of Phoenix.

Oral, S. (2005). **Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri** (5. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Ören, Veli E., (2005). *Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi (Yield Management) Ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Özbayır, Cüneyt Ö., (2005). *Konaklama İşletmelerinde Müşterilere Karşı Tutumlar ve Fiyat Uygulamaları (Marmaris – Akyaka Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Özdemir, E. ve Akpınar, Ali T. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan*

Kaynakları Profili, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(2), 85-105.

Özel, Çağıl H., Emeksiz, M., Yolal, M. ve Yılmaz, H. (2012). **Odalar Bölümü Yönetimi** (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Pak, K. (2005). **Revenue Management: New Features and Models**, (1. Basım). Rotterdam: Erasmus University.

Schroeder, M., Braun, I. ve Schnieder. E. (2000). Revenue Management Strategies In The Railway Industry, **Technical University of Braunschweig, Germany**

Selmi, N., (2011), Yield Management in the French Hotel Business: An Assessment of the Importance of the Human Factor, **International Business Research**, 4 (2), 58-66.

Sezgin, E. Bütünleşme Girişimleri ve Bilgi Teknolojilerinin Türk Seyahat İşletmelerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 10, 76-84.

Şener, B. (1997). **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon** (2. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi

Talluri, Kaylan T., Van Ryzin, Garrett J., Karaesmen, Itir Z. ve Vulcano Gustavo J., (2008). Revenue Management: Models And Methods, *Proceedings of the 2008 Winter Simulation Conference*.

Tanpanuwat, A. (2011). *Examining Revenue Management Practices In Las Vegas Casino Resorts*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University Of Nevada, Las Vegas.

Tekin M. ve Arslan E. (2011), **Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma**, Eğitim Kitabevi, Konya

Terciyanlı, E., (2009). *Alternative Mathematical Models For Revenue Management Problems*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara

Tse, Tony S.M. ve Poon, Yiu T., (2012). Revenue management: resolving a revenue optimization paradox, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 24 (4), 507-521.

Tütüncü, Ö. (2013). **Konaklama Hizmetlerinde Kalite Yönetimi** (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

Uğurlu, K., (2007), *Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Willie, P., (2011), *A Comparative Study of The Hotel Industry: Revenue Management Strategy in Canada and The United States*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida.

Yıldırım, O. (2012). *Otel İşletmelerinde İş İnsanları Pazar Bölümü: Mersin ve Adana'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Konaklayan Türk İş İnsanlarının Otel Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Hazcı- Faydacı Tüketim Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin

Yılmaz, Burcu S. ve Yılmaz Özgür D. (2004). Küreselleşme ve Bilgi Teknolojilerinin Turizm Endüstrisine Etkileri, 1. *Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi* 15-16 Nisan, 157-175, Balıkesir.

Yiğit, F. (2013). Gelir Yönetiminde Kapasite Üzeri Rezervasyon İçin Bir Karma Dinamik Model Önerisi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 75 (Aralık), 105-120.

Yolal, M. (1998). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büronun Satış Geliştirme ve Gelir Arttırmadaki İşlevinin Yapısal Analizi ve Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

Yousef, D. Abdulrahman (2007). The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Result of a Survey, **Journal of Business and Public Affairs**, 1 (2), 1-9.

Yüksek, G. (2013). Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi, Seyahat İşletmeleri ve Küresel Dağıtım Sistemi Örneği, **İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi**, 4 (1), 53-68.

Zengin, B., Batman, O., Demirkol, Ş., Met, Ömer L., Demirbaş, N. ve Yıldırğan, R. (2006). **Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi ve Ön Büro Otomasyon Sistemleri** (2. Basım).

Zeni, Richard H., (2001). *Improved Forecast Accuracy In Revenue Management By Unconstraining Demand Estimates From Censored Data*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The State University of New Jersey, New Jersey.

Zor, C., (2012). *Yolcu Taşımacılığında Gelir Yönetimi Yaklaşımı ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

İnternet Kaynakları

<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>

## EKLER

### EK 1.ANKET SORULARI

#### Sayın Katılımcı

Bu anket, “**Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamaları**” konulu yüksek lisans tezinde bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler hiçbir şekilde kişisel veya kurum bazında değerlendirme aracı olarak kullanılmayacaktır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak ankete katılarak bilimsel çalışmaya destek vermiş olacaksınız. Soruları samimiyetle ve eksiksiz doldurmanızı ve cevapların daha sonraki çalışmalara ışık tutacağını dikkate almanızı arz/rica ederim.

Çiğdem GÜR

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

E-mail: [cigdemgur@duzce.edu.tr](mailto:cigdemgur@duzce.edu.tr)

1. Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

2. Eğitim durumunuz?

İlköğretim mezunu

Üniversite Mezunu

Lise Mezunu

Yüksek Lisans/ Doktora

3. Oteldeki iş unvanınız?

.....

4. Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?

.....

5. Otelinizin statüsü?

Uluslar arası bir zincire bağlı otel işletmesi

Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi

Ulusal otel işletmesi (A.Ş.)

Ulusal şahıs otel işletmesi (Bağımsız)

6. Otelinizin yatak kapasitesi?

200- 400

401- 600

601- 800

801- 1000

7. Otelinizdeki çalışan sayısı?

.....

8. Oteliniz faaliyet süresi?

.....

9. Müşteri profiliniz?

İş amaçlı

Tatil amaçlı

Kongre

Hepsi

Diğer:

10. Gelir yönetimini kaç yıldır kullanıyorsunuz?

.....

11. Otel işletmenizde Gelir Müdürü bulunuyor mu?

Evet

Hayır

12. Gelir müdürü organizasyon içinde hangi departmana bağlı olarak çalışıyor?

Satış ve Pazarlama Bölümü

Önbüro Departmanı

Bağımsız

Diğer (Lütfen yazınız).....

13. Otelinizde Gelir Müdürü yok ise onun sorumluluklarını kim yerine getiriyor?

Otel Müdürü

Ön Büro Müdürü

Satış ve Pazarlama Müdürü

Rezervasyon Müdürü

Finans Direktörü

14. Otelinizde gelir yönetimi uygulamalarını izlemek için Gelir Yönetimi Komitesi kuruldu mu?

Evet

Hayır

15. Gelir yönetimi komitesi var ise bölüm yöneticilerini işaretleyiniz?

Otel Müdürü

Satış ve Pazarlama Müdürü

Önbüro Müdürü

Gelir Müdürü

Rezervasyon Müdürü

Yiyecek İçecek Müdürü



Bu bölümdeki soruları size uygunluk derecesine göre işaretleyiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılıyorum 3=Kararsızım 4= Katılıyorum 5 =Kesinlikle katılıyorum

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>PAZAR BÖLÜMLENDİRME</b>					
Müşterileri stratejik kümeler halinde gruplandırırız.					
Benzer satın alma özelliklerine göre müşterileri kategorize ederiz.					
Farklı müşteri gruplarına otelimiz ile ilgili farklı promosyonlar sunarız.					
İyi tanımlanmış pazar segmentlerinin bizim için uygun olup olmadığını düzenli olarak gözden geçiririz.					
Müşterilerimizi otelimizden bekledikleri fayda (fiyat, kalite, ürün ve servis) gibi özelliklerine göre gruplandırırız.					
Müşterilerimizi otelimize geliş sıklığı (az, orta, çok) gibi özelliklerine göre gruplandırırız.					
Müşterilerimizi hedeflerken satış fiyatlarımızı rahatlıkla ödeyebilen müşteriler üzerinde yoğunlaşırız.					
Hedef pazar seçiminde dikkate aldığımız en önemli ölçüt karlılıktır.					
Otelimizde Pazar bölümlerine göre indirimli paketler oluşturulmaktadır.					
Pazar bölümlerinin rezervasyon taleplerini ayrı ayrı takip ederiz.					
Pazar bölümlerinin talebini dikkate alarak sunulan hizmetlerde geliştirme çalışmaları yaparız.					
<b>FİYATLANDIRMA</b>					
Otelimizin oda fiyatlarını ayarlamak için kullandığı etkili bir politikası vardır.					
Oda fiyatlarını müşterilerin yerleştiği odanın değerine göre ayarlarız.					
Oda fiyatlarına karar verirken rakiplerin tepkilerini de düşünürüz.					
Otelimizin fiyatlandırma stratejisinin müşterilerimizin satın alma kararları üzerindeki etkilerini analiz ederiz.					
Oda fiyatları ayarlanırken müşterinin fiyat esnekliği bilgi olarak kabul ederiz.					
Oda fiyatları değiştikten sonra, kolayca tüm kaynaklarda bu değişiklikler güncellenir (websiteler vb.)					
Pazar bölümlerinin sezonluk ve haftalık talebini dikkate alarak pazar bölümlerine yönelik fiyat ayarlamaları yaparız.					
<b>TAHMİN</b>					
Rakiplerimizin tahminlerine göre otelimizin tahminleri daha doğru olur.					
Gelir müdürü talep tahminleri için talep tahmin yöntemlerini kullanır.					
Müşteri talebinin tahmini için doğru verileri zamanında kullanırız.					
Gelir yönetimi sistemini, tahmin ile ilgili iş kararlarını almak için kullanırız.					
Gelir yönetimi sistemimiz tahminler için bir dizi istatistiksel yöntemler kullanır.					
Talep tahmin sürecinin verimliliğini sürekli ölçer ve gerekli değişiklikleri yaparız.					
Gelir yönetimi sistemimiz tahminleri oluşturmak için gerekli olan doğru istatistiksel yöntemleri içerir.					
Gelir yönetimi sistemi doğru tahminleri oluşturmak için gerekli olan tüm verilere sahiptir.					
Tahmin yapılırken kullanılan veriler oteli için en önemli kaynaktır.					
Otelde kısa dönemli (günlük, haftalık, birkaç aylık) periyotlarda tahmin					

çalışmaları yapılır.					
Tahmin çalışmalarında farklı birimler birlikte çalışır.					
<b>KAPASİTE DAĞILIMI</b>					
Gelir yönetimi sistemi bizim için pazar segmentleri odalarını tahsis eder.					
Fazla rezervasyonları tedbirli almak ve bazen rezervasyonsuz gelen müşterileri tahmin etmek gelir yönetiminin bir parçasıdır.					
Otelimiz sürekli olarak haftanın belirli gecelerinde kapasite üzerinde satış yapmaktadır.					
Belirli müşterilerin değerini analiz ederken, oda fiyatına ek olarak müşterilerin diğer harcamaları da hesap edilir.					
Her hangi bir akşam, yüksek değerli müşteriler için mevcut odalar vardır.					
Pazar bölümlerinin sezonluk ve haftalık talebini dikkate alarak Pazar bölümlerine yönelik kapasite ayarlamaları yaparız.					
<b>BİLGİ TEKNOLOJİSİ</b>					
Gelir yönetimi ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip ederiz.					
Bilgi teknolojisi gelir yönetiminin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olur.					
Rutin gelir yönetimi görevlerini tamamlamak için bilgisayar sistemi ile çalışma ortaklıkları oluştururuz.					
Rezervasyonlarımız ve gelir yönetimi sistemi gerçek zamanlı olarak entegre edilmiştir.					
Gelir yönetimi yazılımından elde edilen bilgiler verilecek kararlara ışık tutar.					
Gelir yönetimi yazılımından elde edilen bilgiler problemlerin çözümü için son derece etkilidir.					
Gelir yönetimi yazılımı gerekli bilgileri düzenli aralıklarla sağlar.					
Gelir yönetimi yazılım ürünleri ile ilgili gerekli eğitime sahibiz.					
Gelir yönetimi ile ilgili yazılımları sıklıkla araştırırız.					
Gelir yönetimi yazılımı pazar bölümlerinin geleceğe yönelik talep düzeylerini tahmin etmede yeterlidir.					
Gelir yönetimi yazılımı müşteri başına oda dışı gelir hesaplamaları yapmaktadır.					
<b>GELİR YÖNETİMİ PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ</b>					
Gelir yönetimi uygulamaları genel giderlerin azalmasına yardımcı olmuştur.					
Gelir yönetimi uygulamaları maliyetleri azaltmıştır.					
Gelir yönetimi uygulamaları işletme faaliyetlerini kontrole yardımcı olmuştur.					
Gelir yönetimi uygulamaları müşteri ilişkileri yönetiminde etkinliğimizi arttırmıştır.					
Gelir yönetimi uygulamaları kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır.					
Gelir yönetimi uygulamaları otelin karlılığını arttırmıştır.					
Gelir yönetimi uygulamaları otelimizin rekabet edilebilir avantajını arttırmıştır.					
Gelir yönetimi uygulamaları otelimizin etkin rekabet stratejileri geliştirmesine yardımcı olmuştur.					
Gelir yönetimi uygulamaları oda satışlarımızı arttırmıştır.					
Gelir yönetimi uygulamaları doluluk oranımızı arttırmıştır.					
Gelir yönetimi uygulamaları müşteri kitlemizi genişletmiştir.					
Gelir yönetimi uygulamaları hizmet kalitemizi yükseltmiştir.					

**İLGİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.**