

41277

T. C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

41277

**OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ  
FİYATLAMA KARARLARINDA  
SİMÜLASYON YÖNTEMİNİN  
UYGULANMASI**

**ADNAN TÜRKSOY**

**PROF. DR. ALP TİMUR**

**İZMİR - 1995**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ  
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**Soyadı** : Türksoy  
**Adı** : Adnan

**Kayıt No:** 41277

**TEZİN ADI** :

**Türkçe** : Otelcilik Endüstrisi Fiyatlama Kararlarında Simülasyon  
Yönteminin Uygulanması

**İngilizce** : Using Simulation Technique for Pricing Decisions in the  
Hospitality Industry

**TEZİN TÜRÜ** : Doktora

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite** :  
**Fakülte** :  
**Enstitü** :  
**Diğer Kuruluşlar:**  
**Tarih** :

**TEZ YAYIMLANMIŞSA**

**Yayımlayan** :  
**Basım Yeri** :  
**Basım Tarihi** :  
**ISBN** :

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı** : Alp TİMUR  
**Ünvanı** : Prof.Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 192

**TEZİN KONUSU (KONULARI):**

1. Otelcilik Endüstrisi
2. Simülasyon Yöntemi
3. Fiyatlama Kararları

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:**

1. Otel
2. Simülasyon
3. Fiyat
4. Fiyatlama
5. Bilgisayar

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:**

1. Hotel
2. Simulation
3. Price
4. Pricing
5. Computer

1. Tezimden Fotokopi Yapılmasına İzin Vermiyorum.
2. Tezimden Dipnot Gösterilmek Şartıyla Bir Bölümünün Fotokopisi Alınabilir.
3. Kaynak Gösterilmek Şartıyla tezimin Tamamının Fotokopisi Alınabilir.

İMZA



TARİH: 22.6.1995

## TÜRKÇE ABSTRAKT

Otelcilik endüstrisi; sürekli konutlarının bulunduğu yer dışında, kişilerin seyahatleri esnasında geçici konaklama ve yiyecek & içecek ihtiyaçlarının karşılandığı işletmelerdir. Geçmişte tek bir müdür tarafından yönetilen bu tesislerden, günümüzde kapsamlı organizasyon yapısına sahip işletmelere gelinmiştir. Kuşkusuz sektörde değişime uğrayan tek konu; örgüt şeması değildir. İlk ortaya çıktığı yıllarda yalnızca aristokrat kesime hitap eden oteller, bugün yerini vasat konforu ekonomik fiyatlarla sunan işletmelere bırakmıştır.

Turizm sektörünün de bir alt branşını oluşturan, otel işletmelerinin içerisinde buldukları ulusal ve uluslararası piyasalarda talebin en önemli belirleyicisi fiyattır, yani ekonomiktir. Bugün, dünya çapında en büyük ciroya sahip otel zincirleri incelendiklerinde; bu işletmelerin orta gelir grubuna hitap ettikleri görülür. Öte yandan yakın gelecekte de fiyatın önemini artarak koruyacağı tahminlenmektedir.

İşletme politikalarının temel aracını oluşturan fiyatın tesbit edilmesi; hem zor, hem de detaylı bir analiz yapılmasını gerektirir. İşletmelerde uygulanan fiyatlandırma yaklaşımları genellikle iki türdür. Bunlar; maliyeti dikkate almayan talep yönlü yaklaşımlar ve talebi görmezden gelip maliyetlere göre uygulanan yöntemlerdir. Bir çok işletmede, her iki yaklaşımın ayrı ayrı uygulanması, fiyatın yanlış tesbit edilebilmesine ve işletme politikasının sapmasına yol açmaktadır. Her iki yaklaşımın olumlu yönlerinin birleştirilip, dezavantajlarının elimine edilmesinin en iyi yolu ise bu iki yöntemin entegrasyonudur.

Simülasyonun gerçeği arayan; asıl sistemin bir taklidi olması, yöntemi fiyatlandırma kararlarının optimizasyonu için en uygun yaklaşım durumuna getirmektedir. Katı bir formülasyon yapısı bulunmayan yöntem; çalışmada otel işletmelerindeki yiyecek satışlarının tahminlenmesinde kullanılarak, gelecek döneme ilişkin söz konusu yiyecğe ait maliyet ve gelir rakamlarından hareketle, işletme politikasının önceden belirlenmesi amacıyla yönelik olarak incelenmiştir.



## İNGİLİZCE ABSTRAKT (ABSTRACT)

Hospitality industry is establishments which providing lodging and often meals served to people is out of home. Formerly, this establishments were managed only director. They were owned detailed organization chart today. It is not organization chart which didn't change in sector. In first years, hotels were addressed to aristocrate people. There are economic hotels in this day.

The main determinant of tourism supply is price. In the other wise, economically is the most important. If the biggest hotel chains are analyzed, they will address the economic markets. Price will be protect the important for near future. The determinate of price is both difficult and detailed.

The price approaches used in hospitality industry are two kinds: cost plus pricing and market based pricing. In a few enterprises are used this approaches seperately. This circumstances are caused of determine price error. The optimal answer of the problem is integrated both of this pricing approaches.

Simulation technique is looking for real. However, this technique is appropriate approach for integrated both of pricing decisons. In this thesis, simulation technique was used estimation food sales in the hospitality industry. In this way, establishment policy has been determined firstly.

## TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünün ..... / ..... / ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin ..... maddesine göre Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı / Doktora öğrencisi Adnan Türksoy'un Otelcilik Endüstrisi Fiyatlama Kararlarında Simülasyon Yönteminin Uygulanması konulu tezi incelenmiş ve aday ...9.. / ..8... / 9.5... tarihinde, saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 400.. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek, tezin BİTARİHİ olduğuna oy BİRLİĞİ ile karar verildi.

Prof. Dr. H. P. Timur  
BAŞKAN  
Prof. Dr. Nejat Hacıoğlu  
ÜYE  
Prof. Dr. Mustafa Güneş  
ÜYE

Doktora tezi olarak sunduğum "Otelcilik Endüstrisi Fiyatlama Kararlarında Simülasyon Yönteminin Uygulanması" adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Yararlanılan Kaynaklarda gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

2.2.1.6.1.1995

Adnan TÜRKSOY



## ÖNSÖZ

Türk turizminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, ülkemizdeki turizm hareketleri 1963 planlı dönem öncesi ve sonrası şeklinde değerlendirilebilir. Planlı dönem öncesi turizm faaliyetleri, önemsiz sayılabilecek rakamlarda seyrederken, 1963 sonrası uygulamaya konulan politikaların etkileri ise sınırlı kalmıştır. Asıl büyük gelişme; 1980 sonrası getirilen yasal düzenlemeler, sektörel teşvikler ve kredilerle mümkün olabilmıştır. Bu gelişme 1990 ların başına dek sürmüştür, yatak kapasitesi ve turistik talep bakımından önemli gelişmeler katedilmiştir. Ancak, Türk turizminde, son üç-dört yıl içerisinde önemli sayılabilecek yapısal değişiklikler gözlemlenmektedir. Bunlar daha çok ülkemize gelen yabancı turist profilindeki değişim ve turistik talep ile arzın dengelenmesi biçiminde özetlenebilir. Nitekim bu dönem dahilinde, OECD orijinli turist girişleri oransal olarak azalmış, Birleşik Devletler Topluluğu üyesi ülkelerin payı artmıştır. Bu ülkelerin, OECD üyesi ülkeleri turistlerine göre daha az turistik harcamada bulunması sonuçta, turist sayısına göre turizm gelirlerinin düşük kalmasına yol açmıştır.

Diğer taraftan Avrupa Birliğine tam üyelik konusunun gündemde olduğu son dönemde diğer sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de Birlik ve Türk turizmi ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Toplulukla son imzalanan anlaşmalar, Türkiye'ye önemli yükümlülükler getirirken, sektörel bazda en şanslı işkolları olarak tekstil ve turizm ön plana çıkarılmıştır. Turistik arz kapasitesi bakımından, önemli bir potansiyeli olan turizm sektörü; kâr marjlarının daha önceki yıllara göre önemli ölçüde düşmesi, iyi eğitilmiş işgücü sıkıntısı, mevzuat boşlukları, pazarlama ve tanıtım sorunları ile de karşı karşıyadır.

Geçmiş dönemlerde, turistik talep kapasitesinin, arzı aşan bir özellik göstermesi, bu işkolunda verimlilik standartlarının düşük kalmasına yol açmıştır. Ancak bu durum günümüzde aksi yönde gelişmeler gösterebilmekte, münferit olaylarla birlikte doluluk oranları kısmi düşüşler gösterebilmektedir. Gerek kar marjlarında, gerekse doluluk oranlarında görülen düşmeler, turistik işletmelerin sürekli olarak kar marjlarını korumak zorunda olmaları, yeni yönetim ve işletme-cilik yöntemlerinin sektöre adaptasyonunu gerektirmektedir. Bu yönüyle çalışmada; otel işletme kararlarının en önemlilerinden birisi olan "fiyatlandırma"nın simülasyon analizi yöntemi yardımıyla optimizasyonuna imkan sağlayacak bir yönetsel etkinlik modeli geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında, Altınyunus Tatil Köyü'nde araştırma fırsatı veren tesis Genel Müdürü Sayın Aydın Alan'a ve akademik çalışmalarımın her kesitine katkıda bulunduğu gibi bu çalışmamı da yönlendirerek, hazırlanmasını sağlayan, hocam Sn. Prof. Dr. Alp Timur'a şükran ve saygılarımı sunarım.

Adnan Türksöy,  
Bornova - 1995



# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	v
ŞEKİL, TABLO VE GRAFİK LİSTESİ .....	vi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM Otelcilik Endüstrisinde Fiyatlama Kararları

1.1. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ .....	5
1.1.1. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ VE TARİHİ GELİŞİMİ .....	5
1.1.2. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNİN SINIFLANDIRILMASI .....	8
1.1.3. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNİN TEMEL BÖLÜMLERİ .....	9
1.1.3.1. Konaklama Bölümü .....	11
1.1.3.2. Yiyecek ve İçecek Bölümü .....	12
1.1.3.3. Diğer Hizmetlerle İlgili Bölümler .....	13
1.2. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ İŞLETME KARARLARI İÇİNDE FİYATLAMA ..	13
1.2.1. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ İŞLETME KARARLARI .....	14
1.2.1.1. Başabaş Noktası Analizleri .....	14
1.2.1.2. Faaliyet Manivelası Analizi .....	15
1.2.1.3. Rasyo Analizi .....	16
1.2.1.4. Fiyatlama Analizleri .....	19
1.2.2. FİYAT KAVRAMI .....	20
1.2.3. FİYATLAMA KARARLARI .....	22
1.2.4. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARININ TEMEL UNSURLARI .....	24
1.2.4.1. Fiyatlama Kararlarında Hedefler .....	25
1.2.4.2. Fiyatlama Kararlarına Etki Eden Faktörler	28
1.2.4.3. Fiyatlama Karar Modelleri .....	32
1.2.4.4. Fiyatlama Kararlarında Yararlanılan Bilgi Sistemleri .....	34

1.2.5. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDE FİYATLAMA KARAR ALANLARI ..	36
1.2.5.1. Konaklama Hizmetlerinin Fiyatlaması .....	37
1.2.5.2. Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Fiyatlaması .....	38
1.2.6. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDE FİYATLAMA KARAR ORTAMLARI .	39
1.3. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARINDA KULLANILAN GELENEKSEL YAKLAŞIMLAR .....	40
1.3.1. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDE TALEP VE MALİYET KAVRAMLARI	40
1.3.1.1. Otelcilik Endüstrisine Yönelik Talep ve Özellikleri .....	40
1.3.1.2. Otelcilik Endüstrisi Maliyetleri ve Özellikleri .....	45
1.3.2. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARINDA KULLANILAN TEMEL YAKLAŞIMLAR .....	52
1.3.2.1. Talep Yönlü Fiyatlama Kararları .....	52
1.3.2.1.1. Alıcıların Kabiliyetine Göre Fiyatlama .....	54
1.3.2.1.2. Esnek Başbaşa Noktası İle Fiyatlama .....	54
1.3.2.1.3. Fiyat Farklılaştırılması Yoluyla Fiyatlama .....	55
1.3.2.1.4. Rekabete Dayalı Fiyatlama ....	58
1.3.2.1.5. Prestij Fiyatlama .....	59
1.3.2.2. Talep Yönlü Fiyatlama Kararlarının Avantajları .....	59
1.3.2.3. Talep Yönlü Fiyatlama Kararlarının Dezavantajları .....	60
1.3.2.4. Maliyet Yönlü Fiyatlama Kararları .....	61
1.3.2.4.1. Maliyet Üzerinden Kazanç Oranı İle Fiyatlama .....	62

1.3.2.4.2. Başabaşş Noktası Analizi İle Fiyatlama .....	63
1.3.2.5. Maliyet Yönlü Fiyatlama Kararlarının Avantajları .....	63
1.3.2.6. Maliyet Yönlü Fiyatlama Kararlarının Dezavantajları .....	64

## İKİNCİ BÖLÜM

### Otelcilik Endüstrisi Fiyatlama Kararlarında Simülasyon Analizi Yöntemi

2.1. SİMÜLASYON ANALİZİNE İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR .....	66
2.1.1. SİMÜLASYON KAVRAMI .....	66
2.1.2. BİR YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI TEKNİĞİ OLARAK SİMÜLASYON ANALİZİ VE ÖZELLİKLERİ .....	69
2.1.3. SİMÜLASYON ANALİZİNİN GELİŞİMİ VE YARARLANMA OLANAKLARI .....	72
2.1.4. SİMÜLASYON ANALİZİNİN TÜRLERİ .....	74
2.1.5. SİMÜLASYON ANALİZİNİN UYGULANABİLİRLİK ŞARTLARI VE GERÇEKLEME PROBLEMİ .....	76
2.2. SİMÜLASYON ANALİZİ YARDIMIYLA OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARININ ALINMASI .....	78
2.2.1. SİMÜLASYON ANALİZİNİN OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ YÖNETİMİNDEKİ UYGULAMA ALANLARI .....	78
2.2.1.1. Otelcilik Endüstrisinde Spesifik Simülasyon Uygulamaları .....	79
2.2.1.2. Otelcilik Endüstrisinde Bütünleşik Simülasyon Uygulamaları .....	80
2.2.1.2.1. Yatırım Planlanmasında Simülasyon Analizi .....	82
2.2.1.2.2. Faaliyet Yönetiminde Simülasyon Analizi .....	83
2.2.1.2.3. Finansal Yönetimde Simülasyon Analizi .....	83



2.2.1.2.4. Pazarlama Yönetiminde Simülasyon Analizi .....	89
--	----

2.3. SİMÜLASYON ANALİZİ YARDIMIYLA OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARI .....	93
2.3.1. FİYATLAMA KARARLARINA İLİŞKİN YAPILMIŞ SİMÜLASYON ÇALIŞMALARI .....	93
2.3.2. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARINDA KULLANILAN YAKLAŞIMLARIN ENTEGRASYONU VE SİMÜLASYON ANALİZİ .....	101
2.3.3. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNE İLİŞKİN BİR FİYATLAMA SİMÜLASYON MODELİ .....	104
2.3.3.1. Planlama Aşaması .....	106
2.3.3.2. Tahminleme Aşaması .....	106
2.3.3.3. Fiyatlama Kararının Alınması ve Uygulanması .....	107
2.3.3.3.1. Monopol Durumunda Fiyatlama .	108
2.3.3.3.2. Düopol Durumunda Fiyatlama ..	110
2.3.3.3.3. Oligopol Durumunda Fiyatlama	113
2.3.3.3.4. Monopollü Rekabet Durumunda Fiyatlama .....	115
2.3.3.4. Kontrol Aşaması .....	117

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### Otelcilik Endüstrisi

#### Fiyatlama Kararlarına

#### Simülasyon Analizi Yönteminin

#### Uygulanması

3.1. SİMÜLASYON ANALİZİNİN FİYATLAMA KARARLARINA UYGULANMASINA TEORİK YAKLAŞIM .....	119
3.1.1. MEVCUT FİYATLAMA SİSTEMİNİN İNCELENMESİ .....	120
3.1.2. MODELİN KURULMASI .....	120
3.1.3. SİSTEME İLİŞKİN VERİLERİN TOPLANMASI .....	122

3.1.3.1. Normal Duruma İlişkin Verilerin Toplanması .....	122
3.1.3.2. Stratejilere İlişkin Verilerin Toplanması .....	123
3.1.4. NORMAL DURUMA İLİŞKİN OLASILIK DAĞILIMININ BULUNMASI .....	124
3.1.5. OLASILIK DAĞILIMLARININ KÜMÜLATİF OLARAK ELDE EDİLMESİ .....	125
3.1.6. RASGELE SAYILARIN OLUŞTURULMASI .....	125
3.1.7. KÜMÜLATİF OLASILIK DAĞILIMLARINDAN RASGELE GÖZLEMLERİN ELDE EDİLMESİ .....	127
3.1.8. SİSTEMİ SİMÜLE EDEREK EN İYİ ÇÖZÜMÜN ARAŞTIRILMASI	128
3.1.9. ETKİNLİĞİN ARAŞTIRILMASI .....	129
3.1.10. SİMÜLASYON MODELİNİN GERÇEKLENMESİ .....	129
3.2. SİMÜLASYON YÖNTEMİNİN FİYATLAMA KARARLARINA UYGULANMASI: ALTINYUNUS TATİL KÖYÜ ÖRNEĞİ .....	130
3.2.1. ÇEŞME İLÇESİNİN KONUMU VE TARİHÇESİ .....	130
3.2.2. İLÇEYE YÖNELİK TURİZM TALEBİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	131
3.2.2.1. Ege Bölgesine Yönelik Turizm Talebi ....	131
3.2.2.2. İlçeye Yönelik Turizm Talebi .....	133
3.2.3. İLÇENİN TURİSTİK ARZ KAPASİTESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	135
3.2.3.1. Ege Bölgesi Turizm Arzı .....	135
3.2.3.2. Çeşme İlçesinin Turizm Arzı .....	136
3.3. ALTINYUNUS TATİL KÖYÜNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER .....	140
3.3.1. Sunulan Hizmetler .....	141
3.3.1.1. Konaklama Hizmetleri .....	142
3.3.1.2. Yiyecek ve İçecek Hizmetleri .....	142
3.3.1.3. Diğer Hizmetler .....	144
3.3.2. İşletmede Kullanılan Bilgisayar Sistemi .....	145

3.3.2.1. Muhasebe Modülü .....	147
3.3.2.2. Önbüro Modülü .....	147
3.3.2.3. Yiyecek - İçecek Modülü .....	148
3.3.3. İşletmenin Faaliyetleri .....	148
3.4. İŞLETMEDE YIYECEK FİYATININ OLUŞUMU .....	149
3.4.1. Menü Planlaması .....	149
3.4.2. Üretim ve Satış .....	161
3.5. MEVCUT FİYATLAMA SİSTEMİNİN GENEL ELEŞTİRİSİ .....	153
3.6. SİMÜLASYON YÖNTEMİNİN FİYATLAMAYA UYGULANMA SÜRECİ .....	154
3.6.1. Talep Analizi .....	154
3.6.2. Maliyet Analizi .....	155
3.6.3. Fiyat Tesbiti .....	161
3.7. SİMÜLASYON YÖNTEMİNİN UYGULANMASI .....	162
3.8. UYGULANAN SİMÜLASYON YÖNTEMİNİN GERÇEKLENMESİ VE GENEL DEĞERLENDİRMESİ .....	170
SONUÇ .....	172
EK .....	176
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	184

## ŞEKİL LİSTESİ

1. Farklı Kriterlere Göre Otellerinin Sınıflandırılması .....	8
2. Orta Büyüklükteki Bir Otelin Organizasyon Şeması .....	10
3. Pazarlama Değişkenlerinin Önem Derecesi .....	22
4. Fiyatlama Karar Süreci .....	23
5. Sekiz Büyük Şirketin Fiyatlama Amaçları .....	26
6. Turizm Sektöründe Fiyatlama Kararlarına Etki Eden Çevresel Faktörler .....	31
7. Turistik Talebi Etkileyen Faktörlerin Bileşimi .....	42
8. Otel İşletmelerinin Maliyet Unsurları .....	45
9. Üretim Hacmiyle Olan İlişkinine Göre Otel İşletmesi Maliyetlerinin Analizi .....	51
10. Simülasyon Analizi Süreci .....	68
11. Simülasyon Uygulaması .....	70
12. Simülasyon Yönteminin Farklı Şekillerde Sınıflandırılması	74
13. Bir Otel İşletmesinin Kuruluşundan İtibaren İş Akışı .....	81
14. Otelcilik Endüstrisi İçin Entegre Edilmiş Bir Simülasyon Modeli .....	84
15. Simülasyon Uygulamaları İçin Departmanların İlgili Düzeyleri (% Olarak) .....	85
16. Bir İşletmenin Bütçe Simülasyonu .....	87
17. Kapsamlı Bir Pazarlama Sistem Modeli .....	89
18. Örnek Bir Fiyatlama İndirim Karar Modeli .....	96
19. Fiyatlama Karar Prosesi Modeli .....	99
20. Simülasyon Çalışması İle İlgili Fiyatlama Karar Modeli ..	105
21. Bir Simülasyon Modelinin Temel Yapısı .....	120
22. Fiyatlama Karar Modelinin Basit Bir Yapıya Dönüştürülmüş Durumu .....	121
23. Altın Yunus Tatil Köyü'nün Organizasyon Şeması .....	141
24. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Kullanılan Bilgisayar Sisteminin İşleyiş Şeması .....	146
25. Simülasyon Çalışması İçin Geliştirilen Programın Akış Şeması .....	164

## TABLO LİSTESİ

1. En Çok Kullanılan Yöneylem Teknikleri .....	69
2. Uzun Vadeli Finansal Planlama ve Likidite Planlama	

Simülasyon Modelinin Temel Unsurları .....	88
3. Cohen'in Dağıtım Modeli .....	91
4. Pazarlama Bileşenlerine İlişkin İlk Simülasyon Çalışmaları	92
5. Bir İşletmenin Normal Fiyatları ve Satış Fiyatları .....	95
6. Ele Alınan Yiyeceğe İlişkin Gözlemlenen Satış Miktarları	123
7. Ele Alınan Yiyeceğe İlişkin Gözlemlenen Satış Miktarlarının Olasılık Dağılımları .....	124
8. Satışların Kümülatif Olasılığı .....	125
9. Rasgele Sayılar Tablosundan Bir Kesit .....	126
10. Satış Miktarlarını Bulmak İçin Uygulanacak Rasgele Sayılar .....	127
11. Satış Miktarlarına İlişkin Denemeler .....	127
12. Türkiye'ye Gelen Yabancıların Giriş Kapılarının Bulunduğu Bölgelere Göre Dağılımı .....	132
13. İzmir İline Deniz Yolu ve Hava Yolu İle Gelenlerin Giriş Kapılarına Göre Dağılımı (1993) .....	133
14. İzmir İlinde Yerli ve Yabancı Turistlerin Yaptığı Konaklama ve Geceleme Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı (1993) .....	134
15. Türkiye Genelinde Turistik İşletme Belgeli ve Belediye Belgeli Yatakların Bölgelere Göre Dağılımı (1990-92) .....	136
16. Çeşme'de Bulunan Doğal Kumsallar .....	137
17. Çeşme İlçesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri .....	138
18. İzmir ve İlçelerinde bulunan Turizm Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı .....	139
19. Altın Yunus Tatil Köyü Ödenmiş Sermayesinin Ortaklar Arasındaki Dağılımı (% Olarak) .....	140
20. Altın Yunus Tatil Köyünün Konaklama Kapasitesi .....	142
21. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Bulunan Restoranlar ve Kapasiteleri .....	143
22. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Bulunan Kafeteryalar .....	143
23. Altın Yunus Tatil Köyü'ndeki Barlar ve Kapasiteleri .....	144
24. Altın Yunus Tatil Köyünün Geceleme Sayıları ve Doluluk Oranları (1991-1993) .....	148
25. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Kullanılan Standart Reçetelere İlişkin Bir Örnek .....	150
26. Altın Yunus Baküs Restoranda Sunulan Mevsim Salatasının Standart Reçetesi .....	156

27. Altinyunus Balo Salonunda Sunulan Mevsim Salatasının Standart Reçetesi .....	157
28. Altinyunus Yunus Restoranda Sunulan Mevsim Salatasının Standart Reçetesi .....	158
29. Altinyunus Plaj Snack Barda Sunulan Mevsim Salatasının Standart Reçetesi .....	159
30. Altinyunus Tatil Köyü Restoranlarında Sunulan Salatalar, Maliyetleri ve Fiyatları .....	160
31. Altinyunus Tatil Köyü Restoranlarında Sunulan Salataların Katkı Payları ve Cost Yüzdeleri .....	161
32. Mevsim Salatası Satışlarının Aylara Göre Dağılımı (1995)	162
33. Değişik Sayıdaki Denemeler Sonucu Bulunan Satış Projeksiyonlarının Gerçekleşenler İle Karşılaştırılması .	163
34. Simülasyon Çalışması İçin Geliştirilen Programın Mevsim Salatasına İlişkin Verileri .....	165
35. Simülasyon Verileri ve Deneme Sonuçları (Baküs) .....	166
36. Simülasyon Verileri ve Deneme Sonuçları (Plaj) .....	166
37. Simülasyon Verileri ve Deneme Sonuçları (Balo) .....	167
38. Simülasyon Verileri ve Deneme Sonuçları (Yunus) .....	167
39. Simülasyon Çalışması Sonuçlarının Toplu Değerlemesi (Baküs Restoran) .....	168
40. Simülasyon Çalışması Sonuçlarının Toplu Değerlemesi (Plaj Restoran) .....	169
41. Simülasyon Çalışması Sonuçlarının Toplu Değerlemesi (Balo Restoran) .....	169
42. Simülasyon Çalışması Sonuçlarının Toplu Değerlemesi .....	170

## GRAFİK LİSTESİ

1. Başabaş Noktası Grafiği .....	15
2. Otel İşletmelerinde Düşük ve Yüksek Faaliyet Manivelası ..	16
3. Otelcilik Endüstrisinde Sezon İçi ve Dışı Fiyat Durumları	53
4. Esnek Başabaş Noktası .....	55
5. Fiyat Farklılaştırması ve Yöresel Piyasa .....	56
6. Fiyat Farklılaştırması ve Dış Fiyat .....	57
7. Oligopol Piyasada Hakim Firma .....	98
8. Ekonomide Maliyet Fonksiyonunun Gösterimi .....	103
9. Ekonomi ve Muhasebe Yönlü Maliyet Fonksiyonlarının Uzlaştırılması .....	104
10. Monopol Piyasasında Denge .....	109

11. Farklı Maliyetlere Sahip İki İşletmenin Düopol Dengesi ..	110
12. Her İki Firmanın Egemenlik İddiasından Uzak Olması Durumu	112
13. Firmalardan Birinin Egemenlik İddiasında Bulunması Durumu	112
14. Her İki Firmanın da Egemenlik İddiasında Bulunması Durumu	113
15. Farklı Maliyetlere Sahip Oligopolde Denge .....	114
16. Monopollü Rekabet Piyasasında Kısa Dönem Firma Dengesi ..	115
17. Monopollü Rekabet Piyasasında Reklamın Etkinliği .....	116



# GİRİŞ

İşletmeler kâr amacıyla kurulurlar. Bir işletmeyi kâr eder hale getirmek işletme politikasının iyi bir şekilde tesbit edilmesine bağlıdır. Kuşkusuz bir işletmenin bu politikasını tayin eden en önemli faktörlerden birisi de fiyattır. Otelcilik endüstrisinde kullanılan geleneksel fiyatlama yöntemleri firmaların performanslarını artırmaya yetmemektedir. Zira, bu yöntemler birbirlerinden bağımsız olarak kullanılan ve etkileyen faktörleri bütünüyle dikkate alamayan yaklaşımlardır.

Konuya ilişkin optimum çözüm ise; geçtiğimiz yıllarda oldukça önem kazanan entegre modellerdir. Bu yöntemlerle fiyat koyma kararları otelin diğer işletme kararlarıyla etkileşimli olarak ve mali yapıyı dikkate alacak biçimde değerlendirilmektedir. Böylece geleneksel fiyat koyma kararlarının yanlıcılığı ve yetersizliği giderilerek (fiyatlama yöntemlerinin de bileşkesi alınarak) olası durumları değerlendirme olanağı sağlayacak daha verimli bir işletme yönetimine kavuşulması söz konusu olacaktır.

Kuşkusuz böyle bir modelin işletmede doğrudan uygulanması hem bir takım zorlukları gündeme getirecek, hem de maliyetlerin kabarmasına yol açacaktır. Bu yüzden kurulan modelin laboratuvar ortamında önceden değerlendirilmesi gerekmektedir. Böyle bir değerlendirmeye imkan verebilecek önemli bir araç ise kuşkusuz diğer bir çok alanda olduğu gibi simülasyon analizi yöntemidir. İşletmeye ait olası talep bilgileri türeterek; modelin bu veriler karşısındaki tepkisini ölçen ve sonuçta optimum bir çözümün bulunmasına yardımcı olan simülasyon yöntemi otelcilik endüstrisi için çok önemli bir analiz aracıdır. Nitekim, konaklama endüstrisinde maliyet ve talep yapısı diğer endüstrilerden son derece farklı ve değişebilir niteliktedir.

Konu ülkemiz bakımından değerlendirildiğinde, işletmelerde kullanılan fiyat belirleme yöntemlerinde bir değişim olduğu görülecektir. Zira 1980'li yılların ilk yarısında fiyatlama kararlarında mevcut talebin arzı aşması nedeniyle "talep yönlü fiyatlama kararları"nın alınması tercih edilirken, günümüzde mevcut talebin mevcut arza oranla dengeli ya da yetersiz olması talep yanında "maliyetlerin ve diğer unsurların da" fiyatlamada dikkate alınmasına yol açmıştır.

Bu değişimlerle birlikte halen otelcilerimiz, sistematik yaklaşımlardan ziyade sezgisel yöntemlerle fiyat koyma kararlarını almaktadırlar. Oysa değişen şartlar ve de özellikle enflasyonun ekonomik sistemimizin bir parçası olması ülkemiz



otelcileri için entegre bir modelin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmada da böyle bir model kurularak fiyat koyma kararlarında etkinliğin sağlanmasına çalışılacaktır.

## ÇALIŞMANIN AMACI

Otelcilik endüstrisi fiyatlama kararlarında kullanılan geleneksel yaklaşımların yetersizliğinden yola çıkan araştırmada; yaklaşımların bir bileşkesinin alınmasıyla, karşılaşılan güçlüklerin aşılabileceği ve simülasyon yöntemi ile de optimizasyona ulaşılabileceği ispat edilmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk amacı; otelcilik endüstrisi fiyatlama kararlarında kullanılan yöntemleri incelemek, değerlendirmek ve elde edilen bulgulara dayalı bir etkinlik modelini oluşturmaktır. Diğer taraftan ülkemizde fiyatlama kararları, turizmin mevsimlik özelliğinin bir sonucu olarak talepteki yoğunlaşmanın etkisiyle kimi zaman "talep yönlü", kimi zaman "maliyete dayalı", kimi zaman da "sezgisel olarak" verilmektedir. Çalışmanın diğer bir amacı ise bu eksikliğin giderilmesidir. Çalışmanın bir başka amacı da; ülkemiz otelcilik endüstrisindeki mali yapının neden olduğu zahiri etkilerin fiyatlama kararlarını olumsuz etkilemesinin önlenmesidir. Nitekim, Türk turizm sektöründe 1990 sonrası yaşanan olumsuzlukların bir sonucu olarak bir çok otelin kredi borçlarının ertelenmesi, otelcilerimizin yönetimde etkinliği sağlamaya yardımcı olabilecek yönetimsel araçlardan daha az yararlanmalarına yol açmaktadır. Krediler için yasal prosedürün işletilmesi, uluslararası seyahat eğilimlerinin Avrupa Birliği bünyesinde gelişmesini sağlamaya yönelik olarak fiyat istikrarına duyulan ihtiyaç, otelciler arasındaki rekabet fiyatlama kararlarının en doğru şekilde alınmasını zorunlu kılacaktır.

## ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Yukarıda sayılan amaçlara yönelik olarak hazırlanan çalışmada; makro sorunların yüzeysel analizi şeklinde bir yaklaşım yerine, mikro bir yaklaşımla detaylı analizlerin yapılabilmesi amaçlanmıştır. Bu yüzden, ilk olarak fiyatlama kararları ile otelcilik endüstrisi sınıflandırması arasındaki ilişki belirlenmiştir. Bu çerçevede kâr marjı, mevsimlik ya da sürekli faaliyet gösteren bir otel için değişirken, bu marjın serbestçe belirlendiği özel işletmeler ile daha çok sosyal amaçlı kamu işletmeleri de birbirinden ayrılmaktadır. Bu amaçla çalışmada:

- XX. yüzyıl karakteristiği gösteren-vasat oteller,
- Kıyı yerleşim yerlerinde bulunan oteller,

- Sürekli faaliyet gösteren oteller,
- Ortanın üzerinde bir yatak kapasitesine sahip oteller,
- Özel sektör mülkiyetinde bulunan oteller,
- Turizm belgeli oteller,

yaklaşımından hareketle, söz konusu değişik işletmelerin, yiyecek hizmetlerine ilişkin fiyatlama kararları değerlendirilmiştir:

XX. Yüzyılın ilk döneminde seyahatlerin kitlesellik kazanması ve demokratize olmasıyla birlikte ortaya çıkan vasat konfora sahip oteller, bu endüstride günümüzde yer alan işletmelerin büyük bir bölümünü oluşturmakta ve çağdaş anlamda bir turistin ihtiyaçlarını asgari düzeyde karşılama eğilimi göstermektedir. Bu özelliği itibariyle çalışmanın geniş bir uygulama imkanı bulabilmesi için lüks işletmelerden ziyade bu gruptaki işletmeler, ilgi alanımızı oluşturacaktır.

Öte yandan otelcilik endüstrisinde yer alan işletmelerin bir bölümü kuruluş yeri olarak şehir merkezlerini tercih ederken, diğer bir bölümü de kıyıları seçmektedirler. İşletmenin bu yönde tercihi, aynı zamanda bir başka hususun da gözönüne alınmasına neden olmaktadır. Nitekim, kıyı bölgelerde kurulan işletmeler genelde mevsimlik karakter gösterirken, şehir ya da merkez otellerinin tamamı sürekli faaliyet göstermektedirler. Bununla beraber mevsim otellerinde; mesafenin önem kazanması, daha çok bir tatil işletmesi özelliği göstermesi, konaklama süresinin uzunluğu gibi faktörlerin, bulunulan istasyon ile etkileşiminin ölçülmesine imkan verecek ve bölgesel değerlendirmelere yardımcı olabilecek bir çalışmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yine çalışmanın yapılabilmesi için işletmede belirgin hatları çizilmiş bir yetki ve görev dağılımına ihtiyaç duyulmakta, işletmenin "feasable" olması için, belirli bir yatak hacmine sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmada, orta ölçeğin üzerindeki işletmeler hedef grubu oluşturmuştur. Ayrıca, belediye belgeli otellerin uluslararası standartlara uyum göstermemesi ve kamu işletmelerinde de fiyatlama kararlarının çoğu kez gerçek anlamda bir ticari amaçtan uzaklaşması nedeniyle sadece turizm belgeli özel işletmeler ele alınmıştır.

Bu sınırlamalar ışığında; işletmelerde fiyatlama kararlarına ilişkin üç temel hizmet unsurundan hareketle; konaklama, yiyecek-içecek ve diğer işletmelerde verilen hizmetlerin fiyatlama kararları açısından en ilginç ve kompleks görünümü;

yiyecek hizmetlerindedir. Bu nedenle araştırmada yiyecek hizmetlerinde fiyatlandırma konusu incelenmeye çalışılmıştır \*.

## ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Sınırlandırmalar kapsamında belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilmek için çalışma, üç bölüm halinde hazırlanmıştır. İlk bölümde; çalışmanın uygulama alanını oluşturan otelcilik endüstrisine ilişkin genel bilgiler verilmiş, fiyatlandırmanın diğer işletme kararları içindeki yeri, karar ortamları, alternatifleri, konuları ve karar süreci değerlendirilmiştir. Bu saptamalardan sonra sektörde kullanılan hali hazır yöntemlerin dayandığı temel yaklaşımlar bir çok yönden değerlendirilerek çeşitli bulgular elde edilmiştir.

İkinci bölüm; simülasyon kavramının açıklanmasıyla başlamakta, önceki bölümde kullanılan fiyatlandırma yöntemlerinde karşılaşılan güçlüklerin nitelik ve niceliği değerlendirildiğinde "simülasyon analizi"nin fiyatlandırma kararlarındaki yeri de belirlenmiş olmaktadır. Daha sonra fiyatlandırma kararları için simülasyon analizinin uygulanmasını içermekte ve analizin otelcilik endüstrisi fiyatlandırma kararlarına uygulanması için bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Son bölümde yapılan değerlendirmeler ise; ikinci bölümde yapılan fiyatlandırma yaklaşımları yardımıyla fiyatlandırma kararlarına simülasyon analizinin modelinin kurulması ve geliştirilen modelin Türk Turizm Sektöründe yer alan bir otel işletmesi üzerinde uygulanmasından ibarettir. Bu amaçla, 20 yılı aşkın bir süredir Türk Turizmine hizmet veren eşme Altınyunus Tatil Köyü seçilmiştir. Bu işletmede kullanılan bilgisayarlı yiyecek-içecek yönetim sisteminin, simülasyon çalışması için gereken en uygun alt-yapı koşullarını sunması sözkonusu işletmenin seçiminde önemli rol oynamıştır.

Simülasyon çalışmasından önce ise, bölgesel bir arz-talep analizi ile işletmenin yöre, ulusal ve uluslararası piyasadaki yeri değerlendirilmektedir. Makro analiz sonrası, mikro analize geçilmekte, işletmenin restoranlarına ilişkin bir yiyecek kaleminin önceki yıllardaki satış rakamları 'nın simülasyonu ile gelecek dönemdeki olası satış rakamları bulunmakta, buna dayalı olarak da olası gelir ve maliyet rakamları hesaplanmaktadır. Böylece işletme önceden planlama yapabilmekte ve stratejik kararlar alabilmektedir.

---

\* Yiyecek hizmetleri; işletme tarafından verilmek zorunda olduğu gibi, işletmeyi tercihte de rol oynayan, literatüre göre işletme gelirlerine fazla bir katkı amacı olmayan, işletme gelirlerinin % 25'ini oluşturan bir gelir kalemidir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDE FİYATLAMA KARARLARI

### 1.1. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ

Genel olarak, kar sağlamak amacıyla bir bedel karşılığında, tüketicilere hemen her türlü hizmetin sunulduğu işletmelerden oluşan bütün "hizmetler sektörü" olarak kabul edilir. Özellikle gelişmiş ekonomilerin önemli dinamiklerinden birini oluşturan hizmetler sektörünün en hareketli alanlarından birisi ise, ağırlama alt-sektörüdür. Ağırlama alt-sektörü kapsamında yer alan faaliyetlerin başlıcaları; otelcilik, yiyecek-icecek, eğlence, spor ve sağlık hizmetleri şeklinde sıralanabilir.

Otelcilik endüstrisinin temel özelliği; otel işletmelerinin öncelikle müşterilerinin konaklama ihtiyacını karşılaması, ikinci olarak da beslenme hizmetlerinin sunulmasıdır. Ancak, sektörün değerlendirilmesinde hangi temel kriterlerin dikkate alınması gerektiği konusunda bilim adamları arasında bazı görüş ayrılıkları da bulunmaktadır. Söz konusu görüş ayrılıklarının temelinde otel işletmelerinin dinleri, dilleri, mülkiyetleri, gelenekleri, yaşam biçimleri, seyahat amaçları birbirlerinden çok farklı kimselere hitap etmesi yatmaktadır. Köyde yaşayan birinin ikinci sınıf bir pansiyonu, lüks bir otel olarak değerlendirebilmesi, ya da Amerikalı bir iş adamının ülkemizdeki beş yıldızlı bir tesisi, kendi ülkesine göre ancak 2 yıldızlı bir işletme olarak değerlendirmesi gibi farklı algılamalar ortak bir kriterden hareket edilmesini zorlaştırmaktadır.

#### 1.1.1. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ VE TARİHİ GELİŞİMİ

Otel: "Yapısı, teknik donatımı ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir" <sup>1</sup>. Otelcilik endüstrisi ise; geniş anlamda endüstri kavramı dahilinde insanların konaklama ve yiyecek-icecek gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için

<sup>1</sup> Hasan Olalı - Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s.15-16.

mal ya da hizmet üretiminde bulunan işletme faaliyetlerinin bütünü <sup>2</sup> olarak değerlendirilebilir. Söz konusu tanımdan hareketle, bir işletmenin otel olabilmesi için:

- a) Yönetimiyle olduğu kadar teçhizatıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması,
- b) Yalnız konaklama ihtiyacına değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacına da cevap verebilmesi,
- c) Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermesi ve buna kendisini mecbur sayması,
- d) Hiç bir faktörün otelin misafir kabul etme karakterini değiştirmemesi,
- e) Yolculara tahsis edilen odalarında sağlık şartlarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi vasıtalar bulunması,
- f) Tesisatı ve teçhizatı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmesi,
- g) Yeterli miktarda teknik ve hizmet personeline sahip olması gerekmektedir.

Bu niteliklere sahip olması zorunlu olan bir otel işletmelerinin hem kalitatif, hem de kantitatif bakımdan sürekli olarak büyüme ve gelişme gösterebilmesi genelde konaklama işletmelerinin karakteristiği yanında, işletmenin kendisine özgü bir takım niteliklerinin de bulunması ile mümkündür. Bu yaklaşımdan hareketle otel işletmelerinin belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz <sup>3</sup> :

- a) Teknik Özellikler: Teknik özellikler işletmenin daha çok donanımıyla ilgilidir. Sözelimi; otelin on yıllık bir süre için modern görünmesi, dekorasyonunda acayip dekorlardan kaçınılması, hizmeti en rasyonel ve personelden en çok tasarrufu sağlayacak biçimde verebilecek teknik olanaklara sahip olması, yer değiştiren insana, asgari bir konfor sağlaması gibi.
- b) Hizmet Kalitesi: Otel teknik donanımının elverişliliği yanında, kültürlü, vasıflı ve mesleki formasyon almış personel istihdam etme zorunluluğundadır. Ayrıca bu personel; nazik, sevimli, misafirperver olmalı ve rasyonel hareket etmelidir.

<sup>2</sup> Hasan Olalı, **Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı**, E.Ü. İkt.Tic.Bil.Fak. Yayın No:64/2, İstiklal Matbaası, İzmir, 1965, s.10.

<sup>3</sup> Hasan Olalı - Meral Korzay, **A.g.e.**, s.26.



- c) Otel, müşterisinin konaklama ihtiyacının yanında beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- d) Otel ekonomik bir işletme olup, hizmetler belli bir bedel karşılığında satılır. Diğer taraftan otel toplantı, merasim, ziyafet salonları ve ortak kullanım alanlarıyla otel, faaliyet gösterdiği yöre için kültürel ve artistik bir merkez özelliğini taşımaktadır.
- e) Otel işletmeleri hukuki bakımdan da disiplin altına alınmıştır. Nitekim birçok ülkede bir işletmenin otel adını alabilmesi için taşıması gereken asgari nitelikler belirlenmiştir. Bazı ülkelerde otel açmak için sermaye sahibi olmak yeterli olmayıp, otelcilik eğitimi de alınmış olması gerekmektedir.

Otel endüstrisinin tarihi gelişimi incelendiğinde; bu endüstrinin doğuda ve batıda farklı biçimlerde doğduğunu, farklı amaçlar taşıdıklarını görebiliriz. Nitekim, insanların seyahat etmeleri ile doğan konaklama endüstrisi doğuda birer hayır kuruluşu olarak maddi karşılık beklenmeden hizmet verilen yerler olarak "Kervansaraylar" biçiminde ortaya çıkarken, batıda kar amacıyla faaliyet gösteren birer işletme olarak "Hanlar" şeklinde ortaya çıkmıştır. Zamanla doğu toplumlarının ekonomik zenginliklerini kaybetmeleri, kervansarayların ortadan kalkmasına neden olurken, batıda zengin kitlelere yönelik olarak ticari amaçla kurulan hanlar zamanla seyahatlerin kitlesel karakter taşımasının da etkisiyle gelişme imkanı bulabilmiştir.

XX. Yüzyıla damgasını vuran turizm olgusunun kişinin sürekli konutunun bulunduğu yeri geçici olarak terketmesi ile ortaya çıkan konaklama ihtiyacının karşılanması ile ilgili olması ve turizmdeki gelişmenin otelciliğin gelişimine ivme kazandırmıştır. XX. Yüzyılın ikinci yarısına gelindiğinde, ulaştırma araçlarındaki teknik gelişmenin hız ve kapasite üzerinde yarattığı etkiler ile ulaştırmaya ayrılan zamanın ve ulaşım maliyetlerinin azalması zamanı kısıtlı ve gelir düzeyi daha düşük grupların da turizme katılmasına imkan vermiş, bu gelişmenin bir sonucu olarak seyahatlerin demokratize olması, vasat otel işletmelerinin ortaya çıkmasına, daha çok zengin kimselere hitap eden ve hanların bir uzantısı olarak düşünülebilecek lüks oteller yerine, Amerikan otelciliğinin, uluslararası otelcilikte önemli ölçüde benimsenmesine neden olmuştur.

Amerikan otelcilik endüstrisinde yaşanan bu değişim, Amerikan sermayesinin hakim olduğu uluslararası otel işletmelerinin tüm dünya otelciliğini kalitatif olarak aynı yönde etkilemesine neden olmuştur. Kantitatif olarak otelcilik sektöründeki gelişme ise; yine büyük boyuttadır. Nitekim çoğunluğunu temelde Amerikan

şirketlerinin oluşturduğu en büyük 200 otel zincirinde 1989'da 2.852.258 olan oda sayısı, 1990'da % 15.9 artarak, 3.307.011'e ulaşmıştır<sup>4</sup> .

## 1.1.2. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmeleri, seyahat eğilimlerine uygun olarak geliştikçe; yapılan sınıflandırmalarda da farklılıklar ortaya çıkmış ve otel işletmelerinin farklı yönleri dikkate alınarak bir çok değerlendirme yapılmıştır. Otel işletmelerinin tarihi gelişimlerine, kuruluş yerlerine, ulaşım araçları ile bağlantılarına, faaliyet sürelerine, ölçeklerine, mülkiyet tipine ve yürürlükteki mevzuata göre yapılan sınıflandırmalar farklı yaklaşımları da ortaya koymaktadır (Şekil 1).

Şekil 1. Farklı Kriterlere Göre Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Sınıflandırma Kriteri	Otel Türleri
Tarihi Gelişim	• Lüks • Vasat • Tamamlayıcı
Kuruluş Yeri	• Merkezi • Kıyı • Dağ • Kaplıca - Kür
Ulaştırma Araçları İle Bağlantı	• Havaalanı • İstasyon • Liman • Karayolu
Faaliyet Süresi	• Devamlı • Mevsimlik
Ölçek	• Mega (600 den fazla odalı) • Büyük (100+) • Orta (10-100) • Küçük
Mülkiyet	• Özel • Kamu • Karma
Mevzuat	• Turizm İşletme Belgeli (5, 4, 3, 2 ve 1 Yıldızlı) • Belediye Belgeli

Kaynak: Hasan Olalı - Meral Korzay, A.g.e., s. 37-70.

Otelcilik endüstrisinin sınıflandırılmasında kullanılan ilk kriter; tarihi gelişimdir. Buna göre otel işletmeleri lüks, vasat ve tamamlayıcı olmak üzere üç bölümde incelenmektedir. Lüks işletmeler; gelir düzeyi yüksek sınırlı bir kesime hitap ederlerken, daha sonraları daha düşük gelire sahip olanlara da hitap etme fikrinin ortaya çıkmasıyla birlikte vasat tesisler ve tamamlayıcı işletmeler gündeme gelmiştir.

<sup>4</sup> Frances Martin, "Hotels 300: The World's Largest Companies," *Hotels*, (July), 1991, s.42.

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında kullanılan bir başka kriter; kuruluş yeri faktörüdür. Kuruluş yerine göre oteller; şehir merkezi otelleri, kıyı otelleri, dağ ve kaplıca-kür otelleri olarak dört gruba ayrılmaktadır. Ulaştırma araçları ile bağlantıları bakımından işletmeler ise dört grupta incelenmektedir. İlk gurubu havaalanı yakınında bulunan havaalanı otelleri oluşturmaktadır. İstasyon otelleri, liman otelleri ve karayolu otelleri ise bu gruptaki diğer işletmeleri oluşturmaktadır.

Faaliyet süresi bakımından oteller; 12 ay boyunca faaliyet gösteren sürekli işletmeler ve belirli dönemlerde açık bulunan sezonluk oteller olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Ölçeklerine göre otelcilik endüstrisi ise dört sınıfa ayrılmaktadır. Bunlardan ilki; 600 den fazla odalı; mega oteller, 100den fazla odalı büyük işletmeler, 10 ila 100 oda arasında orta ve küçük oteller ve 10 dan küçük odalı cüce tesisler.

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında, mülkiyet dikkate alındığında özel, kamu ve karma işletmeler dikkati çeker. Bunlardan özel işletmeler; tamamen özel sektörce kurulmuş ve işletilen işletmelerdir. Kamuya ait olan ve işletilen işletmeler kamu otellerini oluştururken, genellikle kamu tarafından yapılan, ancak özel sektörce işletilen tesisler karma otellerdir. Son olarak mevzuat bakımından otel işletmeleri ise; turizm işletme belgeli ve belediye belgeli olarak iki grupta toplanırlar. Turizm belgeli tesisler; turizm bakanlığı denetiminde bulunan işletmelerken, belediye belgeli işletmeler belediye mevzuatına tabi olup, bu kurumlar tarafından denetlenmektedirler.

### 1.1.3. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNİN TEMEL BÖLÜMLERİ

Otel işletmelerinde sunulan temel hizmetler; konaklama, yiyecek - içecek ve diğer hizmetler şeklinde gruplandırılabilir. Otel işletmelerinin farklı ölçeklerde olması söz konusu temel ölçeği fonksiyonları değiştirmemektedir. Ancak, otel işletmesi büyüdükçe müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesinin düşmemesi için organizasyon yapısı genişletilmekte, daha önce birleştirilmiş ve bir kişiye bağlanmış bazı işler için ayrı müdürlükler, şeflikler v.b. oluşturulmakta ve herkesin görev ve sorumlulukları daha kesin çizgilerle belirlenmektedir.

Bunun yanında, otel işletmeleri büyüdükçe mülkiyetlerinin gerçek kişilerden, tüzel kişilere; yönetimlerinin ise sahip yöneticilerden, profesyonel yöneticilere geçmesi, otel sahibinin yönetime karışmaması sonucunu doğurmaktadır<sup>5</sup>, bu da

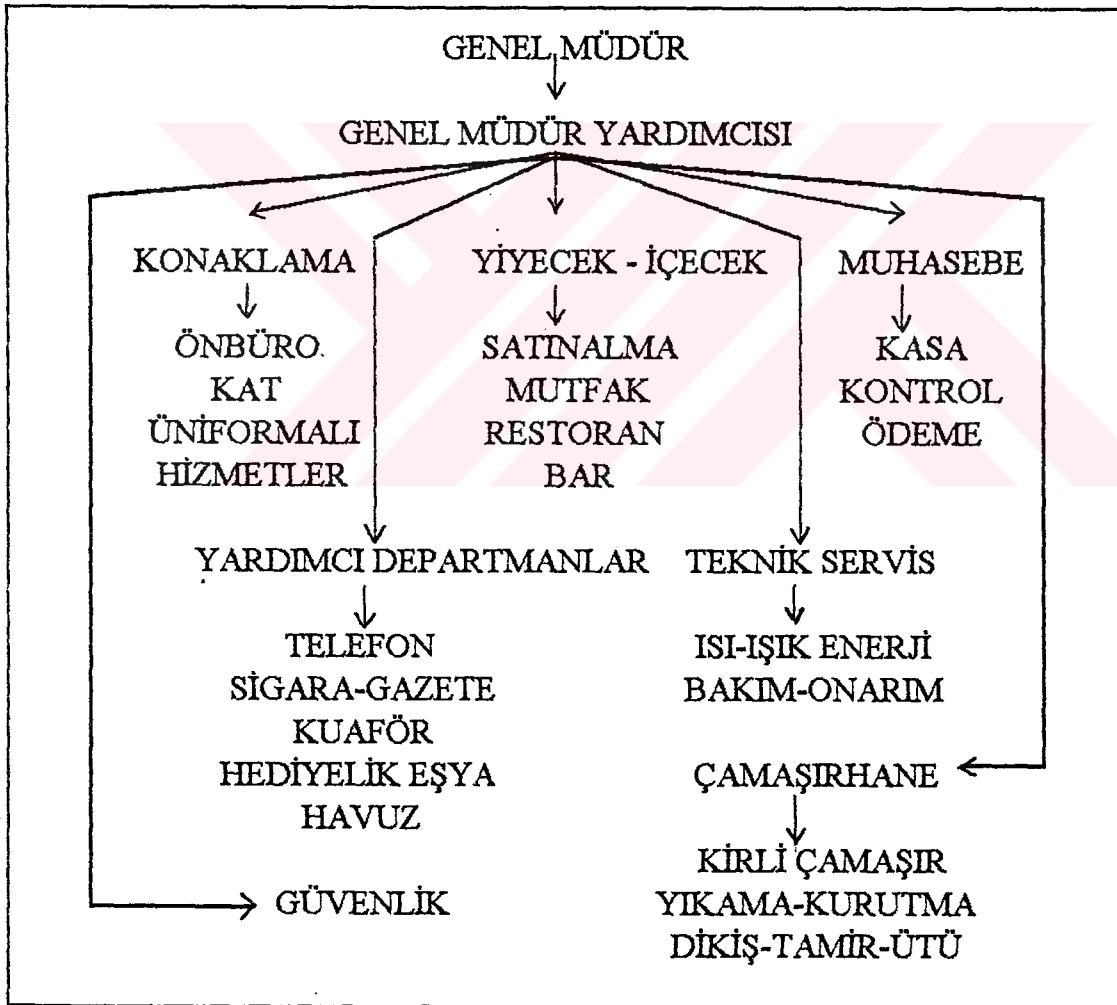
<sup>5</sup> Bjorn Hanson, "Hotel Food Service: Where's Profit?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (August), 1984, s.93.



organizasyon şemasının daha iyi bir biçimde oluşturulmasını zorunlu bir hale getirmektedir.

Otel işletmelerinin organizasyon şemasında yer alacak departmanları, birbirleri ile ilişkileri bakımından, otel büyüklüğüne, mülkiyetinin özel ya da kamuya ait olmasına ve otelin formel ya da informal olan örgüt yapısına göre oluşturmak mümkün olmakla birlikte, genellikle orta büyüklükte bir otel işletmesinde yer alması gereken departmanlar ve departmanlar arası ilişkiler dikkate alındığında; departmanlar arası ilişkiler Şekil 2'de gösterilmiştir. Bu şekilde, görüldüğü gibi müşteriye hizmet veren işletme departmanları temelde üç kısımda toplanabilmektedir:

Şekil 2. Orta Büyüklükteki Bir Otelin Organizasyon Şeması



Kaynak: Ertuğrul Çetiner, Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1989, s.17.

Şekilden görüldüğü gibi, müşteriye hizmet veren işletme departmanları temelde üç kısımda toplanabilmektedir. Bunlar: konaklama bölümü, yiyecek-içecek bölümü ve diğer hizmetlerle ilgili bölümler. Konaklama bölümü; otele gelen müşterilere dinlenme ihtiyacının karşılanması için, hizmetlerin sunumu, ayrıca da telefon ve üniformalı (Müşteri bavulunun taşınması, müşteri arabasının garaja park edilmesi gibi) hizmetlerin verildiği bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü; işletmenin yiyecek, içecek ve bunların servis hizmetlerini kapsayan bölümdür. Diğer hizmetlerle ilgili bölümler ise; genel anlamda otelde müşterilere konaklama ve yiyecek içecek dışında sunulan tüm hizmetleri kapsamaktadır.

### 1.1.3.1. Konaklama Bölümü

Bir otel işletmesinde en önemli bölümü konaklama oluşturur. Bu işletmelerin temelde işletmeye gelen müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılama amacını taşımaları, öncelikle konaklama bölümüne önem vermelerini gerektirir. Bu bölüm, konaklama ile ilgili her türlü hizmeti kapsar. Müşterilere konaklama ile ilgili hizmetleri sunan konaklama bölümü genellikle üç kısımda değerlendirilebilir:

- a) **Önbüro:** Otel içinde her türlü müşteri ihtiyacının karşılanabilmesi için çeşitli hizmetlerin koordinasyonu, misafir ve müşterilere tanıtım ve takdimi önbüro tarafından gerçekleştirilmektedir. Öte yandan müşterinin otele gelişte giriş kapısından itibaren kaydı yapıp odasına çıkıncaya kadarki ilk teması, otelde kaldığı müddetçe resepsiyon ve danışma ile günlük yaşantısı ve otelden ayrılıştta oda anahtarının tesliminden sonra çıkış kapısı ve kapıcıya kadarki son teması daima ön büro ile olmaktadır.
- b) **Kat Hizmetleri:** Konaklama hizmetleriyle doğrudan ilgili bir başka bölüm ise kat hizmetleridir. Otel odasının temizlik ve düzeninden, bahçe bakımına, çamaşırhane denetiminden, dış bina temizliğine, otel personelinin otel içi giyiminden otele alınacak paspasın seçimine ve en önemlisi personel eğitiminden, müşteri ilişkilerine kadar uzanan tüm hizmetler kat hizmetleri kapsamındadır.
- c) **Üniformalı Hizmetler:** Konaklama hizmetlerine yardımcı olan bir diğer bölüm de üniformalı hizmetlerdir. Müşterileri karşılayıp ön büroya götürmek, müşterilere ait bagajları odalarına kadar taşımak, onları odalarına götürmek, müşterilere ait posta ve telgraflarını odalarına teslim etmek, postaya vermek, müşteri adına harcama yapmak ve bu harcamaları önbüroda müşteri hesabına

yazdırmak, müşterilerin danışma işlerinde yardımcı olmak ve benzeri bir çok işi bu bölüm tarafından yerine getirilmektedir <sup>6</sup>.

### 1.1.3.2. Yiyecek & İçecek Bölümü

Yiyecek ve içecek bölümü; bir yiyeceğin ve içeceğin teslim alınmasından, depolanmasına, pişirilmesinden, servisine ve sanitasyonuna kadar bir çok işlemin yapılmasını sağlayarak, müşterilerinin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılandığı departmandır. Bir yiyecek-içecek departmanında sunulan hizmetler için yürütülen fonksiyonlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- a) **Menü Planlama:** Standart yemek tarifelerinin hazırlanması ve periyodik menülerin düzenlenmesi.
- b) **Satın Alma:** Alınacak yiyecek-içecekler için teknik şartnamelerin hazırlanması ve satın alınacakları toptancı kuruluşlarla gerekli anlaşmaların yapılarak siparişlerin verilmesi.
- c) **Tesellüm:** Gelen yiyecek-içeceklerde kalite ve miktar kontrollerinin yapılarak işletmeye teslim alınması.
- d) **Depolama:** Yiyecek ve içeceklerin gruplarına göre, ayrı ayrı, uygun sıcaklık, soğuklukta depolanması, depoya giriş tarihleri ile miktar kayıtlarının tutulması.
- e) **Depodan Mal Verme:** Günlük menüye göre ana depolardan ilgili kullanım yerlerine sayılarak / tartılarak çıkışının yapılması.
- f) **Ön Hazırlık:** Sebzelerin ayıklanarak, yıkayıp doğranması, etlerin kemiklerinden ayrılarak, doğranıp kıyılması, meyvelerin kasalarından çıkarılarak, yıkayıp hazırlanması, konserve, peynir, yağ, salça ve benzeri teneke ambalajlı yiyeceklerin açılması.
- g) **Hazırlık:** Yemek yiyecek olan kişi sayısı, yemek listesi ve standart tarifede belirtilen yiyecek miktarına göre gereken ısıda ve sürede pişirilme işlemi, pişirme sırasında ve işlem tamamlandıktan sonra kalite kontrolünün yapılması,
- h) **Servis:** Tartılarak veya standart ölçülü kepçeler yardımıyla müessesenin uyguladığı servis türüne bağlı olarak yemeklerin dağıtımı.

---

<sup>6</sup> Ertuğrul Çetiner, A.g.e., s.19.

i) Sanitasyon: Ünite içi bölüm temizliklerinin yapılması, çöplerin ait oldukları yerlere dökülmesi, bulaşıkların yıkanması, haşere ve diğer zararlı hayvanların eliminasyonu.

Bar bölümü ise işletme depolarından alınan içeceklerin müşterilere sunulmasına ilişkin faaliyetlerin yürütüldüğü bölümdür. Öte yandan sunulan yiyecek hizmetleri bu yönüyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Zira menüde yer alan bir yiyeceğin müşteriye sunulabilmesi için öncelikle malzemelerin temin edilmesi, ön hazırlığının yapılması, pişirilmesi, servise hazır hale getirilip, müşteriye sunulması gerekmektedir.

Dolayısıyla hizmetin üretimi ve sunumu süreci diğerlerine göre daha karmaşık bir yapıya bürünmekte ve daha uzun bir süre gerektirmektedir. Bu hizmetlerin sunulmasındaki güçlüğün yanında, gerekliliği, hatta müşterinin işletmeyi tercihindeki rolü ve sağlanan gelirlerin büyük kısmının konaklama hizmetlerinden sonra bu bölümden sağlanması konunun önemini belirtmektedir. Yiyecek hizmetlerinin sunulmasının hem güç, hem de gerekli olması ve de diğer bölümlerden ayrılması bu yönüyle konunun sınırlandırılmasını gerektirmiştir. Bu itibarla bundan sonraki kısımlarda otel işletmelerinin yalnızca yiyecek hizmetleri ve bu hizmetlere ilişkin maliyetler ve kontrolü değerlendirilecektir.

### **1.1.1.3. Diğer Hizmetlerle İlgili Bölümler**

Otel işletmelerinde bulunması zorunlu olmayan, müşterilerin yatma, yiyecek ve içecek ihtiyaçları dışında diğer ihtiyaçlarını karşılayan başlıca yardımcı departmanlardan oluşan diğer hizmetlerle ilgili bölümler arasında; telefon, sigara ve gazete satışı, müşteri çamaşırhanesi, kuaför, çiçekçi v.b. sayılabilir. Otel işletmelerinin kar sağlamak amacı ile müşterilerine sunduğu bu hizmetler daha çok hazır bir takım unsurların fazla bir değişikliğe uğratılmadan doğrudan sunulduğu hizmetlerdir; alınan bir şişe içkinin dubleler halinde müşteriye sunulması, alınan bir şişe şampuanın müşteri odalarına konulması, ya da havlu ve çarşafların sürekli değiştirilerek temizlenmesi gibi.

## **1.2. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ İŞLETME KARARLARI İÇİNDE FİYATLAMA**

Otelcilik endüstrisi işletmelerinin faaliyetleriyle ilgili her türlü karar, işletme kararlarını oluşturmaktadır. Bu kararlar; mevcut tesise ilave yatırımların yapılmasına ilişkin olabileceği gibi, menüde sunulan bir yiyeceğin fiyatının tesbit edilmesini de

kapsayabilir. Önemli olan bu kararların doğru alınıp alınmadığının değerlendirilmesidir. Bunun için en yaygın kullanılan analizler; başabaş noktası, faaliyet manivelası, rasyo ve fiyatlama analizleridir. Bunlardan fiyatlama dışında kalanlar, elde edilen sonuçların değerlendirilmesine imkan verirken, fiyatlama analizleri (kararları) işletme politikasının uygulanmasının temel araçlarıdır.

### 1.2.1. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ İŞLETME KARARLARI

Yönetim; işletme kararlarının alınması ve alınan kararların uygulanması ile ilgili bir faaliyettir. Yönetimsel kararların alınması zor olmakla birlikte bu kararların uygulanmasında da bazı güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Aynı zamanda "iyi kararların" alınması kadar, bu kararların izlenmesi ve kontrol edilmesi de önem taşımaktadır. Kontrol sistemlerinin etkinliği ise; temelde işletme içi bilgi sistemlerinin etkin işletilmesi ile de yakından ilgilidir. Bu kapsamda, işletme kararlarının belli başlı dört temel unsurdan meydana geldiği görülmektedir <sup>7</sup> :

- Kararın hedefi,
- Çevrenin etkileri,
- Karar alma modeli,
- Kararla ilgili bilgiler

Söz konusu unsurlar bütün işkollarındaki işletmeler için olduğu kadar, otelcilik endüstrisindeki işletmeler için de geçerlidir. Nitekim otellerde karar hedeflerinin gerektiğince açık olması: Sözgelimi kârlılık bakımından kârın anlamının, tanımının ve oranının verilmesi, hedeflenen kâra ilişkin kararlar ile ilgili çevrenin etkileri dikkate alınarak verilecek kararlarla modelin kurulması, kararla ilgili temel faktörlerden biri olarak maliyetlerin dikkate alınması gerekmektedir. Tüm karar modellerinin işleyişini aynı kalıp dahilinde değerlendirmek mümkündür. Bu noktada otelcilik endüstrisinde en çok kullanılan karar verme yaklaşımları arasında; başabaş noktası analizleri, faaliyet manivelası analizi, rasyo analizi ve fiyatlama analizi sayılabilir.

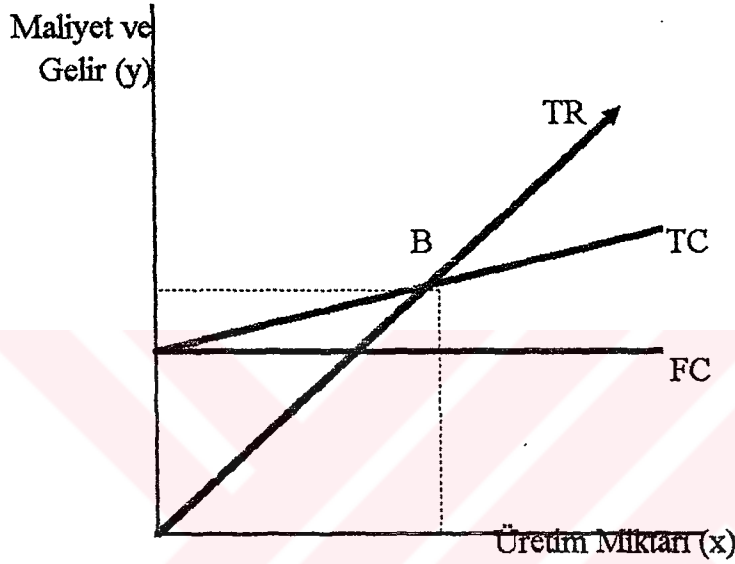
#### 1.2.1.1. Başabaş Noktası Analizleri

Başabaş noktası analizleri diğer bir ifade ile sıfır kar noktası analizi: İşletmelerin yönetim kararlarında en yaygın biçimde kullandıkları analizlerden birisini oluşturmaktadır. Maliyetlerin hacimle değişip, değişmediklerine göre ayrımlanmasından sonra, kısa dönem toplam maliyetleri (değişken maliyetler + sabit maliyetler) ile

<sup>7</sup> Mustafa Aysan, *Maliyetler ve İşletme Kararları*, İ.Ü. Yayın No: 1922, İstanbul, 1974, s.77.

toplam gelirlerin karşılaştırması esasına dayanır. Toplam gelirlerin, toplam maliyetlere eşit olduğu noktaya Başabaş Noktası (sıfır kar noktası) adı verilir. Bu noktada işletme ne kar, ne de zarar eder. Bu noktanın geçilmesi durumunda yapılan her birimlik satış; karı, noktanın altında kalan satış düzeyi ise zararı ifade eder. Başabaş noktası grafik üzerinde şöylece gösterilebilir:

**Grafik 1. Başabaş Noktası Grafiği**



Grafikte y eksenini toplam maliyeti, x eksenini ise üretim ve satış hacmini göstermektedir. X eksenine paralel seyreden doğru hacimle değişmediği varsayılan toplam sabit maliyet doğrusunu (FC), açığortay durumdaki toplam gelir doğrusunu (R), y ekseninin ortasından çıkan doğru ise toplam giderleri (TC) göstermektedir. Grafikteki B noktası, bize toplam gelirler (R) ile toplam giderlerin (TC) eşit olduğu noktayı ( $R=TC$ ), yani başabaş noktasını gösterir. Bu noktadan x eksenine inilen dikme bu noktaya ulaşmak için hazırlanması ve satılması gereken yiyecek-icecek miktarını, y eksenini kesen dikme ise bu noktadaki (B) toplam maliyet ve satış hasılatını gösterir. Bu noktanın üstü kârı, altı ise zararı temsil eder.

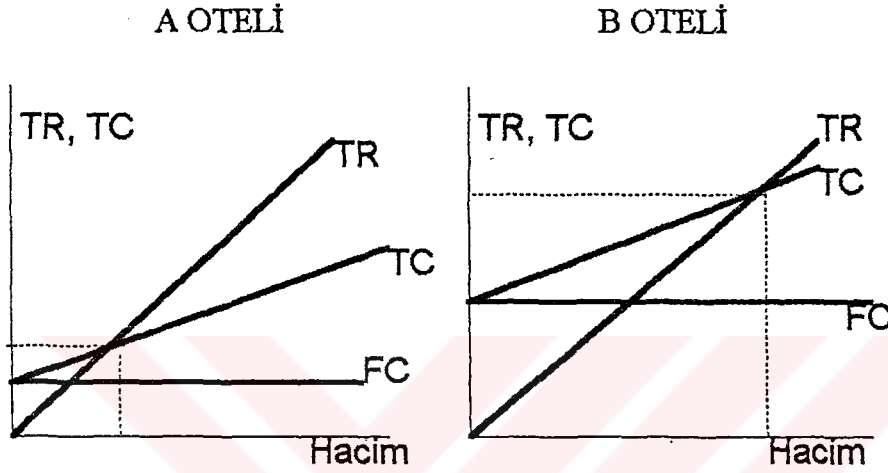
### 1.2.1.2. Faaliyet Manivelası Analizi

Faaliyet manivelası, bir otel işletmesinin faaliyetlerinin ne ölçüde kârlı olduğunu göstermekte kullanılan bir başka tekniktir. Sözgelimi otel işletmelerinde verilen hizmetler karşılığında elde edilen gelirler faaliyet manivelası analizinde esas olup,



işletmelerin sabit değer satışları bu kapsamda değerlendirilemez. Ayrıca otel işletmelerinin toplam maliyetleri içerisinde sabit maliyetlerin büyük oranlarda olması, başabaş noktasına ulaşıldıktan sonra, işletmeye gelen her müşterinin firma kârına doğrudan katkıda bulunmasına, diğer bir deyişle kâr üzerinde, daha büyük bir etki yapmasına neden olacaktır (Grafik 2).

**Grafik 2. Otel İşletmelerinde Düşük ve Yüksek Faaliyet Manivelası**



Grafikten de görüleceği gibi A otelinin sabit maliyetleri (FC), B oteline oranla daha düşüktür. Bunun bir sonucu olarak A işletmesinin değişken maliyetleri içinde daha büyük bir paya sahip olup, B otelinin toplam maliyetlerine (vc) göre daha düşük bir satış düzeyinde firma başabaş noktasına ulaşmaktadır. Ancak, başabaş noktasına ulaşıldıktan sonra satılan her bir ünitenin, karlılık üzerindeki etkisi ise düşük kalmaktadır. B otelinin sabit maliyetleri (FC) toplam maliyetlerin (TC) çok büyük bir bölümünü oluşturduğundan işletme başabaş noktasına geç ulaşmakta, ancak işletmede başabaş noktasından sonra, satılan her bir birim, işletmenin karlılığını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bileşimde sabit maliyetlerin toplam maliyetler içindeki payını belirleyen asıl faktör ise otel işletmelerinin satışlarındaki istikrardır.

### 1.2.1.3. Rasyo Analizi

Rasyo; oran anlamında kullanılan bir sözcük olarak, iki veri arasındaki ilişkinin matematiksel basit bir ifadesi şeklinde tanımlanabilir. Ancak, rasyoların bir analiz tekniği olarak kullanılabilmesi için, ele alınan iki veri arasında bir neden-sonuç ilişkisinin bulunması gerekir. Birbiri ile ilişkili olmayan iki veri arasındaki oran, analiz

açısından bir anlam taşımaz. Bir finansal analiz tekniği olarak rasyo değerlendirildiğinde; "finansal tablolarda yer alan kalemler arasındaki anlamlı ilişkileri, birbirinin yüzdesi ya da birkaç katı olarak belirleyen bir yöntem" olarak tanımlanabilir <sup>8</sup>.

Öte yandan rasyoların finansal analiz aracı olabilmesi için; verilerin mutlaka belirli bir döneme ait olması, kendisini oluşturan elemanlar arasında bir ilişkinin bulunması, analizin; hem geçmiş, hem de sektörel analize imkan vermesi ve enflasyonun etkilerini dikkate alınabilmesi gerekir. Rasyolar değişik yazarlara göre farklı biçimde sınıflandırılmakla birlikte, otel işletmeleri için rasyolar dört grupta değerlendirilebilir:

**a) Likiditeyi Ölçen Rasyolar:** Likiditeyi ölçen rasyolar; işletmelerin kısa süreli borçlarını ödeme gücünü ölçmek, işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını saptamak amacıyla kullanılırlar <sup>9</sup>. Bu rasyolar kendi aralarında üç gruba ayrılabilir.

**Cari Rasyo:** İşletmenin toplam cari varlıkları ve toplam cari yükümlülükleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile, işletmenin x liralık borcuna karşın, y liralık likidinin bulunduğunu gösterir.

**Asit - Test Rasyosu:** Bu rasyo cari rasyonun daha detaylandırılmış ve arındırılmış bir türüdür. Stoklar, özenmiş avanslar gibi daha az likid olan değerleri dönen varlıklardan çıkararak, likiditesi yüksek olan kasa, banka, hemen paraya çevrilebilir menkul değerler gibi kalemler ile kısa süreli borçlar arasındaki oranı belirler.

**Alacakların Devir Hızı:** Alacakların nakde dönüşme hızını gösterir. Formülün paydasında yer alan ortalama ticari alacaklar; dönem sonu ve dönem başı alacakların toplamı ikiye bölünmesiyle hesaplanır.

**b) Borçlanma Gücünü Ölçen Rasyolar:** Bir otel işletmesinin borçlarını ödeyebilme yeteneği; vadesi geldiğinde borçlarını ana para ve faizleri ile birlikte karşılayabilmesini açıklar. Bu rasyolarda kendi aralarında üç grupta toplanabilir.

**Borç Ödeyebilme Rasyosu:** İşletmenin toplam varlıklarını, toplam borçlarla ilişkilendirir. Dolayısıyla işletmenin her X liralık borcuna karşılık, Y liralık varlığının bulunduğunu gösterir.

**Borç-Öz Sermaye Rasyosu:** Toplam borcun işletmenin öz sermayesinin yüzde kaçını oluşturduğunu gösterir. Bu oranın da en fazla 1 olması gerektiği konusunda görüşler mevcuttur.

<sup>8</sup> Öztin Akgüç, *Mali Tablolar Analizi*, İstanbul, 1989, s.27.

<sup>9</sup> Öztin Akgüç, *A.g.e.*, s.28.



**Faizleri Karşılama Rasyosu:** Faaliyet dönemi içerisinde yapılan faiz ödemelerinin aynı dönem içerisinde kaç kez kazanıldığını gösteren rasyodur. Şu şekilde hesaplanır:

- c) **Faaliyeti Değerlendirme Rasyoları:** İşletme faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin rasyolar, işletme faaliyetlerinde kullanılan varlıkların etkin bir biçimde kullanılıp, kullanılmadığının ölçülmesini sağlar<sup>10</sup>. Ayrıca bu oranlar, belirli varlıklara yatırılan fonlar üzerindeki kontrollerin etkinliğini ölçmede yardımcı olabilirler.

**Stok Devir Hızı:** Stok hacmini işletmenin satış hacmi ile ilişkisini açıklayan, yani bir yıl içerisinde stokların kaç kez döndüğünü gösteren rasyodur.

**Maddi Duran Varlıkların Devir Hızı:** Maddi duran varlıkların verimliliğini belirlemede kullanılır. Bu rasyo aynı zamanda, işletmelerin maddi duran varlıklara yaptığı yatırımın aşırı olup olmadığı, atıl kapasite bulunup bulunmadığını gösterdiğinden önemlidir. Bu oranın otel işletmeleri için 1 ila 2 civarında olması yeterlidir.

**Doluluk Oranı:** Otel işletmesinin kaç odasının dolu olduğuna dayalı olarak hesaplanır.

**İşletme Sermayesi Devir Hızı:** Net satışların işletme sermayesine oranlanmasıyla bulunur. Bu rasyonun belirli bir standardı yoktur.

- d) **Kârlılığı Ölçen Rasyolar:** Kârlılığın yeterli olup olmadığının ölçülmesine yarayan rasyolardır. Dolayısıyla elde edilen kâr ile bunun elde edilmesi için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasında bu rasyolardan yararlanır. Kârlılığı ölçen rasyolar da kendi aralarında üç ayrı grupta toplanabilirler. Bunlar sırasıyla:

**Öz Sermayenin Kârlılığı Rasyosu:** Öz sermaye üzerindeki getiri oranı işletme sahibinin işletmeye yapmış olduğu yatırımı, üzerindeki getirisinin sağlanabilmesi için faaliyetlerinden sağladığı kârların yeterli olup olmadığını ölçmeye yarar.

**Varlıkların Kârlılığı Rasyosu:** Otelcilik işletmelerinin büyük ölçüde sabit yatırıma ihtiyaç duymaları, varlıklar üzerinden kârlılığın düşük kalmasına yol açmaktadır. Varlıkların kârlılığı rasyosu, aynı zamanda işletme yöneticilerinin varlıkları ne derece etkin kullandığını gösterir.

**Kâr Marjı Rasyosu:** Bu rasyo; işletme satışlarının yüzde kaçının net kâr olarak işletmede kaldığını hesaplanmasında kullanılır.

<sup>10</sup> Öztin Akgüç, A.g.e., s.29.

Rasyo analizi sonucu bulunan rakamlar yorumlanmadıkları takdirde fazla bir anlam ifade etmeyeceklerdir. Bunun için bu sonuçların çeşitli ölçütlerle karşılaştırılması gerekmektedir. Bu ölçütler üç grupta toplanabilir:

- a) İşletme içi verilere dayalı ölçütler; işletmelerin önceki faaliyet dönemlerine ait finansal tabloların analizi sonucunda bulunmuş olan oranlardır. Bu oranların şimdiki tabloların analizi ile ulaşılabilecek oranlarla karşılaştırılması, ilgili kişilere bir yorum imkanı verir.
- b) İşletme dışı verilere dayalı ölçütler; işletme ile aynı iş kolunda çalışan diğer işletmelerin, aynı faaliyet dönemine ait verileriyle karşılaştırılması, bir ölçü olarak kabul edilebilir.
- c) Standart ölçütler; deneyimler sonucu bulunmuş ve genel kural olarak kabul edilmiş değerlerden oluşur: Turizm ve otel işletmelerinde cari rasyonun 1:1 olmasının normal kabul edilmesi gibi, işletme rasyoları standart ölçütlerle de karşılaştırılabilir.

Öte yandan rasyoların finansal analiz aracı olabilmesi için; verilerin mutlaka belirli bir döneme ait olması, kendisini oluşturan elemanlar arasında bir ilişkinin bulunması, analizin; hem geçmiş, hem de sektörel analize imkan vermesi ve enflasyonun etkilerini dikkate alabilmesi gerekir.

#### 1.2.1.4. Fiyatlama Analizleri

Fiyatlama kararları; işletmelerin hedefledikleri amaca ulaşabilmeleri; karı maksimize etme ya da zararı minimize etmek için kullandıkları en önemli araçlardan birisini oluşturur. Fiyatlama kararlarıyla ilgili detaylı bilgiler, tez çalışmasının konusunu oluşturduğu için ileride yer verilecektir.

Sayıcı artırılabilir olan bu kararlar içerik itibarıyla değerlendirildiğinde; temelde işletme fonksiyonlarından her hangi birine yönelik olduğu görülecektir. Nitekim sıfır kâr noktası analizleri işletme fonksiyonlarından (yönetim, üretim, pazarlama, finansman) dördünü de ilgilendirirken, kaldıraç analizleri, rasyo analizleri finansman fonksiyonuyla, donatımı yenileme kararları üretimle, fiyatlama kararları da daha çok pazarlama fonksiyonuyla ilişkilidir. Dolayısıyla çalışmamızın asıl konusunu oluşturan fiyatlamanın kapsamı ile ilgili yeni bir ayırım yapılması ihtiyacı doğmaktadır. Böyle bir ayırmda fiyatlama; pazarlama kararlarının bir alt kümesinde yer alacaktır.

Bu noktada ülkenin ekonomik koşulları değerlendirildiğinde fiyat önemli bir etken olarak kabul edilmelidir. Diğer taraftan, turizm ve otel pazarlamasında

fiyatlamamanın, pazarlama karması içinde çok önemli bir yere sahip olduğu kabul edilse de, tek çö-züm olarak öngörülmesi söz konusu değildir. Fiyatın, pazarlama karmasının diğer elemanlarına göre nisbi önemi, geniş ölçüde ülke ekonomisinin içinde bulunduğu ekonomik durumla da yakından ilgilidir. Ekonomik durum iyi ve tüketicilerin geliri yüksek ise, fiyat diğer pazarlama karması elemanları kadar önemli sayılmaz. Buna karşılık; enflasyonun yüksek ve ekonominin durgun olduğu dönemlerde fiyat başarıyı etkileyen çok önemli bir etken olur <sup>11</sup>.

## 1.2.2. FİYAT KAVRAMI

Doğada bulunan tüm serbest ve ekonomik mal ya da malların belirli bir kısmı, kişilerin mülkiyetindedir. Ekonomik mallar alınıp, satılır, mübade edilir. Herhangi bir bedel ödeyerek edindiğimiz mallar bu kapsamda sayılabilir: Ekmek, kitap, araba, elbise, ev, v.s. gibi. Bütün ihtiyaçlara yetecek kadar bol bulunan ve bir fiyatı olmayan mallara ise serbest mal adı verilir. Bu tür malların hemen tek örneği havadır. İnsanların çok önemli ihtiyacını karşılayan hava, faydalı bir mal olmasına karşılık her yerde, her isteyen serbestçe elde edebileceği ve kullanabileceği kadar boldur. Bu nedenle piyasada bir fiyatı yoktur. Kutuplar bölgesi için buz, çöllerde kum, çok yağışlı bölgelerde su da serbest mal sayılabilir. Ancak belli bölgelerde serbest sayılan mallar, çoğu zaman başka bölgelerde kıt mallar arasında yer alabilmektedir. Örneğin çöller bölgesinde su en kıt mal olarak kabul edilir <sup>12</sup>.

Bir ekonomide kimi varlıkların doğada kıt bulunması bu varlıkların, kıtlığı ölçüsünde ekonomik anlamda bir değerinin olması sonucunu doğurur. Nitekim doğada demir ya da alüminyuma göre çok daha az bulunan, ya da sunulması için daha fazla çaba gerektiren bakır daha değerlidir, daha pahalıdır. İşte bunun günümüz ekonomilerindeki temel ölçü birimi fiyattır. Fiyat; havayolu, demiryolu, taksi ve otobüs şirketleri için ise tarife, bir banka için ödünç verilen paranın faizi, bir park için giriş ücretidir <sup>13</sup>. Değişik işkollarında farklı anlamlar taşıyan fiyat, genelde iki yaklaşımla değerlendirilebilir. Bir mal ya da hizmetin fiyatının para olarak ifade edilmesi; mutlak fiyat, bir mal ya da hizmeti almak için diğer mal ya da hizmetlerden ne kadar verileceğinin ölçüsü ise; nisbi fiyattır <sup>14</sup>. Bir an için piyasada mutlak fiyat yerine nisbi fiyatın geçerlilik kazandığı düşünüldüğünde ticari ilişkiler

<sup>11</sup> Dündar Denizer, "Konaklama İşletmelerinde Fiyatın Önemi ve Fiyat Farklılaştırması," *Anatolia*, (Eylül-Ekim), 1991, s.24.

<sup>12</sup> *Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü*, Dünya Yayınları No:42, Kent Basımevi, İstanbul, 1987, (Ekim), s.309.

<sup>13</sup> Louis E. Boone - David L. Kuntz, *Pricing Objectives and Practices in American Industry: A Research Report*, 1984, s.464.

<sup>14</sup> Zeyyat Hatiboğlu, *Pazarlama*, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1968, s.168.

daha da karmaşık bir hal alacaktır. Dolayısıyla; zaten kompleks bir özellik arzeden fiyatlandırma kararlarını kapsayan bu çalışmada fiyat mutlak fiyat anlaşılmalıdır.-Diğer taraftan fiyat denildiğinde, bir mal ya da hizmetin ticari bedeli olarak kullanıldığı anlamı çıkarılmamalıdır. Bu yönden fiyat üçe ayrılabilir. Bunlar; arz fiyatı, talep fiyatı ve piyasa fiyatıdır. Arz fiyatı; satıcıların karlarını artırmak için mal ya da hizmetlerini satmak istedikleri bedel iken, tüketicilerin faydalarını artırmada bir mal ya da hizmet için satıcıya yaptıkları teklif, talep fiyatını, o mal ya da hizmetin işlem gördüğü fiyata ise piyasa fiyatı denilmektedir. Çalışmamızda fiyat daha çok arz fiyatı olarak ifade edilecektir. Fiyatın büyük önem arz etmesi ve üzerinde durulan bir konu olmasının, tarihi, teknik ve sosyal nedenleri bulunmaktadır <sup>15</sup> :

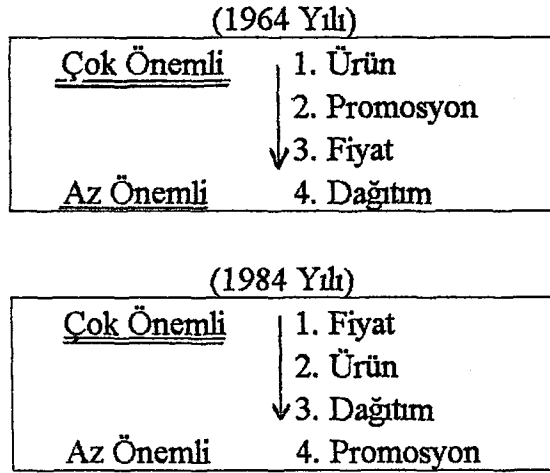
- a) **Tarihi Neden:** Fiyatın tarihi önemi, ekonomik hayatın karakteristiğinden ve iktisat biliminden gelmektedir. İlk defa Adam Smith ve David Ricardo tarafından geliştirilen iktisat teorisinde ve bugünün mikro iktisat teorisinde fiyat; rekabeti sağlayan ve gerek mal, hizmetler piyasasında, gerekse üretim faktörleri piyasasında arz ve talep miktarlarını dengeleyen yegane faktör olarak düşünülmüştür. Böylece kıt kaynakların optimum kullanımını sağlamada, diğer bir ifade ile hangi malların kimler için, ne miktarda üretileceğine karar vermede fiyat yegane gösterge olarak kabul edilmiştir. Bu özelliğinden ötürü mikro iktisata fiyat teorisi de denilmektedir.
- b) **Teknik Neden:** Fiyatın rekabeti etkileyecek unsurlar (kalite, reklam, ambalaj v.s. gibi) içinde en basit, en analitik ve en gözle görünen bir faktör özelliğinde olması teknik nedeni oluşturmaktadır. Fiyatın bu sayısal, en az karmaşık ve tek boyutlu olma özelliği, üzerinde çalışılmasını kolaylaştırmaktadır.
- c) **Sosyal Neden:** Fiyat mekanizmasının rekabete dayalı ekonomilerde ekonominin etkinliğini sağlamadaki üstün başarısı; sosyal nedeni oluşturur. Böylece fiyatlar gerek üreticilerin, gerekse tüketicilerin kaynaklarını dağıtmada en önemli göstergeler durumundadır ve ideal (tam) rekabet koşulları altında fiyatlar gerek üreticilerin, gerekse tüketicilerin ve dolayısıyla tüm ekonominin menfaatlerini en üst düzeye çıkarmada çok önemli bir rol oynarlar.

Üreticiler ve işletmeler için fiyatlandırmanın önemini gösteren diğer bir kriter ise; özellikle son otuz yıllık dönemde pazarlama değişkenlerinde yaşanan farklılıklar ve her değişkenin etkisinin bir diğeri / diğerleri ile nispi karşılaştırılmasına dayanmaktadır.

---

<sup>15</sup> Kemal Kurtuluş, "Üretici Firma Açısından Fiyatlandırma," Muhasebe Enstitüsü Dergisi, (Kasım), 1976, s.55.

### Şekil 3. Pazarlama Değişkenlerinin Önem Derecesi



**Kaynak:** John G.Uddell, "How Important Is Pricing in Competitive Strategy ?" *Journal of Marketing* (January), 1964, s.44-48 ve Louis E. Boone - David L. Kuntz, *Pricing Objectives and Practices in American Industry: A Research Report*, 1984'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Şekil incelendiğinde 1964 yılında yapılan bir araştırmaya göre en önemli pazarlama değişkeni olarak ürün belirlenirken, fiyat aynı listede üçüncü sırada yer almakta, buna karşılık günümüzde ise en önemli pazarlama bileşeni olarak fiyat gösterilmektedir.

### 1.2.3. FİYATLAMA KARARLARI

Fiyatlama; en basit şekliyle fiyatın tesbit edilmesidir. İşletme yönetimlerinin alması gereken önemli kararlardan birisini oluşturan fiyat koyma, işletmenin uzun süreli faaliyetlerini sürdürebilmesinin temel araçlarından <sup>16</sup>. Bunun yanında yine fiyatlama, ekonomistlerin büyük bir çoğunluğu tarafından önemli bir değişken olarak, işletme yönetim fonksiyonlarından biri olan pazarlamanın bir alt işlevidir <sup>17</sup>. Fiyatlama kararları genel olarak iki aşamalı bir faaliyeti olarak değerlendirilmelidir:

- Birinci aşamada, fiyatlama kararlarının tesbiti ve planlanması (kararın alınması),
- İkinci aşamada ise, fiyatlama kararlarının uygulanması ve kontrolü.

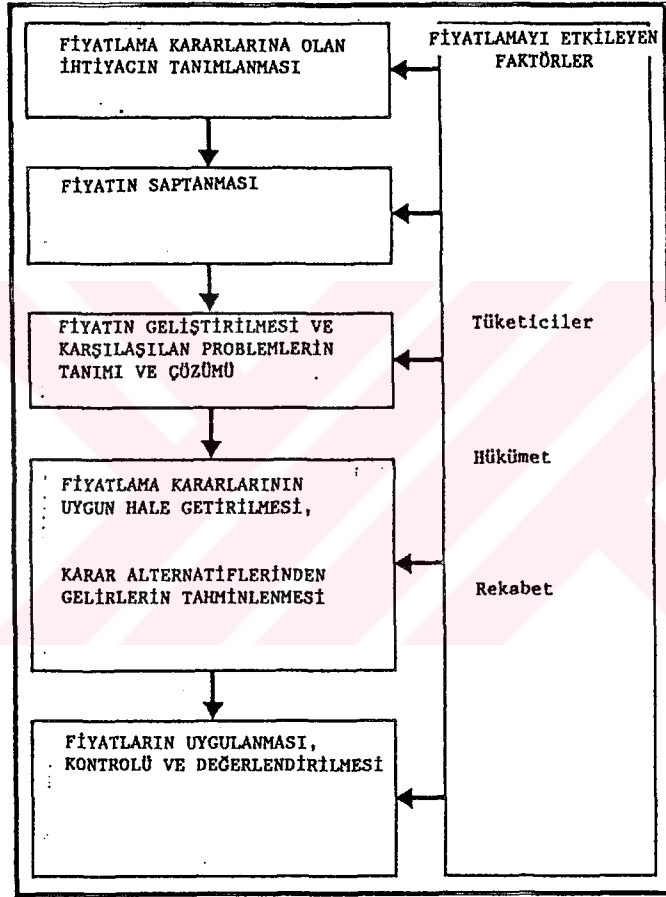
<sup>16</sup> İsmail H. Albayrak, "Fiyatlama Kararları ve Değişken Maliyetler," *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (Şubat), 1979, s.59.

<sup>17</sup> Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstiklal Matbaası, İzmir, 1987, s.248.



üzerinde hala tam bir uzlaşmaya varılamamıştır. Diğer taraftan, fiyatlandırma kararları aşağıda aşamaları da tanımlanan bir karar verme sürecini ifade etmektedir<sup>18-19</sup>. Süreç; firmanın fiyatlandırma problemlerini ve fırsatlarının işletme amaçlarıyla ilişkilendirilmesi esasına dayanan kararın tanımlanmasıyla başlamaktadır. Bu aşamada; işletmenin karlılık ve büyüme amacı göz önünde bulundurulması gereken önemli bir noktadır (Şekil 4).

Şekil 4. Fiyatlandırma Karar Süreci



**Kaynak:** Alfred Oxenfeldt, "A Decision Making Structure for Price Decisions," *Journal of Marketing*, (January), 1973, s.50 ve Roel R. Evans -Barry Berman, *Marketing*, Macmillian Publishing Co, New York, 1982.

<sup>18</sup> Alfred Oxenfeldt, "A Decision-making Structure for Price Decisions," *Journal of Marketing*, Vol:37, (January), 1973, s.50.

<sup>19</sup> Roel R. Evans - Barry Berman, *Marketing*, Macmillian Publishing Co., New York, 1982, s.529.

Fiyatlamada karşılaşılan güçlüklerin ve olası durumların belirlenmesini ifade eden "fiyatların saptanması" aşamasından sonra işletme yöneticisi bir fiyat modeli geliştirmelidir. Bu aşamada teorik yaklaşımlarla model kurulabileceği gibi, sezgisel yöntemlerden de yararlanılabilir.

Daha sonraki aşamayı ise; fiyatlama kararlarının uygulanması sırasında karşılaşılabilecek olası güçlüklerin tahminlenmesi ve önlenme yollarının araştırılması oluşturur. Bu çalışmalar sonucunda uygun hale getirilen modelin işletilmesi halinde elde edilebilecek gelirler tahminlenmekte, fiyatlama kararlarının verilmesinden sonra elde edilen veri ve bilgiler karşılaştırılarak modelin yönetsel kontrolü gerçekleştirilmiş olmaktadır<sup>20</sup>. Süreç boyunca şekilden de görülebileceği gibi; hükümet, tüketiciler ve işkollarındaki rekabet, fiyatlamayı etkileyen temel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreçteki; planların, kararların, kontrollerin ve çıktıların yöneticiye ulaşması ise "yönetim bilgi sistemleri" ile sağlanmaktadır<sup>21</sup>.

#### 1.2.4. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARININ TEMEL UNSURLARI

Oteller için fiyatlama kararları; işletmeye gelen müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması için mal ya da hizmetlerin hazırlanıp, sunuma hazır hale getirilmesi sonucunda, işletmenin bu süreç boyunca katlandığı maliyetler karşılığında, bunları karşılayıp belirli bir miktarda kâr elde etmesine imkan verecek bir bedel tespit edilmesi olarak açıklanabilir. Bir otel işletmesinin fiyatlama kararlarının temel unsurları şöylece özetlenebilir:

Fiyatlama kararlarının başlangıç unsurunu, bu kararların hedefi oluşturur. Her şeyden önce kararın hedefinin saptanması, bunun mümkün olduğunca açık ve net olması gerekmektedir. Sözelimi, hedefi kar etmek olan bir işletmenin karar hedefi; karlılık kavramının anlamını, tanımını ve oranını belirlemesi gibi. Fiyatlama kararının hedefinin saptanmasından ve bunun açık ve net bir şekilde ifade edilmesinden sonra; çevresel etkilerin değerlendirilmesi gerekir. İşletme içinde bulunduğu çevrenin (ekonominin ve toplumun) bir parçası olduğu için, kararın başarısı bu çevreyi oluşturan özelliklerin ve çevre koşullarının iyi değerlendirilmesine bağlı bulunacaktır: Sözelimi, işletme maliyetlerinin artışındaki çevrenin rolü gibi.

<sup>20</sup> Alfred Oxenfeldt, A.g.m., s.51-52.

<sup>21</sup> Mehmet Şahin, Üretim Yönetiminde Simülasyon Analizi ve Uygulaması, Eskişehir İkt. ve Tic. İl. Akademisi Yayın No: 194/124, Eskişehir, 1978, s.11.



Fiyatlama kararında hedef belirlenirken çevrenin etkilerinin değerlendirilmesi çok önemlidir. Ancak, bunun yapılabilmesi için fiyatı saptamada bir model oluşturulması gerekmektedir. Bu model; küçük bir matematiksel eşitlik (fiyat = maliyet + kar) olabileceği gibi, uzunca bir çabayı gerektiren direkt maliyetleme de olabilir. Fiyatlama kararının alınmasında bir diğer önemli husus da, sayılan unsurların belirli bir sistematik ve düzen içerisinde değerlendirilmesidir. Bu amaçla, kararların alınabilmesinde kullanılacak maliyetlerin tahminlenmesi, ile işletmede çalışanlar arasındaki işbölümünün sağlanmasında bilgi sistemlerinden yararlanır.

### 1.2.4.1. Fiyatlama Kararlarında Hedefler

Otelcilik endüstrisinde değişik hizmetlerin bir arada sunulması, fiyatlama kararlarında karmaşık bir yapının oluşmasına neden olmaktadır: Ancak, bu karmaşık yapıya rağmen faaliyet gösteren işletmelerin fiyatlama kararlarındaki nihai hedef; kar maksimizasyonuna ulaşmaktır. Eğer işletme için söz konusu dönemde, zarar ile karşılaşmış ise bu defa fiyatlama kararlarında zararın minimizasyonu amacı ön plana çıkmaktadır. İktisatçılar, yaklaşımlarında genellikle kârın mümkün olduğunca yükseltilmesini, maliyetlerin düşürülmesi ve satış gelirlerinin maksimize edilmesiyle birlikte düşünürler. Kuşkusuz böyle bir düşüncenin temelinde kârın maksimizasyonuna yardımcı olacak bu kararların kolayca alınabilmesi ve kantitatif olarak ifade edilebilmesi yatmaktadır. Kâr maksimizasyonu hedefine ulaşılabilmesi ancak, işletme alt hedeflerinde başarılı olunmasına bağlıdır. Söz konusu alt hedefler arasında:

- Üretim alt hedefi,
- Stoklama alt hedefi,
- Satış alt hedefi sayılabilir.

Diğer işletmelerde aynen uygulanma imkanı bulunabilen bu hedeflerin; otelcilik endüstrisinde uygulanmasında bazı farklılıklar ve zorluklarla karşılaşmaktadır. Bunun temelinde de daha çok fiyatlama kararlarında yararlanılacak maliyetler ile ilgili özellikler yatmaktadır<sup>22</sup>. Sözelimi otellerde üretilen hizmetler stoklanmadığı için üretilen hizmetlerin, üretildiği anda satılması ve tüketilmesi gerekmektedir. Yine üretilen hizmetlerin pazarlanması için kullanılacak dağıtım kanalları, hizmetin müşteriye ulaştırılmasına yönelik değil, müşterinin işletmeye getirilmesine ilişkindir. Dolayısıyla otelcilik endüstrisi için her ne kadar alt hedefler farklılık gösterse de otel işletmelerinin nihai hedefi olan kâr maksimizasyonuna ulaşabilmesi üretim ve satış alt hedeflerinin aynı anda gerçekleştirilmesiyle mümkündür.

<sup>22</sup> Adnan Türksöy, "Otel İşletme Maliyetlerinin Yönetimsel Bakımdan Değerlendirilmesi," **Kalkınma**, (Haziran), 1992, s.11.

Genel olarak fiyatlama kararlarında güdülen hedefler işkoluna göre değiştiği gibi, aynı endüstride çalışan firmalara göre de değişmektedir<sup>23</sup>. Nitekim Amerika'da yapılan bir araştırmada değişik faaliyet kollarında bulunan altı büyük firmanın fiyatlama kararlarındaki hedefler şu şekilde belirlenmiştir (Şekil 5):

#### Şekil 5. Sekiz Büyük Şirketin Fiyatlama Amaçları

• Yatırım Üzerinden % 20 Karlılık
• Pazar Payını Koruma
• Yatırım Üzerinden Hedeflenen Kar
• Yatırım Üzerinden % 25 Karlılık
• Rakipleri Karşılama
• Pazar Liderini İzleme
• Pazar Payını Artırma
• Pazar Payını Koruma

**Kaynak:** Robert E. Lanzillotti, "Pricing Objectives," American Economic Review, (December), 1958, s.924-926.

Bu eğilimler dikkate alındığında otellerin tespit edeceği fiyatlama politikası hedefleri de son derece büyük önem taşımaktadır. Genel olarak bir otelcilik işletmesi sunacağı hizmetlere ilişkin fiyatlama kararlarında şu hedeflerini amaç olarak belirleyebilir<sup>24</sup>:

- Rekabet,
- Pazar Kaymağını Alma,
- Pazarı Ele Geçirme,
- Kâr,
- Fiyat Farklılaştırması

Politika hedefi olarak rekabet amacının belirlenmesi, birbirine benzer hizmetlerin sunulduğu otelcilik piyasasında sert rekabet nedeniyle, genellikle piyasaya yeni girme çabasında bulunan işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Ancak bu politikanın başarısı; etkin ve yaygın bir dağıtım kanal sistemi ve düşük bir fiyat politikasının uygulanmasına bağlıdır. Bu duruma ise ancak güçlü firmalar dayanabilirler. Düşük fiyatla hizmet sunan rekabetçi işletmeler ise, fiyatları

<sup>23</sup> Louis E. Boone - David L. Kuntz, **Pricing Objectives and Practices in American Industry: A Research Report**, 1984, s.467.

<sup>24</sup> Saima Oral, **Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım ve Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi**, İstiklal Matbaası, İzmir, 1988, s.70.

yüksek, prestij sahibi, kaliteli servis sunan işletmelere karşı savunma amaçlı fiyatlandırma politikasını seçmekte ve rakiplere uymak durumunda kalmaktadırlar<sup>25</sup>.

Pazar kaymağını alma hedefini taşıyan bir firmada; fiyat yüksek tutularak, talebin kaymağı alınmaya çalışılır, yüksek karlar elde edilir. Sonradan rakiplerin pazara gireceği düşünülerek bu politika uygulanır. Ancak, bu stratejiye her zaman başvurulmaz. Yeni mal, var olan mallardan önemli ölçüde farklı ise, pazar kaymağını alma politikası izlenebilir. Bu stratejinin işlerlik kazanmasının temel nedenleri; yeni malın yaşam sürecinin ilk aşamasının pek esnek olmamasından ve fiyata karşı pek duyarlı olmayan pazar bölümünün ele geçirilmesi amacını taşır. Pazarı ele geçirme stratejisi ise, pazarın kaymağını alma stratejisinin tersidir. Pazarı ele geçirmek ya da daha büyük bir pazarı ele geçirmede; düşük fiyat uygulanması hemen hemen tek araçtır. Bu stratejide kar hedefi uzun sürelidir. Pazarı ele geçirme stratejisinde, yeni malın rakip bir malın yerini alacağı umulup, rakip malın pazarı ele geçirilmeye ya da yeni bir pazar geliştirilmeye çalışılır. Malı taklit edip, hemen rakiplerin pazara girecekleri düşünülerek, malın kar marjı çok düşük tutulur. Böylece, mal rakipler için çekici olamaz. Pazar tek bir işletme için çok küçükse, pazarın önemli bölümünü ele geçirmek için, bu strateji özellikle uygulanır. Pazarın büyük bölümü kısa sürede ele geçirilir ve düşük maliyet yapısı olan işletmelerin pazara girmesi önlenmiş olur.

Kâr maksimizasyonu politikasını uygulayan bir işletme ise:

- Kısa dönemde kâr maksimizasyonuna,
- Yatırım üzerinden makul karşılanabilecek ve işletme faaliyetlerini devam ettirebilecek bir kâr oranına ulaştırmaya,
- Satışları artırmak, pazar payını büyütme, mevcut pazarı elde tutabilmek için tatmin edici kâra ulaşmaya veya,
- Mevcut statükoyu korumaya yönelik olmalıdır.

Mümkün olduğunca en geniş kitleye hitabedebilmek için; yeterli makul fiyat yaklaşımı ve belirlenmesinin şart olduğu bir piyasaya nüfuz etme amacıyla uygulanan politikalar da, değişik gelir düzeyindeki tüketicilere düşük kâr marjıyla farklı kalite ve fiyatta yiyecek hizmetlerinin sunulabilmesi başarıyı beraberinde getirmektedir. Ancak, temel fiyatlandırma politikalarının eksikliği ve yetersizliği yönünde görüşler de mevcuttur. Karşı görüşte olanlara göre firma hedefleri dikkate alınarak uygun bir fiyatlandırma politikası ile temel bir fiyat belirlenmeli ve işletme yöneticisi fiyat farklılaştırma politikasını uygulamalıdır<sup>26</sup>. Otelcilik endüstrisinde sunulan hizmetlerin

<sup>25</sup> Saime Oral, A.g.e., s.71.

<sup>26</sup> Hakan Kıldokum, "Konaklama Sektöründe Fiyatlandırma Politikaları," *Kalkınma*, (Haziran), 1992, s.14.

fiyatlamasında, işletme tarafından benimsenen politika hedeflerinin tesbitinden sonra, bu doğrultuda bir politika belirlenir. Bu politika makro düzeyde <sup>27</sup> :

- Esnek bir fiyat politikası,
- Kademeli bir fiyat politikası,
- Sunulan hizmetlerin yaşam eğrisine uygun bir fiyat politikası,
- Ya da iskonto ve indirimlere ağırlık veren bir politika biçiminde olabilir.

Öte yandan işletmenin bazı faaliyetlerinde kâr amacı taşıyıp taşıyamaması da işletme hedeflerini etkilemektedir. Oteller için kâr amacı güdülen faaliyetler sonucunda; sahiplere sermaye üzerinden belirli bir miktar getiri sağlamak amaçlanır. Kâr amacı fazla güdülmeyen hizmetlerin çoğunda ise; faaliyetlerin genişletilmesine imkan vermek, sabit maliyetleri karşılamak ve servis kalitesini yükseltmek amacıyla fiyatlamaya gidilir. Her iki hizmet türünde de otel işletmesi az ya da çok kâr elde etmek için kullanacağı fiyatlama yaklaşımları farklı olmayacaktır. Ancak, söz konusu hizmetlere yönelik talep farkedecektir <sup>28</sup> .

#### 1.2.4.2. Fiyatlama Kararlarına Etki Eden Faktörler

Otel işletmesi, içinde bulunduğu ekonominin ve toplumun bir parçası olduğu için, fiyatlama kararlarının başarıya ulaşması çevrenin özelliklerinin ve çevre koşullarının en iyi biçimde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Fiyatlama kararlarının geleceğe (ex-ante), bu kararlarda yararlanılan verilerin ise geçmişe (ex-poste) ait olması nedeniyle, tahminlemede işletme dışı faktörlerin, işletme içi faktörlerin de analizinin yapılması gerekir. Nitekim, bir otel işletmesi fiyatlama kararları, sözcüğümi:

- Gelecek iki-üç ay içinde o hizmetlerden ne kadar satabileceğini,
- Söz konusu dönemde ülke ekonomisinin durumunu,
- Potansiyel tüketim talebini,
- Diğer otellerin arz durumlarını ve bunlarla ilgili bir çok çevresel faktörü dikkate almalıdır.

Otelcilik endüstrisi fiyatlama karar modelinde makro değerlendirmeler bir tarafa bırakıldığında, mikro yaklaşımlar için kararı etkileyen çok sayıdaki karmaşık faktörün etkisinin formülize edilmesi gerekmektedir. Bu formülasyonda otelcilik

<sup>27</sup> Saim Oral, **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**, "Teksir", Aydın, 1980, s.6.

<sup>28</sup> Raymond Schmidgall, **Hospitality Industry Managerial Accounting**, The Educational Institute, Michigan, 1985, s.326.

endüstrisi fiyatlama kararlarını temelde endojen (işletme içi) ve eksojen (işletme dışı) faktörlerden oluşan çok sayıda farklı faktör etkilemektedir.

Bu kapsamda; bir otelin, içinde bulunduğu sektörde diğer oteller ile sağlamış olduğu ve karşılığı piyasa fiyatları ile ödenmeyen özel yararlar biçiminde tanımlanan "dışsal ekonomilerden" bahsedilebilir. Teknik olarak otelcilikte meydana gelen gelişme ve büyüme sonucu, otelin maliyetlerinin düşmesi, dolayısı ile bedeli ödenmemiş yararlar bu kapsamdadır. Mümkün olduğu kadar dışsal ekonomi sağlamaya yönelmiş konaklama işletmeleri kuruluşlarını ve gelişmeleri, kendilerine faaliyetleri ile dışsal ekonomi sağlaya diğer işletmelerin buldukları ve devletin faaliyetleri sonucu işletmelerin maliyetlerini düşürücü bir takım hizmetlerin sağlandığı öncelikli yörelerde gerçekleştirirler. O halde işletmeler dışsal ekonomilerden yararlanmak için alt yapı ve üst yapının tamamlandığı, ekonomik canlılığın başladığı, ekonomi plan ve politalarında bir takım teşviklerle desteklendiği yerlerde toplanırlar <sup>29</sup>.

Diğer taraftan bir yörede otel işletmelerinin zamanla fazlaca yoğunlaşmaları, başlangıçta avantaj sağlayan dışsal ekonomilerin zamanla işletmenin dezavantajı şekline dönüşerek üretim giderlerini artıran bir özellik taşıyabilir: Yetişmiş işgücü bulmanın zorluğu, personel devir hızının artması, alt-yapının yetersiz kalması gibi. İşletme dışından yansıyan ve fiyatlama politikasını etkileyen, sayılan bu faktörleri başlıklar halinde şöylece sıralayabiliriz <sup>30</sup>:

- a) Genel ekonomik parametreler: Ekonominin genel durumu, enflasyon, gelişme, durgunluk.
- b) Yasal parametreler: Fiyat blokajı, tavan fiyat, taban fiyat uygulamaları olabileceği gibi enflasyonist baskıdan sektörün etkilenmemesi için fiyat kontrolüne de başvurulabilir. Ayrıca fiyat konusunda devletin tutumu; müdahaleci, dengeleyici olabileceği gibi, hiç bir etkisi de olmayabilir. Nitekim ülkemizde devlet fiyatlara hiç karışmamakta, otel işletmeleri tarafından serbest piyasa kurallarına göre belirlenen fiyatlar, Turizm Bakanlığına yalnızca bildirilmektedir.
- c) Fiyata göre talep elastikiyeti: Fiyat değişmelerine karşı tüketicinin reaksiyonları turistik mal ve hizmet fiyatlarındaki değişmeler karşısında talebin harcama ve tepkiderecesini ya da talebin fiyat esnekliği özellikle rekabetin mahiyeti, teşebbüsün çalıştığı piyasanın tipi bakımından da farklılık gösterebilir. Nitekim

<sup>29</sup> Zehra Ege, "Türk Turizm Sektöründe Firmaların Karşılaştıkları İçsel ve Dışsal Ekonomiler," (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi), İzmir, 1991.

<sup>30</sup> Saime Oral, A.g.e., s.93.



işletme fiyatlarını düşürürse turizm pazarında yeni rakiplerin ortaya çıkması da mümkündür. Fakat işletme aynı kategorideki rakiplerinden daha kaliteli hizmet sunuyorsa, fiyatlarını yükseltme yoluna gitmesinin riski azdır. Yine işletmenin iç turizme mi, yoksa dış turizme mi yöneleceği de önemli bir faktördür. Çünkü hangi pazar koşulları altında nasıl bir fiyat uygulaması gerektiği fiyatlama politikasında dikkate alınmalıdır. Turistik tüketicinin özellikleri, moda, tüketim kalıpları, gelir, harcama eğilimi gibi.

- d) İşletmenin bulunduğu yer: İşletmenin gerek tedarik mesafesi, gerekse de potansiyel turist depolarına olan uzaklığı da fiyatlamayı etkiler.

İşletmenin kontrolünde bulunmayan eksojen faktörler dışında, işletmeyle ilgili ve doğrudan işletme tarafından etkili bir şekilde uyarılabilen endojen faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlere; içsel ekonomiler adı verilir. İçsel ekonomiler; işletme büyüklüğü veya üretim ölçeğindeki artış nedeniyle otellerin kendi içlerinde yaşadığı olumlu gelişmeleri ifade etmektedir. Bu anlamda; maddi prodüktiviteyi, yani kullanılan faktör birimlerinin çıktı/girdi oranını yükseltici içsel tasarruflar (rasyonel işgücü kullanımı, stok, reklam politikaları v.s.) ve düşük maliyetli finansman, reklam maliyetlerindeki azalma, taşıma masraflarındaki azalma v.s. gibi parasal içsel ekonomiler olarak değerlendirilebilir. Ancak, firmanın prodüktiviteyi düşürmesi, maliyetlerini artırması, firma sorunlarının karmaşıklaşması, kontrolün azalması, yönetim sorunları içsel eksi ekonomi olarak fiyatlama politikasını olumsuz etkileyen işletme içi etmenlerdir. Başlıca işletme içi faktörler şu şekilde sayılabilir:

- a) Sunulan hizmetin maliyeti: Kâr maksimizasyonuna ulaşmaya imkan verecek bir fiyatlama yapabilmek için maliyetlerin yakından izlenmesi, tarihsel maliyet verilerinden yararlanılması, gelecekte oluşabilecek maliyetlerin tahmininin de yapılması gerekir.
- b) İşletmenin hedefleri: Kâr hedefi, kamu hizmeti, sosyal turizm olabilir.
- c) Pazarlama politikasında fiyat politikasının rolü: Fiyat temel bir değişken midir ? Yoksa bağı bir değişken midir ?
- d) İşletmenin özelliği ve reaksiyonu <sup>31</sup>.

Ayrıca otel işletmelerinin sundukları hizmetlerin kalitesi ile kategori farkları fiyatın saptanmasında rol oynar. Değişik sınıflarda yer alan otellerin değişik fiyat

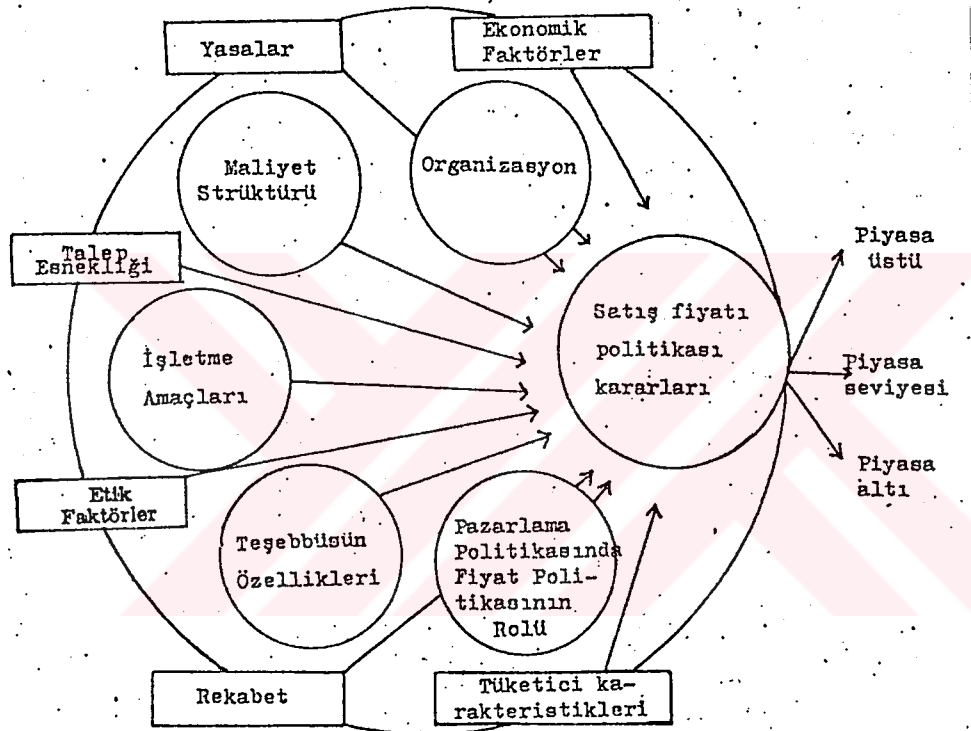
---

<sup>31</sup> Saime Oral, A.g.e., s.93.

belirlemeleri normaldir. Ancak aynı kategorilerde yer alan iki otel arasında fiyatlar eşit olduğu zaman, hizmet kalitesi yüksek, kaliteli olamı tercih edecektir <sup>32</sup>.

Öte yandan fiyatlama kararlarını etkileyen bir diğer faktör ise, işletmenin doluluk durumudur. Nitekim doluluk oranı düştüğünde işgücü maliyetleri işletmeye yük getirecek ve fiyatların da yükselmesine neden olacaktır. Tüm bu faktörleri bir şekil üzerinde şöylece gösterebiliriz.

**Şekil 6. Turizm Sektöründe Fiyatlama Kararlarına Etki Eden Çevresel Faktörler**



**Kaynak:** Saime Oral, Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi, İstiklal Matbaası, İzmir, 1988, s.95.

Şekildende görüleceği üzere eksojen faktörler; işletmenin maliyetleri, işletmenin organizasyon yapısı, amaçları, teşebbüsün özellikleri ve pazarlama politikasında fiyatlamamın rolü gibi doğrudan işletmeyle ilgili faktörlerdir. Aynı zamanda bu faktörler birbirleriyle de doğrudan ilişkilidir. Sözelimi işletmenin amaçları,

<sup>32</sup> Alaattin İrdem, "Otel İşletmelerinde Fiyatlama Politikaları," (Yayımlanmamış Bitirme Tezi, Uludağ Üniversitesi, Turizm İşletmecilik ve Otelcilik Y.O.), Bahkesir, 1987, s.10.



işletmenin politikasının tesbitinde en önemli rolü oynarken, maliyetler de fiyatın belirlenmesinde temel unsurlardır.

Şeklin dış kısmında bulunan çember de yeralan faktörler ise, işletme dışında kalan, işletmenin doğrudan müdahale edemediği ve uymak zorunda bulunduğu etmenlerdir. Bunlar; ekonomiyle ilgili olan faktörler, yasal düzenlemeler, talebin fiyata karşı duyarlılığı, mesleki ahlakla ilgili etik faktörler, sektördeki diğer firmaların rekabetleri ve hitap edilmesi düşünülen tüketicilerin temel özellikleridir. Sonuç olarak bu faktörler doğrudan fiyatlandırma politikasını etkileyebileceği gibi, önce içsel faktörleri etkileyip sonradan fiyatlandırma politikasının saptanmasında belirleyici rol oynayabilir: Sözgelimi rekabet nedeniyle, üretilen mal ve hizmetlerde kullanılan malzemelerden maliyetleri düşük olanları tercih edilebilir. Böylece rekabet, işletmenin maliyet yapılandırmasını da belirlemiş olur.

### 1.2.4.3. Fiyatlandırma Karar Modelleri

Yönetimin öneminin zamanla anlaşılması ile birlikte, yönetim kavramını açıklamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar yapılmıştır. 1800'lü yıllarda Klasik İktisatçılardan Fayol yönetim kavramına yaklaşım yaparak; planlama ile başlayan organizasyon ve koordinasyonla devam eden ve kontrol ile de son bulan bir süreci, sistemi yönetim olarak ifade etmiştir. Fiyatlandırma kararının aynı zamanda bir yönetim faaliyeti olması, fiyatlandırma kararlarına sistematik bir yapı özelliği kazandırmaktadır. Yönetim kavramında izlenen bu gelişmeyle birlikte, işletmelerin ve işletme kararlarının da matematiksel olarak ifade edilmesi söz konusu neden olmuştur. Matematiksel modeller adı verilen bu çalışmalar, önceleri genel ekonomiyi açıklamaya yarayan yaklaşımlar şeklinde ortaya çıkan, daha sonra mikro, yani işletme bazlı çalışmaların yapılmasında da kolaylık sağlamıştır.

Matematiksel model aslında; gerçek sistemin idealize edilmiş bir temsili, yani soyutlanmış şekli ibarettir. Çeşitli bilim dallarında uzun yıllardan beri modellerden yararlanılmaktadır. Olayın analizini kolaylaştıran bir teknik olan modeller başlıca üç grupta incelenebilir:

- a) **Uyuşum modelleri:** Fiziki bir büyüklüğün, belirli bir ölçekte değiştirilerek, yine bir başka fiziki büyüklükle temsil edilmesidir, fabrika maketi gibi.
- b) **Benzeşim modelleri:** Gerçek büyüklüklerin tasvir edilmesi ve üzerinde işlem yapılmasını sağlayarak bir büyüklük kümesiyle temsil edilmesidir (grafikle gösterim gibi).

- c) **Matematik veya sembolik modeller:** İncelenen sistem veya problemin matematiksel anlamda semboller seti ile temsil edilmesidir.

Bu modellerden uyuşum ve benzeşim modelleri daha çok fiziki bir büyüklüğün başka bir fiziki büyüklükle temsil edilmesi anlamına gelirken, matematik modeller de, temsiline çalışılan sistemin tamamı, elemanları ve bunlar arasındaki ilişkiler sembollerle gösterilir. Kantitatif olarak ifade edilebilen matematik modellerin çözümünde üç farklı teknikten yararlanır<sup>33</sup> :

- a) **Analitik Çözüm Tekniği:** Bu çözüm matematiksel bir süreç şeklinde de ifade edilebilir. Örneğin bir endüstriyel sistemi ifade etmek üzere;

$$y = f(x)$$

denklemini yazılabilir. Denkleminde X bağımsız değişken, Y ise bağımlı değişkendir. Örneğin bir otel işletmesi ile ilgili olarak doluluk ile karlılık arasında bir ilişki kuracak olursak, doluluk bağımsız değişken (X) iken, karlılık (Y) doluluğa bağlı olarak değişecektir. Diğer bir ifade ile doluluk yükseldikçe, eşitliğin karşı tarafındaki karlılık da aynı yönde değişecek, yani artacaktır. Aksi bir durumda söz konusu olabilir. Sözelimi maliyetler ile karlılık arasında bir ilişki kurulmak istendiğinde bu fonksiyon biçiminde şu şekilde ifade edilebilir:

$$y = f(1/x)$$

Maliyetler (X) artarken, karlılık (y) düşmektedir. Ancak değişkenler arasında, diğer eşitlikte olduğu gibi bir fonksiyonel ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla her iki eşitlik analitik (X'e değer verilerek Y bulunabilir) çözümlenebilir.

- b) **Nümerik Çözüm Tekniği:** Bütün bağıntıların analitik çözüm tekniğindeki gibi ifade edildiği, fakat çözümün açıklanan analitik yöntemle bulunamadığı problemlerde nümerik çözüm yöntemi kullanılır. Sözelimi gerçekleştirilen bir otel yatırımının on yıl sonraki bugünkü değerinin Y lira olmasını istediğimiz bir işletmeden yıllık X lira kazanılması amaçlandığında, iskonto oranı ancak deneme yanılma yöntemiyle bulunabilir. Diğer bir ifade ile problem karmaşıktıkça, doğrudan analitik yöntemlerin yeterli olmaması, daha kompleks özellik taşıyan; nümerik çözüm tekniğini gündeme getirir. Kural olarak nümerik yöntem, analitik yöntemle neticeye ulaşma bulma mümkün ise kullanılmaz.

<sup>33</sup> Osman Halaç, **Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırması)**, İ.Ü. Yayınları No: 2501, Arpaz Matbaası, İstanbul, 1978, 17-18.

c) **Simülasyon Çözüm Tekniği:** Şayet problemin çözümünde, kullanılan kısıtlar sayıca fazla ise, çok değişken bir özellik gösteriyorsa, koşulların hazırlanması çok güç ise, ya da çok pahalıya mal oluyorsa simülasyon yönteminin kullanımı gündeme gelir. Bu noktada kurulan modelin farklı durumlarda yeniden çözümlenmesini ve farklı sonuçların bulunmasının en güzel örneğini uzay çalışmaları oluşturur. Sözgelimi yeni geliştirilen bir uzay cihazının uzaya gönderilerek, denenmesi ve sonuçların alınması son derece pahalı ve güçtür. Bunun yerine küçük bir laboratuvarında uzay ortamı sağlandığında, geliştirilen cihazın uzay koşullarına göstereceği tepki önceden ölçülerek çok daha düşük bir maliyetle değerlendirilmiş olur.

Otelcilik endüstrisinde makro karar modelleri bir tarafa bırakıldığında, fiyatlandırma kararlarını verebilmek için kararı etkileyen karışık ve çok sayıdaki faktörün etkilerinin basitleştirilmiş tablolar ve formüller haline getirilmesi gerekir. Böyle bir model, matematiksel ya da sembolik bir model özelliği taşıırken, modelin çözümü çoğu kez analitik ya da nümerik yöntemlerle mümkün olmamaktadır. Çünkü fiyatlandırma kararlarında analitik ya da nümerik çözümler, iş hayatının gerektirdiği esnekliği sağlayamamakta, hatta olumlu bir sonuca ulaşmayı imkansızlaştırmaktadır. Yine karşılıklı ilişkilerin belirli bir fonksiyon tanımındaki değişkenlere farklı değerler verilmesiyle saptanamaması durumunda sistemin simüle edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden çalışmanın izleyen bölümünde fiyatlandırma karar modeli matematiksel olarak kurulup, simülasyon yöntemi yardımıyla optimize edilmeye çalışılacaktır.

#### 1.2.4.4. Fiyatlandırma Kararlarında Yararlanılan Bilgi Sistemleri

Otelcilik endüstrisi fiyatlandırma kararlarının temel unsurlarından birisini de bu kararların verilmesinde kullanılan bilgi sistemleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda yönetim bilgi sistemleri, otel işletmelerinin ilişkide bulunduğu kişilere gerekli bilgileri sağlayan ve fiyatlandırma kararlarının verilmesini belirli bir plan dahilinde mümkün kılan sistem şeklinde tanımlanabilir. Tanım, yönetim bilgi sistemine ilişkin iki gerçeği yansıtması bakımından önemlidir <sup>34</sup> :

- Birincisi; yönetim bilgi sistemi, işletme yöneticilerine ve işletmeyle ilgili diğer kişilere bilgiler sağlamaktadır. (Burada yönetim hakim bir ögedir),
- İkincisinde; yönetim bilgi sistemi, fiyatlandırma ve diğer rutin kararlara yöneliktir. (Ön plana proramlanan karar ögesi ortaya çıkmaktadır).

<sup>34</sup> Fevzi Sürmeli, *Finansal Bilgi Sistemi*, Eskişehir, 1983, s.42-43.

Otelcilik endüstrisi fiyatlama kararlarının tesbitinde kullanılacak detaylı karar modelleri için gereksinim duyulan bilgilerin ayrıntılı olma zorunluluğu, yönetim bilgi sisteminin önemini daha da artırmaktadır. Genel olarak dört esas yönetim bilgi sisteminden bahsedilebilir <sup>35</sup> :

- a) **Üretim Bilgi Sistemi:** Bu sistem; işletmede üretilen malların işletme içindeki fiziksel akışlarına ilişkin bilgileri sağlamaya yönelik bir bilgi sistemidir. Örneğin; üretim planlaması, envanter yönetimi, satın alma, kalite kontrol gibi çalışmaları kapsar. Üretim bilgi sistemi program kararlarının uygulanmasına en elverişli bir sistemdir. Özellikle bilgisayarların en çok kullanıldığı alanlardan da birisidir. Çünkü üretim bilgi sistemine konu olan üretim eylemleri "tekrarlı" bir özelliğe sahiptirler.
- b) **Pazarlama Bilgi Sistemi:** Pazarlama; malların ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ya da kullanıcıya doğru akışını içeren eylemler dizisi olduğuna göre, genellikle; satışların planlanmasını, fiyatlamayı, faturalamayı, satış analizlerini, pazar araştırmasını kapsar. İşletme için oldukça önemli olan bu eylemlere ilişkin bilgiler "pazarlama bilgi sisteminden" sağlanacaktır. İşletmeler için en önemli bilgi sistemlerinden biri olan bu sistem, işletmeden işletmeye büyük farklılıklar gösterir. Sözgelimi; bazı sistemler rekabetçi eylemlere, müşterilere ve reklamların etkinliğine ilişkin bilgiler sağlarken, diğer sistemler yalnızca fiyatların ya da satışların değerlendirilmesine yönelik olabilir.
- c) **Personel Bilgi Sistemi:** Personel bilgi sistemi; işletmede çalışan kişilere ilişkin bilgileri sağlamaya yönelik bir bilgi sistemidir. Sözgelimi, ücret ödemeleri, iş, görev ve sorumluluk dağılımı, hizmet içi eğitim, çalışma koşulları gibi işgörenlere ilişkin bilgiler "personel bilgi sisteminden" sağlanacaktır. Sistem geçmiş ve şimdiki bilgilerle sınırlı değildir. Aynı zamanda gelecekteki personel gereksinimlerini yansıtan ileriye dönük bilgileri de değerlendirmeye yöneliktir.
- d) **Finansal Bilgi Sistemi:** Genel veya finansal muhasebe ve yönetim muhasebesi gibi konuları da içeren geniş bir bilgi sistemidir. Sistem genellikle işletme içi eylemlerle ilgilidir. Sistemden sağlanacak bilgiler, tarihi bilgiler olacağı gibi ileriye dönük de olabilir. Finansal bilgi sistemi, aynı zamanda temel yönetim bilgi sistemlerinin en önemlisi ve eskisidir. Ayrıca yönetim bu bilgi sistemiyle çok yakından ilgilidir. Yönetim kararlarına temel olacak bilgilerin çoğu, işletmenin finansal durumunu, eylemlerin sonucu ve bu sonucun oluşumunu gösteren bilgilerdir.

---

<sup>35</sup> Fevzi Sürmeli, A.g.e., s.55-57.

Öte yandan asıl konumuzu oluşturan fiyatlandırma kararları daha çok pazarlama bilgi sistemine dayanmakla birlikte, diğer bilgi sistemleri ile de yakın ilişki içindedir.

### 1.2.5. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDE FİYATLAMA KARAR ALANLARI

Otel işletmelerinin yapı, teknik donatım ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi psikolojik elemanlarıyla çağdaş bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını, belirli bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul etmiş bir işletme olması, sunulan hizmetlerin; konaklama, yiyecek-ıçecek ve diğer olmak üzere üç kısımda değerlendirilebilmesine imkan sağlamıştır. Konaklama hizmetleri; otele gelen müşterilere dinlenme, yiyecek ve ıçecek; beslenme ihtiyaçlarının karşılanması için sunulan hizmetleri içerirken, diğer hizmetler; genel anlamda otel müşterilerine konaklama ve yiyecek-ıçecek dışında sunulan tüm hizmetleri kapsar.

Otelcilik endüstrisinde sunulan hizmetlerin sayıca fazlalığı ve karmaşıklığı her bir hizmete ilişkin fiyatlandırma kararlarının farklılık taşımaya yol açmaktadır. Dolayısıyla bu hizmetlerin fiyatlandırmasında da, hizmetlere ilişkin klasik ayrımlardan yararlanılabilir. Bu tür bir yaklaşımda; bir oteldeki fiyatlandırma kararları:

- Konaklama hizmetlerinin fiyatlandırması,
- Yiyecek ve ıçecek hizmetlerinin fiyatlandırması,
- Diğer hizmetlerin fiyatlandırması

kapsayabilir.

Diğer hizmetler kapsamında yer alan ancak tümünün bir işletmede bulunma zorunluluğu olmayan hizmetler, bazı otel işletmeleri tarafından zaman zaman işletme bünyesinde başka kuruluşlar tarafından gerçekleştirildiğinden, fiyatlandırma konusuna dahil edilmeyebilir. Dolayısıyla otel işletmelerinde fiyatlandırma kararları genelde odalar (konaklama) ve yiyecek-ıçecek satışlarını kapsayan bir özelliktedir.

Otel işletmelerinde sunulan temel hizmetler; konaklama, yiyecek-ıçecek ve diğer hizmetlerdir. Otel işletmesinin ölçüğü bu fonksiyonları değiştirmemektir. Ancak, otel işletmesi büyüdükçe müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesinin düşmemesi için organizasyon yapısı genişletilmekte, daha önce birleştirilmiş ve bir kişinin sorumluluğuna bağlanmış bazı işler için ayrı müdürlükler, şeflikler oluşturulmakta ve herkesin görev ve sorumlulukları daha kesin çizgilerle belirlenmektedir.



Diğer taraftan otel işletmeleri büyüdükçe mülkiyetlerinin gerçek kişilerden tüzel kişilere; yönetimlerinin ise sahip yöneticilerden, profesyonel yöneticilere geçmesi, otel sahibinin yönetime karışmaması sonucunu doğurmakta, bu da organizasyon şemasının daha iyi bir biçimde oluşturulmasını zorunlu bir hale getirmektedir. Oysa XX. yüzyılın ortalarına kadar bu görüş pek geçerli değildi. Çünkü, bu dönemde aşağı yukarı her ölçekteki tipik otellerde tüm departmanların doğrudan otel müdürüne bağlı olması tercih edilmekteydi.

XX. yüzyılın ikinci yarısında ekonomik ve sosyal koşulların zorlamasıyla otellerin; pazarları, sayıları, bireysel faaliyetleri ve çapları yanında örgütlenme biçimleri de eskisine oranla büyük değişikliklere uğramıştır. Öncülüğünü yine Kuzey Amerikan sermayeli otellerin yaptığı yeniliklerle, organizasyon biçimleri değişmiş ve otellerde profesyonel yönetici ile birlikte yeni yönetim biçimleri görülmeye başlanmıştır.

Odalar bölümüyle yiyecek-içecek bölümlerinin ayrı müdürlerin sorumluluğuna verildiği bir işletmede, bu bölümlerin sağladığı hizmetlerin fiyatlarında da bir koordinasyona gidilerek, işletmenin kârlılığının maksimum düzeye ulaştırılmasına çalışıldığı, diğer bir ifade ile fiyatlama kararlarının ayrı ayrı düşünülmemeyeceği söz konusu olmakla birlikte <sup>36</sup>, konunun daha açık olarak ortaya konabilmesi için oda fiyatlarıyla yiyecek-içecek fiyatlarının ayrı ayrı ele alınma zorunluluğu vardır.

### 1.2.5.1. Konaklama Hizmetlerinin Fiyatlaması

Otelcilik endüstrisinde yer alan işletmelerde temel amaç; müşterilerin konaklama ihtiyacının karşılanması olduğundan, oda fiyatlaması büyük önem taşımaktadır. Nitekim, yapılan araştırmalarda otel işletmelerinde, gelirlerin %58'inin konaklamadan elde edilmesi <sup>37</sup>, oda fiyatlamasının önemini ortaya koyan diğer bir kriterdir. Oda fiyatları, bir taraftan maliyetleri karşılayacak ve yatırılan sermaye üzerinden makul bir getiriyi sağlayacak kadar yüksek olmalı, diğer taraftan otel işletmesinin yöneldiği pazarın müşterisini çekecek ve tutabilecek düzeyde makul olmalıdır <sup>38</sup>. Turistik tüketim kapsamında, seyahat eden kişinin bir otel işletmesinde konaklama kararı vermesinde; psiko-sosyal, teknik ve sosyo-ekonomik özellikler taşıyan bir çok faktörün etkili olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan gerek ulusal, gerekse uluslararası piyasada ortaya çıkan turistik tüketim üzerine etki eden sosyo-ekonomik faktörlerin

<sup>36</sup> Yılmaz Benligiray, "Konaklama İşletmelerinde Fiyatlama," Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C:VIII, S.2, 1978, s.57.

<sup>37</sup> Bernard Davis - Sally Stone, *Food and Beverage Management*, Heinemann, London, 1983, s.8.

<sup>38</sup> Hasan Olah - Meral Korzay, *A.g.e.*, s.155.

en önemlilerinden birisi olan fiyat<sup>39</sup> oda fiyatlamasının bir başka açıdan önemini belirtmektedir.

Konu işletme için değil de müşteri açısından değerlendirildiğinde; yine fiyat işletmeyi tercihte en önemli faktörlerden birisidir. Nitekim, bu konuda yapılan bir araştırmada müşteriler tarafından otelin oda fiyatlarına verilen önem, ankete katılanların % 90'ı tarafından vurgulanmıştır<sup>40</sup>. Söz konusu faktörlerin etkilediği oda fiyatlama kararlarının alınmasında yiyecek-içecek maliyetlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Böyle bir değerlendirmede, bu grupta yer alan maliyetlerin en büyük özelliği; yatırım maliyetinden yansıyan amortisman payının yüksekliğidir. Amortismanlar hesaba katılmadan yapılabilecek bir fiyatlamada, hizmetlerin kârlılığa etkisinin büyük olduğu düşünülse de, aslında net katkısı o kadar fazla olmayacaktır. Bu kapsamda oda fiyatlarının müşteriyi işletmeye getiren bir unsur olduğu, yiyecek ve içecek fiyatlamasının ise; müşterinin işletmede kalış süresini ve ek harcama miktarını belirleyen önemli faktörlerden birisi olduğu unutulmamalıdır. Konaklama hizmetlerinin fiyatlamasında değişik yöntemlerden yararlanılabilir. Bunlar genelde:

- Ya rantabilite hesaplamalarına dayanmakta<sup>41</sup>,
- Ya tahmin edilen birim satışları, faaliyet maliyetlerini, finansal maliyetlerle birlikte değerlendirmekte (Hubbart Yöntemi),
- Ya da gelir - gider tahminlemelerine veya odaların kalite kriterlerine<sup>42</sup> dayanmaktadır.

### 1.2.5.2. Yiyecek ve İçecek Hizmetlerinin Fiyatlaması

Otel işletmelerinde müşterilerin dinlenme ihtiyaçlarının yanında beslenme ihtiyaçlarının da karşılanması gerekliliği, sunulan bu hizmetlere ilişkin olarak katılan maliyetlerin üzerinde bir fiyatlamaya gidilmesini gerektirir. Ancak yiyecek-içecek hizmetlerin konaklama hizmetlerinin tersine, temel hizmet olmayışı ve gelirlere katkısının az olması gibi olumsuz faktörlerle birlikte, müşterinin işletmeye ilgili imajını işletmeye geldikten sonraki kararlarını etkileyen yiyecek-içecek hizmetlerinin fiyatlamasında yararlanılabilecek maliyet bilgilerinin hazırlanmasında karşılaşılan güçlükler yiyecek fiyatlamasına ayrı bir önem kazandırmaktadır.

<sup>39</sup> Alp Timur, "Turizm-Fiyat-Enflasyon İlişkileri," (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İkt. ve Tic. Bil. Fak.) İzmir, 1978, s.18.

<sup>40</sup> Chris Baum, "The Business of Winning The Business Traveller," *Hotels*, (September), 1990, s.19.

<sup>41</sup> Hasan Olalı, *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. No: 64/34, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1973, s.211-221.

<sup>42</sup> Saime Oral, *A.g.e.*, s.149-50.



Çalışmanın kapsamının yiyecek fiyatlamasını içermesi nedeniyle bu bölümdeki açıklamaların detaylarına daha sonra değinilecektir.

### 1.2.6. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDE FİYATLAMA KARAR ORTAMLARI

Karar teorisi yaklaşımında, kararların belirlilik, risk ve belirsizlik ortamlarından birisinde alındığı kabul edilir<sup>43</sup>. Ancak bu üç ortama "rekabet ortamı"nın da eklenmesi gerektiğini öne süren bilim adamları da mevcuttur. Çalışmamızda her iki görüşü birleştirerek, söz konusu ortamları otelcilik endüstrisi için şu şekilde ayırmayabiliriz:

- a) **Belirlilik halinde fiyatlama kararları:** Ortaya çıkacak durumun kesinlikle bilinmesi durumunda uygulanabilir. Ancak turistik arz ve talebinin yapısal özellikleri dikkate alındığında, kararların belirlilik ortamında değerlendirilebilmesi mümkün değildir.
- b) **Risk halinde fiyatlama kararları:** Şayet bir işkolundaki fiyatlama kararları için olası durum sayısı birden fazla ise ve olasılıkları da biliniyorsa, risk durumunda kararların alınmasından bahsedilebilir. Bu tür bir yaklaşım ise, geçmiş arz ve talep eğilimlerinin değerlendirilmesine dayandırılabilirse de olasılıklar konusunda fazla iyimser olmamak gerekir. Çünkü turizm arzı ve talebi, uluslararası konjonktürden etkilenen bir özellik taşımaktadır.
- c) **Belirsizlik halinde fiyatlama kararları:** Otelcilik endüstrisinde eğer olası durumlar kesin olarak tahminlenemiyorsa ve belirsizlikler varsa, belirsizlik ortamında fiyatlama kararlarının verilmesi zorunludur. Ancak hemen belirtelim ki, turizm endüstrisindeki karar ortamı ne tam anlamıyla risk ortamının, ne de belirsizlik ortamının özelliklerini göstermektedir. Bu nedenle otellerde kısmi bilgi halinde fiyatlama kararlarının verilmesine değinmek yerinde olacaktır. Bu nedenle işletme, olası değişkenlerin etkilerini dikkate alarak en azından olasılıklarının dağılımını ve standart ölçülerinin bazılarını bilmek zorundadır (mod, ortalama, medyan gibi).
- d) **Rekabet halinde fiyatlama kararları:** Otel işletmelerinin fiyatlama kararlarında karşılaşılabilecekleri bir diğer karar ortamı da rekabet ortamıdır. Rekabet ortamı, alınacak kararlarda rakip firmaların uyguladıkları stratejilerin bilinmesini ve yakından takip edilmesini gerektirir.

<sup>43</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.28.

### **1.3. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARIN- DA KULLANILAN GELENEKSEL YAKLAŞIMLAR**

Otelcilik endüstrisinde konaklama ve yiyecek-içecek hizmetlerinin fiyatlarının belirlenmesinde çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bu yöntemler temelde; talep yönlü fiyatlama yaklaşımları ve maliyet yönlü fiyatlama yaklaşımları şeklinde iki ana grup altında toplanabilir. Talep ve maliyet yönlü temel fiyatlama yaklaşımları, öncelikle otel işletmelerine özgü talep ve maliyetlerin analizini gerektirir. Bu nedenle öncelikle otelcilik endüstrisi talep ve maliyetlerin incelenmesinde yarar vardır.

#### **1.3.1. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDE TALEP VE MALİYET KAVRAMLARI**

Genel olarak sektörel bir değerlendirme yapıldığında; işletmelerin sermaye yoğun mu, yoksa emek yoğun mu faaliyetlerini sürdürdükleri temel bir gruplandırma kriteridir. Sermaye yoğun sektörler; makineleşmeye diğer bir ifadeyle robotlaşmaya imkan veren işletmeler iken, emek yoğun işletmeler de insanların çalışması esastır. Otelcilik endüstrisi; emek yoğun bir özellik gösterir. İnsanlara yine insanlarla hizmet edilmesi bu özelliğin temel belirleyicisidir. Otelcilik endüstrisinin emek yoğun özelliği nedeniyle sanayi işletmelerine göre daha başka farklılıklar taşımaya da neden olmaktadır.

Öncelikle otel işletmeleri, imalat işletmeleri gibi elle dokunulabilir, müşterilerin görüp satın aldığı bir mal üretmezler, yani sunulan ürünler geniş ölçüde soyut özellik taşırlar. Bir başka özellik ise otel işletmelerinin kuruluş ve faaliyetlerinde büyük ölçüde sermayeye ihtiyaç duymalarıdır. İşte bu genel özellikler, otellerin talep ve maliyetleri üzerinde etkili olmaktadır.

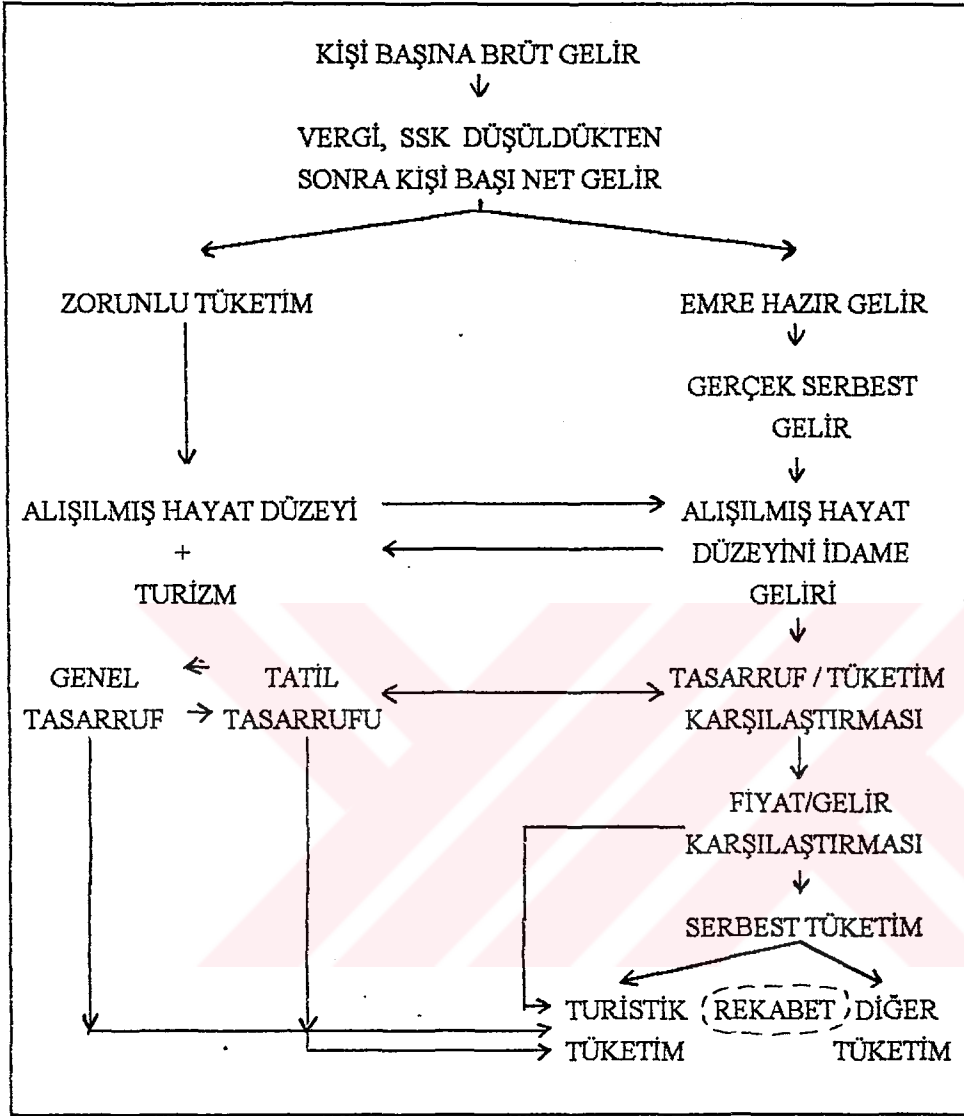
##### **1.3.1.1. Otelcilik Endüstrisine Yönelik Talep ve Özellikleri**

Turizm talebi; seyahat etme isteğinde bulunan ve bu isteğini karşılamaya imkan verecek kadar gelire sahip olan kişilerin belirli bir fiyat seviyesi veya döviz kuru dahilinde elde etmek istediği ya da fiilen elde etmeyi kabul ettiği turistik mal ve hizmetler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu noktada turizm talebinin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür <sup>44</sup> :

<sup>44</sup> Hasan Olak - Alp Timur, **Turizm Ekonomisi**, Ofis Tic. Matbaacılık, İzmir, 1988, s.196.

- a) Turizm talebi bağımsız (otonom) bir talep niteliğindedir. İnsanları seyahate yönelten çeşitli nedenler vardır. Bu nedenler, insanların atmosfer değiştirme isteği ve kişisel etkiler altında kalmasının bir sonucudur.
- b) Turizm talebi çok yönlüdür ve karmaşık bir özelliğe sahiptir. Fiziksel bir rahatlığa, psikolojik bir mutluluğa ulaşmak için seyahat edenler ile sadece iş ve para kazanma amacı ile seyahat edenler arasında bir farklılık olduğu gibi, konaklamanın gerçekleştiği bölgedeki gıda, eğlence konut, diğer mal ve hizmetler gibi değişik gereksinimlerin baskısına ve yoğunluğuna göre de farklılıklar bulunmaktadır.
- c) Turizm talebi, mutlaka kişisel gelirlerin kullanılmasını ifade eder. Sadece askeri ve politik amaçla seyahat edenlerin turist olarak değerlendirilmemesi, söz konusu kişilerin seyahatleri sırasında kişisel gelirlerin harcama miktarından kaynaklanmaktadır.
- d) Turistik tüketime konu olan mal ve hizmetler arasında da aşırı bir rekabet vardır. Bu rekabet, kişisel tercihlere bağlı olarak ortaya çıkar. Konaklama süresi ile mesafe arasında bir rekabet olduğu gibi, turistik tüketim harcamalarından konaklamaya akan pay ile ulaştırmaya akan pay arasında da bir rekabet söz konusudur. Diğer bir anlatımla, turistin geldiği yer ile turistik istasyon arasında bir rekabet vardır ve mesafe uzadıkça konaklama süresi kısalmaktadır.
- e) Turizm talebi ekonomideki lüks ve kültürel nitelikteki diğer mal ve hizmetlerle de rekabet halindedir. İkame olanakları başka alanlarda ve çok sayıda olduğu için, turistik mal ve hizmetlerin yerini özellikle lüks nitelik taşıyan mal ve hizmetler alabilir.
- f) Turistik hareketler belirli mevsimlerde yoğunlaştığı için turizm talebi de mevsimlik bir özellik taşır. Son yıllarda mevsimsel özelliklere bağlı olarak yeni turizm türlerinin geliştirilmesi ve her turist farklı amaçlarla farklı turizm türlerini tercih etmesi dikkate alındığında, mevsimsel özelliklerini yitirmeleri sonucunda söz konusu turizm türlerine olan talebin düşmesinin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Örneğin; kış turizmi, golf turizmi, av turizmi, kıyı turizmi v.b. gibi turizm türlerine yönelik turizm talebi mevsimlik özelliğe sahiptir.
- g) Turizm talebi, ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre de değişiklikler gösterir. Örneğin; gelişmiş ülkelerdeki turizm talebi ile gelişmekte olan ülkelerdeki turizm talebinin özellikleri birbirinden farklıdır.

Şekil 7. Turistik Talebi Etkileyen Faktörlerin Bileşimi



**Kaynak:** Hasan Olalı, Ege Bölgesi Turizmi ve Turizmin Mevsimlik Karakteri, İzmir, 1968, s.52.

Bu özellikler değerlendirildiğinde; turistik talebin somut olduğu kadar, soyut bir karakter içerdiği; rasyonel ve irrasyonel gerekçeler taşıdığı, mutlaka kişisel gelirlerle ilgili olduğu ve ulusal ya da uluslararası bir çok faktörden etkilendiği söylenebilir. Değişik faktörlerin etkilediği turizm talebini besleyen kaynaklar bir şekil üzerinde gösterildiğinde (Şekil 7); ilk olarak ekonomik satın alma gücüyle karşılaştır. Bu

ekonomik güç, vergiler ve kamu vergileri çıkarıldıktan sonra kişinin serbestçe tasarruf etme hakkına sahip olduğu gelirdir. Kişisel gelir, mal ve hizmetlere karşı vaki talebin maksimum hacmini tayin eder. Bu, potansiyel taleptir. Doğal olarak kişisel gelir, milli gelir hacmine bağlıdır. Bu nedenle milli gelir hacmi turistik tüketim olayının en üstünde yer alır. Burada unutulmaması gereken nokta; tam istihdam ve pordüktivite artışı sonucunda milli gelirini, efektif artışı tüketim hacminde bir çoğalma meydana getirir \*.

Kişisel gelir ve kişisel gelirdeki artış sadece ihtiyaçlara cevap veren mal ve hizmetlerden faydalanmayı değil, herşeyden önce mal ve hizmetler arasında seçim yapma imkanı verir. Bu seçim, zorunlu ihtiyaçların karşılanması söz konusu olduğunda serbest değildir. Zorunlu ihtiyaçlara tahsis edilen gelir payının fazlası, diğer ihtiyaçların karşılanmasına ayrılacak miktarı tayin eder. Serbestçe kullanılabilir olan bu veri gelir, tüketime tahsis edilmeden önce iki yeni filtreden geçmek zorundadır. Bu filtrelerden birincisi, fiyat/gelir karşılaştırmasıdır. Diğer bir ifade gelirin her ünitesine verilen önem ile, bu gelirle elde edilecek mal ve hizmete verilen önem karşılaştırılır. Bu rasyonel bir yaklaşımdır. İkincisi ise geleneklerin belirlediği hayat seviyesi faktörüdür. Hayat seviyesinin devamı söz konusu edildiği zaman gelirler yine serbest değildir. Çünkü bir çok insan cari hayat seviyesini muhafaza etmek için, ilk bakışta zorunlu olmayan ihtiyaçlarını da zorunlu ihtiyaçlar olarak değerlendirir ve onları finanse etmek zorunda kalır. İşte alışılmış yaşam seviyesi geniş ölçüde tüketimin mahiyetine ve yönüne etki edecektir. İnsanların, zorunlu ihtiyaçlarını ikinci derece ihtiyaçların karşılanması uğruna feda etmeleri ve bu eğilimde olmaları, turistik tüketime doğru ilk kaymadır. Dolayısıyla serbestçe tasarruf edilebilecek gelirlerden zorunlu ihtiyaçlara giden pay; gelenekler ve çevrenin etkisiyle azaldıkça, serbest tüketim bölgesine erişmeden turistik tüketim başlamış olacaktır.

Serbestçe tasarruf edilecek gelirler, zorunlu ihtiyaç, fiyat/gelir ve hayat seviyesi filtreleri aştıktan sonra serbest tüketim bölgesinde, turistik tüketime, kültürel ve lüks ihtiyaçlara kayar. Bu ihtiyaçlar; insanları diğer yaratıklardan ayırır. İnsan, sanat, müzik, tiyatro, v.s. ile beslenmek zorundadır. Bu psikolojik imkanların ve boş zamanların değerlendirilmesi, insanı diğer canlılardan ayırır. İşte bu noktada turizm ile kültür, turistik ihtiyaçlar ile diğer kültürel ve bazı zorunlu ihtiyaçlar arasında ilişki ve rekabet başlar. İnsanların kültürü arttıkça, seyahatin manevi zevkini tadabilecekleri için turizm gelişir. Aynı şekilde turizm geliştikçe insanların kültürü artar. Orta sınıflarda boş zamanların değerlendirilmesine verilen önemle, gazete, sigara, kahve, radyo, televizyon ihtiyaçları arasında gerçek bir rekabet vardır. İşçi

\* (Turistik tüketimi belirleyen faktörlerin bileşimi konusu ile ilgili açıklamalar, Hasan Olalı, Ege Bölgesi Turizmi ve Turizmin Mevsimlik Karakteri, E.Ü. Yayın N:58, 1968'den alınmıştır.



ailelerinde tatil tasarrufu ve dolayısıyla seyahat, bu ihtiyaçlar arasında dördüncü sırayı almaktadır. Unutulmamalıdır ki, XX. yüzyılın ikinci yarısında bile, Avrupanın sanayileşmiş ülkelerinde bile, ücretli sınıfın yarısı seyahat edememekteydi. Bu süzgeç değerlendirildiğinde yapısal bakımdan ekonomik bir temele dayandığı görülecektir. Nitekim kişi zorunlu gereksinimlerini karşıladıktan ve alışılmış hayat düzeyini sürdürecektir bir takım giderlere katlandıktan sonra gelirinin artan kısmını turizme ayırması, dolayısıyla otellerde kalmaya karar vermesi temelde fiyatlara bağlıdır. Kişinin söz konusu süreçten geçişi esnasında bu süreci etkileyen bir takım ekonomi dışı faktörlerden de bahsedilebilir. Bunlar:

- a) İrrasyonel faktörler: Gelenekler, kişinin bulunduğu sosyal çevre, moda ve reklam.
- b) Sosyal faktörler: Toplum kişilerinin hayat görüşü, kültür düzeyi, aile durumları gibi özellikler,
- c) Politik faktörler: Turistin kendi ülkesindeki, gideceği ülkedeki ve dünya genelindeki politik durum,

Turizm talebinin sahip olduğu bu özellikler, sektörün bir alt faaliyet dalını oluşturan otelcilik endüstrisini de doğrudan etkilemektedir. Nitekim, otellerde kalan müşterilerin de aşında turizm tanımına uyan, seyahatçiler olduğu düşünüldüğünde, turizm ve otelcilik birbirinin içine geçmiş iki halka biçiminde düşünülebilir. Bu noktada turistik talebin esnekliğinin birden büyük olduğu, diğer bir ifadeyle sunulan hizmetlerin fiyatlarında görülebilecek küçük bir değişimin, talep üzerindeki etkisinin daha büyük olacağını söyleyebiliriz. Ancak bu etkide yine turistik mal ve hizmetlerde; talebin fiyat esnekliği az, vasat ya da düşük fiyatlı bir turistik mal ve hizmette ise esnekliği yüksektir.

Diğer bir ifade ile uluslararası turizm talebinin büyük kısmını orta ve düşük gelir gruplarındaki turistlerin oluşturması ve bu grubunda fiyatlara dayalı olması talebin elastikiyetini artıran bir nedendir. Bu durum turistik talep eğrisinin alt kısımlarına inildikçe talep elastikiyetinin artması sonucunu doğurmaktadır\* . Ancak, zaman zaman fiyatların talep üzerindeki etkisini azaltan durumlara da rastlamak

\* Turizm talebinin kendine özgü bir takım özellikleri vardır (Hasan Olalı - Alp Timur, A.g.e., s.195):

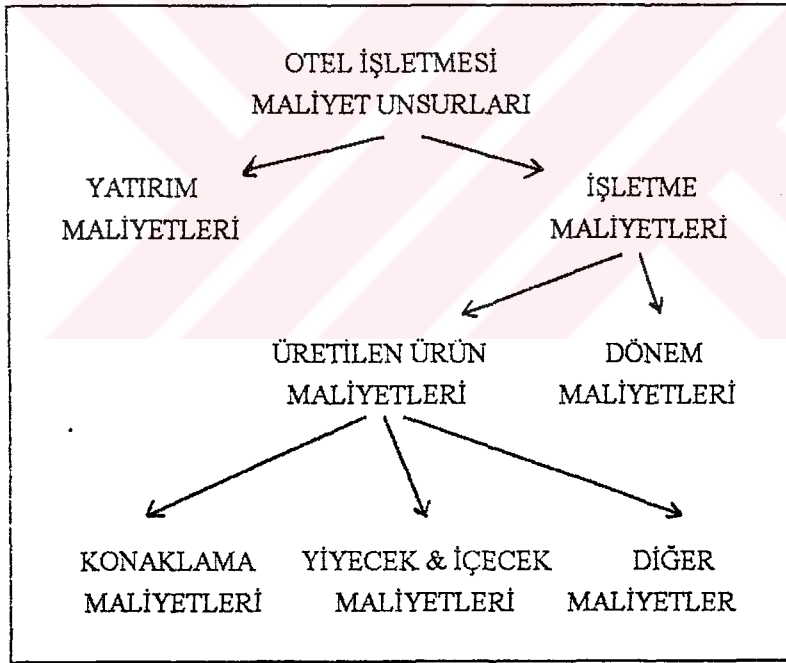
- Öncelikle turizm talebi bağımsız bir özellik gösterir ve insanların atmosfer değiştirme isteği bunu etkiler.
- Turizm talebi heteronom bir özellik gösterir: kişi iş amacıyla turistik faaliyetlere katılabileceği, tatil amacıyla da seyahat edebilir.
- Turizm talebi, kişisel gelirlerin kullanımını ifade eder.
- Turizm talebi ile lüks ve kültürel özellikli mallar arasında sürekli bir rekabet söz konusudur.
- Turizm talebinde ikame imkanlarının yüksek oluşu, turizm talebine aşırı bir özellik kazandırır.
- Turistik tüketim mal ve hizmetleri arasında bile bir rekabet vardır: Turistik tüketim harcamalarından ulaştırmaya akan pay ile konaklamaya akan pay arasındaki rekabet gibi.
- Turizm talebi mevsimlik özellik gösterir.

mümkündür. Örneğin; önceden kazanılmış alışkanlıklar, bölgeye ilişkin çeşitli özellikler, gösteriş etkisi ile yapılan harcamalar, turistik tüketicinin piyasa hakkında bilgi sahibi olmaması ve benzeri durumlar çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Sayılan özellikli durumlar bir yana bırakıldığında, turizm ve otelcilik piyasasında fiyat en önemli değişken olarak turistik tüketim kararlarını etkileyecektir.

### 1.3.1.2. Otelcilik Endüstrisi Maliyetleri ve Özellikleri

Otel işletmeleri, temelde müşterilerinin konaklama ihtiyacını karşılayan, aynı zamanda yiyecek ve içecek gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hizmet üreten ve satan işletmelerdir. Otel işletmelerinin konaklama, yiyecek & içecek mal ve hizmeti üretiminde bulunmalarının bir sonucu olarak maliyetleri de, genel karakterdeki sanayi işletmelerinden farklı olmaktadır. Bu özelliği daha iyi açıklamak için otel işletmeleri maliyetlerinin ana hatlarıyla sınıflandırılmasına ihtiyaç vardır:

Şekil 8 . Otel İşletmelerinin Maliyet Unsurları



Kuşkusuz bu sınıflandırma; maliyetlerin hacimle ilişkisine, bugüne ya da geçmişe ait olup olmamasına, alternatifleri dikkate alıp almamasına v.b. kriterlere göre daha değişik şekillerde yapılabilirse de, ele aldığımız sınıflandırma işletmenin proje aşamasından, işletmenin faaliyete geçmesi ve faaliyeti boyunca karşılaşacağı maliyet unsurlarını da vermesi nedeniyle yönetsel bakımdan daha işlevseldir.



**a) Yatırım Maliyetleri:**

Yatırım maliyetleri, işletmenin kurulmasından, fiziki tesislerin yapılmasına ve işletmenin açılmasına kadar geçen sürede katılan maliyetlerdir <sup>45</sup> -<sup>46</sup> . Yatırım maliyetleri şöylece sıralanabilir:

- Arazi maliyetleri; yapılacak olan yatırımla ilgili arazinin bedeli, arazinin düzenlenmesi ve hazırlık yapıları bu gruba girer. Genellikle, üretim amacıyla bir yıldan fazla süre ile kullanılmak üzere yapılan arazi düzenlemesi yatırım sayılmaktadır.
- Arazi üstü tesislere ilişkin maliyetler; etüd, proje, inşaat, tesisat, teçhizat ve mefruşatlara ilişkin giderler; Otel işletmesinin yatırım projesinin ilk hazırlık aşaması çalışmalarından, kesin olarak hazırlanmasına kadar geçen süre içindeki inşaat ve tesisat projelerinin yapımı, benzeri mühendislik, kontrol ve müşavirlik hizmetleri, işletme etüdlerini oluşturan maliyetlerdir.
- Beklenmeyen maliyetler; yatırım maliyetinin hesaplanmasına ne kadar özen gösterilirse gösterilsin, projenin öngörülen maliyetle tamamlanarak işletmeye alınması mümkün olmadığı için ileride ortaya çıkabilecek maliyetlerin karşılanması için yatırım maliyetine eklenen miktardır.
- Yatırım dönemi faizleri,
- İşletme sermayesi gereksinimi; sabit sermaye ile olan yakın ilişkisi nedeniyle işletmenin karlılığını etkileyen bir faktör olarak büyük önem taşır.
- Diğer yatırım maliyetleri.

Sayılan bu maliyet unsurları, otel işletmesinin yatırım esnasında karşılaşılabileceği maliyet unsurlarını göstermektedir.

**b) Yatırım Maliyetleri:**

Otel işletmelerinin ikinci temel maliyet unsurunu işletme maliyetleri oluşturmaktadır. Bu maliyetler işletme faaliyete geçtikten sonra faaliyetin sürmesi için katlandığı

<sup>45</sup> Ramazan Abay, "Turizm İşletmelerinde Maliyet Hesapları," *Turizm İşletmeciliği Dergisi*, (Haziran), 1979, s.18.

<sup>46</sup> Tunay Akoğlu, "Otel İşletmelerinde Maliyet Hesaplamaları," *Sevk ve İdare Dergisi*, Sayı:30, 1971, s.23.

her türlü giderlerdir. İşletme maliyetleri, dönem maliyetleri ve üretilen hizmetlerin maliyetleri şeklinde iki ana grupta toplanabilir.

**Dönem Maliyetleri:** Dönem maliyetleri, otelin bütününe ilgilendiren, üretilen mal veya hizmetin maliyetine direkt olarak yüklenemeyen ancak yıl sonundaki gelirlerden düşülebilen maliyetlerdir <sup>47</sup>. Bunlar, genelde işletme maliyetlerinin özelliklerini taşıyalar da otel işletmelerine özgü farklılıklar da göstermektedir. Nitekim haberleşme maliyetleri; diğer işletmelerde, tamamen işletmenin iken, otellerde bu maliyetlerin bir bölümünün müşteriye ait olması ve bunların bedelinin müşteriden tahsil edilmesi, doğru maliyetlendirmede hesaba katılması gereken önemli bir husustur. Diğer taraftan otel işletmelerinin; insanların dinlenmeleri ve rahatlamaları için rekreatif çabalara girişmeleri, diğer işletmelerde olmayan çeşitli maliyetlere katlanılmasını gerektirir: İlginç dekorasyon, müzik ve show maliyetleri gibi.

**Üretilen Hizmetlerin Maliyetleri:** Otel işletmelerinde işletme maliyetlerinin ikinci grubunu sunulan hizmetlerin maliyetleri oluşturmaktadır. Öncelikle müşterilerinin konaklama, daha sonra da yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılanması ve bazen de bazı ek hizmetler sunulması, otel işletmelerinde üretilen hizmetlerle ilgili maliyetlerin üç başlık altında incelenmesini zorunlu kılmaktadır.

**Konaklamayla İlgili Maliyetler:** Genellikle, işletmenin sahip olduğu odaların satışa hazır hale getirilmesine ilişkin maliyet unsurları olup üç grupta toplanabilir. Bunlardan ilki komisyonlardır. Otel odalarının pazarlanması için tur tertipleycilerine ya da seyahat acentalarına ödenen primlerden oluşan komisyonlar ve ödemelerin miktarı önceden yapılan anlaşmalara göre belirlenmektedir. Konaklama hizmetlerinin sunulmasında çalışan personele ödenen maaş ve ücretler ise kuşkusuz konaklama bölümünün en büyük maliyet kalemini oluşturmaktadır. İşletmede çalışan personelin büyük bir kısmının bu bölümde istihdam edilmesi ve her geçen gün çalışma mevzuatının işçiler lehine gelişme göstermesi işçilik maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Diğer taraftan konaklamayla ilgili hizmetlerin sunulmasında çalışan personelin giydiği üniforma, giysi, ayakkabı v.b. eşyalar ve bunların periyodik olarak değiştirilmesi ya da yenilenmesi bir diğer maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

<sup>47</sup> Kamii Büyükmirza, **Yönetim Muhasebesi**, Gazi Üniversitesi Yayın No:114, G.Ü. Basın Yayın Y.O. Matbaası, Ankara, 1987, s.47-48.

**Yiyecek ve İçecek Hizmetleriyle İlgili Maliyetler:** Yiyecek ve içecek bölümü maliyetleri, otele gelen müşterilerin konaklama süresince beslenme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla hazır bulunurulan yiyecek ve içeceklerle ilgili maliyetlerden oluşmaktadır. Herhangi bir otel işletmesinin yiyecek ve içecek bölümü maliyetleri genelde üçe ayrılmaktadır:

**Yiyecek Maliyetleri:** Otelin yiyecek bölümü tarafından sunulan hizmetlerle ilgili maliyetlerdir. Bunlar; yiyeceklerle ilgili mal ya da hizmetlerin temininden müşteriye sunulmasına ortaya çıkan her türlü maliyeti kapsamaktadır. Yiyecek malzeme maliyetleri, üretimde kullanılan yiyeceklerden (meyva, sebze, baklagil, v.b.) diğer bir ifade ile otelin yiyecek bölümünde üretilmesi düşünülen yemeklerin hazırlanmasında kullanılacak her türlü yiyecekleri kapsamaktadır. Öte yandan yiyecek hizmetlerinin sunulması için gerekli malzeme temininden ön hazırlığa, pişirmeden servis ve sanitasyona kadar uzun bir sürece tabi olması nedeniyle personel maliyetlerinin yükselmesine yol açmaktadır<sup>48</sup>. Yine yiyecek maliyetlerine dahil edilmesi gereken bir diğer maliyet unsuru olan üretim maliyetleri ise; yiyecek malzeme maliyetleri ve işçilik maliyetleri dışında kalan tüm giderlerden oluşmaktadır.

**İçecek Maliyetleri:** Yiyecek-içecek bölümünde sunulan içecek hizmetleriyle ilgili maliyetleri; içecek malzemeleri, içecek hazırlamada kullanılan katkı maddeleri ve gerek içecekleri hazırlamada, gerekse müşterilere servisini yapan personele ödenen ücret ve maaşlar oluşturmaktadır.

**Genel Maliyetler** ise, yiyecek ve içecek bölümündeki faaliyetlerin devamı için işletme tarafından katlanılan maliyetlerden oluşmaktadır. Kullanılan ekipman için ödenen depozitolar ise, daha çok yiyecek ve içeceklerin hazırlanması için periyodik olarak alınan malzemelerin kullanılıncaya kadar korunduğu kaplar için ödenmektedir.

**Sunulan Diğer Hizmetlerle İlgili Maliyetler:** Bu gruptaki maliyetler ise, daha çok otelde sunulması zorunlu olmayan hizmetlerin verilmesiyle ilgilidirler. Bunlardan kuaför, güzellik salonu, vestiyer maliyetleri; otel bünyesinde bulunan ve müşterilere hizmet veren departmanlardan birini oluşturur. Bunlardan bir kısmından işletme kira geliri sağlarken, bir kısmı içinde gidere katlanır: vestiyer gibi. Müşteri odalarına ve lobiye konulan gazete, dergilerde birer maliyet unsurudur. Yine işletme tarafından verilen garaj hizmetleri için de çoğunlukla işletme para almaz, dolayısıyla maliyet unsurudur.

<sup>48</sup> İlhan Bölüköğlu, "Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinde Optimizasyon", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü), İzmir, 1988, s.77.

Sayılan bu hizmetler ya otel tarafından bizzat verilmekte, ya da özel şahıslara kiralanma yoluyla gerçekleştirilmektedir. Otellerin yapısından kaynaklanan özellikler, yatırım ve işletme sırasında karşılaşılan maliyet unsurları üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin, her şeyden önce hizmet endüstrisi kapsamında yer alması, faaliyetlerinde karşılaşılan maliyet unsurlarına şu özellikleri kazandırmaktadır:

- a) Otel işletmesi yatırımlarında sabit sermaye yoğunluğu yüksektir. Yapılacak bir otel işletmesi yatırım maliyetinin büyük kısmını; arsa, bina, arazi, teçhizat, donatım gibi sabit maliyet kalemleri oluşturmakta, bu durum da işletmenin faaliyete geçtikten sonraki amortisman giderlerini arttırabilmektedir. Otel işletmelerindeki emek yoğun üretim tarzı işçilik maliyetlerinin toplam içindeki payını arttırmaktadır.
- b) Otel işletmesinde üretilen ürün için endüstriyel işletmelerde olduğu gibi hammaddeden yararlanma değil, bunun yerine malzeme maliyetleri söz konusudur. Diğer bir deyişle yiyecek ya da içeceklerin hazırlanmasında kullanılan malzemelerden tek başlarına yararlanmak da mümkündür: Baklavanın yapımında kullanılan tereyağının sade olarak müşteriye kahvaltıda sunulabilmesi gibi.
- c) Otel işletmelerinde sunulan hizmetler stoklanamadığından; satılmayan her birim hizmet işletmenin zarar etmesi anlamına gelip maliyetleri artırırken, üretilen ürünlerin tam olarak standartlaştırılmaması, maliyetlerin kesin olarak hesaplanmasını da zorlaştırmaktadır.
- d) Otel işletmelerinin genelde doğal ve kültürel verilere dayanması, kuruluş aşamasındaki maliyetleri arttırmakla birlikte, işletme faaliyete geçtikten sonra bazı avantajlar da sağlamaktadır. Nitekim bir müşteri şehir merkezindeki denize bakan bir odaya, diğerine göre fazladan ödeme yapmaya razıdır.

Tüm bu özelliklerin etkisiyle otel işletmeleri maliyetlerinde sabit nitelikteki kalemlerin fazla olması kâra geçiş noktasına geç ulaşılmasına yol açmakta, başabaş noktasına ulaşıldıktan sonra ise, satılan her birim hizmetin kâra katkısı yüksek olmaktadır. Ayrıca, üretilen hizmetlerin üretildiği yerde ve üretildiği anda tüketilmesi, sektörün emek yoğun üretim tarzına sahip olması, doğal ve kültürel verilere dayanma zorunluluğu otel işletmelerinin maliyetlerinin diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden belirgin farklılıklar göstermesine neden olmaktadır.

Otel işletmesi maliyetlerinin büyük kısmının sabit karakter taşıması, fiyatlama kararlarında önemli bir faktördür. Özellikle konaklama maliyetlerinin büyük kısmının

sabit olması, belirli bir doluluğa ulaşılmadan kar edilmesini imkansız hale getirir. Yiyecek - içecekte ise değişken maliyetlerin yüksek düzeyde bulunması, başabaşa erken ulaşılmasına yol açar. Her iki kalemin fiyatlanmasında maliyetler esas olarak alınabilir. Bu tür yaklaşımların uygulanması kolay olmakla birlikte, talep göz önünde bulundurulmadığından yalnızca maliyetler değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle, fiyat belirleyecek bir yöneticinin, öncelikle işletmenin maliyetlerini etkinlik hacmine karşı duyarlılığını da dikkate alınarak belirlenmesi gerekir. Böyle bir yaklaşımda maliyetler:

- Sabit maliyetler,
- Değişken maliyetler,
- Basamaklı maliyetler

olmak üzere temelde üç grupta toplanmaktadır.

Bunlardan sabit maliyetler; kısa süreli analizlerde hacimdeki değişikliklere tamamen duyarlı oldukları varsayılan maliyetlerdir. Nitekim otelcilik endüstrisinde yapılan bir araştırmada, sigorta-vergi maliyetleri, planlanan düzeye göre hacimde meydana gelen % 10'luk bir artışa duyarlı kalmışlardır<sup>49</sup>. Dolayısıyla bu guruba giren maliyetler kısa dönemler itibarıyla etkinlik hacmine bağlı olarak değişmeyen maliyetlerdir. Değişken maliyetler ise, otelcilik endüstrisinde sunulan hizmet hacmindeki artma ya da azalmaya göre değişen maliyetlerdir. İşçilik, malzeme ve genel üretim maliyetleri, komisyonlar, parça başına yükleme üretim hacminin artması sonucu azalan işçilik, büyük partiler halinde yapılan malzeme satın alımları sonucu sağlanan indirimlerle azalan malzeme maliyetleri gibi v.b. değişken maliyetlere örnek olarak verilebilir<sup>50</sup>.

Ancak bu maliyetler etkinlik hacmine bağlı olarak değişirken hacimdeki değişim katsayısı kadar değişmemektedirler. Etkinlik hacmi ile olan ilişkileri bakımından üçüncü maliyet grubunu, yarı değişken ve yarı sabit maliyetler oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile bu maliyetler ne tam anlamıyla sabit, ne de tam anlamıyla değişken maliyetler değildir. Sabit ve değişken maliyetlerin her ikisinin de özelliklerine belirli oranlarda sahip bulunan bu tür maliyetlere örnek olarak yönetimsel maliyetler verilebilir<sup>51-52</sup>.

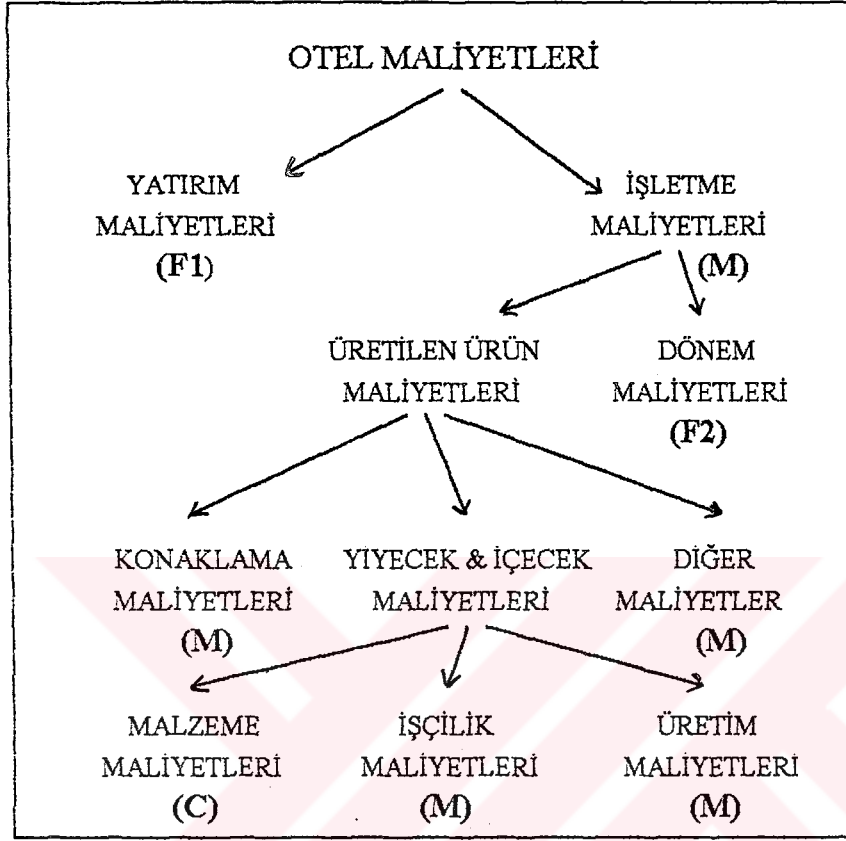
<sup>49</sup> Clifford T. Fay, Richard C. Rhoads - Robert L. Rosenblatt, **Ağırlama Hizmet Endüstrisi (Otel/Motel) Yönetim Muhasebesi**, (çev. S. Bekçioğlu), Ankara, 1985, s.181.

<sup>50</sup> Nejat Akınca, Müjdat Ünlen - Süleyman Yükçü, **Maliyet Muhasebesi**, D.E.Ü. İkt. ve İdr. Bil. Fak. Resmi Teksir Yayın No:272, İzmir, 1988, s.137.

<sup>51</sup> Kamil Büyükmirza, **A.g.e.**, s.102.



Şekil 9 . Üretim Hacmiyle Olan İlişisine Göre Otel İşletmesi Maliyetlerinin Analizi



Daha önce açıkladığımız otelcilik endüstrisine ait maliyetleri; sabit, değişken, yarı sabit ve yarı değişken maliyetler kriterlerine göre yeniden gruplandırdığımızda (Şekil 9) maliyet unsurları daha önce verilen sınıflandırma ile karşılaştırıldığında maliyetlerin etkinlik hacmiyle değişip, değişmediklerini belirlemek mümkündür. Şekildeki kısaltmalardan:

- F1 yapısal sabit maliyetleri; yani işletmenin yatırım projesine ait değişmez maliyetleri,
- F2 işletme yönetimi tarafından ilgili dönem için yapılması önceden planlanan maliyetleri (programlanmış sabit maliyeti)
- M basamaklı maliyetleri,
- C ise değişken maliyetleri göstermektedir.

<sup>52</sup> Nurettin Yelken - M.Hulusi Demir, **Üretim Planlaması ve Kontrolü**, E.Ü. İşl. Fak. Yayın No: 133/2, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1982, s.256.



Şekilden de görüldüğü üzere yatırım maliyetleri, yapısal sabit maliyetleri oluştururken, dönem maliyetleri de programlanmış maliyetler kapsamındadır. Üretilen ürün maliyetleri kapsamında ise, yiyecek maliyetleri içindeki işçilik ve genel üretim maliyetleri basamaklı maliyet özelliği taşıırken, yalnızca yiyecek malzeme maliyetleri değişken maliyet unsurudur. Dolayısıyla burada yeni bir ayırım ile daha karşılaşmaktayız. Otel işletmelerinde; konaklama hizmetlerinin maliyet yönlü olarak sağlıklı bir biçimde fiyatlanması (değişken maliyet unsurlarının ayrılanamaması nedeniyle) mümkün değilken, yiyecek hizmetlerinde bu tür bir fiyatlamaya gidilmesi imkanı vardır.

### 1.3.2. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARINDA KULLANILAN TEMEL YAKLAŞIMLAR

Otelcilik endüstrisinde sunulan konaklama ya da yiyecek-içecek hizmetlerinin fiyatlanması, genel olarak ya talebe ya da maliyete dayanır. Talep yönlü fiyatlama kararları işletmenin dış çevresindeki faktörlerin ağırlıklı olarak değerlendirildiği yaklaşımlar iken, maliyet yönlü yaklaşımlarda; maliyet, yani işletme içi faktörler esas alınmaktadır. Bu temel yaklaşımların en önemli özelliği ise ayrı ayrı uygulanmalarıdır. Şimdi bu yaklaşımları ayrıntılı olarak değerlendirelim.

#### 1.3.2.1. Talep Yönlü Fiyatlama Kararları

Modern pazarlama anlayışının bir gereği olarak otelcilik endüstrisinde yer alan işletmelerin fiyatlama kararlarında talebi dikkate almaları gerekir. Talep yönlü fiyatlamalarda maliyetler göz önünde bulundurulmakla beraber, her türlü fiyat alternatifi karşısındaki gelir durumu esas alınır. Dolayısıyla bu tür yaklaşımlar tüketicilerin davranışlarındaki ayrımlarla tek bir fiyat yerine "fiyat sepeti" esasına dayanır<sup>53</sup> ve yaklaşım daha çok talebin işletmenin arz kapasitesinin üstünde olduğu durumlarda daha yaygın olarak kullanılır<sup>54</sup>. Otel işletmelerinin bu konuda izleyebilecekleri fiyatlama 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<sup>55</sup>. Ancak teorik olarak, bir otel işletmesine karşı talebin toplam turizm talebinden ayrılması gerekir<sup>56</sup>. Turizm sezonunda talep yüksek olduğun-

<sup>53</sup> Cengiz Pınar, **Pazarlama Politikaları ve Stratejileri**, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. Yayın No: 64/6, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1970, s.109.

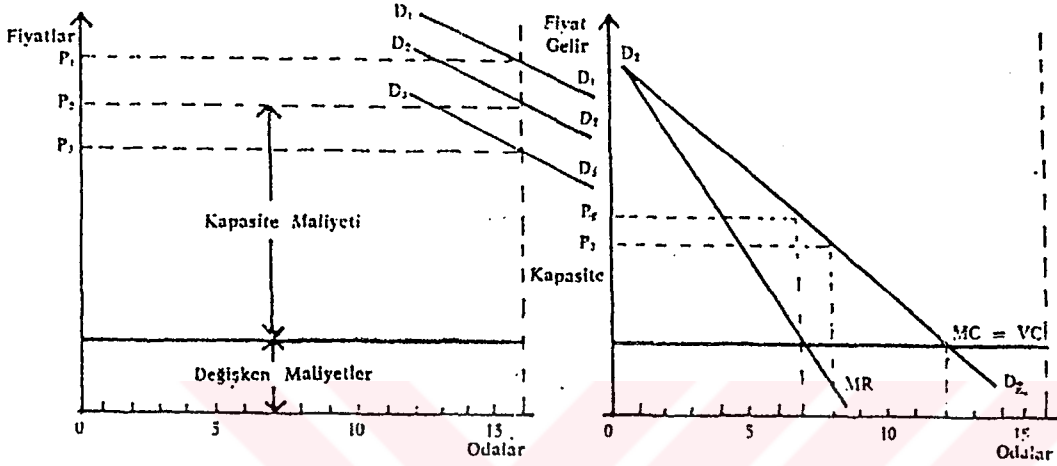
<sup>54</sup> Kemal Kurtuluş, **A.g.m.**, s.58.

<sup>55</sup> Kemal Kurtuluş, **A.g.m.**, s.60.

<sup>56</sup> Hasan Olalı - Alp Timur, **A.g.e.**, s.262-263.

dan, otellerin doluş oranı da yüksektir ve fiyatlar sezon dışı fiyatların üstüne çıkacaktır. Bu arada sezonda tüm tesisler genellikle dolduğundan otel yöneticisi diğer işletmelerin de fiyatlarını göz önüne alarak daha rahat hareket edebilir. Bu söylediklerimizi grafik üzerinde şu şekilde açıklayabiliriz:

**Grafik 3. Otelcilik Endüstrisinde Sezon İçi ve Dışı Fiyat Durumları**



**Kaynak:** Hasan Olalı - Alp Timur, *Turizm Ekonomisi*, Ofis Matbaacılık, İzmir, 1988, s.263.

Turizm sezonunda talep; (D1D1) durumunda iken, fiyatlar oldukça yüksek tesbit edilebilir. Otel yöneticisi sabit giderlerine yeni değişken giderler katarak daha yüksek kâr oranına ulaşmak ve talebi karşılamak için ekstra odaları da faaliyete sokar. Yarı sezonda talebin (D2D2) seviyesine inmesi halinde, fiyatlar maliyetleri karşılayacak bir düzeye (P2) düşer. Sezon dışında karşılaşılan (D3D3) talebi karşısında ise otel işletmesi maliyetlerinin bir kısmını karşılayamayacak durumdadır.

Genellikle otel yöneticilerinin teorik olarak talep yönlü fiyatlama kararlarında yukarıda açıklanan şekilde hareket ettikleri ve diğer tesislerin fiyatlama stratejilerini de yakından takip eden bir politika izledikleri söylenebilir.

Otelcilik endüstrisine yönelik talebi etkileyen faktörler aynı zamanda talep yönlü fiyatlama kararlarının da belirleyicisidirler. Şöyle ki, beş yıldızlı bir otelin fiyatının

maliyet ve hizmet kalitesi açısından değerlendirildiğinde; oldukça yüksek bir fiyat tesbiti gerekebilirken, işletmenin bulunduğu yöre, hatta ülkeye yönelik talebin yapısında görülen değişme (daha alt gelir grubuna sahip kimselerin gelmesi) fiyatın son derece düşük tutulmasına neden olabilir. Bu noktada, talebe yönelik fiyatlamalarda yukarıdaki geleneksel arz talep dengesinin yanında, kuramsal ve pratik çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir <sup>57</sup>:

### 1.3.2.1.1. Alıcıların Kabiliyetine Göre Fiyatlandırma

Talep yönlü fiyatlandırma yaklaşımlarından ilkinin alıcıların ödeyebilme güçlerine göre fiyat belirlemesi oluşturur. Bu yaklaşımda hitap edilmesi planlanan müşteri grubunun öncelikle gelir seviyesi dikkate alınır. Hatta, bundan da önce hedeflenen müşterilerin mensup oldukları ülkenin milli gelir seviyesi ve dağılımı kriterlerinden yararlanılarak bir analiz yapılabilir.

Bu tür yaklaşımlarda, fiyatın müşteri için en önemli değişken olması, mal ya da hizmetin kalitesinin de bu fiyata uygun olarak tesbit edilmesini gerektirir. Bu amaçla fiyatların maliyetlere göre değil, alıcılar tarafından verilen değere göre ayarlanması mümkündür. Örneğin İzmir'de Efes, Hilton, Etap otelleri farklı fiyatlar uygulanmaktadır. Çünkü bu otellerde verilen hizmetlerin sunulduğu yer ve atmosfer de ek bir katma değer oluşturmaktadır.

### 1.3.2.1.2. Esnek Başbaşaş Noktası (\*) İle Fiyatlandırma

Esnek başbaşaş noktası analizi ile fiyatlamada değişik varsayımlardan hareketle, farklı gelir toplamları bulunur ve gelirlerin yoğunluğu yer en kârlı nokta olarak seçilir ve fiyatlamaya gidilir. Bu yöntemde maliyetler göz önünde bulundurulmakla birlikte, değişik alternatif fiyatlar karşısındaki gelir durumları esas alınır. Diğer bir ifadeyle, toplam gelirin doğrusal olması yerine, eğrisel olduğu kabul edilir (\*\*). Firma değişik fiyat alternatifleri karşısında en yüksek kazancı sağlayan fiyatı esas olarak alır <sup>58</sup>. Böylece fiyat tesbitinde doğrusal başbaşaş noktası analizi yerine esnek başbaşaş noktası analizi uygulanmış olur (Grafik 4).

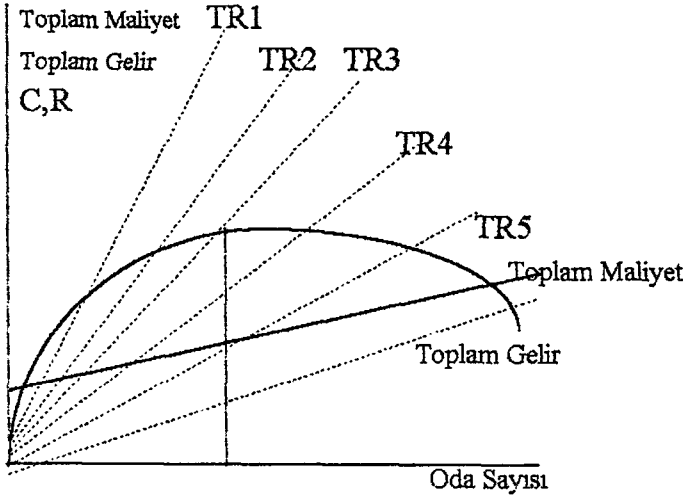
(\*) Başbaşaş noktası ile ilgili açıklamalar s.\* 'de verilmiştir.

(\*\*) İktisat teorisinden, türlü fiyatlara göre ortaya çıkan talep şeditülü sonucunda elde edilen toplam gelir ise önceleri yükselen, belli bir fiyattan sonra da alçalan seyir izler.

<sup>57</sup> Ömer Baybars Tek, **Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar**, Kartal Matbaacılık, İzmir, 1990, s.325-328.

<sup>58</sup> Cengiz Pınar, **Pazarlama Araştırması: Metot ve Teknikler**, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. Yayın No: 64/3, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969, s.291.

**Grafik 4. Esnek Başabaş Noktası**



Esnek başabaş analizi uygulandığında, firmanın maliyet ve fiyat araştırmasında marjinal kavramlar üzerinde durması zorunluluğu ortaya çıkar. Bilindiği gibi marjinal kavramı, en son ünitenin ifade ettiği maliyet ve gelir biçiminde tanımlanabilir. Marjinal kavramından; gelir konusunda, satışlara eklenen birim ünitenin toplam gelir de ortaya çıkardığı değişme, maliyet konusunda da yine üretime eklenen birim ünitenin toplam maliyetlerde neden olduğu artış anlaşılmalıdır. Bu noktada firmanın fiyat tespit politikasında; toplam maliyetlerle toplam gelir eğrisinin, X eksenine göre en büyük yüksekliği veren fiyatın satış fiyatı olarak tesbit edilmesi düşünülür. Grafikte bunu sağlayan fiyatın TR3 gelirini veren fiyat olduğu görülmektedir<sup>59</sup>.

### 1.3.2.1.3. Fiyat Farklılaştırması Yoluyla Fiyatlandırma<sup>60</sup>

Talep yönlü fiyatlandırma tekniği, uygulamada en sık rastlanan ve kullanılan tekniktir. Talep yönlü fiyatlandırma tekniğinde, talebin en yoğun olduğu dönemlerde yöresel piyasada monopol durumda bulunan işletme yüksek fiyat, aksi halde düşük fiyat uygulama yoluna gidilecektir. Tekniğin temelinde, otel işletmesinin sunduğu hizmetleri müşterilere farklı fiyatlardan satabilme eğilimi yatmaktadır. Bu yöntemin

<sup>59</sup> Cengiz Pınar, A.g.e., s.292.

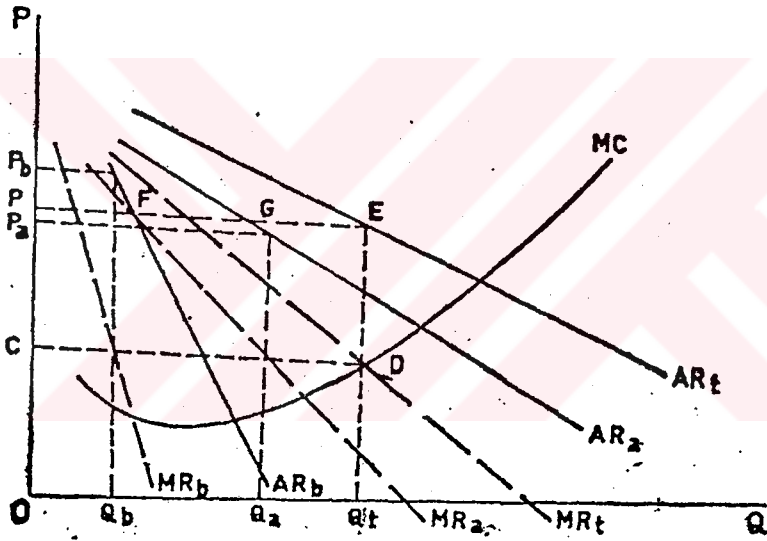
<sup>60</sup> Bu kısım ile ilgili açıklamalarda geniş ölçüde, Yüksel Ülken, **Fiyat Teorisi: Mal Piyasası**, Çağlayan Basımevi, İstanbul, 1982, s.209-211'den yararlanılmıştır.

işletme tarafından uygulanabilmesi için, piyasada mal ve hizmetleri farklı fiyatlardan satabileceği parçalara bölünebilir bir piyasanın var olması, her piyasa parçasında farklı talep esnekli yaratabilmesi ve piyasanın değişik kısımlarına hitap ederken, işletmenin maliyetlerinde bir değişme olmaması gerekir.

#### a) Fiyat Farklılaştırması ve Yöresel Piyasa

Yöresel bir piyasada fiyat farklılaştırmasına gitme durumunda olan bir konaklama işletmesinin, belirlenen varsayımlara uygun olarak piyasayı A ve B diye iki parçaya ayırdığını kabul edelim. Bu iki bölümde talep esnekliği farklıdır. İşletme farklı fiyat politikası uygulayarak tek fiyata oranla, kârını artıracaktır (Grafik 5).

Grafik 5. Fiyat Farklılaştırması ve Yöresel Piyasa



Ortalama gelir eğrisi (ARt) ile marjinal gelir eğrisi (MRt) bütün piyasayı temsil ederler. Marjinal gelir eğrisi (MRt) ile marjinal maliyet eğrisinin (MC) kesiştiği noktada firma dengededir. Karını maksimize edecek miktar  $Q_{t}$ , uygulanan tek fiyat  $P_{o}$ , toplam gelir  $OPEQ_{t}$  alımdır.

Piyasa A ve B diye iki parçaya bölündü. A kısmının ortalama gelir eğrisi AR2 (talep eğrisi), B kısmının ortalama gelir eğrisinden ARb daha esnektir. İşletme, kendisi için en karlı üretim hacmi olan  $Q_{t}$  miktarını iki piyasaya nasıl dağıtmalıdır ?

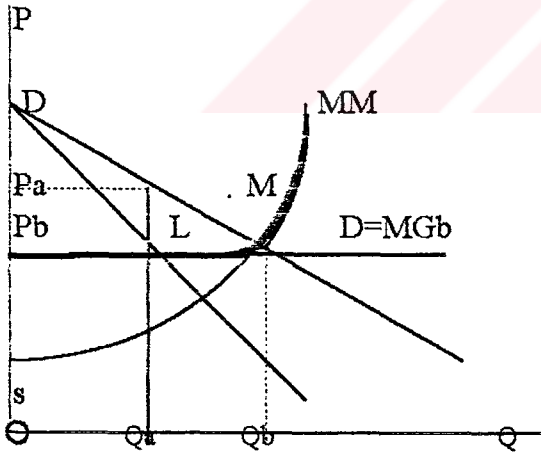
Bu dağıtım, OQ üretimindeki marjinal maliyetin seviyesini belirten CD doğrusunun A ve B piyasa kısımlarındaki marjinal gelir eğrilerini kestiği noktalarda belirlenecektir. OQB, B kısmında; OQA, A kısmında satılan mal miktarıdır. Kuşkusuz  $OQA + OQB = OQt$  durumu vardır.

Dikkat edilirse, B de fiyat OPB ye yükselmiş A da ise OPA ya inmiştir. Tek fiyat üzerinden toplam geliri OPEQt alanı olan firma, şimdi iki farklı fiyat üzerinden, gelirini artırmış durumdadır. Zira, A ve B piyasa parçalarının ayrı ayrı sağladıkları gelirleri gösteren alanın toplamı OPEQt alanından büyüktür. Çünkü, toplam maliyet değişmemiş, aynı kalmıştır.

#### b) Fiyat Farklılaştırması ve Dış Piyasa

İşletme iç piyasada monopol durumundadır, ancak sunduğu mal ve hizmetleri rekabetin hüküm sürdüğü bir dış piyasaya da satmak zorunda kalabilir. Diğer bir ifade ile, A ve B şeklinde iki parçaya ayrılan piyasalarda, B parçası dış rekabet piyasasını, A parçası ise monopol özelliklerine sahip olduğu iç piyasayı ifade eder. Bu durumda monopolcü otel işletmesi mal ve hizmetleri nasıl dağıtacaktır ? (Grafik 6).

**Grafik 6.** Fiyat Farklılaştırması ve Dış Piyasa



Serbest dış piyasa için talep eğrisi D yatay doğrudur. Bu, aynı zamanda firma için marjinal gelir (MRB) ortalama geliri (ARB) de ifade etmektedir. Dış piyasada serbest rekabet koşulları altında ortaya çıkan O<sub>pb</sub> fiyatına marjinal maliyetin eşit



olduğu noktada satılacak toplam miktar belirlenir: Oqt. Buna karşılık, iç piyasada marjinal gelir eğrisi Opb fiyatına L noktasında eşit olacaktır. böylece, iç piyasada Oqa miktarı Opa fiyatından, dış piyasada ise QaQt miktarı Opb fiyatından satılacak demektir. İç piyasa fiyatı dış piyasa fiyatının oldukça üstünde olduğuna göre, bu bir bakıma monopolün iç piyasada korunduğunu gösterir <sup>61</sup>.

Otelcilik endüstrisinde sayılan bu yöntemlerden herhangi birisine dayanılarak talep yönlü bir fiyat tesbiti, maliyete dayalı fiyat tesbitinden daha güçtür. Ancak yöneticinin toplam kazançlarından ziyade marjinal kavramlar üzerinde durması, karar vermede daha önemli sonuçlar verir ve böyle bir yaklaşım piyasa koşullarını esas tutması nedeniyle işletmenin pazara uyumunu kolaylaştırır <sup>62</sup>.

Yine bu tür fiyatlama kararlarının maliyet yönlü fiyatlamaya göre kolay olması nedeniyle marjinal maliyet, marjinal gelir kavramları yerine daha basit kriterler yardımıyla yine talebe dayalı bazı pratik yöntemler de tercih edilebilmektedir <sup>63</sup>. Bu yöntemler arasında rekabete dayalı fiyatlama, prestij fiyatlama sayılabilir.

#### 1.3.2.1.4. Rekabete Dayalı Fiyatlama

Fiyatın rekabet esasına dayandığı fiyatlamada otel işletmesi; talep ve maliyetlerden ziyade rakiplerin fiyatlarını dikkate alır. Öte yandan bu yaklaşımın basit olması, talep eğrilerinin analiz edilmesine ihtiyaç duyulmaması, fiyat elastikiyetini ve birim maliyetlerin dikkate alınmaması nedeniyle kullanımın kolaylığı söz konusudur <sup>64</sup>. Diğer taraftan; bu tür fiyatlamalarda, maliyetin fiyatı belirlememesi, tersine fiyatın maliyeti belirlemesi önem taşımaktadır<sup>65</sup>. Zira rekabet ortamı oluşturmak için işletme sunduğu hizmetin fiyatını pazar düzeyinde belirlerken, çevredeki işletmelerden gelen dış rekabet; genel fiyat düzeyini, odalardaki ya da yiyecek-iceceklerdeki fiziksel farklılıkları da yansıtan kademeli bir fiyat farklılaştırmasına gidilmesine neden olur. Dış rekabet ise, sunulan konaklama hizmetlerinin karşılaştırılmasını gerektirir. Yüzme havuzları, renkli TV, otomatik telefon santrali, merkezi ısıtma-soğutma, çift lavabo kolay karşılaştırma imkanı veren elemanlarıdır. Bunlar doğrudan doğruya diğer işletmelere gidilerek veya soruşturularak öğrenilebilir. Hizmet kalitelerindeki farklılıklar ise daha az belirgindir <sup>66</sup>.

<sup>61</sup> Yüksel Ülken, A.g.e., s.211.

<sup>62</sup> Cengiz Pınar, A.g.e., s.110.

<sup>63</sup> Cengiz Pınar, A.g.e., s.297.

<sup>64</sup> Roel R. Evans - Barry Berman, A.g.e., s.570.

<sup>65</sup> İlhan Cemaicilar, Pazarlama, EİTİA Yayın No:188, Eskişehir, 1977, s.341.

<sup>66</sup> Hasan Olah - Meral Korzay, A.g.e., s.156.

### 1.3.2.1.5. Prestij Fiyatlama

Tüketici davranışlarına dayanan prestij yönlü fiyatlama, bazen işletme imajının etkisinde iken, bazen de müşterinin içinde bulunduğu psikolojik durumla ilgilidir. Fiyatların, müşterilerin psikolojik yönleri dikkate alınarak belirlendiği bu yöntemde de kurallar aslında nedensiz ve mantıksız değildir. Ancak bunlar, çoğunlukla belirsiz, biraz da çelişkili olabilen ve alıcı davranışları ile fiyat alışkanlıklarına dayanan yöntemlerdir<sup>67</sup>. Nitekim bazı durumlarda ve özellikle tüketim mali alanlarında, tesbit edilen fiyatların sonlarındaki rakamların psikolojik olarak satın almayı etkileyebileceği saptanmıştır\*. Öte yandan hangi yöntemle talebe dayalı karar verilirse verilsin, bu tür fiyatlama kararları için yapılacak analizlerde; işletme amacının kısa dönemde kârı maksimize veya zararı minimize etmek olduğu ve fiyatlama kararlarında müşteri unsurunu dikkate aldığı, talep ve maliyet fonksiyonlarının yeterince doğru olarak tahmin edildiği, işletmenin kısa dönem amaçları uzun döneme kayabileceği gibi, değişen piyasa koşulları nedeniyle piyasaya nüfuz etme ya da savunma amaçlı politikaları da seçebileceği varsayılmalıdır. Bu tür fiyatlama kararlarında müşteri grupları dışında çevresel faktörlerin yeterince dikkate alınmaması ve fiyatın diğer pazarlama unsurlarından bağımsız olarak tesbit edilmesi ise bu fonksiyonu etkileyen bir çok faktör nedeniyle zor olması, talep tabanlı fiyatlama kararlarının yol açabileceği olumsuzluklardan yalnızca bir kısmıdır. Bunun dışında daha birçok sosyo-psikolojik faktör de söz konusu olabilir.

### 1.3.2.2. Talep Yönlü Fiyatlama Kararlarının Avantajları

Talebe dayalı fiyatlamanın benimsenmesiyle ortaya çıkabilecek avantajlar; turizm talebinin konjonktürel yapısından kaynaklanan özelliklerden kaynaklanmaktadır:

- a) Otelcilik endüstrisinin sektörler ayrımındaki yeri incelendiğinde, bu faaliyet kolunun hizmetler sektörü içinde yer aldığı görülür. Hizmetler sektörünün

<sup>67</sup> Lee M. Kreul, "Magic Numbers: Psychological Aspects of Menu Pricing," **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, (August), 1982, s.75.

\* Bu konuda Amerika'da yapılan bir araştırmada sonu 5 ya da 9 ile biten fiyatlı hizmetlere olan talep yoğunluk kazanmıştır: Sözelimi bir hizmetin fiyatının 30 \$ yerine 29 hatta 29.95, 29.97, 29.99 \$, 25 \$ yerine de 24.49 \$ koyulması gibi. Yine otel hizmetlerinin pazarlamasında müşterilerin gerçekte bir fark olmamasına rağmen 71-69 arasındaki farkın 69-67 arasındaki farktan daha büyük olduğuna inanmaları, kimilerinin de sayının uzunluğundan etkilenerek -sözelimi 10.25-9.99 arasındaki farkın 9.99-9.55'den daha büyük olduğuna, bazılarının da yuvarlanabilen sayıları daha küçükmiş gibi algıladıkları kabul edilmektedir (0.86-1.39'u 1, 1.40-1.79'u 1.5 gibi

emeğe dayanması ve işletmeye müşterinin gitmesi talep yönlü fiyatlama kararının önemini ortaya koyar.

- b) Maliyetleri önceden tahminlemek çoğu kez mümkün olabilirken, turistik talebin konjonktürel değişikliklerle, ekonomik, sosyal, politik ve psikolojik değişkenlerden çabuk etkilenmesi, talebe göre fiyatlamamın işletmenin uzun dönemli stratejisi için faydalarını gündeme getirir.
- c) Yine endüstrinin emeğe dayalı olmasının ortaya çıkardığı sağlıklı maliyet verilerinin hesaplanamaması durumu talebe dayalı fiyatlamamın önemli bir avantajıdır.
- d) Otellere yönelik talebin genelde mevsimlik özellik göstermesi, büyük sermaye yatırımı gerektiren bu işkolundaki fiyatlamalarda da öncelikle talebin dikkate alınmasını gerektirir.
- e) Sektöre yönelik kitlenin değişik gelir gruplarına sahip bulunması, çeşitlendirme ve farklılaştırmaya yönelik çabaların fiyatlandırmalarda talep öncelikli değişken olmaktadır.
- f) Konu işletmeye yeni açılan bir tesis açısından düşünüldüğünde, tesisin faaliyetini sürdürmesi mevcut rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi, fiyatların maliyetlerin aşağısında tesbit edilebilmesi ancak talep yönüyle açıklanabilir.
- g) Yine müşterilerin ekonomik koşullarının yanısıra sosyo-kültürel ve psikolojik özelliklerinin dikkate alınması ancak talep yönlü kararlar ile mümkün olabilmektedir.

### **1.3.2.3. Talep Yönlü Fiyatlama Kararlarının Dezavantajları**

Bir otel işletmesinde talep yönlü fiyatlama kararlarının alınması durumunda, bu yöntemin benimsenmesi bir takım yararlar sağlarken, beraberinde bazı sakıncaları da gündeme getirmektedir. Talep yönlü fiyatlama kararları maliyet yönlü olanlara göre daha kolay değildir. Çünkü talep eğrisi firmanın planlanmış bulunan pazarlama karışımına karşı tüketicilerin reaksiyonları gibi bir çok değişkenin etkisi altındadır. Bu nedenle uygulamada talep değişimleri yine de göz önünde bulundurulmakla beraber, marjinal maliyet, marjinal gelir kavramları yerine, bazı pratik fiyatlama yöntemlerinden yararlanılır.

Talep yönlü fiyatlandırma kararlarının, talebin önem kazandığı turizm ve otelcilik endüstrisinde işletme hedeflerine ulaşılmasındaki rolü büyüktür. Ancak, bu tür yaklaşımların daha çok işletmenin dış çevresinin analizini ve değerlendirmesini gerektirmesi, bu yaklaşımın uygulanmasını zorlaştırırken, maliyetini de artırmaktadır. Diğer taraftan, rekabet ya da psikolojik faktörlerin etkilerinin ölçülmesinde karşılaşılan güçlükler, fiyatlandırma kararlarında yanılırlara yol açabilmektedir. Bunların dışında, talep yönlü fiyatlandırma kararlarının diğer dezavantajları şöylece sıralanabilir:

- a) Müşteri reaksiyonları işletmenin tahmininden (uzun dönemde) farklı olabilir,
- b) Fiyatlarda sıkça yapılan değişiklikler; müşteri davranışlarında fiyat şaşkınlığına yol açabilir,
- c) Müşterinin satın alma kararında kontrol edilemeyen faktörler söz konusu olabilir. Sözgelimi; fiyatlarda yapılacak %10'luk bir artış, 30 gün içinde dolulukta %10'dan fazla bir düşüşe neden olursa kararlar gözden geçirilmelidir.

#### 1.3.2.4. Maliyet Yönlü Fiyatlandırma Kararları

Otelcilik endüstrisinde yararlanılabilecek fiyatlandırma kararları arasında bir diğer temel yaklaşım da maliyetlere dayalı fiyatlandırmadır. Maliyetlere dayalı fiyatlandırma, daha çok yiyecek ve içecek hizmetlerinin fiyatlandırmasında kullanılır<sup>68</sup>. Önceden hazırlanan maliyet bilgileri; uzun ve kısa dönem bakımından esas alınan veriler şeklinde iki grupta toplanabilir<sup>69</sup>.

Kısa dönem fiyatlamaya yönelik maliyetler, işletmenin kapasite kullanımı dikkate alınarak belirlenir ve genellikle kapasite kullanımı düşük olduğunda birim maliyetlerin artması şeklinde bir sonuçla karşılaşılır. Bu nedenle, kısa dönem fiyatlamada kullanılan maliyet bilgileri mal ya da hizmete olan talepten ve değişik satış taktiklerinden etkilenir<sup>70</sup>. İşletmenin uzun fiyatlandırma politikasının belirlenmesi yine maliyet bilgilerine dayanılarak yapılır. Ancak; elde edilen maliyetler içinde birim ürün veya hizmet maliyetinin yanısıra; pazarlama, dağıtım ve genel yönetim maliyetleri de bulunur. Diğer bir ifade ile, uzun dönem fiyatlandırma politikasının belirlenmesinde uzun dönem maliyet kavramı kullanılmalıdır.

<sup>68</sup> Richard Kotas, *Management Accounting for Hotels and Restaurants*, (2nd Ed.), Surrey University Press, London, 1986, s.117.

<sup>69</sup> Zekeriya Sümerkan, *Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control)*, İnce Ofset, Bahçesir, 1989, s.4.

<sup>70</sup> Zekeriya Sümerkan, *A.g.e.*, s.4.

Dönem farklılaştırması bir yana bırakıldığında, otelcilik endüstrisinde yer alan işletmelerin maliyetlerine belirli bir kâr marjı ilave ederek fiyatlama kararları alınmaktadır. Bu yüzden de fiyat, işletmenin sabit ve değişken maliyetlerini karşılayıp belirli bir oranda kâr sağlamalıdır. Geleneksel fiyatlama olarak da adlandırılan bu yöntemde; ya malzeme maliyetlerine üretim maliyetleri ve kâr payı, ya da malzeme maliyetlerine belirli bir yüzde eklenir. Otel işletmelerinin maliyetleri konusunda hacimle olan duyarlılıklarına göre yaptığımız ayrımlama sonucunda maliyete dayalı fiyatlama yaklaşımına göre, otel yöneticisi satabileceği mal ve hizmet miktarını tahmin eder ve maliyetleri belirler, buna göre satış fiyatını tesbit eder. Dikkat edilecek olursa, bu tür bir fiyatlama kararında talep değişiklikleri yerine, belli bir fiyatta belli bir talep hacmi kabul edilmiştir. Bu tür bir yaklaşım için firma iki tür analizden yararlanabilir.

### 1.3.2.4.1. Maliyet Üzerinden Kazanç Oranı İle Fiyatlama

Maliyet üzerinden kazanç oranı yaklaşımında, bulunan birim maliyetlere belirli bir kazanç oranı eklenmesi söz konusudur. Maliyetleri göz önünde bulundurarak yapılan fiyat tesbitinde firma yöneticisi satabileceği mal ve hizmet miktarını tahmin ederek, maliyetlerine göre satış fiyatını bulur. Dikkat edilecek olursa değişik fiyatlar karşısındaki talep miktarları yerine, belli fiyatta belli talep hacmi kabul edilmektedir. Yöntemin işleyişi şu şekildedir:

Maliyet üzerinden kazanç oranı yöntemini benimsemiş işletmelerde daha önce değindiğimiz maliyet yapısının duyarlılığı değerlendirilerek, birim maliyetler bulunur. Bunun için değişik yöntemlerden yararlanılsa da, toplam maliyet yaklaşımı en yaygın kullanımdır. Buna göre işletmenin toplam maliyetleri şöylece hesaplanır:

$$Y = A + B X$$

Y belli bir döneme ilişkin toplam maliyet,  
A o döneme ilişkin sabit maliyet toplamı,  
B döneme ilişkin ünite başına değişken maliyet,  
X üretim hacmi

Yukarıdaki formüle dayanarak belirli bir döneme ait tüm olası maliyetlerini saptayan işletme, bunu üretim hacmine (X) bölerek, birim başına toplam maliyeti (C) bulur:

$$C = Y / X$$



Ünite başına toplam maliyet ise, fiyatlamada kullanılacak temel değişken olup, bulunan değere belli bir kâr marjı eklenerek satış fiyatının tesbiti yoluna gidilir:

$$\text{Birim Satış Fiyatı} = C + \text{Kâr Marjı}$$

Bu formüldeki kâr marjı; birim başına toplam maliyetin (C)'nin belli bir yüzdesi olabileceği gibi, yatırım maliyeti ya da bir başka maliyet unsurunun da belli bir yüzdesi olarak belirlenebilir.

### 1.3.2.4.2. Başabaş Noktası Analizi İle Fiyatlama

İşletmenin etkinlik hacmine göre yaptığı maliyet sınıflamasına göre; etkinlik hacmi, maliyet akışı ve satış hasılatı arasındaki ilişkileri açıklayan bir kavramdır. Başabaş noktası analizi ile fiyatlama yönteminde, fiyatlama kararını veren, bulacağı başabaş noktaya göre fiyatlar üzerinde oynama olanağına sahiptir. Yöntem uygulanırken belli varsayımlar yapılmalıdır:

- Birim başına değişken maliyetlerin değişmediği,
- Üretilen her mal ve hizmetin satılacağı,
- Toplam sabit maliyetlerin aynı kaldığı,

varsayımlarından hareketle analize başlanır ve matematiksel model yardımıyla fiyatlama yapılır. Buna göre formül:

$$\text{BBN} = \frac{\text{Toplam sabit maliyetler}}{\text{Birim Satış fiyatı} - \text{Birim değişken maliyet}}$$

Bu analiz yardımıyla fiyat araştırması yapan kimse, maliyet üzerine eklediği kazanç oranlarını değiştirerek, değişik başabaş noktaları tesbit edebilir. Bu şekilde, işletmenin kazanç politikasına en uygun olan fiyat belirlenmiş olur.

### 1.3.2.5. Maliyet Yönlü Fiyatlama Kararlarının Avantajları

İşletmenin en belirgin biçimde kontrol edebileceği etken, maliyettir. Dolayısıyla maliyete dayanarak yapılan fiyatlama en yaygın fiyatlamadır. Maliyet yönlü ancak



talebi dikkate almayan fiyatlandırma kararlarında, yalnızca maliyetlerin üzerinde durulması beraberinde bir takım avantajları getirir:

- a) Herşeyden önce bu yöntemin benimsenmesi, işletmenin fiyatlandırma kararlarını talep yönüne göre daha kolay ve hızlı bir şekilde almasına yardımcı olur.
- b) Maliyetteki değişimler kolayca fiyata yansıtılabilir.
- c) Talebi tahminlemedeki güçlüklerle karşı, bu yöntemde kullanılan maliyet rakamlarının işletme tarafından hazırlanması; bu kararların güvenilirliğini artırır.
- d) Fiyatları değiştirme kararları talep yönlü yaklaşımlara göre hızla alınabilir.
- e) Fiyatlandırma kararlarının kontrolü daha sağlıklıdır.
- f) Ve maliyet yönlü fiyatlandırma kararları standartlaştırılarak maliyet tasarrufuna gidilebilir.

### 1.3.2.6. Maliyet Yönlü Fiyatlandırma Kararlarının Dezavantajları

Maliyete dayalı fiyatlandırma yaklaşımının uygulanması kolay olmakla birlikte bir takım sakıncalarından da bahsetmek<sup>71</sup> mümkündür:

- a) Maliyete dayalı fiyatlandırma yönteminin başarısı, yeterli ve geçerli maliyet verilerine bağlıdır. Üretime dayalı sanayi işkollarında maliyetlere ilişkin veriler genellikle doğru olarak belirlenebilirse de; otelcilik endüstrisinde özellikle pazarlama maliyetlerine ilişkin gerçek veriler kolayca hesaplanamaması, maliyete dayalı fiyatlandırmanın yaklaşık olarak yapılmasına neden olur<sup>72</sup>.
- b) Maliyetler saptanırken, üretim girdülerinin hangi fiyatlarla, diğer bir ifade ile alım fiyatlarıyla mı, yoksa gelecekteki fiyatlarıyla mı değerlendirileceği sorunuyla karşılaşılır. Gelecekteki fiyatlarla değerlendirilecekse, gelecekte fiyatların doğru olarak tahminlenmesi gerekir. Fiyat değişimlerinin hızlı olduğu dönemlerde, gelecekteki fiyatları tahminlemek ise kolay değildir.

<sup>71</sup> İlhan Cernalcılar, *Pazarlama*, EİTİA Yayın No:188, Eskişehir, 1977, s.335.

<sup>72</sup> Peter Harris - Peter Hazzard, *Managerial Accounting in the Hotel and Catering Industry*, (Vol:2), Hutchinson Education, 1987, s.170.

- c) Söz konusu yöntemde, maliyetler önemli bir etkidir; ancak tek etken değildir. Maliyetler fiyatlama da bir taban olarak alınır. Fiyatlar uzun bir süre bu tabanın altında kalırsa, işletmenin yaşamı sona erer. Olağan durumlarda, işletmeler mallarını maliyetin aşağısında satamazlar. Ancak, pazarda malın benimsenmesi ve öteki malların satışının sağlanması amacıyla, bazı mal kalemleri maliyetine ya da maliyetinden aşağıya satılabilir. Maliyetlere dayalı bu yöntemde, malın tavan fiyatı saptanmaya çalışılmalıdır. Gerçekte fiyatların tavanını belirleyen ise piyasadır.
- d) Maliyet, bir malın fiyatını saptamada iyi bir başlangıç noktası olmakla birlikte oteller, maliyet yöntemine göre geçici bir fiyat belirleyip, sonra da talep etkenlerini ölçme olanağını bulduklarında gerekli düzeltmeyi, yapmalıdırlar. Maliyete dayalı fiyatlama yöntemi dar sınırları içerisinde kullanıldığında, zayıf bir yöntemdir ve gerçekçi değildir. Çünkü, yöntem rekabeti, pazar talebinin ve tüketici davranışlarının etkilerini göz önünde tutmamaktadır.
- e) Bu fiyatlama yaklaşımının en önemli eksikliği ise, talep esnekliğini ihmal etmesidir. Oysa talep esnekliğindeki değişim, kâr yüzdelerini de değiştirecektir <sup>73</sup>.
- f) Maliyetler, üretim hacminin bir fonksiyonu iken, üretim hacmi ve satış hacmi de fiyatların bir fonksiyonudur. Dolayısı ile dairesel bir neden-sonuç ilişkisi ile karşılaşılmaktadır. Ayrıca maliyetlerin üretilen hizmetlere sağlıklı olarak yüklenmesi de <sup>74</sup> sözkonusudur.
- g) Maliyet yönlü fiyatlama ile ilgili olarak yapılacak maliyet tespitlerinde sözgelimi yiyeceklerde yalnızca malzeme maliyetlerinin dikkate alınması, diğer maliyet unsurlarının dikkate alınmaması yine bir eksiklik olarak değerlendirilebilir <sup>75</sup>.

<sup>73</sup> Kemal Kurtuluş, A.g.m., s.57.

<sup>74</sup> Peter Harris - Peter Hazzard, A.g.e., s.179.

<sup>75</sup> Richard Kotas, A.g.e., s.117.

## İKİNCİ BÖLÜM SİMÜLASYON ANALİZİ

### 2.1. SİMÜLASYON ANALİZİNE İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMALAR

Günümüzde, otel işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilmek için ekonomik şartlara ve teknolojiye ayak uydurmak zorundadırlar. İşletmeler ekonomik şartlar ve yeni teknolojiye uyum konusunda bir çok problemlerle karşılaşmakta, özellikle fiyatlama problemlerine çözüm bulmakta zorlanmaktadır. Matematiksel modellerin çok karmaşık olduğu ve bu modellerin çözümlerinin pahalı olması ve zaman kaybına yol açması halinde, işletmeler simülasyon yöntemi kullanmak suretiyle karşılaştıkları bu zor durumlarda çabuk ve kolay çözüm yolları bulabilmektedir.

#### 2.1.1. SİMÜLASYON KAVRAMI

En genel biçimiyle "gerçek sistemlerin işleyen bir modeli" <sup>76</sup> olarak tanımlanabilen simülasyon <sup>77</sup>: Halaç'a göre "bir sistemin kendisi üzerinde doğrudan denemeler yapmak veya bu sistem ile ilgili bir problemin analitik çözümünü bulmak yerine sistemin modelini kurup, denemelere girişme" olarak, analitik çözümlenmesi kolay kolay bulunamayan problemler için kullanılan bir model kurma ve çözümlenme tekniği <sup>78</sup>,

Morgenthaler'e göre "bir sistemin bir fiil gerçeğe ulaşmadan, sistem faaliyetinin bir kopyesini yapmak" biçiminde <sup>79</sup>, bir ön kontrol analiz şekli olarak ya da, daha genel bir ifadeyle "bir sistemin bilgisayarla modelinin belirlenmesi, bu model aracılığıyla daha sistem kurulmadan sistem ile ilgili deneyler düzenleyerek veriler elde etmek, bu verileri analize tabi tutarak sistemin işleyişini görmek, değişik koşullar altında ortaya çıkan sonuçları birbirleriyle karşılaştırarak sistem ile ilgili optimum düzeyi belirleme çalışmalarına verilen genel bir addır <sup>80</sup>.

<sup>76</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.14.

<sup>77</sup> Harold Guetzkow, Philip Kotler - Randall L. Schultz, **Simulation in Social and Administrative Science**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1972, s.4.

<sup>78</sup> Osman Halaç, **Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırması)**, İ.Ü. Yayınları No: 2501, Arpaz Matbaası, İstanbul, 1978, s.443.

<sup>79</sup> George W. Morgenthaler, **The Theory and Application of Simulation in Operation Research**, Vol:1, John Wiley and Sons, 1961, s.367.

<sup>80</sup> Kazım Özdamar, **Bilgisayar İle Benzetim Yöntemleri (Benzetim Giriş)**, A.Ü. Yayın No: 281, Eskişehir, 1988, s.7.

Değişik yönleriyle bu kavramı değerlendiren tanımlamaların listesini daha da uzatmak kuşkusuz mümkündür. Ancak gerek yapılan tanımlamalar, gerekse de diğer yaklaşımlar değerlendirildiğinde simülasyon:

- Laboratuvar ortamına dökülemeyen olaylarla ilgili alternatifleri değerlendiren,
- Rasgele veriler yardımıyla, rasgele deneyler üreten,
- Analitik çözüm bulunamayan problemlerin modellenmesini ifade eden,
- Dinamik modellerle yapılan denemelerden ibaret bir analiz yöntemidir.

Diğer taraftan "simülasyonun gerçek sistemin işleyen bir modeli olması, simülasyona gerçeği arayan bir analiz yöntemi özelliği kazandırmaktadır"<sup>81</sup>. Bu ise en ilgi çekici yönü oluşturmaktadır. Zira gerçekten de, kurulan bir simülasyon modeli işlemeye başladığı andan itibaren, gerçek sisteme biraz daha yaklaşılmış olmaktadır.

Günümüzde, telefon sistemlerinin dizaynından, fabrika yerleşim planlarının organizasyonuna, kereste sanayiinden, tıp ve mühendislik uygulamalarına, askeri endüstriden, trafik düzenlemelerine kadar yaygın bir şekilde kullanılan "simülasyon", "simülasyon analizi", "Monte Carlo (simülasyon) analizi", "bilgisayarla simülasyon" ya da "benzetim" isimleri altında yaygın bir uygulama alanı bulmuştur<sup>82-83</sup>.

Simülasyon yöntemi ilk olarak 1940'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Yöntem, bilgisayarların gelişmesiyle büyük ivme kazanmış ve bu günkü durumuna gelmiştir. Ancak analizin değişik bilim dallarında uygulanması, değişik zaman süreçlerini de gerektirmiştir. Nitekim, sistem kavramının işletmeciliğe sonradan girmesi nedeniyle, işletmecilikte simülasyon uygulamalarına fiziki bilimlerden daha sonra başvurulmasına neden olurken, yöntem yine ekonomi biliminde belirsizlik ve risk durumlarının bulunması nedeni ile daha geç uygulanabilmiştir<sup>84</sup>.

Simülasyonun aynı zamanda "bir işletme, ekonomik sistem ya da bunların alt sistemlerinin uzun dönemdeki davranışlarını tanımlayan belirli tipteki matematiksel ve mantıksal modellerin bilgisayarda denenmesine olanak veren sayısal bir yöntem olması"<sup>85</sup>, bu yöntemin ekonominin tümüne uygulanması kaydıyla<sup>86</sup> önemli ölçüde ekonomiye katkısının olabileceğini göstermiştir. Matematiksel bir ekonometrik modelleme olarak da değerlendirilebilecek bu sürecin bir işletmede uygulanması şu şekilde olmaktadır<sup>87</sup>:

<sup>81</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.14.

<sup>82</sup> Osman Halaç, A.g.e., s.444.

<sup>83</sup> Kazım Özdamar, A.g.e., s.7-8.

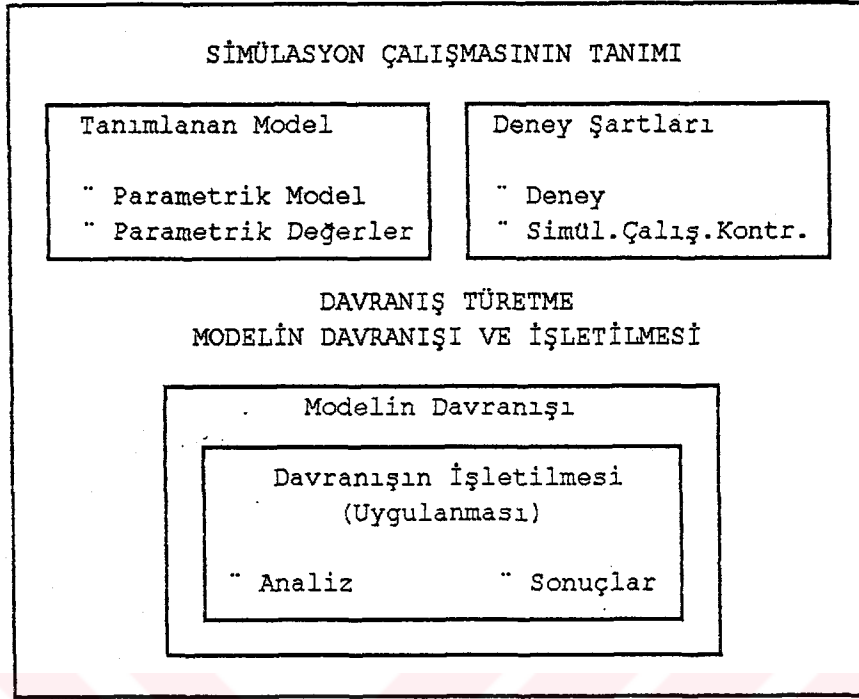
<sup>84</sup> Ahmet Kılıçbay, **Kantitatif İktisat Teorisi ve Politikası**, İ.Ü. Yayınları No:1592, İstanbul, 1970, s.519.

<sup>85</sup> Thomas N. Naylor, Joseph L. Balintfy, Donald S. Burdick - Konk Chu, **Computer Simulation Techniques**, New York, 1966, s.3.

<sup>86</sup> Ahmet Kılıçbay, A.g.e., s.519.

<sup>87</sup> T.I. Ören, "Artificial Intelligence and Simulation From Cognitive Simulation," **Simulation**, (April), 1987, s.129.

Şekil 10. Simülasyon Analizi Süreci



**Kaynak:** T.I. Oren, "Artificial Intelligence and Simulation From Cognitive Simulation," Simulation, (April), 1987, s.129-130.

Şekilden de görüleceği üzere, bir simülasyon çalışmasına, problemin matematiksel olarak formülasyonuna dayanan bir model ile ifade edilmesiyle başlanmakta ve deney şartlarında bağımsız değişken kümesi olarak modelin tanımlanması ile sürmektedir. Daha sonra rasgele veri türetmeyle modelin bu veriler karşısında davranışı ölçülmekte ve bulunan değişik karar alternatifleri içerisinde işletme için uygun bulunanlar uygulanmaktadır.

Böylece, süreç özelliği gösteren ve gelecekteki olası durumların şimdiden analizine imkan veren simülasyon yöntemi, otelcilik endüstrisinin en önemli işletme politikası araçlarından birisi olan "fiyatlama" kararlarının önceden tesbit edilebilmesini ve bu değerlendirmelerle işletme hedeflerinin "saptanmış çıktı düzeyine göre ne ölçüde erişildiğini belirten "yönetsel etkinliğe" ve çıktıların girdilere oranını ifade eden "yönetsel verimliliğin" optimizasyona imkan verebilmektedir. Bu yönüyle simülasyonu çalışmamız kapsamında şu şekilde değerlendireceğiz:

"Fiyatlama kararlarında simülasyon analizi; değişik fiyatlama karar yöntemlerinin mantıksal ve matematiksel model yardımıyla bir anda değerlendirilebilmesine imkan veren yöntem olarak, otelcilik endüstrisinin işletme hedeflerine ulaşmasında en rasyonel fiyatlamayı nasıl gerçekleştirilebileceğinin önceden tesbit edilmesidir".

## 2.1.2. BİR YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI TEKNİĞİ OLARAK SİMÜLASYON ANALİZİ VE ÖZELLİKLERİ

Yöneylem araştırması; işletmelerdeki yönetim problemlerine optimum çözümler bulmanın ilkelerini saptamaktır <sup>88</sup>. II. Dünya Savaşında askeri alanda kullanılmaya başlanan bu çalışmalar, daha sonra iktisat ve işletmecilik alanlarında uygulama imkanı bulmuştur. Bir yöntemler sepeti olarak da ifade edilebilen yöneylem araştırmalarında bir süreçten bahsedilebilir <sup>89</sup>:

- Her hangi bir sistemdeki fonksiyonel ilişkilerin incelenmesi,
- Disiplinlerarası takım çalışmalarından yararlanılması,
- Bilimsel yöntemin kabul edilmesi,
- İncelenmekte olan yeni problemlerin ortaya çıkarılması.

Belirtilen süreç dahilinde kullanılan çeşitli teknikler bulunmaktadır. Bu konuda 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir araştırmaya göre en çok kullanılan yöneylem teknikleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. En Çok Kullanılan Yöneylem Teknikleri

YÖNEYLEM TEKNİĞİ	KULLANIM
İstatistikî Analizler	% 29
Simülasyon	% 25
Doğrusal Programlama	% 15
Pert / CPM	% 6
Dinamik Programlama	% 4
Doğrusal Olmayan Programlama	% 3
Bekleme Hatta Modelleri	% 1
İlkesiz (Heuristic) Programlama	% 1
Diğer Teknikler	% 6

**Kaynak:** Osman Halaç, *Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırması)*, İ.Ü. Yayınları No:2501, Apaz Matbaası, İstanbul, s.13-14.

<sup>88</sup> İlhami Karayağın, *Harekat Araştırması*, (2. Baskı), İstanbul, 1979, s.5.

<sup>89</sup> Osman Halaç, *A.g.e.*, s.3-4.

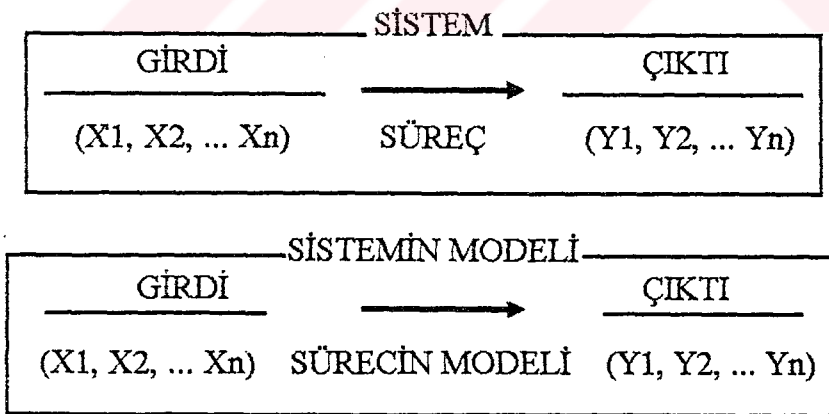


Tablodan'da görüleceği gibi, yöneylem teknikleri arasında en yaygın olarak istatistikî analizler ve simülasyondan yararlanılmaktadır. Talep tahminlemesi ya da rasyo analizleri için kullanılan istatistikî analizler dışında simülasyon; karmaşık problemlerin çözümünden, üretim-yatırım planlamasına, fiyatlama kararlarının alınmasından ve eğitime kadar çok geniş bir uygulama imkanına sahiptir. Nitekim yine aynı doğrultuda yapılan 1983 tarihli bir çalışmada da en çok kullanılan yöneylem teknikleri; istatistiksel analiz ve simülasyon uygulamaları olarak belirlenmiştir<sup>90</sup>.

Simülasyon analizinden yararlanarak bir sistem ya da sürecin kompüterize modelinin kurulması, böylece kurulacak modelle hem sistemin davranışının çözümlenmesi, hem de sistemin değişik koşullar altında işleyişinin belirlenmesi amacıyla denemeler yapma söz konusu olduğunda, faktörlerin dikkate alınması ve deneye ilişkin unsurlar arasındaki ilişkileri matematiksel ve basit olarak ifade edilmesi imkanı vardır<sup>91</sup>. Bu yönü ile simülasyon analizi, diğer tahminleme ve değerlendirme tekniklerine nazaran tercih edilmektedir. Diğer taraftan simülasyonun, bilgisayar teknolojisinin hızlı gelişimiyle birlikte yaygın bir kullanım alanı bulması, özellikle uygulamalı bilim dallarında artan oranda simülasyon uygulamalarına yer verilmesine yol açmıştır. Simülasyon analizi, çok çeşitli alanlarda uygulanabildiği gibi, fiyatlama kararlarına da yardımcı olmakta ve yöntemin sahip olduğu özelliklerle doğrudan ilişki kurulmasına imkan vermektedir. Simülasyon analizinin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

a) Öncelikle simülasyon analizi; incelenecek olan fiyatlama sistem ya da sürecinin benzeri bir modelden hareket eder (Şekil 11).

Şekil 11. Simülasyon Uygulaması



**Kaynak:** Fazıl Gülçür, İşletmelerde Faaliyet Araştırmaları: Programlama, Organizasyon ve Karar Metodları, Berksoy Matbaası, İstanbul, 1966, s.619.

<sup>90</sup> Şevkinaz Gümüsoğlu, "Yöneylem Araştırmasının Günümüzdeki Yeri, Önemi ve Değişen Rolü," (Yayımlanmamış Çalışma), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1987, s.7.

<sup>91</sup> Elwood S. Buffa - James Sdryer, **Management Science / Operations Research**, Wiley and Sons Inc., Santa Barbara, 1977, s.633.

Şeklin üst kısmıyla, alt kısmı arasındaki tek fark; üstte çıktıların gerçek durumunu ifade edilirken, altta ise modelin yine aynı girdilere dayanarak oluşturduğu çıktılar, diğerinin bir modeli olmaktadır. Aynı zamanda şekilde görüldüğü üzere gerçek durum; sembollerle ifade edildiğinden, sürecin matematiksel hesaplaması çok süratli olarak yapılabilmekte ve fiyatlandırma kararları hızla alınabilmektedir.

b) Simülasyon analiziyle, fiyatlandırma kararları önceden değerlendirilen maliyet ve talep verilerine dayandığından; önerilebilecek politikaların başarı şansını arttırmaktadır. Ayrıca dinamik çevre koşullarının daha iyi analiz edilmesine de olanak vermesi, fiyatlandırma kararlarında, denetimi en zor olan sistem bileşenlerinin de kontrol altına alınabilmesine yardımcı olmaktadır. Zira genelde uygulama alanı bulan şematik modeller, yalnızca sistem öğeleri arasındaki sabit, statik ve özel ilişkileri gösterirken simülasyon analizi dinamik durumun temsiline de imkan verir.

c) Matematiksel modellerin, sistemi eşitlik ve eşitsizliklerle göstermesi, sistem değişkenleri arasındaki ilişkileri deneysel anlamda analiz edebilmesi, fiyatlandırma karar sistemlerinin gerçek durumunun eksiksiz bir şekilde matematiksel olarak ifade edilememesine yol açmaktadır.

Dolayısıyla simülasyon; kararların tam bir şekilde matematiksel modellerde olduğu gibi optimal bir sonuç için eşitsizlikleri çözme girişimi yerine, bir dizi göstermelik denemelerle taklit eder<sup>92</sup>. Ancak analiz, bulunan sonuçların en iyi çözüm olup, olmadığıyla ilgilenmez. Çünkü koşullar değiştikçe her bir yeni değişiklik için en iyi çözüm bulunabilir<sup>93</sup>.

d) Simülasyon analizi; oluşturulacak bir fiyatlandırma modelinin dayandığı maliyet ve talep mozaiğindeki değişmelerin fiyatlandırma kararları üzerindeki etkilerini önceden ölçme olanağı sağladığından matematiksel bakımdan optimalliği sağlamada yardımcı olur.

e) Simülasyon analizi, kısa ya da uzun süreli fiyatlandırma kararları için kurulan sistemin analizine ve gelecekteki etkinliğinin şimdiden değerlendirilebilmesine yardımcı olur.

f) Simülasyon analizinde; kurulacak fiyatlandırma modelinin, planlama aşamasında, olası sonuçların etkilerinin önceden görülebilmesi, modeli etkileyebileceği düşünülen çevresel faktörlerin sisteme ilave edilmesi ve sistem üzerindeki etkisinin gözlenmesi, sistemi kurana büyük bir hareket serbestisi sağlar.

g) Analizin fiyatlandırma kararları için çabuk ve kolay çözüm önerisi getirmesi bir diğer önemli faktördür.

<sup>92</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.42.

<sup>93</sup> Ramazan Abay, "İşletmelerin Yatırım Kararlarında Maliyetlerin Rolü," (Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, Ege Üniversitesi, İşl. Fak.), 1980, İzmir, s.190.

h) Simülasyon analizi; fiyatlama karar modelini etkileyen (bağımsız) değişkenlerde yapılacak bir değişikliğin hedef değişken üzerindeki etkilerini bir kaç dönem sonraki sonuçları itibariyle araştırdığı gibi, katsayılar, parametrelerde ve sabit değerlerdeki (maliyet ya da talep gibi) değişimin sonuçlarını da araştırabilir.

i) Fiyatlama kararları için yapılacak simülasyon analizinde sistemin farklı davranışlar göstermesinin en önemli sonucu sorunun zaman içinde davranışının belirlenmesinden gelmektedir. Ayrıca otelcilik endüstrisi fiyatlama kararları için politikalar oluşturmada değişik maliyet-talep bileşimleri elde etmek için, simülasyon analizinde gözlem sayısı değiştirilebilir.

j) Fiyatlama kararlarında; geçmiş pazarlama çalışmalarına ait bilgiler simülasyon analiziyle değerlendirilebilir<sup>94</sup>.

k) Diğer taraftan simülasyon tekniğinin uygulamasında hiç bir şart olmadığı ve rahatlıkla uygulanabilir bir özelliğe sahip olduğu izlenimi yanıltır<sup>95</sup>. Nitekim bu yöntemin, fiyatlama kararlarına uygulanabilmesi, sorunun karmaşık, ancak çözülebilir olması yüzündendir. Ayrıca yöntemin uygulanması pahalı, karmaşık, geçerliliğinin test edilmesi güç bir analizdir<sup>96</sup>.

### 2.1.3. SİMÜLASYON ANALİZİNİN GELİŞİMİ VE YARARLANMA OLANAKLARI

Simülasyon analizi yöntemi ilk defa 1940 lı yıllarda, teorik fizik alanında çalışmalar yapan Von Neuman ve Slam isimli iki bilim adamı tarafından uygulanmıştır. Nötronların hareketleri üzerine kurdukları teorilerini çalıştıkları laboratuvarında deneysel olarak ele alarak ispatlamak şansını bulamayan iki bilim adamı, olayı matematiksel olarak modelledikleri halde veri eksikliği nedeniyle, ortaya çıkacak muhtemel sonuçların ne olabileceğini tahminleyerek, nükleer savunma problemleri olarak ele aldıkları karmaşık modellerini yapay olarak deneysel bir ortamda veri elde etmiş gibi veri türeterek çözmeyi denmişler ve uyguladıkları yönteme Monte Carlo (simülasyon) yöntemi adını vermişlerdir<sup>97</sup>.

Simülasyon yöntemi ile ilgili ilk çalışmalar, İkinci Dünya Savaşından sonraya rastlar. Bu dönemde daha çok havacılık endüstrisinde ve üretim planlamasında

<sup>94</sup> Ronald E. Frank - Paul E. Green, **Quantitative Methods in Marketing**, Prentice Hall, N.J., 1967, s.86.

<sup>95</sup> Sedat Uslu, "Simülasyon Tekniği İle Talep Tahmini Uygulaması," **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, (Sayı: 1), 1987, s.62.

<sup>96</sup> Ronald E. Frank - Paul E. Green, **A.g.e.**, s.88.

<sup>97</sup> Kazım Özdamar, **A.g.e.**, s.13.

uygulama alanı bulan <sup>98</sup> analiz; ikinci kuşak bilgisayarların ortaya çıkmasıyla birlikte hız kazanmış, günümüz bilgisayarları ile de etkin bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır <sup>99</sup>.

Bilgisayar teknolojisi paralelinde gelişen simülasyon çalışmaları, nicelik olarak da aynı doğrultuda gelişmiştir. Nitekim ilk bilgisayarlar daha çok analog özellik taşıırken, simülasyonun ilk kullanımları; incelenecek olan sistemin davranışlarının bir fiziksel model ile tanımlanması ve denemelerin bu yapay model üzerinde gerçekleştirilmesi şeklinde olmuştur (Analog Simülasyon).

Fiziksel bilimlerdeki bu gelişmeye rağmen simülasyon, sosyal bilimlerde erken gelişme imkanı bulamamıştır <sup>100</sup>. Ancak sonraları geliştirilen sayısal bilgisayarlar ile sayısal simülasyon uygulamaları; incelenen sürecin fiziksel modelinden çok nümerik manipülasyonları geliştirilerek; ekonomilerde, işletmelerde ve diğer sosyal bilimlerde kullanılma fırsatı bulmuş ve dinamik problemlere uygulanabilmektedir.

Böylece simülasyon; 1970'li yıllardan itibaren; geniş ölçüde ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri kapsayan işlemlerde kullanılmış ve 1970'li yılların ortalarında; işletmecilikte kullanılan sistem yaklaşımıyla yüksek dereceli karar verme konularına da uyarlanabilmektedir <sup>101</sup>. Genel sistem kavramı kapsamına giren değişik nitelikteki bütün sistemlerin simülasyonu yapılabilir. Dolayısıyla sosyal ve kültürel sistemin simülasyonu, politik sistemin simülasyonu, kamu sisteminin simülasyonu, ekonomik sistemin simülasyonu, milletlerarası ilişkilerin simülasyonu, işletmelerin simülasyonu, pazarlama sisteminin ve bir pazarlama unsuru olan fiyatlama sisteminin simülasyonu, finansal sistemin simülasyonu, üretim sisteminin simülasyonu gibi örnekler; sosyal bilimlerin kapsamına giren sistem ve alt sistemlerin simülasyon uygulamalarını belirtmektedir <sup>102</sup>.

Güçlü bir karar verme yöntemi ve oldukça esnek bir karar aracı olan simülasyon analizi, otelcilik endüstrisinde; çok büyük işletmelerde ve akademik kurumlardaki sınırlı uygulamalarına rağmen yeni değildir <sup>103</sup>. Nitekim otelcilik endüstrisi için akademisyenler tarafından geliştirilen analizlere de sıkça rastlanmaktadır \*. Bunların yanında daha detaylı olarak değerlendirilebilecek, işletmelerin kendileri tarafından geliştirilen uygulamalar da vardır. Bunlar daha çok iş, zaman, hareket etüdüleri için

<sup>98</sup> Jan A. Spriet - Ghislain C. Vantenkiste, **Computer-Aided Modelling and Simulation**, Academic Press Inc., London, 1982, s.4.

<sup>99</sup> Mehmet Şahin, **A.g.e.**, s.37.

<sup>100</sup> Hakkı Zafer Kalıpcıoğlu, "İşletmelerde Simülasyon Tekniğinin Kullanımı," (Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1988.

<sup>101</sup> Jan A. Spriet - Ghislain C. Vantenkiste, **A.g.e.**, s.4.

<sup>102</sup> Mehmet Şahin, **A.g.e.**, s.44.

<sup>103</sup> William P. Andrew, Carolyn U. Lambert - Joseph M. Lambert, "Decision Modelling Using Simulation: A Hospitality Perspective," **International Journal of Hospitality Management**, Vol:5 No:2, 1986, s.47.

\* Otelcilik endüstrisinde ilk simülasyon uygulamalarını; Waddel tarafından geliştirilen Rase (1977), Orkin tarafından geliştirilen Hotmama (1979) ve Bergerin Chase ile birlikte geliştirdiği Hotcap çalışmaları oluşturmaktadır.

geliştirilen fiziksel planlamaya ilişkin simülasyon uygulamalarıdır <sup>104</sup>. Kuşkusuz otelcilik endüstrisine otomasyonun yavaş girmesinin nedeni işletmecilik uygulamalarındaki gecikmede karşılaşılan nedenlerden (bilgisayarların yaygın, kullanışlı ve ucuz olmaması) kaynaklanmaktadır <sup>105</sup>.

Son zamanlarda geliştirilen simülasyon yazılımlarıyla, simülasyon; ağırlama ve otelcilik endüstrisi için giderek yarar sağlayan bir analiz yöntemidir. Akademik olarak bu yönde yapılan çalışmalar sürerken, endüstride bu kapsamdaki "yönetim bilişim sistemleri" (Management Information Systems - MIS) talebi daha da artacak ve otelcilik endüstrisi karar verme alanlarındaki simülasyon analizlerinin etkinliği sağlanmış olacaktır <sup>106</sup>.

## 2.1.4. SİMÜLASYON ANALİZİNİN TÜRLERİ

Simülasyon analizi yönteminin; bir sistem ya da sürecin benzerinin bilgisayar aracılığıyla taklit edilmesi olduğuna değinilmişti. Gerçek sistemin ya da sürecin oluşturulan bir modele göre benzerinin bilgisayarca oluşturularak çeşitli koşullara göre bir sistem ya da sürecin davranışını incelemenin, simülasyonun bir amacı olduğu bilinmektedir. Bu duruma göre simülasyon; ne, nasıl ve hangi yapıda yapılacaktır? sorusu önem taşıyacaktır. Buradan hareketle, simülasyon; taklit edilecek sistem ya da sürecin konumu dikkate alınarak değişik şekillerde sınıflandırılabilir:

Şekil 12. Simülasyon Yönteminin Farklı Şekillerde Sınıflandırılması

Sınıflandırma Kriteri	Simülasyon Türü
Zamana Göre	Sürekli Zaman • Riskli Zaman • Karışık Zaman
Değişkene Göre	Deterministik • Tahmini • Doğrusal • Doğrusal Olmayan
Sistemin Durumuna Göre	Statik • Dinamik
Değişkenlerde Hata Durumuna Göre	Belirli • Olasılıklı
Sistem Verilerine Göre	Sistem • Monte Carlo

<sup>104</sup> William P. Andrew, Carolyn U. Lambert - Joseph M. Lambert, A.g.m., s.47.

<sup>105</sup> Adnan Türksoy, "Otel İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımı ve Gelişme Projeksiyonları,"  
Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, (Haziran), 1992, s.99.

<sup>106</sup> William P. Andrew, Carolyn U. Lambert - Joseph M. Lambert, A.g.m., s.54.



Simülasyon modelleri; zamana bağlı olarak sürekli, riskli zaman ve karışık zaman simülasyonları, değişkene dayalı olarak; deterministik ve tahmini simülasyonlar, doğrusal ya da doğrusal olmayan simülasyonlar ve değişkene bağlı simülasyonlar şeklinde gruplandırılabilirler<sup>107</sup>. Yine simülasyonu yapılacak sistem ya da sürecin durumu göz önünde bulundurularak (statik ya da dinamik olması), sistem ya da sürecin simülasyonunda esas alınan değişkenlerinin hata taşıyıp taşımadığı dikkate alınarak; belirli, olasılıklı, simülasyon için model verilerinin ya da olasılıklarının dikkate alınması, matematiksel modeller ve denklemlerde hata teriminin bulunup bulunmamasına göre (sistem simülasyonları, monte-carlo simülasyonu)<sup>108</sup> ya da bunların değişik kombinasyonları ile sınıflandırabiliriz. Ancak çalışmamız gereği, bütün gruplamalar için ayrıntılı analizler yerine bu sınıflandırmalarda yer alan temel simülasyon yaklaşımları ile ilgili genel bilgiler verilmesi yolu benimsenmiştir.

### a) Statik Simülasyon

Statik simülasyonda, modeldeki değişkenler zamanın bir fonksiyonu olarak etkileşim içinde değildir. Modeldeki değişkenlerin aralarındaki etkileşimler sabit olarak varsayılır ve genellikle işletmelerin fiziksel konumlarının belirlenmesi modellerinin simülasyonunda uygulanan bir yöntemdir. Ayrıca yer ve zamandan bağımsız olarak işleyen bir model varsayımı kurularak simülasyon yapılacağında kullanılır. Şayet istatistiksel yöntemlerle bir model durağan hale getirilmiş ise, bu modellerin simülasyonunda da, statik simülasyondan yararlanılabilir.

### b) Dinamik Simülasyon

Dinamik simülasyon modelinde yer alan değişkenlerin ve değişkenler arasındaki zamana bağlı etkileşimlerin değerlendirildiği, zamanın bir fonksiyonu olarak ele alındığı modellerin simülasyonunda, dinamik simülasyon yöntemi kullanılır. Bu tür simülasyonlardan daha çok zamana bağlı olarak değişen zaman servis analizlerinde, kuyruk ve envanter modellerinin geliştirilmesinde yararlanır.

### c) Deterministik Simülasyonlar

Deterministik simülasyon analizi yöntemi; uygulanması düşünülen sistemin davranışları ve değişkenleri belirli ise, ya da belirsizliğin hakim olduğu halde bile

<sup>107</sup> Mustafa Güneş, "The Place of The Simulation in Econometric Modelling," D.E.Ü. İİBF Dergisi, (Cilt:5, Sayı:1-2), 1990, s.9.

<sup>108</sup> Kazım Özdamar, A.g.e., s.25.

\* Servis analizleri, kuyruk ve envanter modellerinin tümtü, sürekli işleyen bir özellik gösterir. Sözelimi bir envanter probleminde, stoklar sürekli olarak değişir, azalır ya da artar. Yine havaalanı pistinin uçaklar tarafından kullanılması esnasında, bu işlemin sırayla gerçekleştirilmesi aynı anda havaalanı üstünde bulunan uçakların beklemesi (kuyruk oluşturmaları), onun inerken bir başkasının beklemesi, sürekli olarak işleyen bir sistemdir.



çözümü kolaylaştırmak için bazı değişkenlerin etkileri ihmal ediliyor ise deterministik simülasyondan bahsedilir. Olasılıklar bir süreç yerine daha basit olan deterministik model kullanıldığında sürecin değişkenliği ihmal edilir<sup>109</sup>. Sözgelimi otomatik bir makinenin fonksiyonları zamana göre değişim göstermediğinden, girdiler tam olarak saptanabilmiş ise model deterministik olarak kurulabilir.

#### d) Olasılıklı (Stokastik) Simülasyon:

Sistemin kapsadığı değişkenlerin değerleri olasılık yasalarına göre belirleniyor ve değişkenlerin değerlerinde bir hata payı söz konusu oluyorsa, bu tür sistemlere olasılıklı (Stokastik) simülasyon denilir<sup>110</sup>. Monte Carlo simülasyonu olarak ta bilinen bu analizin temel özelliği; sürecin çıktılarının (sonuçlarının) tesadüfi değişkenler tarafından belirlenmesidir. Diğer taraftan bu tür simülasyonlar yapıları itibarıyla, gerçek fiziksel sürecin aynısı ya da benzeri olan bir veri türetme yöntemi olarak da bilinir. Sistem ilişkilerinin rasgele değişkenlerle açıklanması; bu analiz türüne önceki analiz türlerini de kapsayacak bir özellik kazandırmaktadır<sup>111</sup>.

Ayrıca bu yöntemde çıktıların matematiksel olmaktan ziyade, istatistiksel olması, matematiksel bakımdan kompleks olan ve çözüm getirilemeyen problemlerde; olasılık yaklaşımı ile sonuç alınmasına yardımcı olur. Öte yandan bu analizde elde edilen istatistikî sonuçlar, matematiksel sonuçlara yakındır ve analitik olarak da yorumlanabilir.

#### e) Sezgisel (Heuristic) Simülasyon:

Bu yöntem; henüz gerçek yapısı ve büyüklüğü incelenmemiş sistem problemlerinin çözümünü adım adım ilerleyerek araştıran bir keşif yöntemi olarak bilinmektedir<sup>112</sup>. Probleme ilişkin optimal ya da optimale en yakın çözümler üretme çabalarından oluşan bir deneme-yanılma biçimidir. Sezgisel simülasyonlar; kantitatif analizler kadar, kurallarının geçerliliğini denemekte kullanıldığı için bu modeller matematikten alınmış olmayıp, diğer simülasyon türlerine göre daha sözeldir<sup>113</sup>.

### 2.1.5. SİMÜLASYON ANALİZİNİN UYGULANABİLİRLİK ŞARTLARI VE GERÇEKLEME PROBLEMİ

Simülasyon modelleri, genellikle diğer analizlerin kullanılamayacağı problemler için kurulur. Bazı durumlarda da, düzenlenmesi ve kullanılması, diğerlerine göre

<sup>109</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.54.

<sup>110</sup> Kazım Özdamar, A.g.e., s.27.

<sup>111</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.56.

<sup>112</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.53.

<sup>113</sup> Osman Halaç, A.g.e., s.444.

daha kolaydır. Simülasyon yönteminde kurulan modeller; kesin ve iddialı sonuçlardan çok istatistiksel tahminler sağlar; alternatiflerin optimalini bulmaktan çok, onları geliştirmeye ve karşılaştırmaya ağırlık verir. Otel işletmelerinin fiyatlama kararlarında, maliyet rakamları gibi işletme bünyesinden elde edilebilecek verilerin yanında, talebin tahminlenmesi simülasyon yöntemiyle rahatlıkla yapılabilmektedir. Bu noktada simülasyon analiz yöntemlerinin hangisi benimsenirse benimsensin aşağıdaki koşullardan bir ya da bir kaçını bulduğu takdirde söz konusu problemlerin çözümü için simülasyona başvurulabileceği söylenebilir<sup>114</sup>:

- a) Soruna ilişkin tam bir matematik formülasyona gidilememesi durumunda otelcilik endüstrisinde sunulan hizmetlere ilişkin işletme hedeflerine ulaşılabilmesi; maliyet yapısının dikkate alınabilmesiyle mümkündür. Ancak söz konusu fiyatlama kararlarında zaman zaman analitik yöntemlerle bir sonuca ulaşmak mümkün olmadığında,
- b) Analitik ya da matematiksel olarak karmaşık özellik arzeden fiyatlama problemlerinin çözümü için işletmelerde nitelikli işgücü sorunun bulunması halinde,
- c) Fiyatlama kararlarındaki talep ya da maliyetlere ilişkin verilerin tahminlenmesinde çoğu zaman geçmiş dönemdeki gerçek verilerden yararlanılması gerektiğinde,
- d) Denemeler yoluyla karar değişkenlerinin sabit kabul edildiği durumlarda optimalliğe rasgele denemelerle ulaşma zorunluluğunun bulunması halinde,
- e) Karar modellerindeki değişkenlerin karşılıklı etkileşiminin ve modelin tamamının zamana karşı davranışının tesbit edilmesi zorunluluğu bulunduğu,
- f) Otelcilik endüstrisinin özelliği gereği; müşterilerine hizmetleri en kısa zamanda sunabilmesi, hizmet sürecinin kısa olması nedeniyle işletmede ortaya çıkan sonuçların analizinde alternatiflerin bir arada hemen değerlendirilebilmesinin sağlanması gibi nedenler ile, simülasyon analizinin otelcilik endüstrisi fiyatlama kararlarında kullanılmasının kaçınılmaz olduğu söylenebilirse de, simülasyonu gerçekleştirme, analizin en zor aşamalarından birisidir ve sonuçları da çok önemlidir.

Gerçekleme; simülasyon programına gerçek dünyanın etkilerinin nasıl uygun biçimde yansıtılacağını ifade etmektedir. Gerçekleme için ihtiyaç duyulan işlemler ve mantığı simülasyon çalışmalarının başlangıcından günümüze kadar önemini korumuştur. Simülasyon analizi ile ilgili olarak, üzerinde birleşilen bir başka uzlaşma konusu yoktur.

Öte yandan fiyatlama kararı bir çok değişkenle ilgili olarak alındığından çoğu zaman tatmin edici olmamaktadır. Çünkü gerçekçi bir süreç çoklu regresyon

<sup>114</sup> Osman Halaç, *İşletmelerde Simülasyon Teknikleri*, İ.Ü. Yayın No:2936, İstanbul, 1982, s.2.

sistemiyle temsil edilirken, bilimsel bir teori için yardımcı olacak simülasyon analizinin yarar düzeyi daha geniş bir çerçeve içerisinde amaç ve maliyetleri kapsayan biçimiyle değerlendirilebilir.

Gerçeklemedeki diğer bir sorun da, test edilebilir hipotezler oluşturulabilmesi ile ilgilidir. İyi bir teori için; gerçek davranış biçiminin gözlenmesi ve denenmesiyle tesbit edilebilen tahminler yapılmalıdır. Modelin teorik çatısı, amprik olarak test edilmeye imkan verebilmelidir. Şayet bu yapılamıyorsa, ele alınan fiyatlama kararlarıyla ilgili hiç bir olaya uygunluk sağlanması mümkün olmayacaktır.

Bilgisayar simülasyonlarının gerçekleştirilmesi ve modellenmesi iki farklı unsura dayanmaktadır. Bunlardan ilki gerçek ve simüle edilmiş çıktılar arasındaki ilişkidir. Söz konusu ilişki gerçek davranış verileri ile program tarafından türetilen bilgiler birbirine yakınsa simülasyonunun geçerliliği kabul edilir. Gerçeklemenin diğer bir etkisi de; geçerliliğinin bilimsel olarak modelle ilgisi bakımından değerlendirilmesidir.

## **2.2. SİMÜLASYON ANALİZİ YARDIMIYLA OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARININ ALINMASI**

Günümüzde özellikle genel işletmecilikte en çok yararlanılan yönelem tekniklerinden birisi olan simülasyon analizinin otelcilik endüstrisinde kullanımı yeni olmamakla birlikte, endüstrinin yapısından kaynaklanan özellikler nedeniyle çok yaygın bir uygulama imkanı bulamamıştır. Örneğin, üretilen hizmetlerin stoklanamaması nedeniyle simülasyonun en çok kullanıldığı alanlardan birisi olan envanter yönetiminden otellerde yararlanılamamaktadır.

Ancak otelcilik endüstrisini genel anlamda işletmecilikten soyutlamak mümkün olmamakla birlikte otelcilik endüstrisinin farklılıklarını da dikkate alarak işletmecilik prensipleri içerisinde analizin yürütülmesi gerekmektedir. Böyle bir yaklaşımda simülasyon analizinin otelcilik endüstrisiyle ilgili bir çok yönetim problemlerine uygulanabileceği savunulabilir.

Bu bölümde öncelikle simülasyon analizinin otelcilik endüstrisi faaliyetlerinde kullanılabileceği alanlar değerlendirilerek, bir pazarlama bileşeni olan fiyatlamaya ilişkin bir simülasyon modeli geliştirilmeye çalışılmıştır.

### **2.2.1. SİMÜLASYON ANALİZİNİN OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDEKİ UYGULAMA ALANLARI**

Otelcilik endüstrisinin temelde genel işletmeden ayrılmaması, bu sektörde yer alan işletmelerin yönetiminde karşılaşılan bir çok problemin çözümlenmesinde simülasyon analizinden yararlanılabilesine imkan vermektedir. Otellerde simülasyon uygulamalarını değişik kriterlere göre sınıflandırmak ve incelemek mümkündür.

Ancak çalışmanın kapsamı gereği şöyle bir gruplandırma yapmak daha uygun olacaktır:

- Otelcilik endüstrisi faaliyetleri ile ilgili spesifik analizler için kullanılacak simülasyon uygulamaları,
- Bir sistem dahilindeki simülasyon uygulamaları

şeklinde bir gruplama, konunun incelenmesini kolaylaştıracaktır.

### 2.2.1.1. Otelcilik Endüstrisinde Spesifik Simülasyon Uygulamaları

Otelcilik endüstrisine bazı spesifik analizler, simülasyon yardımıyla uygulanabilir. Sektöre yönelik turizm talebinin elastik yapısı nedeniyle talep tahminlenmesi ile ilgili olarak simülasyon analizlerinden yararlanılabilir. Kıt kaynaklarla faaliyetlerini sürdüren işletmeler geleceğin belirsizlikleri karşısında işletmenin devamını sağlamaya çalıştıklarından değişik faktörlerin etkisinde kalan talep ve talep tahmininde kullanılan geleneksel yöntemler yetersiz zaman zaman kaldığı gibi, optimum sonuca ulaşmakta dış faktörleri de dikkate almamaktadır<sup>115</sup>.

Talep tahminlemenin otelcilik endüstrisi için taşıdığı önem düşünüldüğünde; otel işletmeleri için geleceğin belirsizliklerini ve belirsizliklerin risklerini azaltmak amacıyla simülasyon tekniği ile ortalama talep miktarının bulunması gerekmektedir. Bu yöntemde ziyaret edilen bölgeye yönelik turizm talebine ilişkin yapılacak tahminler iki aşamalıdır. Birinci aşamada, turistin kendi ülkesinde gözlenen katılım oranı ile sosyo-ekonomik veriler arasında korelasyon kurularak, temelde gelecekteki talebe ilişkin tahminler yapılır.

İkinci aşamada ise, gelecekteki koşulları temsil eden bir model ile bilgisayarda ziyaretçi akımı canlandırılarak (simülasyon) ziyaret edilecek yerde bu talebin gelecekteki olası dağılımı tahmin edilmeye çalışılır<sup>116</sup>.

Bu yöntemde, turizm talebinin tahminine ilişkin diğer yöntemlere oranla daha çok teknik deneyim gerektiren zaman serilerine ihtiyaç duyulmakta, neden sonuç ilişkisine dayanan ve değişim süreçlerini içeren veriler gerekmektedir. Yöntem, yüksek düzeyde dikkate ihtiyaç duyan bilgisayarlı hesaplamalara ilişkin verileri azaltan, kısa ya da orta süreli tahminlere uygun, yine kısa ya da orta vadeli problemlerin çözümü için farklı değişkenler ve bilinen ilişkileri kompleks olarak inceleyen bir özellik taşımaktadır.

<sup>115</sup> Sedat Uslu, A.g.m., s.68.

<sup>116</sup> Orhan İçöz, "Turizm Talebinin Tahminlenmesinde Kullanılan Yöntemler," (Yayımlanmamış Doçentlik Tezi), İzmir, 1991, s.147.



Bir diğ er spesifik uygulama ise maliyet-hacim-kâr ilişkilerini analize imkan verecek modellerin simülasyonudur. Bu tür bir analizin amacı; ekonomik koşullardaki de ğ iş imlerin, işletmenin maliyet ve kâr yapısı üzerindeki etkilerinin araştırılmasına yöneliktir<sup>117</sup>. Maliyete dayalı bir kârlılık analizi anlamına da gelebilecek böyle bir analiz için öncelikle otel işletmesinin; maliyet-hacim-kâr sistemi kurulmakta, de ğ iş kenlerin ve parametrelerin seç ilmes inden sonra, geçmiş verilere dayalı olarak mevcut ekonomik ve çevresel faktörler de dikkate alınarak simülasyon yapılmaktadır.

Talep ve maliyet-hacim-kar ilişkisinin açıklanmasına ilişkin simülasyon analizleri dışında; otellerin performans analizlerinin yapılmasında da simülasyon yararlı olabilmektedir. Gelecekteki kâr tahmin etme, kaynak tahsisi, yönetimin başarısının ölçülmesi ve otelcilik endüstrisinde sunulan temel hizmetlerin en uygun karışımının saptanması anlamına gelen performans analizi, işletmecilikte genellikle; konsantrasyon, firma büyüklüğü ve finansal kaldıraç kriterleriyle birlikte de ğ erlendirilerek simülasyonuna geç ilmekte ve sonuç olarak bu çalışmalarla, kârlılı ğ a hangi de ğ iş kenlerin etki ettiğ inin incelenmesi, istenilen performans ölçüsüne nasıl ulaşılacağı belirlenmeye çalışılmaktadır<sup>118</sup>.

Ayrıca, otellerin fiziki planlamasın-da, fizibilite analizlerinde, bütçelemede ve yatırım planlanmasında da simülasyon analizi kullanılabilir.

### 2.2.1.2. Otelcilik Endüstrisinde Entegre Simülasyon Uygulamaları

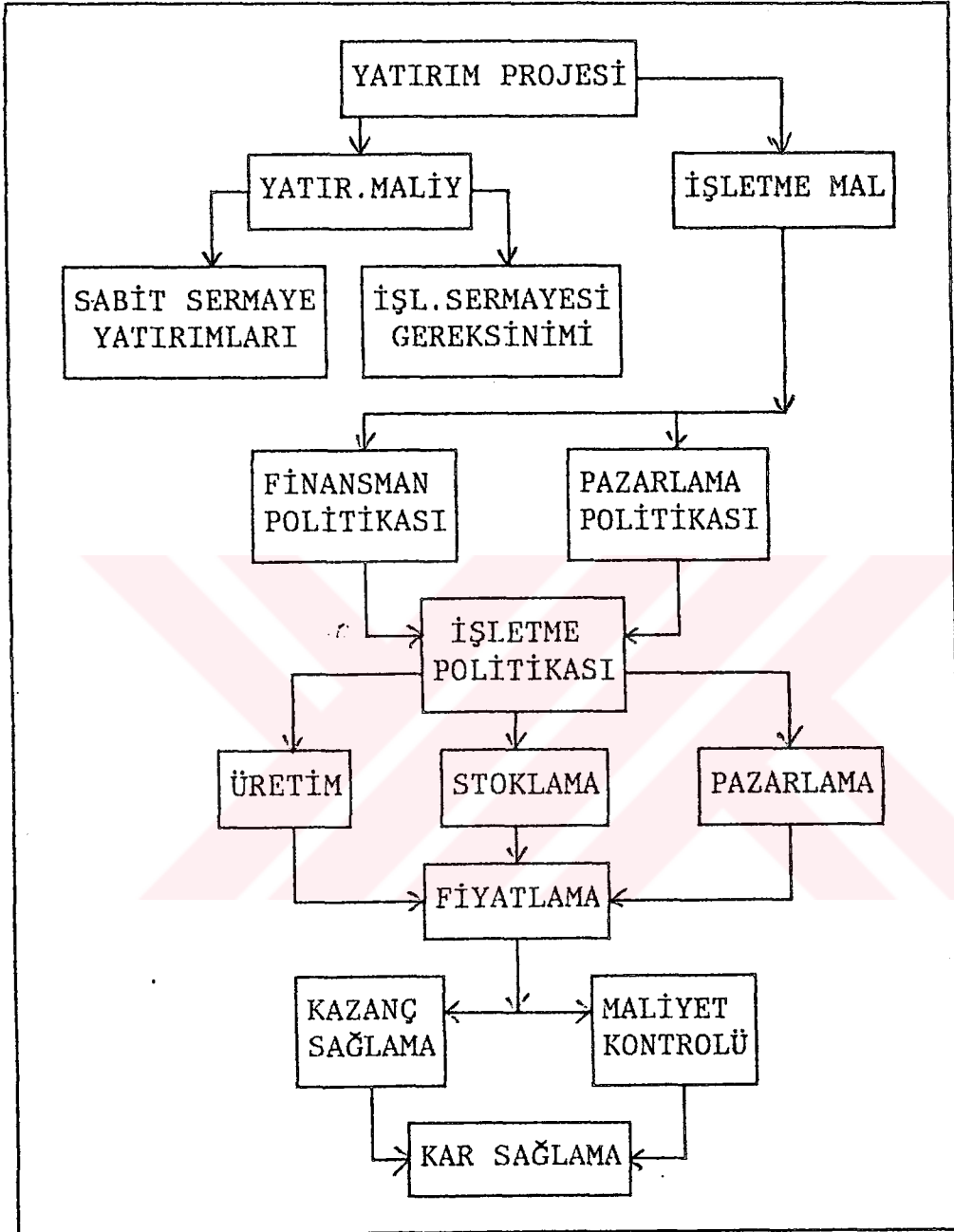
Yalnız belirli spesifik durumların analizinin dışında simülasyon tekniğ i ile; işletmede karşılaşılan sorunların, yapıyı oluşturan tüm departmanlardaki faaliyetlerin ve bu faaliyetler sonucu oluşan tepkinin bir bütün olarak ele alındığı ve sistem çerçevesinde ortaya çıkan davranış lar saptanırken, bölümler arası ilişkiler ve etkileş imlerin de dikkate alınmalıdır. Bu noktada bir otel işletmesinin kuruluşundan, faaliyete geç mesine kadar ve faaliyete geçtikten sonraki iş lemleri bir ş ema ile göstermek mümkündür (Ş ekil 13).

Ş emada genel olarak bir otel işletmesinin ilk yatırım aş amasından, faaliyete geçinceye dek karşılaşılan süreç ifade edilmiştir. Bu süreç iş lemlerin yapılı ş sırasına göre yer almaktadır.

<sup>117</sup> Erkut Göktan, "Elektronik Bilgi-İş lem Sistemlerindeki Geliş melerin Eğ itime Etkisi," V. Türkiye Muhasebe Eğ itimi Sempozyumu, T.C. Marmara Üniversitesi, 1-3 Haziran 1983, s.240.

<sup>118</sup> Seçkin Polat, "Firma Performans Analizi Üzerine Bir Çalış ma," Yöneylem Araştırması: Bildiriler '90, (Yöneylem Araştırması, XII.Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi), 21-23 Haziran, Ankara, 1989, s.263-64.

Şekil 13. Bir Otel İşletmesinin Kuruluşundan İtibaren İş Akışı



Şekilden de görüldüğü gibi bir otel işletmesinin yatırım kararının verilmesi, planlanması, kurulması, faaliyete geçmesi ve politikalarını belirlemesinde hedeflediği kâra ulaşması bir işletme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç esas alındığında simülasyon uygulamalarının otellerdeki kullanımı sırasıyla değerlendirilebilir.



### 2.2.1.2.1.Yatırım Planlanmasında Simülasyon Analizi

Yatırım kavramı, belirli bir dönem içinde, ekonomideki üretim araçları mevcuduna yapılan eklemeler ve bu eklemeleri mümkün kılan harcamalar olarak tanımlanmaktadır. Ekonomide yatırım harcamaları üç grupta toplanmaktadır;

- Alet, makine ve teçhizat gibi sermaye malları,
- Bina, yol, köprü, baraj gibi inşaatlar,
- Firmaların depolarında bulundurdukları hammadde, yarımamul ve mamul mallara yapılan harcamalar.

Turizm ve otel yatırımları; bir yörenin mevcut turizm potansiyelini değerlendirmek, yerli ve yabancı turist talebini karşılamak, yeni istihdam olanakları sağlamak, ülkeye döviz girdisi sağlayarak ulusal kalkınmaya yardımcı olmak, ticari kârlılık da elde etmek gibi amaçlardan birçoğunu gerçekleştirmek üzere, mal ve hizmet üretmek gibi amaçlardan bir çoğunu gerçekleştirmek üzere, konaklama ve diğer tamamlayıcı işletmelerin kurulması ve işletilmesine yönelik çabaların bütünüdür<sup>119</sup>. Aşağıda sıralanan faaliyetler genellikle otel yatırımı olarak kabul edilmektedir<sup>120</sup>:

- Otel binasının ve donatımının inşası,
- Otelin kapasitesini büyütmek için yapılan harcamalar,
- Otel binasının satın alınması,
- Hizmet kalitesinin değiştirilmesi ve geliştirilmesi için yapılan harcamalar,
- Maliyetleri ve riskleri azaltmak için yapılan harcamalar,
- Eskimiş ve rasyonelliğini kaybetmiş tesis ve donatım cihazlarının değiştirilmesi için yapılan harcamalar,
- Endüstriyel ve mesleki donatım için yapılan harcamalar,
- Büyük onarımlar,
- Talebi artırmak için yapılan yatırımlar (pazarlama faaliyetleri),
- İşletme faaliyetlerinin aksamadan sürmesi için stoklarda tutulması gereken asgari malzeme miktarları.

Makro ekonomik etkilere sahip projeler değerlendirilirken, ortaya çıkan katma değer in istihdam düzeyine etkisi gibi makro ekonomik büyüklükler ele alınarak kit

<sup>119</sup> Nüzhet Kahraman, *Turizmde Yatırım Projeleri*, Çağlayan Basımevi, İstanbul, 1986, s.8.

<sup>120</sup> Hasan Olalı - Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, Yön Ajans, İstanbul, 1989, s.110.

kaynakların en verimli bir biçimde dağıtımını simülasyon analiziyle yapılabilir<sup>121</sup>. Gerek otel işletmesi yukarıda sayılan yatırım unsurları ile ilgili kararlarının alınmasında, gerekse bu kararlara ilişkin hedeflerin değerlendirilmesinde simülasyon analizi uygulanabilir. Bu noktada otelcilik endüstrisi yatırım projeleri sabit sermaye yoğunluğu ve sabit giderlerin yüksekliği yanında, alt-yapıya duyduğu gereksinimle birlikte turizm talebinin etkisiyle ülke ve bölge ekonomisine katkıları nedeniyle değerlendirildiğinde simülasyon yönetimi ile optimalliğe ulaşılabilecektir.

Diğer taraftan karma ekonomik yapının gereği olan makro hedeflerle paralellik göstermesi gereken yatırım projelerinin müteşebbisi ilgilendiren yönü ise; yatırım projelerine etki eden en önemli faktörlerden birisi olan turizm talebinin yapısı nedeniyle ortaya çıkan risk ortamıdır. Bu tür projelerin değerlendirilmesinde simülasyon yönteminin kullanılması gerekmektedir.

Yine otel işletmelerinin bünyesinde yer alan yiyecek ünitelerinin gerek yiyeceklerin hazırlanması sırasında, gerekse, müşterilere sunulduğu alanlarda yer, alan, alet, araç-gereç, masa ve sandalyelerinin iş akışını en rahat ve verimli bir şekilde yapılmasına yardımcı olacak bir şekilde iş ve zaman etüdlerinden yararlanılarak simüle edilmesiyle planlamaya yardımcı olmaktadır<sup>122</sup>.

Otelcilik endüstrisinde birbirleriyle ilişkili bir çok faaliyetin kontrolü için 1950'lerde geliştirilmiş kritik yol ve PERT yöntemlerinin simülasyonu da; proje planlamasında, yatırımın asgari zaman ve maliyetle uygulanmasını sağlar. Genelde PERT tekniği ile yatırım planlamasında ve proje uygulamasında; kritik safhalar ve safhalar arası ilişkilerin belirlenmesi ve ölçülebilmesi mümkün olmaktadır<sup>123</sup>.

## 2.2.1.2.2. Faaliyet Yönetiminde Simülasyon Analizi

Bir otel işletmesinin inşa edilip tamamlanması ve işletmeye açılmasından sonraki faaliyetlerle ilgili her türlü karar; işletme kararı olarak tanımlanabilir. İşletme kararlarının; planlanması, alınması değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi ise faaliyet yönetimi olarak değerlendirilebilir. Otel işletmelerinin faaliyet yönetim kararları aynı zamanda işletme maliyetleriyle ilgili tüm kararlar biçiminde de tanımlanabilir.

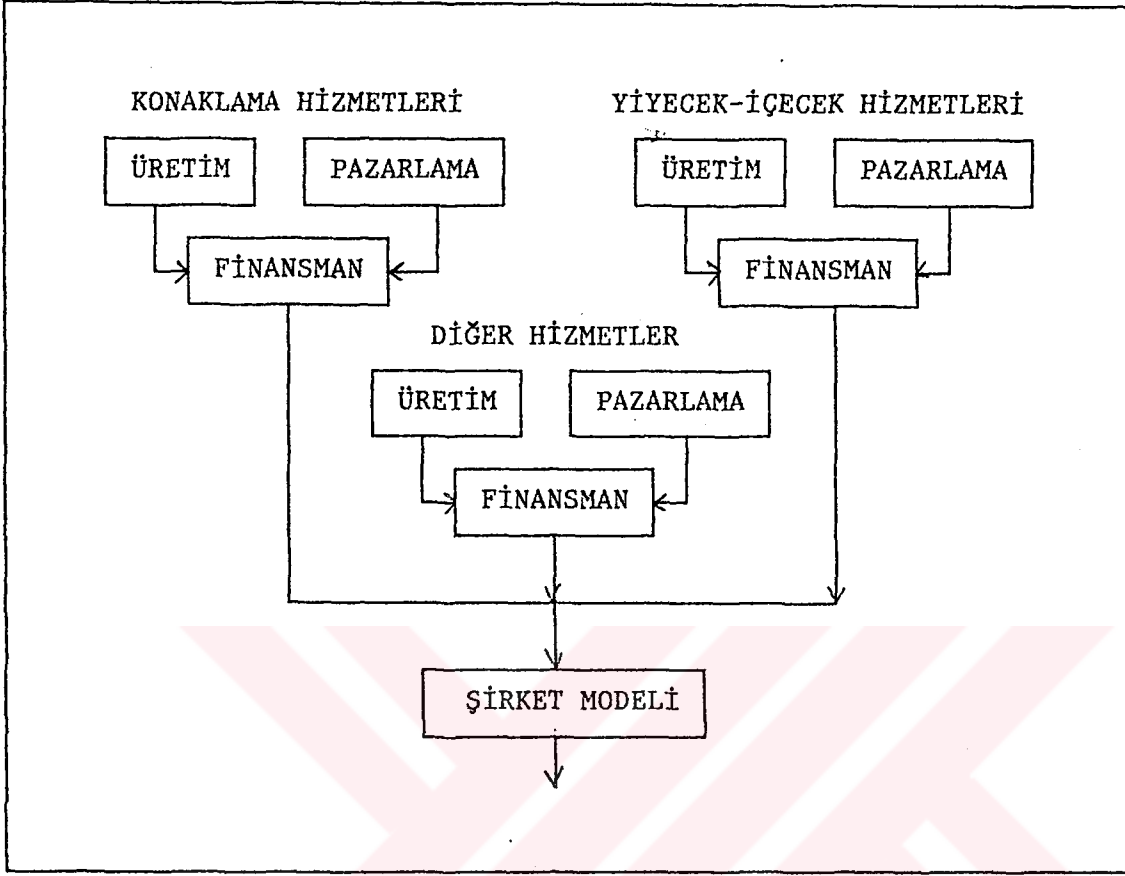
Tüm bu yöntemler ya da analizlerde de simülasyon analizlerinden yararlanılabileceği muhakkaktır. Bu aşamada otelcilik endüstrisi simülasyon uygulamaları temelde üç ayrı hizmet unsurunun üretimini, pazarlanmasını ve bunlara dayalı finansal kararların modellenmesinin yapılmasına ilişkindir (Şekil 14).

<sup>121</sup> Melih İter, "Makroekonomik Etkileri Olan Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi İçin Bir Yaklaşım," **Yöneylem Araştırması: Bildiriler '90**, (Yöneylem Araştırması, XII.Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi), 21-23 Haziran, Ankara, 1989, s.250.

<sup>122</sup> Thomas A. Naylor - Daniel R. Gathis, "Corporate Planning Models," **California Management Review**, (vol:XVIII, Summer), 1975, s.139-145.

<sup>123</sup> Alparslan Peker, **Modern Yönetim Muhasebesi**, (3.Bası), Filiz Kitabevi, İstanbul, 1983, s.585.

Şekil 14. Otelcilik Endüstrisi İçin Entegre Edilmiş Bir Simülasyon Modeli



**Kaynak:** Thomas H. Naylor and Daniel R. Gathis, "Corporate Planning Models," California Management Review, (Vol:XVIII No:4 Summer), 1975, s.72.

Şekilden de görüleceği gibi, ayrı ayrı simüle edilen bu işlemlerin sonuçta bir birine bağlanarak ve birbirleriyle etkileşim içerisinde bir analizi de; yine bir simülasyonu ifade etmektedir.

Ancak hemen belirtmek gerekir ki şekil üzerinde görülen her temel hizmet unsuruna ilişkin pazarlama, üretim ve finansal işlemlere ait simülasyon uygulamaları birbirleriyle bağlantılı olarak bir otelde kurulmak zorunda değildir. Nitekim, bir otel yalnızca bütçeleme, kâr planlaması ya da fiyatlandırma için simülasyon analizine de başvurulabilir. Yapılan bir araştırma kapsamında uygulanan ankete göre simüle edilmiş bir modelin hangi alanlarda kullanıldığının tercihi konusunda bulunan sonuçlar şu şekildedir:

**Şekil 15.** Simülasyon Uygulamaları İçin Departmanların İlgî Düzeyleri (% Olarak)

İLGİ DÜZEYİ	ÜST			
	YÖNETİM	PLANLAMA	FİNANSMAN	PAZARL.
Çok İlgili	30	68	54	23
Bir Dereceye Kadar İlgili	60	23	37	39
Kayıtsız	8	5	5	24
Hiç İlgilenmeyen	1	2	3	8
Cevap Vermeyen	1	2	1	6
Yüzdesi (%)	100	100	100	100

**Kaynak:** Thomas H. Naylor and Daniel R. Gathis, "Corporate Planning Models," *California Management Review*, (Vol:XVIII No:4 Summer), 1975, s.72.

Yapılan araştırmada kişilere üst yönetimler, planlama, finans ve pazarlama konularındaki simülasyon analizine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Buna göre simülasyon uygulamasıyla ilgili olarak üst yönetim ve finans için çok ilgili, pazarlama için de yine ilgili oldukları saptanmıştır. Bu araştırmanın en ilgi çekici sonuçlarından biri ise şöyledir: Simülasyonla en ilgili grup % 68 ile planlamacılar olurken, en fazla kayıtsız kalan grup % 24 ile pazarlamacılarıdır. Faaliyete geçmiş bir otel işletmesi için hizmetler ayırımına gitmeden, başvurulabilecek simülasyon uygulamaları şu şekilde sıralanabilir:

- Hizmet üretiminde simülasyon analizi,
- Hizmetlerin üretim ve pazarlanmanın finansmanına ilişkin simülasyon analizi,
- Hizmetlerin pazarlanmasında simülasyon analizi.

Hizmet üretiminde simülasyon uygulaması daha çok hizmetlerin hazırlandığı yerler ile sunuldukları alanların fiziksel planlanması anlamına gelmektedir. Bu konunun daha önce yatırım planlaması konusunda değerlendirilmesi nedeniyle burada yalnızca finansman ve pazarlama sistemlerinde simülasyon analizi değerlendirilecektir.

### 2.2.1.2.3. Finansal Yönetimde Simülasyon Analizi

Otelcilik endüstrisi maliyetlerinin en önemli özelliği; işletme açıldıktan sonra karşılaşılan finansal yük yüklenmeleri olduğundan, simülasyon uygulamalarına veri-

len önem artmaktadır. Otelin ya da bir ünitesinin kâr yüzdesi, katkı payı v.b. yardımıyla maliyete dayalı karlılık tesbiti esasına bağlı olan finansal politikaların<sup>124</sup> belirlenmesinde maliyet verilerine dayanarak talep olasılıklarının dikkate alınması ve kar planlaması yapılmasına simolasyon analizi yardımcı olacaktır. Genel olarak bir otel işletmesinin finansal yönetiminde simülasyon analizine şu konularda başvurulabilir<sup>125</sup>:

- a) Nakit Akış Analizleri: Nakit akımı; bir otelin belirli bir süre içerisinde elde ettiği net karın iskonto edilmesi ile buna amortisman tutarının eklenmesi suretiyle bulunan, bir yatırım değerlendirme kriteridir.
- b) Finansal Tahminlemeler: Genellikle işletmelerin, gelecek dönemlerde mali yapılarında görülebilecek değişmelerin önceden saptanmasına yönelik çalışmalardır. İflasların önceden tahminlenmesi sistemleri bu konudaki en yaygın örneklerdir.
- c) Bilanço Projeksiyonları: İşletmenin geçmiş dönemlerdeki bilanço mozaiği yardımıyla, gelecek döneme ilişkin tahminlemelerin yapılmasını kapsar. Bilanço analizleri olarak da bilinen yöntemlerin ileriye dönük uygulanması olarak da değerlendirilebilir.
- d) Bütçeleme: İşletmenin kısa döneme ait faaliyetlerine ilişkin planlamalar biçiminde tanımlanabilir. Bütçeleme çalışmaları; bir ana bütçe çerçevesinde düzenlenen faaliyet bütçeleri ve yatırım bütçesine dayanır.
- e) Risk Analizleri: İşletmenin faaliyet yapısının neden olduğu işletme riski ve mali yapısından kaynaklanan finansal risklerin ölçülmesi için yapılan çalışmalardır. Bu kapsamda değerlendirilebilecek bir başka uygulama alanı da risk yönetimidir. Simülasyon yardımıyla şirket için bir erken uyarı sistemi modeli oluşturularak, olası bir kriz durumunda uygulanacak politikalar önceden saptanmış olmaktadır<sup>126</sup>.
- f) Nakit Yönetimi: İşletmede kısa dönemde paraya dönüştürülebilecek döner değerlerin yönetimidir: Kasa, Menkul Değerler ve Fonların yönetimi gibi.

Sayılan bu analizler arasında, simülasyon yöntemi, en çok bütçeleme konusunda uygulama alanı bulmaktadır. Bütçeleme modeli ile otel işletmesinin geleneksel muhasebe yapısı ve kayıtları yardımıyla, elde edilen çıktılar değişik dönemlere ilişkin bütçelerin hazırlanmasında kullanılır. Her hangi bir bütçe simülasyon uygulaması ile, işletmenin gerçek muhasebe verilerinden yararlanılması "deterministik" bir özellik gösterecek ve simülasyon uygulaması sonucunda elde edilen çıktılarının sağlıklı olarak kabul edilmesine neden olacaktır. Genel anlamda

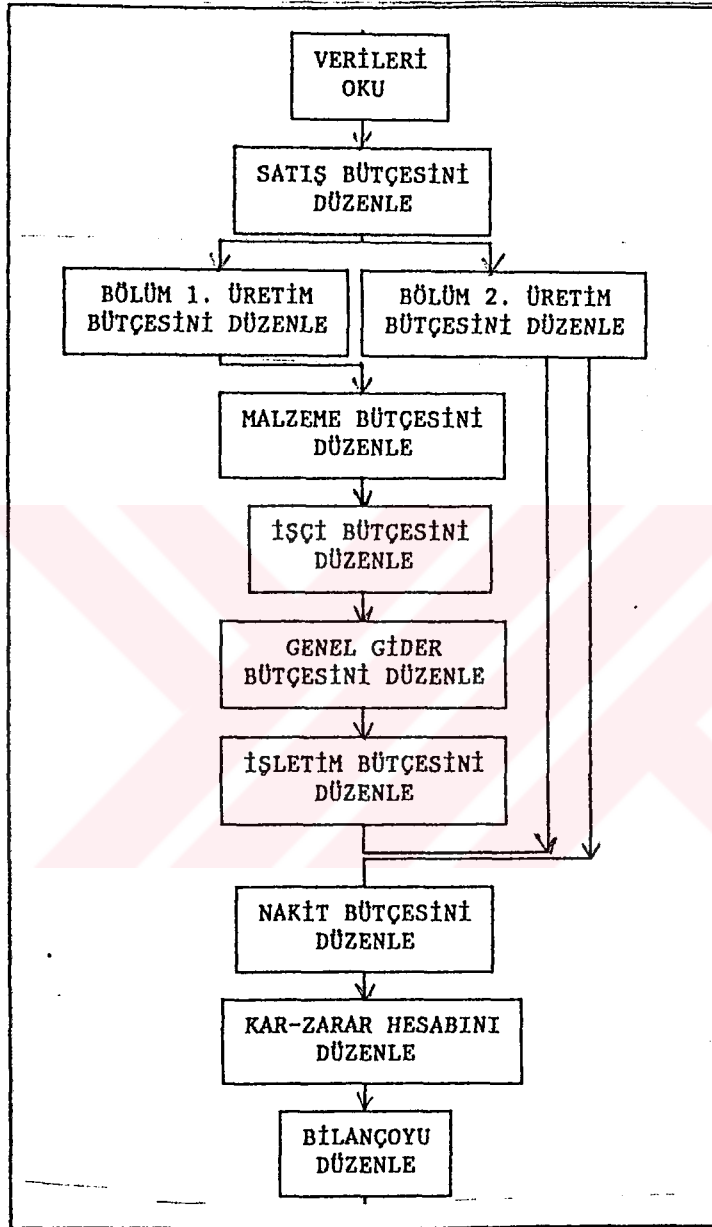
<sup>124</sup> Bernard Davis - Sally Stone, *A.g.e.*, s.41-42.

<sup>125</sup> Thomas A. Naylor - Daniel R. Gathis, *A.g.m.*, s.173.

<sup>126</sup> Roger I. Hall - William B. Menzies, "A Corporate System Model of A Sports Club: Using Simulation as an Aid to Policy Making in a Crisis," *Management Sciences*, (January), 1983, s.52.

bir otel işletmesi hakkında da bilgi verme amacıyla geliştirilen bütçe simülasyon programının şeması şöylece çizilebilir:

Şekil 16. Bir İşletmenin Bütçe Simülasyonu



**Kaynak:** Hakkı Z. Kalıpcıoğlu, "İşletmelerde Simülasyon Tekniğinin Kullanımı," (Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir, 1988, s.48.



Otelcilik endüstrisi için finansal planlama sistemlerinde yapılabilecek simülasyon; likiditenin gelecek dönemlerdeki düzeyini belirlemekte ve uzun vadeli gelir tablosu tahminlemesini gerçekleştirebilmektedir. Otelcilik endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde de diğer işletmelerde olduğu gibi kısa dönemde likiditeyi koruyucu, uzun dönemde ise karı ön planda tutucu politikalar izlemesi nedeniyle finansal planlama simülasyonlarından yararlanılması gerekmektedir. Bu tür analizler, deterministik ya da stokastik olarak ayrımlanabilmektedir \*. Gerek likiditeyi koruyucu ve gerekse dönem karlılığı ile ilgili uzun vadeli planlama çalışmaları için yapılacak bir simülasyon çalışmasının şu özellikleri taşıdığı görülmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2.** Uzun Vadeli Finansal Planlama ve Likidite Planlama Simülasyon Modelinin Temel Unsurları

KISA VADELİ PLANLAMA	UZUN VADELİ PLANLAMA
<b>MODELİN SAHASI</b>	
Firmanın likid pozisyonunun; alternatif faaliyet politikaları ve faaliyetlerin değişken neticelerinin olası etkileri ile ilgili bilgi elde etmek	Firmanın, kazanç ve kar payları, sermaye yapısı oranları ve diğer rasyoları ile alternatif finansman olasılıklarını değerlendirerek yönetimi gerçekleştirmek.
<b>TEST EDİLECEK DEĞİŞKENLER</b>	
* Satışların seviyesi * Ödeme politikası ve ödenecekler * Sabit kıymetler harcama politikası	* Zaman üzerinde uzun dönemli finansman stratejisi * Sermaye bütçelemesi stratejisi * Dividant politikası
<b>İSTENİLEN ÇIKTI</b>	
24 haftalık periyod için minimum faaliyet seviyesi üzerinden haftalık olarak net likid pozisyonunun belirlenmesi	Bilançolar, gelir tabloları, fon tabloları, 10 yıllık periyod için yıllık rasyolar
<b>PLANLAMAYA İHTİYAÇ DUYULAN ZAMAN</b>	
Bu günden itibaren üç aya kadar	Gelişme aşaması iki yılı aşmayacaktır

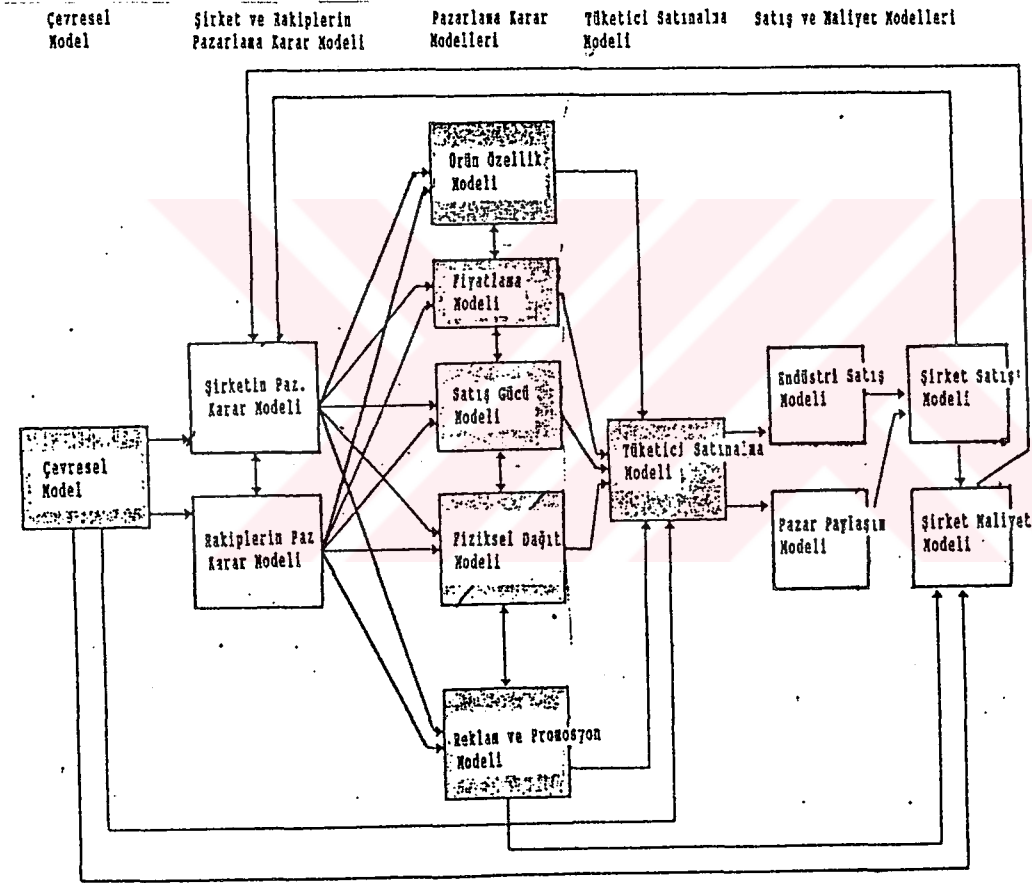
**Kaynak:** Şener Dilek, "Simülasyon Metodunun Finansal Planlamada Kullanılması" Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, (Kasım), 1979, s.31 ve 36.

\* Deterministik; belirli, stokastik ise olasılık demektir. Bu konuya ilgili daha detaylı bilgi simülasyon analiz çeşitleriyle ilgili kısımda verilmiştir.

## 2.2.1.2.4. Pazarlama Yönetiminde Simülasyon Analizi

Pazarlama ile ilgili olarak ortaya çıkan problemlerin bilinen matematik yöntemlerle çözümlenmesi genellikle mümkün değildir. Örneğin, fiyatlama, satış tahminleri, rakiplerin olası tepkileri, tekniklerin neden olduğu geçikmeler ve yapılması düşünülen reklamların miktarı gibi unsurlar ortaya karmaşık bir yapı çıkarmaktadır<sup>127</sup>. Bu karmaşık yapıya otelcilik endüstrisinin kendine özgü özellikleri de eklendiğinde hizmetlerin bekletilmeden müşterilere sunulabilmesi önem kazanmaktadır.

Şekil 17. Kapsamlı Bir Pazarlama Sistem Modeli



**Kaynak:** Philip Kotler, "Computer Models: Better Making Plans," *Harvard Business Review*, (July/ August), 1970, s.138.

<sup>127</sup> Philip Kotler, "Computer Models: Better Making Plans," *Harvard Business Review*, (July/August), 1970, s.106.

Bir otel işletmesine ilişkin detaylı bir pazarlama sistemi modeli, şekilden de görüldüğü gibi, rakiplerin etkilediği karar alma modelinin çevresel faktörlerden de etkilenererek; ürün özelliği, fiyatlar, satış gücü ve reklam stratejilerine ilişkin modeller ile dağıtım kanalları modellerine geçilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda, turistik tüketicinin davranış modellerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca modelde, endüstri satış modeli ve pazarlama pay modeli ile şirketin turizm piyasasındaki payı değerlendirilmekte ve şirketin satış ve maliyet modeli ile birleştirilmektedir. Pazarlamaya ilişkin simülasyon analizleri esas itibarıyla iki grupta toplanabilir <sup>128</sup> :

- Pazarlama sistemi simülasyonu,
- Pazarlama bileşenlerine ilişkin simülasyonlar,

Pazarlama sistemi simülasyonu; makro değerlendirmelere imkan veren işletme dışı analizlerden oluşurken, pazarlama bileşenlerine ilişkin simülasyonlar da işletme bazı pazarlama faaliyetlerine dönük değerlendirmeler yapılır.

#### a) Pazarlama Sistemi Simülasyonu

Pazarlama sistemi simülasyonu; işletmenin dış çevresinin analizine imkan veren çalışmalarını kapsar. Pazarın durumu, rakiplerin konumu, rekabet ve yasal düzenlemeler gibi makro değerlendirmeler bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu amaçla yapılan analizlerin ilk örnekleri dağıtımçıların, müşterilerin ve rakiplerin durumunu ortaya koymak üzere yapılmıştır. Bu kapsamda, Cohen (1960); ilk uygulamayı ayakkabı endüstrisinde kullanılan tipik dağıtım kanallarının kompleks yapısını ortaya koymak için bir simülasyon modeli (Tablo 3) geliştirerek yapmıştır <sup>129</sup> .

Modele göre bir ayakkabının dağıtım modeli, ayakkabının ürettiği derinin elde edilmesinden başlayıp, üretilen ayakkabının müşteri tarafından satın alınmasına dek sürmekteydi. Bu süreçte; deri satıcıları, tabakhane, ayakkabı üretici ve satıcıları ile müşteriler açısından endojen ve eksojen değişkenler dikkate alınarak dağıtım sistemi modellenmiş oluyordu.

Daha sonraları Shycon ve Maffei (1960), Balduston ve Haygatt (1962) tarafından yapılan analizlerde ise; üretilen ürünün üreticiden, tüketiciye akışını etkileyen unsurların incelenmesi amaçlanmıştır. Bu uygulamalarla; simülasyon yardımıyla en uygun dağıtım ağları saptanarak, tüketiciye en kısa zamanda ve en düşük maliyetle ulaşılma yolları araştırılmaktaydı.

<sup>128</sup> Harold Guetzkow, Philip Kotler - Randall L. Schultz, A.g.e., s.483.

<sup>129</sup> K. J. Cohen, *Computer Models of the Shoe, Leather, Hide Sequence*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1960, s.79.

**Tablo 3. Cohen'in Dağıtım Modeli**

Değişkenler	Deri Satıcıları	Tabakhane	Ayakkabı Üreticileri	Ayakkabı Satıcıları	Müşteriler
Endojen Değişkenler	Ortalama Satış Fiyatı	Ortalama Satış Fiyatı Satın Alımlar Üretim	Ortalama Satış Fiyatı Satın Alımlar Üretim	Ortalama Satış Fiyatı Satın Alımlar	Ayakkabı İçin Müşteri Harcaması
Eksojen Değişkenler	Fiyatlar Genel Seviyesi Harcanabilir Gelir Deri Stoğu				

**Kaynak:** K. J. Cohen, K. J. Cohen, *Computer Models of the Shoe, Leather, Hide Sequence*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1960, s.57.

Alba (1968) ve Amstuts (1969) tarafından geliştirilen müşteri sistemleri; aktüel ve potansiyel müşterilerin satın alma davranışlarının tanımlanmasını amaçlanmaktaydı. Bu sistemle piyasanın analizinden müşteri tercih, istek ve davranışlarına geçilmesi mümkün oldu. Sunulan mal ve hizmetlerin müşteri tarafından tercih edilme nedenleri, koşulları ve etkenlerinin simülasyon yöntemiyle değerlendirilmesi sayesinde, işletmeler ürettikleri ürünlerin kalite ve fiyat konularında ipuçları elde etmiş oldular. Bu çalışmaları izleyen Kotler (1965) 'in öncülüğünü yaptığı rekabet sistemleri ise; rakiplerin pazarlama reaksiyonlarının ortaya konulmasına dönüktü.<sup>130</sup> Kotler oluşturduğu rekabet modeliyle; yeni bir ürün üretilmesi durumunda rekabet alternatiflerinin değerlendirilmesi amaçlanıyordu<sup>131</sup>

Aynı dönemde Tuason tarafından geliştirilen simülasyon modeli de yine rekabet değerlemesi amacını taşımaktaydı. Tuason kahve sektöründe yaptığı çalışmada rekabet durumunun analizinde fiyat, dağıtımıcılar ve haftalık üretim miktarı gibi değişkenleri kullanılmıştır<sup>132</sup>.

#### b) Pazarlama Bileşenlerinin Simülasyonu

Pazarlama bileşenlerinin simülasyonu; pazarlama sisteminin aksine işletme bazlı pazarlama faaliyetleri için yapılan analizleri kapsamaktadır. Bu tür analizler; pazarlama bileşenlerinin talep üzerinde etkisi olduğu temel yaklaşımından hareket

<sup>130</sup> Harold Guetzkow, Philip Kotler - Randall L. Schultz, *A.g.e.*, s.484.

<sup>131</sup> Philip Kotler, "Competitive Strategies for New Product Marketing over the Life Cycle," *Management Science*, (December), 1965, s.104-119.

<sup>132</sup> Philip Kotler - Harold Guetzkow, "Marketing Simulations: Review and Prospects," *The Journal of Business*, (July), 1970, s.261'den R. V. Tuason, "Experimental Simulation on a Pre-determined Marketing Mix Strategy," (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Northwestern University, U.S.A., 1965.

etmekteydiler. Pazarlama bileşenlerinden fiyatlamaya ilişkin çalışmaların ilk örnekleri Cyert ve March (1962) ve Morgenroth (1962) tarafından gerçekleştirilmiştir (Tablo 4). Bu analizlerle fiyatlama kararları metodolojik olarak; kendisini etkileyen faktörleri de dikkate alarak analiz edilmekteydi.

**Tablo 4. Pazarlama Bileşenlerine İlişkin İlk Simülasyon Çalışmaları**

<u>Simülasyon Uygulaması</u>	<u>Araştırmacı</u>
Fiyatlama Kararları	Cyert - March (1962), Morgenroth (1962)
Reklam Kararları	Simulmatics (1962), Gensch (1969)
Satış Gücü Araştırmaları	Colnan (1969)
Yeni Ürün Geliştirme Kararları	Pessemier (1966), Urban (1968)
Pazarlama Araştırmaları	Meyer (1964)

Kaynak: Harold Guetzkow, Philip Kotler - Randall L. Schultz, A.g.e., s.484.

Model kurma çalışmalarında yüksek düzeyde belirsizlik var ise reklamcılıkla ilgili Simulmatics (1962) Gensch tarafından gerçekleştirilmiş ve satışlar ile toplam reklam harcamaları arasında bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur. Ayrıca bu konuda simülasyon analizleri; medya seçimine de yardımcı olmuştur<sup>133</sup>.

Yine medya programlarının erişebileceği kitleyi ve bu programların sıklık derecesini bilgisayarlarla yapılan simülasyonlar aracılığıyla tahminleyen simülasyon tekniği ilk kez Simulmatics tarafından ortaya konulmuştur. Model, A.B.D. halkını temsil eden 2.944 kişilik örneklem grubu üzerinde medya programlarının erişimi, sıklığı, demografik dağılımı hesaplanmasına dayanmaktaydı<sup>134</sup>.

Colnan (1969) tarafından geliştirilen satış gücü araştırmaları; diğer bir ifadeyle rekabet modellerinin bir başka türüdür. Bu modelde piyasa analiz edilip işletmenin konumu (oligopol, monopol, v.s.) belirlenmeye çalışılmaktadır. Yeni ürün geliştirme konusunda Pessemier (1966) ve Urban (1966) tarafından ilk uygulamaları yapılan simülasyon çalışmalarının en önemli özelliği yeni ürün geliştirme kararları için analizlerin detaylandırılmasını sağlamaya imkan verme-

<sup>133</sup> Harold Guetzkow, Philip Kotler - Randall L. Schultz, A.g.e., s.487.

<sup>134</sup> Mustafa Dilber, "Medya Seçimi Modelleri," *Pazarlama Dergisi*, (Haziran), 1979, s.23.



sidir. Ayrıca, pazarlama araştırmalarının sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan alıcı davranışları ile ilgili simülasyon çalışmalarından da bahsedilebilir <sup>135</sup>.

Öncülüğünü Meyer (1964) 'in yaptığı pazar araştırmalarına ilişkin simülasyon analizleri; işletmenin mevcut durumunun incelenmesi ve fiyat, reklam, satış gücü, yeni ürün geliştirme ve pazar hakkındaki bilgi düzeyine ilişkin çalışmalardır.

Spesifik pazarlama faaliyetlerinde kullanılan simülasyon modelleri dışında, daha kompleks bir özellik taşıyan pazarlama araştırmalarına ilişkin simülasyon çalışmalarından da söz etmek mümkündür. Bu alışmalar aynı zamanda yukarıda kısaca anlatılan pazarlama faaliyetlerinin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin elde edilmesi, diğer bir ifade ile hitap edilecek müşteri grubunun tercihlerini saptamak için yapılır. Pazarlama araştırmaları ile ilgili yapılan çalışmalar; pazarlama oyunları, pazarlama planlama simülasyonları ve senaryolar olarak özetlenebilir <sup>136</sup>

### 2.3. SİMÜLASYON ANALİZİ YARDIMIYLA OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYAT KOYMA KARARLARI

Bir otel işletmesinin pazarlama çalışmaları, kapsamlı tek bir model yardımıyla yürütebileceği gibi, modelde yer alan her değişken için, ayrı ayrı simülasyon modellerinin de kurulması söz konusu olabilir. Nitekim, otelin yeni bir hizmet sunması için, en uygun reklam yönteminin seçimi ya da satış geliştirme faaliyeti için veya müşteri tercihlerinin saptanması için simülasyon analizine başvurulabilir. Otelcilik endüstrisinde fiyatlama kararları ile ilgili olarak yapılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

#### 2.3.1. FİYATLAMA KARARLARINA İLİŞKİN SİMÜLASYON ÇALIŞMALARI

Otelcilik endüstrisi fiyatlama kararlarına ilişkin bir simülasyon modeli geliştirmeden önce, fiyatlama kararlarına ilişkin daha önceden yapılmış model çalışmaları değerlendirilebilir. Böylece daha sonra kurulacak modelin nasıl kurulduğu ve hangi değişkenlerin niçin modele dahil edildiği soruları da yanıtlanmış olacaktır.

Simülasyon yönteminin, fiyatlama konusundaki ilk uygulaması 1950'lerde Amerikan Sanayii işkolunda yapılmıştır. Kaplan, Dirlam ve Lanzilotti tarafından yapılan çalışmada; fiyat düzenlemeleriyle ilgili karar değişkenlerinin incelenerek, fiyatlama kararlarının amaçları ve prosedürleri konusunda işletmeden işletmeye

<sup>135</sup> Hanjoon Lee, Frank Acito - Ralph Liday, "Evaluation and Use of Marketing Research by Decision Makers: A Behavioral Simulation," **Journal of Marketing Research**, (Vol:XXIV, May), 1987, s.187.

<sup>136</sup> Philip Kotler, "Decision Process in the Marketing Organization," **Research and Applications for Marketing**, University of Illinois, 1968, s.57-70.



değişen farklılıklar bulunduğu görülmüştür<sup>137</sup>. Bu çalışmaların sonucunda, klasik iktisatçıların savundukları fiyatlamayla ilgili amaçlar ile araştırma bulgularının birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Söz konusu bu çalışmalar genel olarak iki farklı türde simülasyon uygulamasından oluşmaktaydı: İlki Cyert, March ve Moore tarafından hazırlanan model, bir giyim mağazasında uygulanmıştır<sup>138</sup>. İkincisi ise Morgenroth tarafından hazırlanan; perakende gaz ticareti endüstrisindeki fiyatlama kararlarındaki, fiyatın gösterdiği reaksiyonlara ilişkin idi.

#### a) Cyert, March ve Moore Modeli

Cyert, March ve Moore; ticari kararların değişik biçimleriyle ilgilenerken, rutin işlemlerin bilgisayarca geliştirilmesini sağlamışlardır. Programlanabilir potansiyel karar alanlarına örnek olarak; talep ve fiyat unsurlarının periyodik biçimde değiştiği özel müşterileri olan bir perakende satış mağazası olarak Pittsburg Giyim'i ele aldılar. Mağazanın alıcılarına, alış-veriş prosedürü ile ilgili ve tezgahların satışlarda kullandığı değişik öğeleri de işleme sokarak bir model hazırladılar.

Araştırmacılar bu karar verme modelini geliştirerek, alıcının son davranışına ilişkin fiyat ve miktar ile ilgili sorular üretip, bir örnek "satılma modeli" kurmuşlardır. Bu yönüyle modelde gerekli kısıtlamalarda yapılmış oluyordu<sup>139</sup>.

Üç değişik fiyatlama uygulamasını gündeme getirerek: normal, satışa göre ve iskonto lu fiyat uygulamalarından hareketle analizi yürütmüşlerdir. Normal ve satışa göre fiyatlama uygulamaları düzenli hareket tarzı oluştururken, fiyat indirim kararlarında şirketlerin zorunlu kaldıkları durumlar dikkate alınmıştır. Normal fiyatlama; mağazanın yeni ürünleri için geçerli olan bir uygulamadır. Söz konusu basit fiyatlama prosedürü; mal ve hizmetin fiyatına belirli bir yüzde eklenmesiyle bulunmakta ve çoğu giysi için bu yüzde değişmediğinden, her bir ürün gurubu için normal bir yüzde tanımlanmasının bir takım güçlükleri de beraberinde getirdiği görülmüştür.

İşletmenin kendi ürettiği mallar için fiyat; maliyete maliyet üzerinden % 50 lik bir kar marjı ile bulunurken, işletme tarafından ithal edilip satılan mallar için de % 60 lık bir kar marjı tespit edilmiştir. İşletmede düzenli satışa dayalı fiyatlama ise; tüm yıl boyunca uygulanan fiyata bazı dönemlerde indirim yapılarak uygulanması yoluyla hesaplanmaktadır<sup>140</sup>:

<sup>137</sup> A. Kaplan, J.B. Dirlam - R.F. Lanziotti, **Pricing in Big Business**, Brooking Institution, Washington D.C., 1958, s.158.

<sup>138</sup> Ronald E. Frank - Paul E. Green, **A.g.e.**, s.134.

<sup>139</sup> Philip Kotler - Randall Schultz, "Marketing System Simulation," **The Journal of Business**, (July), 1970, s.263-264.

<sup>140</sup> R.M.Cyert, J.March - C.G.Moore, "A Model of Retail Ordering and Pricing by A Department Store," **Quantitative Analysis in Marketing Analysis**, Richard D. Irwin, 1962, s.565.

**Tablo 5:** Bir İşletmenin Normal Fiyatları ve Satış Fiyatları

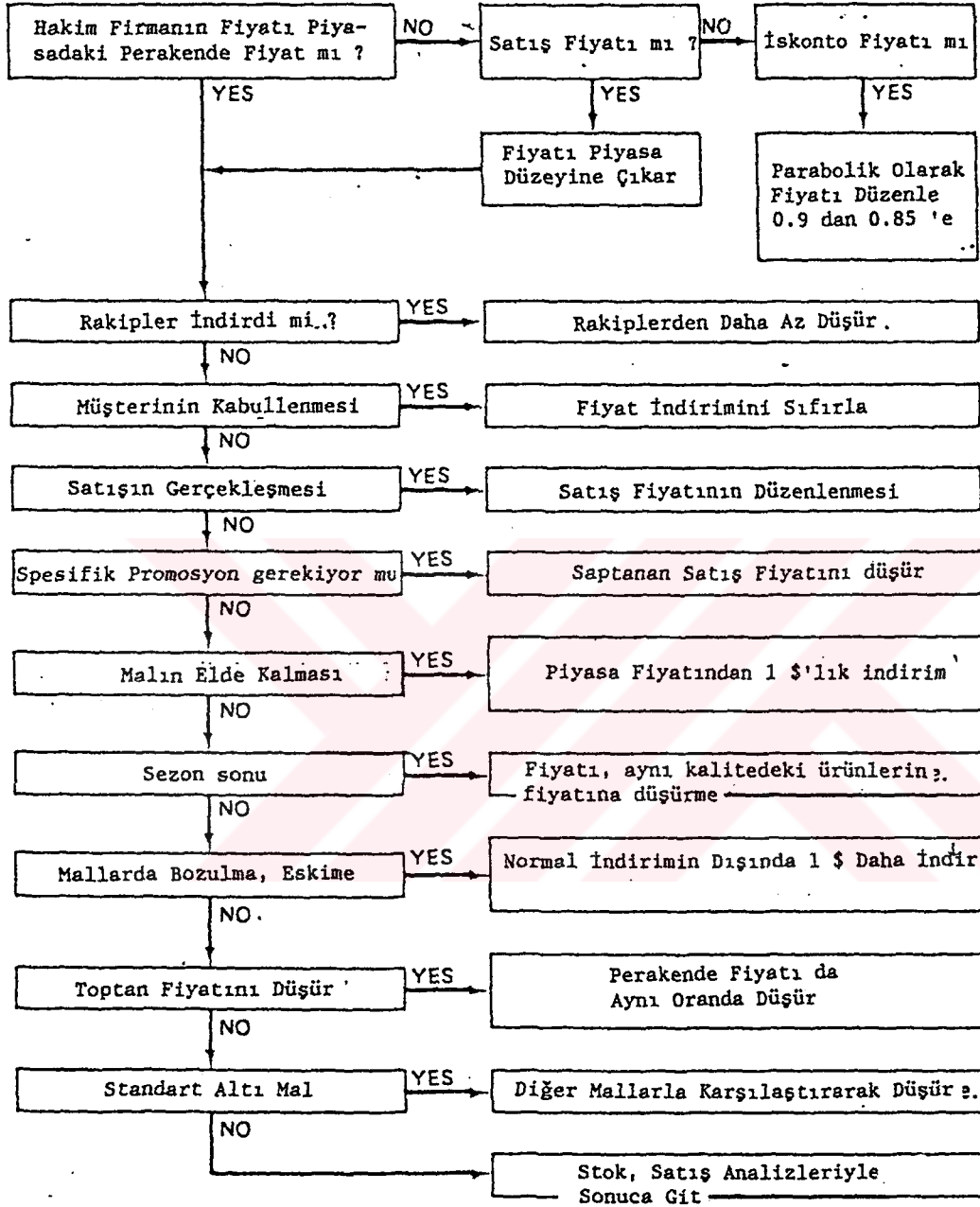
NORMAL FİYAT (\$)	SATIŞ FİYATI (\$)
1,00	0,85
1,95	1,65
2,50	2,10
2,95	2,45
3,50	2,90
3,95	3,30
4,95	3,90
5,00	3,90

Verilen bu örnekte; firma tarafından Christmas sonrası, okula başlayacak öğrenciler için saptanmış fiyatlar şekilden görüldüğü gibi normal fiyata göre daha düşüktür. Christmas sonrası uygulanan bu politikaya, stokların kabarmaya başladığı dönemlerde de sık sık başvurulabilmektedir. İndirimli satışlar için oluşturulan modelin işleyişi aşağıdaki şekilden de (Şekil 18) görülebilir.

Fiyatlama modelinin sonuçlarının işletmeye yüksek düzeyde tahmin olanağı sağlaması ve normal fiyatlamasının test edilebilmesi için çok sayıda fatura örneğinin gerçek fiyatlarla değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu örneklerin sınıflandırılması ve maliyeti bilgisayar modelinde girdi olarak kullanılarak, programın işletilmesiyle ilgili bilgisayar çıktıları; tahmini fiyatın bulunmasına yardım etmekte, böylece araştırmacılar tahmini fiyat ile gerçek fiyatı karşılaştırabilmektedirler. Araştırmacıların yaptıkları tahminlerin % 95 oranında bir doğruluğa sahip olduğu görülmüştür. Benzer sonuçlar; düzenli satış fiyatı için % 96, indirim politikalarında ise % 88 doğruluk oranına ulaşmıştır.

Cyert, March ve Moore uyguladıkları modeller yüksek oranda doğruluğa sahip tahmini rakamlar vermesine rağmen fiyatlama işletmenin politikasına bağlı olduğundan, sonuçlar beklenmedik durumlarda başka seviyelerde de gerçekleşebilmektedir. Araştırmacılar, simülasyonu fiyatlama kararlarının optimizasyonu için değil, spesifik

Şekil 18. Örnek Bir Fiyatlama İndirim Karar Modeli



Kaynak: R.M. Cyert, J. March and C. G. Moore, "A Model of Retail Ordering and Pricing by A Department Store" (ed: R. Frank), Quantitative Analysis Techniques in Marketing Analysis, Richard D. Irwin, 1962, s.513.

olarak fiyatlama karar değişkenlerinin satışlar üzerindeki etkisini değerlendirmede kullandıklarından, fiyatlar ve satılan miktarlarla ilgili fonksiyonlardaki gelişmelerin birbiriyle bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Cyert, March ve Moore 'un bu çalışmalarıyla alternatif yüzde ve indirim politikalarının da simülasyon analiziyle saptanabileceği gündeme gelmiştir.

## b) Morgenroth Modeli

Morgenroth modeli, rekabetçi fiyatlama kararlarını ve buna ilişkin reaksiyonların tahminine dayalı dinamik bir modelin kurulmasına ilişkindir <sup>141</sup>. Morgenroth, endüstri genelindeki durumun bilinmesine rağmen, gaz ticareti ile ilgilenen firmaları fiyatlama kararları yönünden ayrı ayrı değerlendirmiştir. Bu simülasyon çalışması ilk olarak 1955 de başlamış ve takibeden üç yılda da özel davranış analizlerini yaygın hale getiren Morgenroth dört aşamalı bir çalışma yapmıştır <sup>142</sup>:

- Morgenroth, şirket yöneticileriyle görüşerek, dikkatle gizli anlaşma kapsamında verilen fiyatlama kararlarını incelemiştir. Yöneticiler, fiyatlarla ilgili değişkenleri tanımlamaya çalışıp kendisine bildirmişler ve görüşme bulgularını akış şemalarıyla modeline ilave eden Morgenroth, bu bilgileri aynı zamanda veri olarak da kullanmıştır.
- Bu aşamada Morgenroth, üst yönetimin karar verme prosesini ortaya koymuştur. Burada; kendi bulduğu sonuçlar ile mevcut sistemi kontrol etmeye çalışmış ve şirketin iletişim kanalları üzerinde de çalışmalarını yoğunlaşmıştır.
- Şirketin geçmiş dönem kayıtlarını analiz ederek, yöneticilerle kurduğu modelin hipoteziyle ilgili değerlendirmeler yapmıştır.
- Aynı kategoride, ülkenin değişik bölgelerinde bulunan diğer şirket yöneticilerinin de karar modellerini test etmek için yine akış şemasını kullanmıştır.

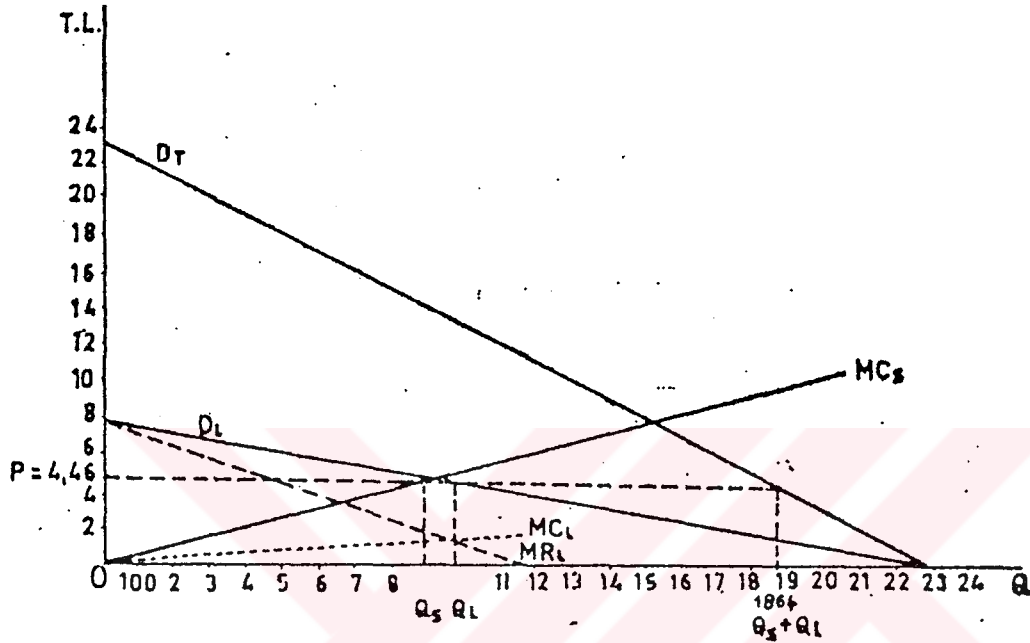
Morgenroth tarafından kurulan bu dört aşamalı kaynak ve geri besleme mekanizmasıyla, fiyatlama kararına ilişkin bir simülasyon çalışması yapılmış oluyordu. Sayılı büyük firma ve diğer küçük firmalar bu model yardımıyla fiyatlama kararlarını test etmiş oluyorlardı. Modeldeki en önemli unsur, "hakim firma" kavramıydı. Diğer bir ifade ile oligopol şartlarının olduğu bir piyasada tüm firmalar hakim firmanın fiyatlama kararına uyuyorlardı. Diğer bir ifade ile oligopol şartlarının hakim olduğu bir piyasada; bir oligopolcü firma fiyatları yükseltirse, diğer firmalar bu fiyat yükselişini izlememekte, buna karşın bir oligopolcü firma fiyatı düşürürse, rakip firmalar da fiyatlarını indirmektedirler. Oligopol piyasasında fiyatların sertliğini ifade

<sup>141</sup> J.A. Howard and W.M. Morgenroth, "Information Processing: Model of Executive Decisions," *Management Science*, (March), 1968, s.416-428.

<sup>142</sup> Philip Kotler - Randall Schultz, *A.g.m.*, s.266-267.

eden bu davranış tarzı bir anlamda firmaların fiyat dışı rekabeti tercih ettiklerini de göstermektedir. Piyasaya hakim bir firmanın bulunması halinde; piyasanın eşitsiz paylaşımı söz konusu olmaktadır<sup>143</sup>. Bunu grafik üzerinde şöylece gösterebiliriz.

Grafik 7. Oligopol Piyasada Hakim Firma



Küçük firma sayısının yirmi ve hepsinin aynı maliyetlere sahip olduğunu varsayalım. Küçük firmaların marjinal maliyet eğrilerinin yatay toplamı  $MC_s$  eğrisidir.  $MCL$  eğrisi ise büyük firmanın marjinal maliyetini belirtir. Küçük firmaların egemen firmanın fiyatını aynen kabullendiklerine göre, marjinal maliyet eğrileri aynı zamanda arz eğrileri olur\*.

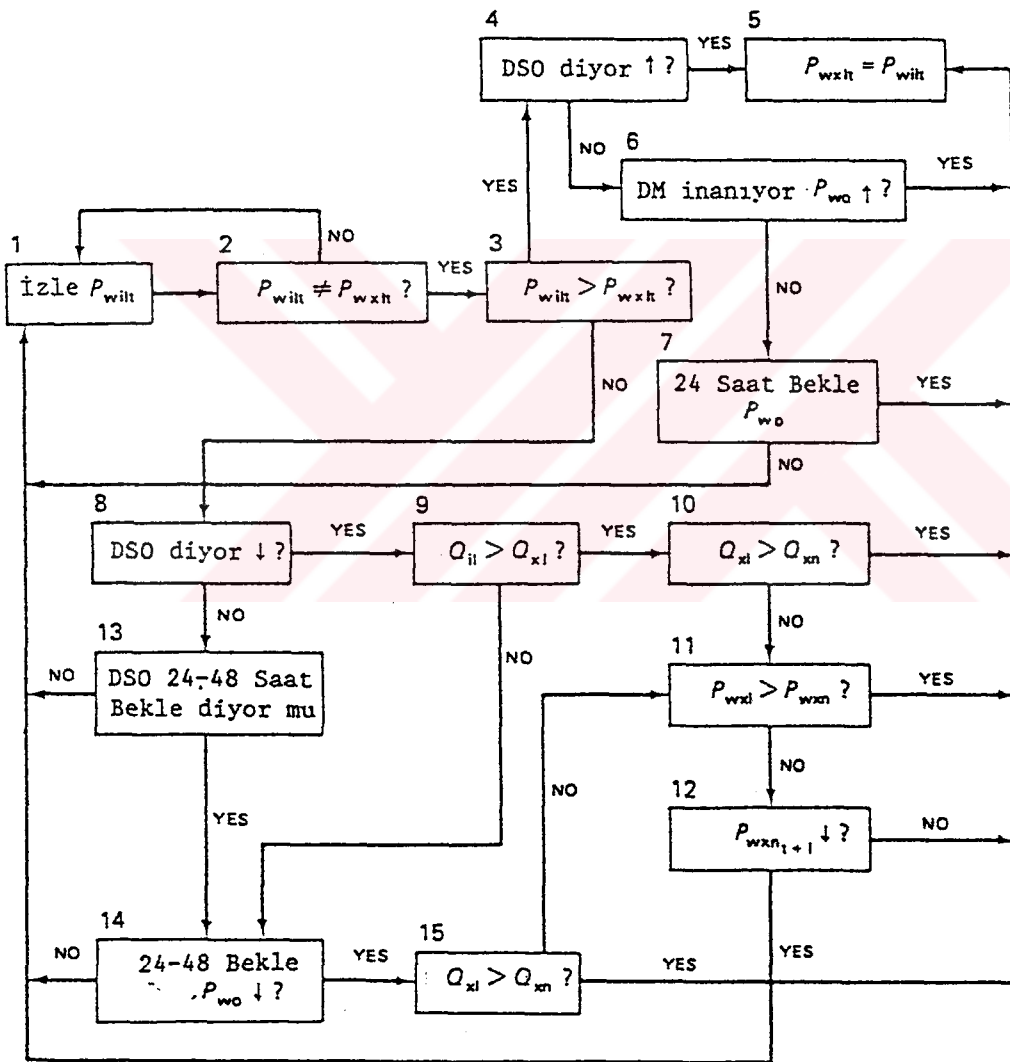
Öyle ise, küçük firmaların toplam arzı, marjinal maliyetlerinin yatay toplamını veren  $MC_s$  dir. Endüstrinin toplam talep eğrisi  $DT$ , büyük firmanın talep eğrisi  $DL$  ve buna dayanan marjinal gelir eğrisi de  $MRL$  dir. Marjinal maliyeti ile marjinal gelirinin kesiştiği noktada ( $MRL = MCL$ ), büyük firma  $OQL$  üretimini  $OP$  fiyatından yapacaktır demektir. Sayısını yirmi varsaydığımız küçük firmalar ise, toplam marjinal maliyet eğrisinin ( $MC_s$ ) marjinal gelirini ( $OP$  fiyat doğrusunu) kestiği noktada  $Oqs$  miktarında üretim yapacaklardır. Toplam talep  $Oqs + OQL$  dir. Öyle ise, toplam talebin  $Oqs$  miktarı küçük firmalarca (firma başına yirmide bir),  $OQL$  miktarı da egemen firmaca karşılanacaktır.

<sup>143</sup> Yüksel Ülken, A.g.e., s.237-238.

\* Tam rekabet koşulları altında çalışan bir firmanın kısa dönem marjinal maliyet eğrisinin aynı zamanda arz eğrisi olduğu kabul edilir. Yalnız tam rekabette piyasanın fiyatı, burada ise egemen firmanın fiyatı kabullenilir.

Morgenroth'un fiyatlama karar prosesi modeline göre (Şekil 19) fiyatlama kararları için modelde sekiz aşamaya ihtiyaç duyuluyordu (8 ila 15. kareler). Fiyat değişmelerinin zamanlaması; genellikle hakim firmanın gerisinden takip edilerek yapılıyor ve izleniyordu. Morgenroth modelini ikinci aşamada test ederek, yönetimin çalışmasıyla, firma kayıtlarından rasgele bir karar simülasyon modelinin girdisini oluşturuyordu. Çıktı ise, simüle edilen bir fiyatlama karar serisiydi. Sadece muhasebeye intikal edenlerin dikkate alınması ise modelin geçerliliğinin belirlenmesinde önemli bir noktaydı. Simüle edilenler, gerçeklerle karşılaştırıldığında, bu iki grup arasında büyük bir uyumluluk olduğu görülmektedir.

Şekil 19. Fiyatlama Karar Prosesi Modeli



**Kaynak:** J.A. Howard - W.M. Morgenroth, "Information Processing: Model of Executive Decisions," *Management Science*, (March), 1968, s.419.



Şekilde :

- P : Fiyatı,
- w : Toptancıyı,
- x : Şirketimizi,
- o : Bölgesel piyasadaki diğer önemli rakipleri,
- i : Uygulamaya ilk başlayan firmayı,
- t : Zamamı,
- Q : Miktarı,
- l : Bölgesel piyasayı,
- n : Yakın piyasayı,
- DSO : Satış Ofisi Müdürünü,
- | : Fiyat Artışını,
- | : Fiyat düşüşünü,
- DM : Karar vericiyi göstermektedir.

Şekilde yer alan 10 ve 11. karelerdeki unsurlar değerlendirildiğinde, bulgular hakim firmanın bu kararla başarılı olduğunu göstermektedir. Nitekim bu sonuçlar daha önceki rakamları da doğrulamaktadır. Ayrıca bu modele göre, her hangi bir firma, hakim firmanın fiyat indirimlerini daha düşük oranlarda izlemeyerek, model yardımıyla diğer işletmelerinin fiyatlama kararlarına dinamizm kazandırmış olmaktadır.

Yine şekilde, hakim firma tarafından başlatılan fiyat değişim süreci de görülmektedir. Nitekim diğerleri, hakim firmanın toptan fiyatlarını izlemektedirler (kare 1). Şayet fiyatlar, hakim firmanın fiyatıyla aynı değilse, sonraki basamak; fiyatların azalması, azalmayacağına ilişkindir (kare 3). Fiyatların artırılması, düşürülmesi ya da aynı tutulması sonucu eğer satış gerçekleşiyorsa; satış fiyatı düzenlenmektedir (kare 4, 6, 7).

Rakiplerin fiyatı indirmemesi durumunda eğer satış gerçekleşmiyorsa, promosyon olarak fiyat düşürülebilir, hala mal elde kalıyorsa bu durumda firma fiyatta 1 \$ lık bir indirime gitmektedir. Sezon sonunda bulunuluyorsa, bu durumda fiyat aynı kalitedeki diğer malların fiyatları seviyesine çekilmekte, hala satış gerçekleşmiyor ise malların durumu göz önünde bulundurulup ve bozulma görülmez ise fiyat 1 \$ daha indirilir.

Şayet bozulma ya da eksilme var ise bu durumda toptan satış fiyatı düşürülür, bu karar isabetli olursa perakende fiyatları da aynı oranda geri çekilir. Bu da satışı sağlamıyor ise ikinci kalite mal olarak diğer mal fiyatları da dikkate alınarak fiyatlar düşürülür. Hala satış gerçekleşmiyorsa stoklar göz önünde bulundurulup zararın minimizasyonuna çalışılır.

Gerçeklemede son adım; diğer firmaların yöneticileriyle görüşmekti. Yine Cyert, March ve Moore'un geliştirdiği fiyatlandırma modeli gibi Morgenroth modelinde de yönetsel değişimler ele alındığında modelin yüksek derecede geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür. Şayet firma politikası düzenli olarak değişiyor ise, Morgenroth'un modeli doğrulanıyordu. Bu da firmaların fiyatlandırma politikalarını geliştirmelerine imkan sağlamıştır. Ancak Morgenroth'un modeli alternatif fiyatlandırma stratejilerinin geliştirilmesi konusunda Cyert, March ve Moore'un geliştirdiği model gibi yetersiz kalmaktadır.

### 2.3.2. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLANDIRMA KARARLARINDA KULLANILAN YAKLAŞIMLARIN ENTEGRASYONU VE SİMÜLASYON ANALİZİ

Otelcilik endüstrisinde üretilen ve satışa sunulan mal ve hizmetlere ilişkin fiyatlandırma yaklaşımlarını temelde iki başlık altında toplanmaktadır\*. Bunlar:

- Talep yönlü fiyatlandırma kararları,
- Maliyet yönlü fiyatlandırma kararları.

Söz konusu iki fiyatlandırma yaklaşımını karşılaştırıldığında, maliyet yönlü yaklaşımların; kullanım kolaylığı yanında, elde edilen sonuçların kesinlik ve güvenilirliğine karşın talebin dikkate alınmadığını, talep yönlü yaklaşımların ise; temel çıkış noktası itibarıyla maliyeti dikkate almadığını ve fiyatları maliyetlerin değil, maliyetleri fiyatların belirlediği görülmektedir. Her iki yöntemin avantaj ve dezavantajları karşısında otel işletmecileri için optimum çözüm; iki temel yaklaşımın birlikte uygulanmasıdır. Ancak böyle bir yargıya varmak için öncelikle temel yaklaşımların ayrıntılı bir biçimde karşılaştırılması gerekir

Fiyatlandırma yaklaşımları; fiyat koymaya ilişkin olası durumların tanımlanarak, önceden değerlendirilmesi ve bir ön reçete yazımı için kullanılırlar. Bu noktada kurulacak bir fiyatlandırma modelini gerçeklerin basitleştirilmiş bir temsili şeklinde değerlendirebiliriz. Kurulacak fiyatlandırma modeli için yapılacak yaklaşımların "birlikten güç doğar" ilkesi doğrultusunda avantajlarının bütünleştirilip, amaçlarda maksimizasyonun sağlanması, diğer taraftan da bir yaklaşımın diğerine göre eksikliklerinin giderilmesinde, bütünleştirilmiş modelden yararlanılması önem taşımaktadır.

Otelcilik endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin fiyatlandırma kararlarındaki sorunların çözümü için konunun; maliyet, talep, rekabet ve psikolojik yönleri birlikte ele alınmalıdır<sup>144</sup>. Bir an için iki temel yaklaşımın ayrı ayrı kullanılmasında bir değişikliğe ihtiyaç duyulduğu varsayılabilir, bunu başarmak için; tek yönlü fiyatlandırma

<sup>144</sup> Kemal Kurtuluş, A.g.m., s.62.

kararlarıyla bir çözüme ulaşmaktansa, ne kadar zor olursa olsun geniş tabanlı entegre edilmiş ya da birleştirilmiş bir sistemin uygulanması daha doğru olacaktır.

"Bütünün, parçalardan daha büyük olması", "birlikten kuvvet doğar" veya " $2+2>4$ " biçiminde tanımlanabilen sinerji, sistem bileşenlerinden daha fazla yararlanmak amacıyla birleştirilmesi esasına dayanan entegrasyon,"<sup>145</sup> ya da daha basit ifadelerle; "bütünleştirilmiş," "bileşkesi alınmış" bir yaklaşımlar kümesi ile fiyatlama kararlarının bileşenleri üzerinde mümkün olan tüm etkileşimleri kullanmak ve sistem elemanlarındaki geri beslemelerden yararlanmayı sağlayarak mümkün olmaktadır. Böylece fiyatlama kararlarında çevresel faktörler dikkate alınarak, tüm yaklaşımların ayrı ayrı değerlendirilmesi yerine önemli fonksiyonlar tespit edilerek, öncelikler belirlenerek, "yaklaşımlar sepeti" içinde oransal değişikliklere gidilerek yapılan analizlerle optimum çözüm bulunmuş olmaktadır.

Ancak bu aşamada fiyatlama yaklaşımlarının bir bileşkesinin alınmasından önce, her iki yöntemde de az ya da çok olarak göz önünde bulundurulmuş maliyet kavramının kapsamı belirlenmelidir. Otelcilik endüstrisi fiyatlama kararlarında kullanılan talep yönlü fiyatlamalarda, talebin maliyeti ve fiyat üzerinde etkili olması daha çok iktisat kuramlarıyla ifade edilmektedir.

Oysa maliyet yönlü fiyatlama kararlarında kullanılan maliyet rakamları; muhasebe yönlüdür. Bu iki temel yaklaşımın entegrasyonu için ise, maliyet rakamlarının aynı "düden" olması gerekmektedir. Bunun için öncelikle iktisat dilindeki maliyet kavramının kısaca açıklanmasında yarar vardır.

İktisat bilimine göre bir işletmede üretim faaliyetlerine geçilmesi ile birlikte ilk başlarda her yeni birimin üretilmesi için bir önceki birimden daha az değişken girdi kullanılması söz konusu iken, üretim miktarı artırdıkça verimdeki artışın yavaşladığı ve bir süre sonra durduğu görülür ve bu noktada her yeni birimin üretilmesi için bir önceki birimden daha fazla değişken girdi kullanımı gündeme gelir<sup>146</sup>. Azalan verimler kanunu olarak da ifade edilen bu duruma bağlı olarak bir işletmenin maliyet fonksiyonu temel olarak grafik 8'de görülmektedir.

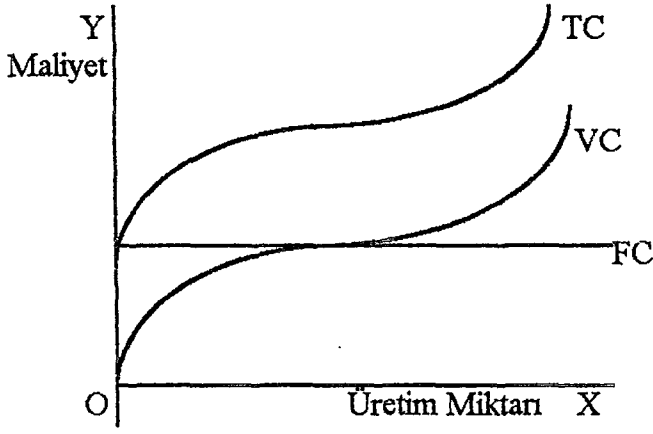
Grafikte x eksenini; üretim hacmini gösterirken, y eksenini; maliyetleri göstermektedir. İşletmenin üretim hacmi şayet A noktasında ise yani OA aralığında ise bu bölgede üretilen her birim için katlanılan ek giderlerin bir öncekine göre düşük olduğu da görülür ve marjinal maliyetlerin azaldığı aralık olarak değerlendirilebilir. OA'dan OB'ye gidilirken, bu aralıkta üretilen her birim için gereken ek maliyetlerin miktarı değişmemekte aynı kalmaktadır ve toplam maliyetlerin eğimi de yine aynı kalmaktadır. Ancak BC aralığında üretilen her birim için katlanılan gider bir

<sup>145</sup> İbrahim Kavrakoğlu, "Sinerjik Yönetim: Yöneylem Araştırmasından Esinlemeler," **Yöneylem Araştırması: Bildiriler '90**, (Yöneylem Araştırması, XII.Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi), 21-23 Haziran, Ankara, 1989, s.18.

<sup>146</sup> Kamil Büyükmirza, **A.g.e.**, s.118.

öncekine göre daha fazla olmakta ve "marjinal maliyetlerin arttığı" bir dönemle karşılaşmaktadır.

**Grafik 8.** Ekonomide Maliyet Fonksiyonunun Gösterimi



Şekilde dikkati çeken husus işletmenin toplam maliyet eğrisinin (TC) altında kalan ve eğimi 0 olan toplam sabit maliyet doğrusunun (FC) muhasebe biliminde de aynı olduğudur. İktisat bilimiyle uğraşanlar bu yönüyle toplam maliyetlerin eğrisel bir özellik taşıdığını öne sürerlerken, daha önceki etkinlik hacmine göre yapılan sınıflandırmayı yapan yönetim muhasebecileri ise, başabaş noktası analizine imkan verecek bir şekilde "maliyet fonksiyonundan" bansederler. Diğer bir ifadeyle bu yaklaşımlar şu şekilde ifade edilebilir. İktisat biliminde toplam maliyet:

$$y = (ax^3 + bx^2 + cx + F)$$

Muhasebe biliminde toplam maliyet:

$$y = (ax + F)$$

şeklindedir. Formülde

y; toplam maliyeti,

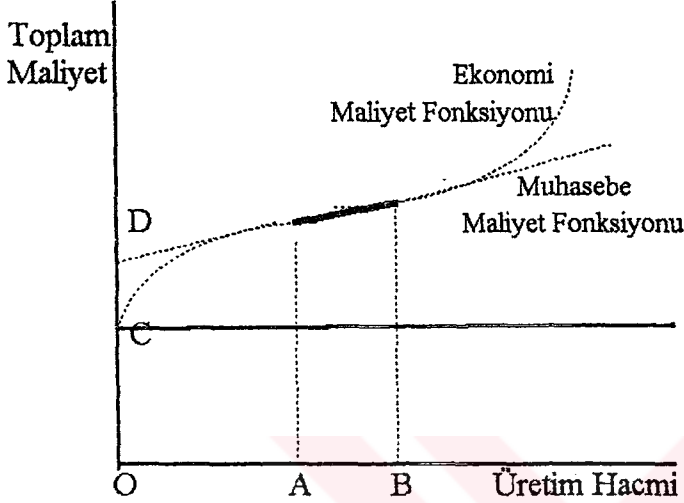
F; toplam sabit maliyeti,

x; birim değişken maliyetleri,

a, b ve c; ise katsayıları göstermektedir.

Bu yönde yapılan araştırmalarda genellikle "kısa dönem maliyet analizlerinde sabit marjinal maliyetler egemendir" ilkesinden hareket edilir. Bu noktada her iki yaklaşıma göre maliyet fonksiyonları bir grafik üzerinde şu şekilde senkronize edilebilir<sup>147</sup>:

**Grafik 9. Ekonomi ve Muhasebe Maliyet Fonksiyonlarının Uzlaştırılması**



Grafikte görüldüğü gibi A ve B üretim hacimleri arasında iktisat ve muhasebe yönlü maliyetler aynı anlama gelmektedir. Dolayısıyla otelcilik endüstrisi fiyatlama kararlarında kullanılan yaklaşımlar farklı biçimlerde algılanan maliyet kavramı, şişletmelerin analize olanak veren normal faaliyetleri kapsamında değerlendirilmelidir. Diğer bir ifadeyle fiyatlama kararları için yapılacak talep yönlü analizlerde maliyetlerin göz önünde bulundurulabilmesi için faaliyetlerin durdurulmasına gerek kalmadan, normal bir faaliyet dönemi esas alınmalıdır. Sözkonusu döneme ait maliyetlere talebin de etkilerinin yansıtılmasıyla simülasyon analizine imkan verilecek bir model için veriler elde edilmiş olmaktadır. Sonraki aşamayı ise, modelin kurulması ve simüle edilmesi oluşturacaktır. Yapacağımız analizlerde otel şişletmesinin yeni kurulmuş bir şişletme olmadığı, uzun süredir piyasada bulunan ve faaliyet gösteren bir şişletme olduğu varsayımından hareket edeceğiz.

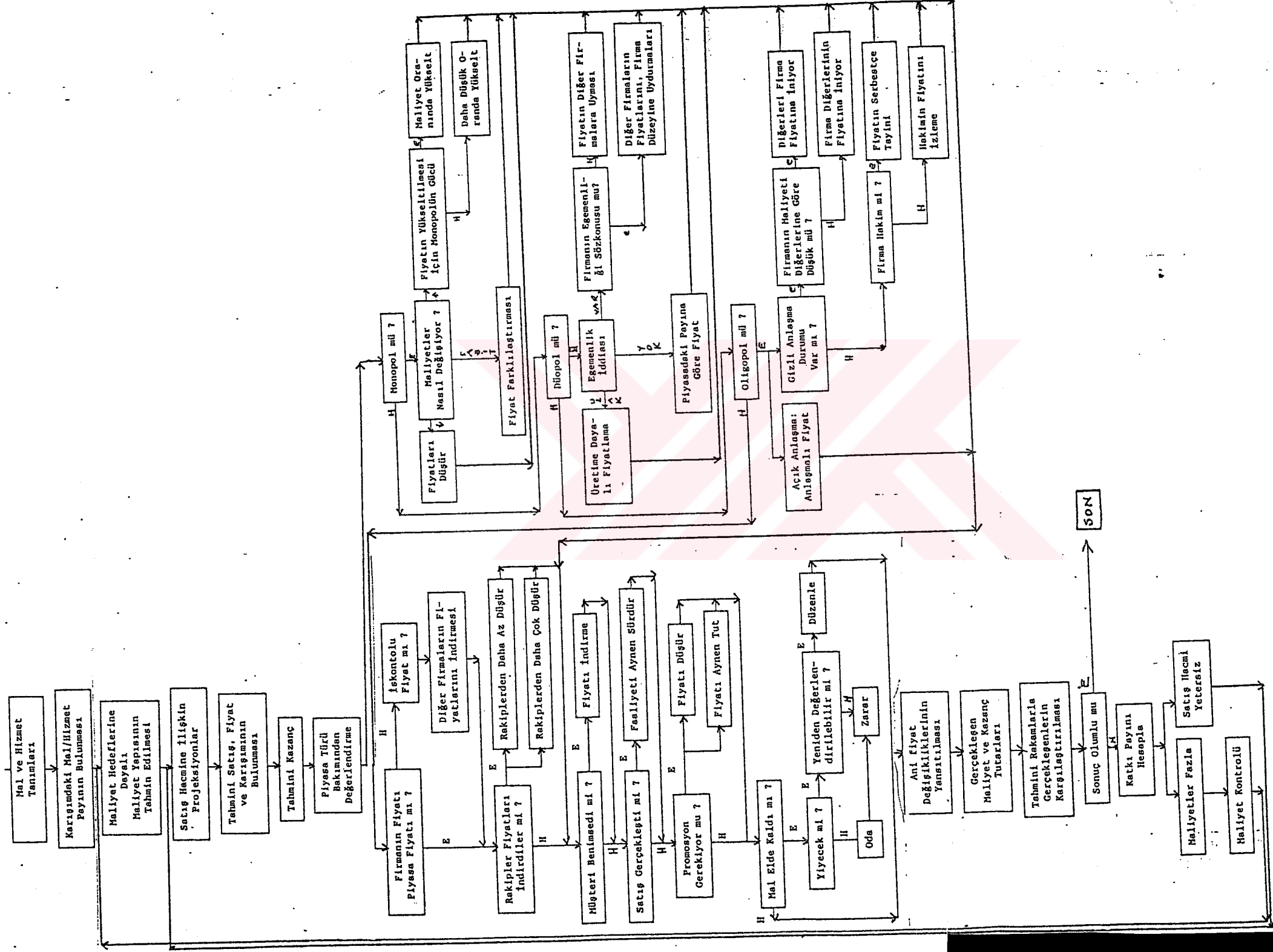
### 2.3.3. OTELCİLİK ENDÜSTRİSİNDE FİYATLAMAYA İLİŞKİN BİR SİMÜLASYON MODELİ

Pazarlama sisteminin veya pazarlama bileşenlerinin ayrı ayrı simülasyon yöntemiyle analizleri mümkün olduğuna göre; ayrıntılı bir pazarlama sisteminin simülasyonu; çevresel faktörlerin etkisi altında bulunan, üretim ve fiyatlama gibi unsurlar tüketicinin satın alma davranışı da dikkate alınarak değerlendirilebilir (Şekil 20).

<sup>147</sup> Kamil Büyükmirza, A.g.e., s.125.



Şekil 20. Simülasyon Çalışması İle İlgili Fiyatlama Karar Modeli





Böyle bir entegre modelin tümünün simülasyonu yerine bileşenlerin her biri ile ilgili modeller kurularak analizin yürütülmesi de mümkündür. Bu yaklaşımdan hareketle, bu bölümde fiyatlama kararlarına ilişkin daha önceden yapılmış simülasyon uygulamalarını da kapsayacak yeni bir fiyatlama modeli kurularak, öncelikle fiyatlama kararlarının model dahilinde ayrıntılı bir biçimde tanımlanması da yapılacaktır. Fiyatlama kararlarının da bir yönetim faaliyeti olduğu düşünüldüğünde; fiyatlama ile ilgili kararlarda planlama, tahminleme, yürütme ve kontrol aşamalarının bulunması doğaldır.

### 2.3.3.1. Planlama Aşaması

Bir otel işletmesinin fiyatlama kararları için planlama yapması; firmanın sunduğu oda ve yiyecek-içecek hizmetlerinin tanımlanmasını ve bunlara ilişkin optimum karışımın bulunmasını kapsar. Sunulan oda hizmetlerine ilişkin tanımlamalar; genellikle otelin sahip olduğu yıldız sayısı ile doğrudan ilgilidir. Nitekim 5 yıldızlı bir otelde her odada bir Renkli TV bulunması zorunlu iken, tek yıldızlı bir işletme için böyle bir zorunluluk yoktur. Bu tür farklılıklar göz ardı edildiğinde her hangi bir odanın fiyatlamasında; o odanın satışa hazır hale getirilmesi için katılan tüm maliyetlerin bilinmesi ve hesaplanması gerekir. İşte yapılan bu işlem oda hizmetlerinin fiyatlama bakımından tanımlanması anlamına gelir. Örneğin, banyoya konulan şampuan, kat hizmetlisine ödenen ücret, odaya konan çiçek gibi.

Oda hizmetlerinin sunulmasında dünya genelindeki standartlaşma eğilimi, diğer bir ifade ile İzmir Hilton'un odasında bulunan konfor ile Washington'dakinin aynı ya da yakın olması, söz konusu hizmetlerin tanımlanmasını standart bir hale getirip, fiyatlamayı kolaylaştırmaktadır.

Yiyecek-içecek hizmetleri ile ilgili bir tanımlama çalışmasında ise durum daha farklıdır. İşletmenin bulunduğu yöreden büyük ölçüde etkilendiği düşünüldüğünde, bu hizmetlere ilişkin standart mal ve hizmet tanımlanması mümkün olmamaktadır. Sözelimi, yine; İzmir ve Washington Hilton otelleri karşılaştırıldığında; odaların konforu standart iken, İzmir'de sunulan bir duble Votka'nın yanına konulan ülkemize özgü bir dilim meyva, Washington'da aynı gramajda bir başka meyva ile votka sunulmasına rağmen farklıdır.

Bu tür farklılıklar menülerde daha fazla göze çarptığından, yiyecek-içecek hizmetlerinin standart bir tanımlamasını yapmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle içecek ve özellikle yiyecek hizmetine ilişkin hizmet tanımlarının, ayrı ayrı ve titizlikle yapılması zorunludur. Çünkü, doğru fiyatlamaya gidebilmek ancak bu şekilde mümkün olabilecektir.

Bir otel işletmesi için sunulan temel hizmetlerin tanımlanmasından sonra, işletmenin hitabedeceği müşteri potansiyeline göre bu hizmetlerin kendi içindeki

paylarının ne olacağı da, fiyatlama kararlarını önemli ölçüde etkileyecektir. Bu karışımın belirlenmesinde oda hizmetlerinin kesinlikle stoklanamamasına karşın, yiyecek-içecek hizmetlerinin kısmen stoklanabilmesi göz önüne alınarak kara katkı payları v.b. tüm özelliklerin de dikkate alınması gerekmektedir.

### 2.3.3.2. Tahminleme Aşaması

Planlama aşamasında dikkate alınması gereken bir diğer işlemler grubunu da tahminleme aşaması oluşturmaktadır. Tahminleme; otel işletmesinin fiyatlama kararlarını etkileyen faktörlerin gelecekteki olası durumlarının belirlenmesine yönelik çalışmalardan oluşur. Fiyatlama konusundaki tahminleme işlemleri dört temel unsurun incelenmesine yöneliktir:

- Maliyet yapısının tahmini,
- Satış hacminin tahmini,
- Hizmet karışımının tahmini,
- Kazancın tahmini

Fiyatın, maliyetlere kârın ilave edilmesi ile hesaplandığı düşünüldüğünde, geçmişteki ve hali hazır maliyet rakamlarına dayanarak geleceğe ilişkin tahminlemelerin yapılması, hedeflenen kazançta ulaşılmasının bir önkoşuludur. Diğer taraftan, enflasyonist fiyat artışlarının bir yaşam biçimine dönüştüğü ekonomilerde, gelecekteki maliyet rakamlarının önceden tahminlenmesi daha da önem kazanmaktadır.

Maliyet tahminlenmesi yanında, bu aşamada yapılacak işlemler; sunulacak hizmetlerin karışımının belirlenmesi, bu karışıma göre olası satış hacminin ve bunlara dayalı olarak da kârın tahmininin yapılmasına ilişkindir. Böylece, sunulacak hizmetin detaylı olarak belirlenmesinden sonra, bunlara ilişkin tahminler yapılması ve fiyatlama kararlarının sonunda gerçekleşen rakamların sağlıklı olup olmadığının ölçülebilmesi için de bir kriter oluşturabilecektir.

### 2.3.3.3. Fiyatlama Kararının Alınması ve Uygulanması Aşaması

Planlama ve tahminleme aşamaları tamamlanan fiyatlama modelinde bir sonraki aşamayı mevcut piyasa koşullarının dikkate alınarak kısa dönem için fiyatlama kararının alınması oluşturmaktadır. Bu tür bir değerlendirme öncelikle firmanın ne tür bir piyasa tipi ile karşı karşıya bulunduğu araştırılmasına dayanır. Modelde işletmenin karşılaşılabileceği piyasa türü dört çeşit olabilir. Bunlar; monopol, düopol, oligopol ve monopolü rekabet durumu olabilir.

### 2.3.3.3.1. Monopol Şartlarında Fiyatlandırma Kararları

Monopol piyasası; satıcının tek, alıcının ise çok sayıda olduğu bir piyasa türüdür. Tek satıcı olduğundan piyasada herhangi bir rekabet bulunmamaktadır. Eğer firma mal arzının ve özellikle diğer firmaların endüstriye girişlerinin tam bir kontrolüne sahip ise, saf ve tam bir monopolden söz edilebilir. Bunun aksaması durumunda ise yalnızca tam bir monopolle karşılaşılır<sup>148</sup>.

Monopol piyasanın ne derece güçlü olduğunu belirleyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki; piyasaya sunulan malın bir başka mal ile ikame edilebilme özelliğinin zayıf olması, bu monopolün gücünü artırır. Malların dayanıklılığı ise yine monopolün gücünü etkiler; çok dayanıklı ve çok dayanıksız mallarda monopol kurulması güçtür. Çünkü, örneğin firmanın bir malın fiyatını çok yüksek tespit ettiğini kabul ettiğimizde, bu malın sürekli stoğu artacağından, stokların piyasaya dökülmesine ve monopol fiyatının etkilenmesine yol açar. Dayanıksız mallarda ise malların kısa bir sürede alınmaması, malların bozulmasına yol açacağından, monopolcünün durumu güçleşebilir.

Monopol şartları; işletme gayretleriyle oluşturulabileceği gibi, özelliği itibarıyla doğal monopoller de bulunur. Bu tür monopollerde; özel konumu olan mallar, örneğin bir kaplıcanın o yörede tek romatizmaya iyi gelen yer olması, orayı monopol durumuna getirir, bu bir doğal monopoldür. Psikolojik olarak bazı işletmelerin, bazı malları piyasada zamanla yer ve isim yapmış olabilir. Bu durumda psikolojik monopolden bahsedilir. Bazen de devlet kimi malların üretim ve satımını kısıtlayabilir: içki ve tütün gibi. Bu durumda yasal monopolden bahsedilir ve yalnızca devletçe izin verilen şirketler bu piyasalara girebilirler. Bunların dışında bir kaç firmanın bir araya gelerek birlikte hareket etmeleri durumunda kolektif monopoller gündeme gelir.

Otelcilik sektöründe tam bir monopol piyasadan söz etmek mümkün değildir. Nitekim bir yörede ya da turistik istasyonda işletme monopol durumunda ise bile bölgesel piyasaya geçildiğinde, zayıf bir monopolle karşılaşılabilir. Bu durumda monopol durumunda bulunan işletme uzun dönemde karını maksimuma çıkarmak durumundadır. Ancak, yüksek fiyatların sağladığı yüksek kar marjları, yeni firmaların iştahlarını arttırabilir ve bu alana girmeye başlarlar. Monopol özelliğindeki bir piyasada faaliyet gösteren otel işletmelerinin maliyetleri, fiyat koyma kararlarının temel belirleyicisi olmaktadır. Buna göre şayet piyasada maliyetler düşüyor ise, işletmenin fiyatlarını düşürmesi gerekirken (monopol durumunu koruyabilmesi için), maliyetlerin sabit olarak değişmemesi, firmanın fiyat farklılaştırmasına gitmesine yol açar.

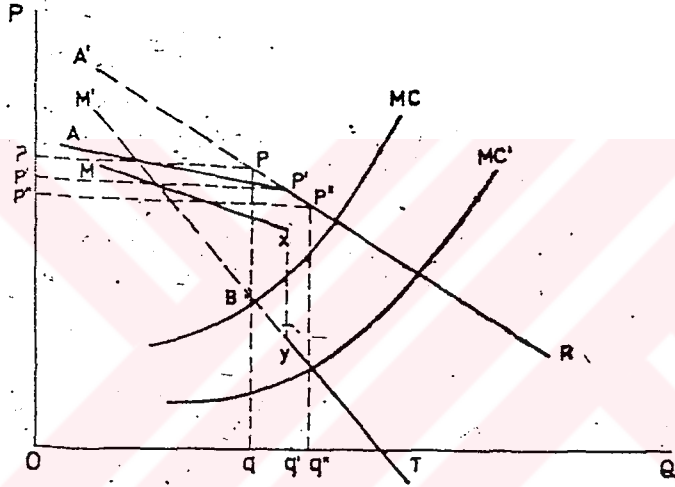
Diğer taraftan, maliyetlerin yükseldiği bir piyasada firmanın fiyat konusundaki tutumu; yine monopol durumunun dayanma gücüyle yakından ilgilidir. Zira bu

<sup>148</sup> Yüksel Ülken, A.g.e., s.193.

güç mevcut ise, firma fiyatlarını en az maliyet artışı kadar artırabilirken, firmanın dayanma gücü yüksek değil ise, fiyatlarını maliyet artışından daha düşük oranda artıracaktır.

Bu açıklamaları grafik üzerinde de değerlendirebiliriz. Buna göre bir yörede bulunan monopol durumdaki otel işletmesi, karını maksimize etmeye çalışır. Ancak, işletmelerin de girme girişimlerine yol açar. Eğer otel işletmesi doğal bir kaynağın tek sahibi ise, diğer firmaların şansı olmayacaktır. Ancak böyle bir konum söz konusu, diğer firmaların şansı olmayacaktır. Ancak böyle bir konum söz konusu değilse, aynı grafik üzerinde işletmenin güçlü ve zayıf monopol olma özellikleri incelenebilir (Grafik 10).

**Grafik 10. Monopolde Denge**



Güçlü ve zayıf monopolün her ikisi de aynı marjinal maliyet (MC) eğrisini kullanır. Buna karşılık, güçlü monopolün (noktalı çizgileri de içine alan) ortalama gelir eğrisi  $A'R$  ve marjinal gelir eğrisi  $M'T$  dir. Bu güçlü firmanın denge noktasında (B), üretim hacmi  $Q_q$  ve fiyat  $Op$  dir.

Diyelim ki,  $Op$  fiyatı, yeni rakip firmaların girişini doğuracak bir fiyattır ve örneğin,  $Op'$  den yüksektir. Bu durumda firmanın ortalama gelir eğrisi dirseklili biçime girer:  $Ap'R$ . Marjinal gelir (MT) eğrisi de iki parçaya bölünmüştür:  $Mx y'T$ . Marjinal maliyet eğrisi, bu koşullarda iki parçalı olan marjinal gelir eğrisini hiçbir şekilde kesemiyor. Öyle ise, karı maksimize edecek olan  $Op'$  fiyatında, marjinal maliyet eğrisinin bir kayma yapması gerekecektir. Örneğin marjinal maliyet eğrisi azalma yönünde  $MC'$  ne kaymışsa, marjinal gelir eğrisinin ancak  $yT$  parçasını kesecek ve en karlı fiyat  $Op''$  olacaktır. Aksi olursa, marjinal maliyet eğrisi artış yönünde bir kayma yaparsa, bu defa marjinal gelir eğrisinin  $Mx$  parçasını kesecek ve sonuç olarak fiyatı yükseltecektir. Dikkat edilirse, marjinal maliyet eğrisinin

gösterceği kaymalar sorunu çözümlenecektir. Çeşitli olasılıklar kuşkusuz vardır ve bunlara göre fiyat-miktar bileşimleri olacaktır.

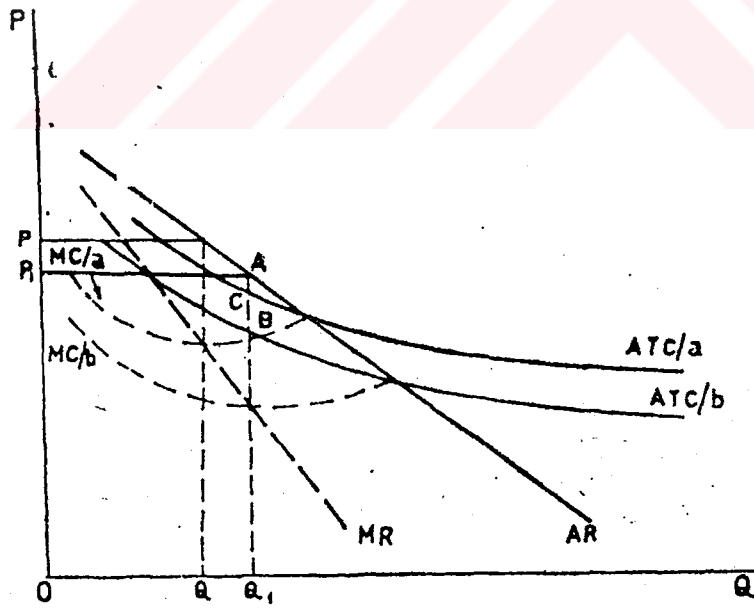
### 2.3.3.3.2. Düopol Şartlarında Fiyatlandırma Kararları

Modelde, monopol şartlarının hakim olmadığı bir analiz için ikinci bir aşamada piyasanın düopol olup olmadığına bakılır. Düopol piyasası; iki satıcı karşısında çok sayıda alıcının bulunduğu bir piyasadır. Dolayısıyla alıcı açısından tam rekabet şartlarına yaklaşma söz konusu iken, satıcı yönünden eksik rekabet şartları geçerlidir. Bu tür piyasalar zaman zaman turizm ve otelcilik endüstrisinde de karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yeni gelişen ya da belirli çekim özelliklere sahip bulunan yörelerde. Eğer firma bu tür bir piyasada faaliyet gösteriyor ise; maliyet farklılıkları ve egemenlik iddiasında olup olmamalarına göre analizin yürütülmesi gerekir..

#### a) Farklı Maliyetlere Sahip Düopol Dengesi

Farklı maliyetlere sahip iki işletmenin bulunduğu bir piyasada düopol dengesi düşük maliyetlere sahip işletmenin avantajlı bir konuma gelmesine neden olacaktır (Grafik 11).

Grafik 11. Farklı Maliyetlere Sahip İki İşletmenin Düopol Dengesi





Şekilde görüldüğü gibi maliyetleri farklı A ve B firmaları vardır. A firması için en karlı denge fiyatı ve denge üretim hacmi OP ve OQ dır. Buna karşılık, B firması karını azamiye çıkarmak isterse, OP<sub>1</sub> fiyatını ve OQ<sub>1</sub> üretim miktarını uygulaması gerekir. A firması B ye oranla daha az avantajlıdır. Çünkü, A nın fiyatı B nin fiyatından yüksektir: OP>OP<sub>1</sub> . Bu koşullar altında A firması da malını OP<sub>1</sub> fiyatı üzerinden satmak zorunda kalacaktır. Şekle dikkat edilirse, OP<sub>1</sub> fiyatından satış yapsa dahi A firması yine kar (AC kadar) sağlayabilir. Eğer A firması bu olanaktan yoksun ise, faaliyetini durdurması ve kendini tasfiye etmesi gerecektir. Böylece, yalnız kalan B firması artık monopol durumuna geçecek demektir.

## b) Egemenlik İddası Durumunda Düopol Dengesi

Egemenlik iddiası bakımından düopol piyasasında denge üç olasılıktan hareketle değerlendirilebilir:

- İki firmanın da egemenlik iddiasından uzak olması,
- Bir firmanın egemenlik iddiasında bulunması,
- Her iki firmanın birden egemenlik iddiasında olması.

söz konusu olabilir. Bu amaçla eş kar \* eğrileri yardımıyla her iki firmanın tepki eğrileri çizilerek grafiksel analiz yapılacaktır.

İki eksenli bir grafikte yatay eksen A otelinin, dikey eksen B otelinin arzlarını belirttiği kabul edilirse, bütün bileşimler belirli bir tatmini (karı) belirtir. Bir eğri üzerinde kalınmak koşuluyla, farklı noktalarda kar değişmez, sabittir. Böylece, her eğri kendi başına belirli bir karı belirttiğine göre, farklı eğriler farklı kar seviyelerini gösterir. Gerek A oteli gerek B oteli için eş kar eğrileri çizilebilir ve aşağıdaki özelliklere sahip olurlar.

A otelinin eğrileri, yatay eksene dış bükey durumundadır. En alttaki yani yatay eksene en yakın olan eğriler en yüksek karları gösterir. Buna karşılık, B otelinin eş kar eğrileri, dikey eksene dış bükey durumundadırlar. En soldaki yani dikey eksene en yakın olan eğriler en yüksek karları belirtir. Dolayısıyla, iki düopolcü otelin karı, her iki firmanın üretim miktarlarının bir fonksiyonu olarak gözükmemektedir; ve zaten bu nedenle, eş kar eğrileri eksene dış bükeydirler. Çünkü, bir firmanın üretimini arttırması demek, öteki firmanın zarar etmesi demektir.

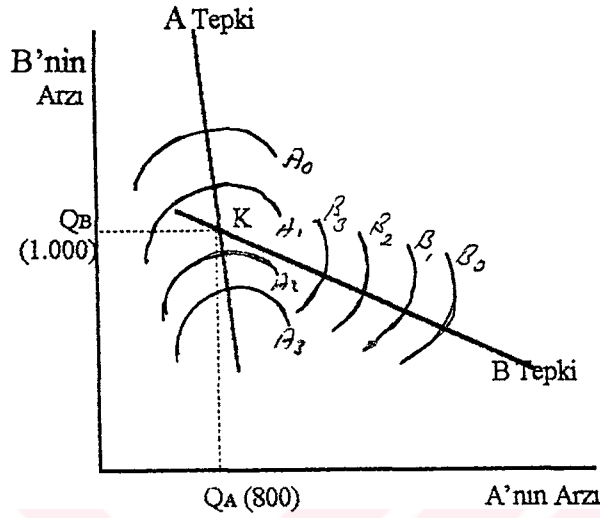
Eş kar ve tepki eğrilerine değindikten sonra ilk olarak her iki otelin (A-B) de egemenlik iddiasından uzak olması durumunu ele alalım. Örnek olarak A 'nın piyasaya 800, B'nin de 1.000 oda sürdürdüğünü ve yöreye yönelik talebin 1.800 olduğunu kabul ederek analize başlayalım. Bu durumda mevcut talep, her iki oteli

\* Eş Kar Eğrisi: Değişik fiyat-miktar ilişkilerinde, karın aynı düzeyde (eğri üzerinde) kalma durumu.



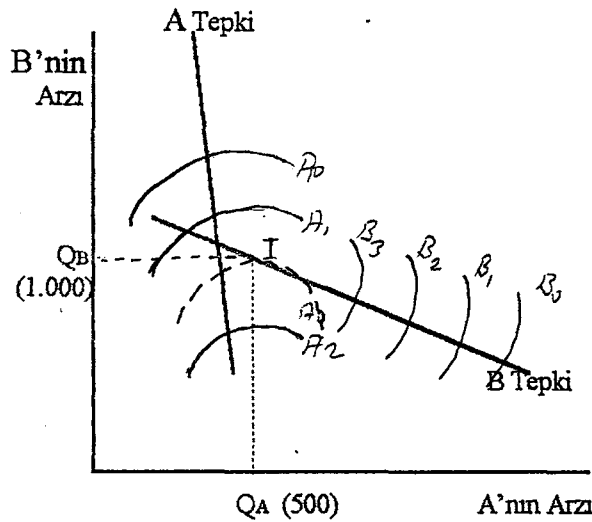
doldurmaya yeteceğinden K noktasında dengeye gelirler. Bu nokta her iki otel için de piyasaya ne kadar oda arzedeceklerini gösterir (Grafik 12).

**Grafik 12.** Her İki Firmanın Egemenlik İddiasından Uzak Olması Durumu



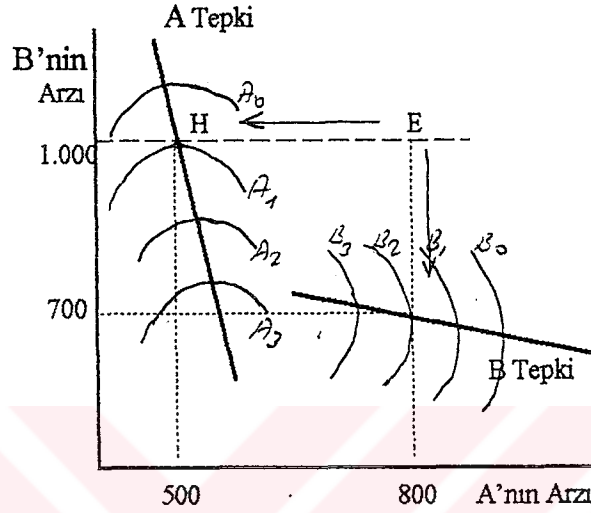
Düopol piyasada bir başka olasılık firmalardan birinin egemenlik iddiası taşıması durumudur. Yine önceki oteller örnek alındığında ve yöreye yönelik talebin 1.500 olduğu kabul edildiğinde, bağımlı durumda bulunan A firması, B 'nin tepki eğrisine kendi eşkar ( $A_n$ ) eğrisini teğet olduğu I noktasında dengeyi sağlar. Diğer bir ifade ile B tüm odaları doldurduktan sonra kalan potansiyel ( $1.500-1.000=500$  oda) A otel tarafından satılır (Grafik 13).

**Grafik 13.** Firmalardan Birinin Egemenlik İddiasında Bulunması Durumu



Düopol piyasada görülebilecek bir başka olasılık ise her iki firmanın birden egemenlik iddiası taşımasıdır. Yine A ve B otellerinin aynı odaya ve yönelik talebe sahip olduklarını düşünürsek, bu durumda A kendi 800 odasını doldurup B'ye 700 oda, B de kendi 1.000 odasını doldurup, A'ya 500 oda bırakmak isteyecektir. Bu durumda E denge noktası her iki firmayı da tatmin etmez. A oteli dengeyi, E'den F'ye, B ise H'ye çekmek isteyerek mücadele edeceklerdir (Grafik 14).

**Grafik 14. Her İki Firmanın Birden Egemenlik İddiasında Bulunması Durumu**



### 2.3.3.3.3. Oligopol Şartlarında Fiyatlandırma Kararları

Monopol ve düopol dışında karşılaşılan bir diğer piyasa türü de oligopoldür. Bu tür bir piyasada satıcılar 2'den fazla ancak çok değil, alıcılar ise yine çoktur\*. Bu koşullar altında; firmaların aralarında anlaşma olup olmaması önem taşıyacaktır. Firmalar arasında açık bir anlaşma farsa; firma fiyatını diğer firmalarla paralel belirleyecekken, gizli anlaşma durumunda firmanın maliyetleri diğerlerine göre düşük olduğunda ise, diğerleri firmanın fiyatına inerler (firmanın fiyatı düşük olacağından). Gizli bir anlaşma yok ise ve firma da piyasanın hakimi ise, yine fiyatları serbestçe belirler, aksi halde diğer firmaları izlemek zorunda kalır.

Öte yandan, otel sayısının azlığı ve aralarında karşılıklı bağımlık durumu malların homojenliği kalkmış, yerini malların farklılaşmasına bıraktığında noksan oligopolden bahsedilir. Otel işletmelerinde sunulan mal ve hizmetlerin farklılaşması konusu da aslında özel bir öneme sahiptir. Nitekim, beş yıldızlı iki farklı otelde

\* Bu piyasalar öncelikle sattıkları malın homojen olup olmaması bakımından iki büyük gruba ayrılabilir: Tam oligopol ve noksan oligopol. İkinci olarak, piyasayı paylaşan oligopolcü firmaların her biri eş büyüklükte olabildiği (simetrik durum) gibi farklı da olabilirler (asimetrik durum). Ve sonuçta oligopol piyasasında yer alan firmaların aralarında mücadeleye girmeleri de olasıdır. Bütün bunlar, bir taraftan farklı olasılıkları, diğer yandan da bütün oligopol çeşitlerini sınırlamanın çok zor, belki de olanaksız olduğunu doğrular.

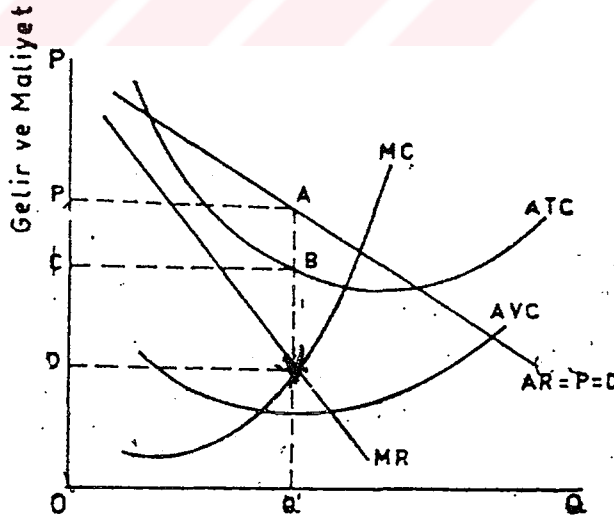


### 2.3.3.3.4. Monopollü Rekabet Durumunda Fiyatlama Kararları

Bir diğer piyasa türü de monopollü rekabettir. Monopollü rekabet piyasası, otel işletmelerinin içinde bulunduğu şartlara en uygun piyasa türüdür. Bu tür piyasalarda, firma sayısı fazladır. Ancak bu, büyük firmaların yokluğu anlamına gelmez. Sadece toplam piyasa içinde bir firmanın payı oldukça küçüktür ve bu bakımdan tam rekabete benzer bir durumdan rahatça bahsedilebilir. Ayrıca, firma sayısının azlığı ile büyük firmaların varlığı birbirine karıştırılma-malıdır. Bunun için kullanılacak temel ölçü firmanın büyüklüğünü piyasanın bütünü ile birlikte ele almaktır. Şöyle ki, küçük bir firma, bu küçüklüğüne rağmen, mahalli bir piyasada monopol niteliğini taşıyabilir. Buna karşın, büyük bir firma geniş bir piyasada yer almıştır ve daha çok rekabet şartları altında faaliyet gösterir. Dolayısıyla, otel işletmesinin büyüklüğünü daima piyasa büyüklüğü ile karşılaştırmak ve buna göre bir yargıya varmak gerekir. Turizm piyasası küçükse, küçük sayılabilecek bir oteli bile monopolcü durumuna sokabilir. Bu piyasanın bir başka önemli özelliği malların farklı olmasıdır. Yani her otelde sunulan hizmetler temelde konaklama ve yiyecek - içecekten ibaret ise de, işletme kendisine göre bir takım değişikliklere giderek ürün farklılaştırmasına gider. Yani sunulan mal ya da hizmetler birbirine benzese de aslında aynı değildirler

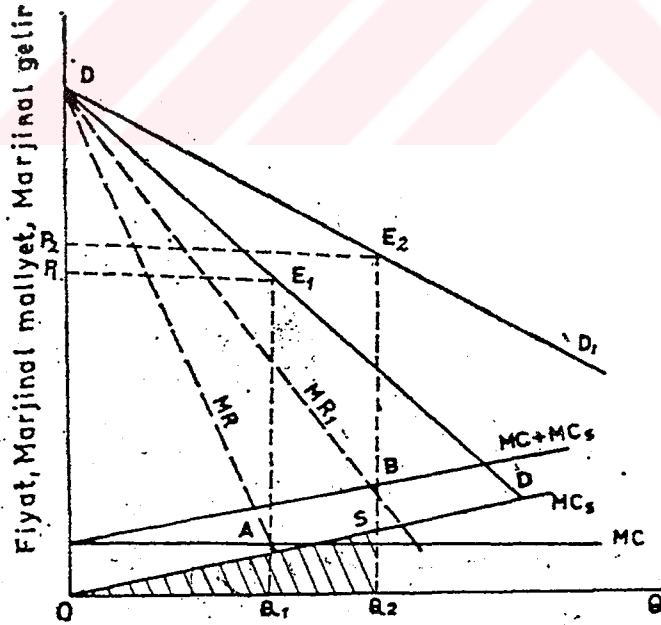
Bu tür bir piyasada otellerin fiyatlama kararları için denge iki temel yaklaşımdan hareketle analiz edilebilir. Bunlardan birincisi; kısa dönem dengesinin ne şekilde oluştuğudur. Kısa dönemde firmanın karını maksimize eden fiyat-üretim kombinasyonu, piyasa kuralına uyarak neşifin  $Q^* = Q^*$  (MR) kesiştiği noktada ortaya çıkar (MC=MR).

**Grafik 16.** Monopollü Rekabet Piyasasında Kısa Dönem Firma Dengesi



Şekilde görüldüğü gibi, marjinal maliyet eğrisi ile marjinal gelir eğrisinin kesiştiği noktada, firmanın karını azamiye çıkaran CPAB dörtgeninde fiyat OP ve üretim miktarı OQ olacaktır. Hatta, dikkat edilirse, fiyat ortalama toplam maliyetten (AC) büyük olduğu için aşırı bir kardan bile söz edilebilir. Ayrıca buradaki ODEQ1 dörtgeni de toplam maliyeti bize verir\*. Öte yandan firmanın fiyatı piyasadan farklı ise firmanın iskonto yaptığı düşünülebilir. Böyle bir durumda, rakipler fiyat indirimine giderler, buna karşın firma rakiplerden daha fazla ya da az yeni bir indirimde de gidebilir. Yine firma fiyatının müşterilerce benimsenip, benimsenmemesi dikkate alınır; şayet benimsenmiş ise satış gerçekleşmekte ve firma bu fiyat düzeyini korumaktadır. Aksi durumda ise otel hizmetleri için promosyon gündeme gelecektir. Bu noktada promosyon; fiyatın indirilmesi ya da aynı tutularak fiyat dışı satış geliştirme çabalarına başvurulması yolları ile yapılabilir. Şayet bu durumda da satış gerçekleşmiyor ve hizmetler elde kalıyor ise; bu hizmetin oda olması durumunda zarar söz konusu olur iken, yiyecek-içecek olması halinde ise yeniden değerlendirilip değerlendirilemeyeceğine bakılarak karar verilir. Otel işletmesi tarafından yapılacak satış harcamalarının son sınırı; reklamın marjinal maliyetinin marjinal verimine eşit olduğu noktadır. Zira, bir marjinal ünitelik reklam harcamasından elde edilen ek gelir, bu marjinal ünite reklamın maliyetinden yüksek ise, işletme satış maliyetini artırmaya devam eder. Ancak eşit olduğu noktada keser. Çünkü, artık ileriye gitmesi için bir ekonomik çıkarı kalmamıştır. Bunu grafik üzerinde aşağıdaki gibi ifade edebiliriz

Grafik 17. Monopollü Rekabet Piyasasında Reklamın Etkinliği



\* Alp Timur, "Turistik Arz - Talep Analizleri," (Yayımlanmamış Doktora Ders Notları,) Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Programı, s.23.

Marjinal maliyetler sabit alındığından MC eğrisi yatay eksene paraleldir. Marjinal reklam (satış) maliyetleri (Mcs) ise belirli bir oranda artmaktadır. Her iki eğrinin toplamı (MC+Mcs) eğrisidir. Firmaya yapılan ilk talep eğrisi DD; reklamın etkisiyle satış hacminin artışı gösteren ve sağa kayan kerlam sonrası talep eğrisi DD1 dir. Marjinal gelir MR den MR<sub>1</sub> e kaymıştır.

Bu şartlar altında, firmanın karını azamiye çıkaran reklam harcamalarının optimal miktarı içi taranmış OSQ2 üçgeni olmalıdır. Çünkü dikkate edilirse, firmanın marjinal maliyet eğrisi ve marjinal reklam eğrisinin toplamı olan MC + Mcs eğrisi ile yeni marjinal gelir eğrisinin (MR<sub>1</sub>) kesiştiği B noktası, firmanın dengeye geldiği noktadır. Bu noktadan miktar eksenine inilecek dikme ile yeni satış miktarını (Q<sub>2</sub>) ve buradan yine yeni fiyatı (OP<sub>2</sub>) rahatça bulunur. Bu dikme, marjinal reklam masraflarını göseteren Mcs eğrisini S noktasında kestiği için OSQ2 üçgeni firmanın karını azamiye çıkaran denge durumundaki reklam harcamalarının optimal miktarını belirtecek demektir.

Firmanın reklam öncesi denge noktası, A noktasıdır. Burada, marjinal gelir (MR) ve marjinal maliyet eğrileri (MC) kesişmişlerdir. İlk denge noktasında OQ<sub>1</sub> istihsalini OP<sub>1</sub> fiyatı üzerinde satan firma, reklam sonrasında, fiyatı OP<sub>2</sub> ye yükseltilmiş ve satış miktarını da OQ<sub>2</sub> ye çıkartmıştır. Böylece, firmanın reklam sonrası durumu, reklam öncesi durumuna göre daha avantajlıdır. Dolayısıyla, ortalama gelir eğrisi (AR) azalan bir eğri olduğuna göre, fiyat daima marjinal maliyetten yüksektir ( $P > MR$ ) ve bu nedenle fiyat dışı rekabet önem kazanır.

#### 2.3.3.4. Kontrol Aşaması

Bu şekilde bir karar verme prosesinden sonra; planlanan, öngörülen ve alınan kararın kontrolü gerekmektedir. Kontrol kavramı, ingilizce "control" fiilinden gelen; sınırlama, düzenleme, onaylama anlamlarına gelen bir sözcüktür. Geniş anlamıyla da; hedeflerin değerlendirilmesi, performansın ölçülmesi ve sonuçta (gerekliyse) düzeltici faaliyetlerin yapılmasını kapsamaktadır. Bu çabaların kesintisiz olarak yapılmasının gerekliliği de unutulmamalıdır.

Bu noktada kontrol işlevinin bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için kaçınılmaz bir faaliyet olması, otel işletmesinin de:

- Gerçekleşen,
- Ve tahmini

maliyet ve kazanç rakamlarının karşılaştırılmasını gerektirir.

Çeşitli isimler altında gruplandırılabilen kontrol sistemleri genel olarak; geri verili ve önleyici kontrol biçiminde incelenirler.



“Geri veri” bir sürecin bilgi niteliğindeki “çıktısı” olup, bu çıktı kontrol için düzeltici eylemi başlatacak olan sürecin “girdisi” dir. Geriverili kontrol sistemlerinde, fiili durumla, tasarılar arasındaki sapmalar ortaya çıktıktan sonra ölçülür ve düzeltilirler. Önleyici kontrol de ise, tasarılarından sapmalar ortaya çıkmadan önce muhtemel sapmaların önlenmesine çalışılır. Önleyici kontrol sistemlerine örnek olarak; satın almalarda satın alma taleplerinin kopyelerinin ilgili departmana gönderilmesi verilebilir.

Optimum kontrolü sağlamanın yolu ise kuşkusuz karar verme eylemi sürecinde, geri verili kontrol yöntemlerinden, kararın verilmesi sonrasında ise önleyici kontrol den yararlanılmasıdır.

Şayet tüm bu değerlendirmeler sonucu; gelirler, maliyetlerden fazla ise, süreç tamamlanıp son bulacak, aksi durumda her bir hizmete ilişkin katkı payının bulunmasıyla; satış hacminde mi, yoksa maliyetlerde mi bir problem olduğu saptanacaktır. Şayet maliyetlerde bir aksama var ise, maliyet düşürme çalışmalarına ya da kontrolüne gidilirken, satış hacmindeki sapmalar da değerlendirilerek süreç tekrarlanacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM OTELCİLİK ENDÜSTRİSİ FİYATLAMA KARARLARINA SİMÜLASYON ANALİZİ YÖNTEMİNİN UYGULANMASI

Bu bölümde öncelikle, simülasyon analizinin fiyatlama kararlarına ne şekilde uygulanabileceği değerlendirilecektir. Daha sonra ise modeli kurulan fiyatlama simülasyonunun, her hangi bir işletmede ne şekilde uygulanabileceği konusuna yaklaşım yapılacaktır. Bu amaçla yirmi yılı aşkın bir süredir Türk Turizmüne hizmet veren Çeşme Altinyunus Tatil Köyü uygulama için seçilmiştir. Bu işletmenin aynı zamanda, otelcilik endüstrisi kapsamında değerlendirilebilecek bir özelliğe bulunması, işletmede kullanılan bilgisayarlı yiyecek-içecek yönetim sisteminin, simülasyon çalışması için gereken en uygun alt-yapı koşullarını sunması sözkonusu işletmenin seçiminde önemli rol oynamıştır. Ayrıca çalışmanın başında yer alan kısıtlara uygun olarak İzmir çevresindeki en yakın ve önemli sayfiye yöresinde bulunması da işletmenin tercih edilmesine neden olmuştur. Yine işletme kayıtlarının bilgisayar yardımıyla tutulması, kurulan modelin bilgisayara aktarılmasında, büyük ölçüde kolaylık sağlayacaktır \* .

### 3.1. SİMÜLASYON ANALİZİNİN FİYATLAMA KARARLARINA UYGULANMASINA TEORİK YAKLAŞIM

Simülasyon analizlerinde, analizin türü bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Heuristic bir simülasyonda her hangi bir ilke benimsenmez iken, olasılıklı bir simülasyonda genellikle on aşamalı bir süreç söz konusudur <sup>150</sup>. Olasılıklı simülasyonda, aşamalar mevcut sisteminin incelenmesiyle başlar. Böylece simülasyonu yapılacak sistemin modellenmesi için değişken ve sabitler saptanmış, problem de tamamlanmış olur. Daha sonra modellemeye geçilir. Sistemin benzeri bilgisayar ortamında oluşturulmaya çalışılır. Bir sonraki aşamayı sisteme ilişkin verilerin toplanması, olasılık dağılımlarının ve kümülatif olasılık dağılımlarının hesaplanması oluşturur. Daha sonra rasgele sayılar oluşturularak, rasgele gözlemlerin elde edilmesine geçilir. Elde edilen rasgele sayılar yardımıyla bilgisayar simülasyonu gerçekleştirir ve çıktılar alınır. Analizin son aşamasını; bulunan sonuçların geçerliliğinin araştırılması oluşturur. Olasılıklı simülasyonda gerçekleştirilmesi

\* Bununla beraber simülasyon çalışmasının bilgisayarla yapılabilmesi için, küçük bir bilgisayar programı hazırlanmıştır (BASIC Programlama Diliyle).

<sup>150</sup> H. Maisel, "Making Management Simulations Useful," *Simulation*, (Vol:25 No:4), 1976, s.23.

gereken aşamaları fiyatlama kararı verilmesi bakımından ele alarak incelediğimizde, belirli özelliklerin dikkate alınması söz konusu olacaktır.

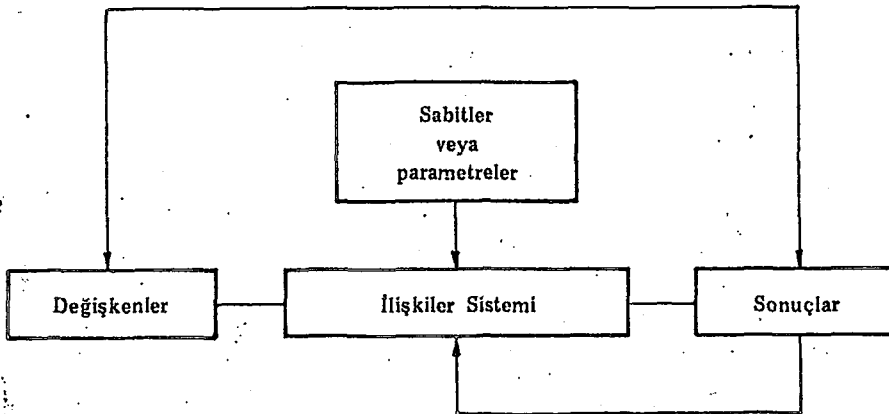
### 3.1.1. MEVCUT FİYATLAMA SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

Her hangi bir karar verme sürecinde karşılaşılan problemlere çözüm bulunabilmesi için; herşeyden önce problemin basite indirgenerek, belirli bir biçimde tanımlanması veya çözümlenebilecek bir biçimde formüle edilmesi gerekir. Simülasyon yönteminin ne şekilde bir örnek ile açıklamak mümkündür Simülasyon yöntemini yeni kurulacak bir havaalanının planlamasına uyguladığımızda, havaalanına günde ne kadar uçak ineceği, uçakların hangi aralıklarla inecekleri, aynı anda kaç uçağın inebileceği, uçaklardan birinin inerken, diğerinin nerede ve nasıl bekleyeceği sorularının yanıtları simülasyon yöntemi yardımıyla kolaylıkla verilebilir. Fiyatlama probleminin çözülmesi için de yine benzer bir sistem analizi yapılabılır. Buna göre yine; fiyatlama kararı verilecek işletmenin; bu kararda maliyetleri mi yoksa talebini esas alacağı, rekabetin durumu, işletmenin politikaları, hitap ettiği müşteri grubu gibi faktörlerin hangi sırayla ele alınacağı, sonuçta fiyatın belirlenmesi fiyatlama karar verme sürecini oluşturur.

### 3.1.2. MODELİN KURULMASI

Simülasyon analizinde ikinci aşamayı; bir önceki aşamada incelenen fiyatlama sisteminin benzeri olan bir modeli geliştirmek oluşturacaktır. Fiyatlama modelini kurmadan önce, genel bir simülasyon modelinin unsurları ve aralarındaki ilişki dikkate alınmalıdır (Şekil 21).

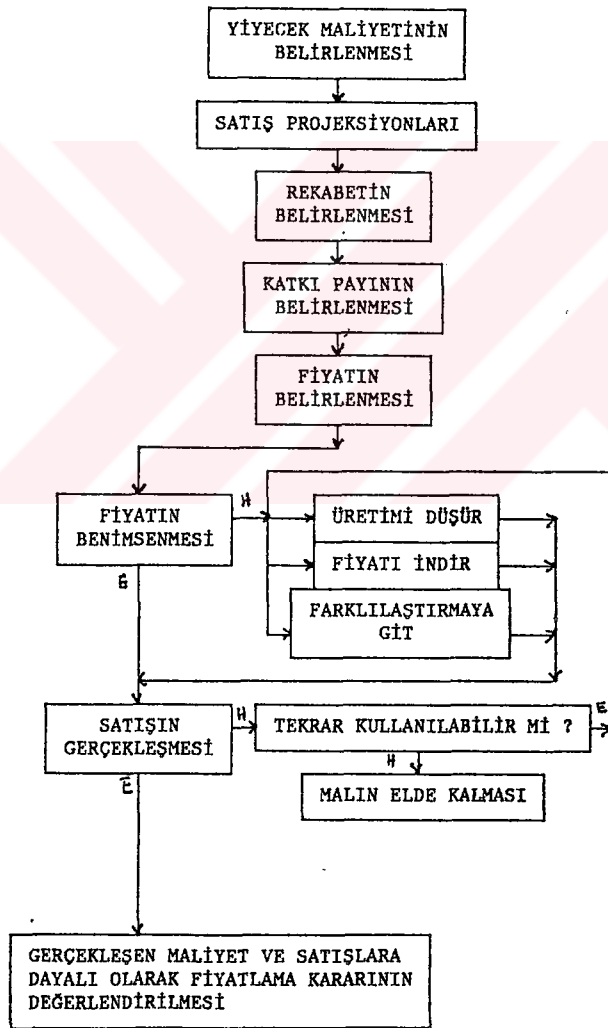
Şekil 21. Bir Simülasyon Modelinin Temel Yapısı



**Kaynak:** Martin K.Starr, Management: A Modern Approach, New York: Harcourt Inc., New York, 1971, s.53.

Şekilde yer alan unsurların fiyatlama karar modelinde tanımlanması ve aralarındaki ilişkinin ortaya konması son derece karmaşık ve zordur. Bu yüzden fiyatlama karar işleminin çok detaylı tanımlanmasının yapılması gerekir. Böylece; sabit faktörler ile değişken faktörler arasında bir ilişkiler sistemi oluşturularak, elde edilen sonuçlar da dikkate alınarak geri besleme mekanizması ile sürecin kontrolü mümkün olacaktır. Fiyatlama karar modelinin kurulması için mevcut sistem detaylı olarak gözlemlendikten sonra sistemin amaçları da göz önünde bulundurularak, bir akış şeması oluşturulmalıdır. Bu noktada gerçek sistemin akış şemasına ayrıntılı ve doğru bir biçimde yansıtılması önem taşıyacaktır. Bu özelliği göz önünde bulundurularak fiyatlama karar modeli daha basite indirgenerek oluşturulabilir. Bu, aynı zamanda kantitatif özellik gösteren bir karar modelinin simülasyonunun, kalitatif niteliğinden ayıran en önemli noktadır <sup>151</sup> (Şekil 22).

Şekil 22. Fiyatlama Karar Modelinin Basit Bir Yapıya Dönüştürülmüş Durumu



<sup>151</sup> William P. Andrew, Carolyn U. Lambert and Joseph M. Lambert, A.g.m., s.51.

Simülasyon analizi ile ilgili modeli bir otel işletmesinin sunduğu yiyecek hizmetlerine uyguladığımızı kabul edelim. Bu noktada modelin simüle edilebilmesi için; fiyatlama kararlarının gözlemlenmesiyle işe başlanır ve varsayımlar belirlenir. Bu varsayımlar şunlar olabilir:

- Yiyeceğin maliyetine eklenecek kâr marjı,
- Mevcut mutfak kapasitesine göre olası satış durumu,
- Malzeme maliyetlerinin minimum ve maksimum değeri,
- Ekonomik sipariş miktarı,
- Rekabetin önümüzdeki sezon içindeki durumu,
- Müşteri profilindeki değişimler,
- Yiyeceğin hazırlanması ve sunumundaki işgücü maliyetleri ve olası değişim,
- Kalan yiyeceklerin değerlendirme biçimi,

Bu varsayımlar, modelin temel kısıtlarını oluşturur.

### 3.1.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Benzetimi yapılan fiyatlama modelinin simüle edilebilmesi için bu aşamada sürece ilişkin verilerin toplanması gerekir. Bu veriler; modelin işletilebilmesi için gereken girdiler olarak da düşünülebilir. Bu veriler kendi aralarında iki ana grupta toplanabilirler:

- Normal duruma ilişkin veriler,
- Stratejilere ilişkin veriler

Normal durumlara ilişkin veriler; geçmişten bu güne kadar fiyatlama kararlarında karşılaşılan talep ve maliyet durumlarına ilişkin bilgilerden oluşurken, stratejilere ilişkin olanlar ise; işletmenin hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için planlanan ve öngörümlenen verilerdir.

#### 3.1.3.1. Normal Duruma İlişkin Verilerin Toplanması

Otelcilik endüstrisinde yer alan bir işletmenin fiyatlama kararlarına ait veriler; işletmede geçmişte tutulan kayıt ve gözlemlerden elde edilebilir. Otel işletmesi için maliyetlerin fiyatlama kararlarında belirleyici olduğu, bununla beraber yönelik talebin de etkisi altında bulunduğu düşünüldüğünde modeli simüle edilen yiyeceğe ilişkin yalnızca talebi dikkate alan bir veriler grubunu satışlar oluşturabilir. İşletmenin tüm yıl boyunca açık olduğu ve ele alınan yiyeceğe ilişkin satış rakamlarının, ikişer aylık toplamlar ile yıl geneline dağılımı tablo üzerinde gösterilebilir (Tablo).

**Tablo 6. Ele Alman Yiyeceğe İlişkin Gözlemlenen Satış Miktarları**

DÖNEM	NO	SATIŞ MİKTARI
Ocak-Şubat	1	220
Mart-Nisan	2	280
Mayıs-Haziran	3	340
Temmuz-Ağustos	4	520
Eylül-Ekim	5	490
Kasım-Aralık	6	290
TOPLAM		2.140

Bu tür bir dağılım işletmenin sözkonusu yiyeceğe ilişkin geçen dönemdeki satışlarını iki aylık dönemler itibariyle göstermektedir. Ayrıca bu veriler son on yıllık dönem trendine yakın verilerdir.

### 3.1.3.2. Stratejilere İlişkin Verilerin Toplanması

Kontrol edilebilir değişkenlerden oluşan stratejilere ilişkin veriler; hedeflenen amaç doğrultusunda belirlenir. Buradaki amaç; malzeme maliyetleri ile personel maliyetleri arasındaki dengeyi sağlayacak personel sayısını bulmaktır. Menüdeki yiyecek kalemlerinin artırılması, daha fazla işgücüne yol açar. Diğer taraftan menünün zenginliği talebi artırır, müşteri sayısını ve dolayısıyla satışları da artırabilir.

İşletmenin başabaş noktasına ulaşması genel olarak otelcilik endüstrisinin yapısal özelliği nedeniyle oldukça yüksek satış düzeylerinde gerçekleşirken, bu düzeyden sonra sağlanan her birim satışın işletmeye daha fazla kar sağlaması; başabaş noktasına ulaştıracak yiyecekler ve bu noktayı geçtikten sonra daha da fazla kar marjı bırakacak yiyecekler şeklinde iki farklı grupta değerlendirilebilir. Bu noktada; düşük maliyetli yiyeceklerle başabaş noktasına ulaşılması düşünüldüğünde, yüksek maliyetli az tüketilen örneğin balık çeşitleri; başabaş noktası üstündeki gelir beklentileri için uygun olacaktır.

Geliştirilen bu stratejilerin gerçekleşmeme durumları içinde aksi yönde stratejiler saptanabilir. Bu durumda sözelimi eğer, umulan satış miktarından daha düşük bir satış olduğunda, maliyetler arttığandan kar maksimizasyonu amaçlanıp fiyatlar



yükseltilir ya da porsiyonlar küçültülür. Ya da zarar minimizasyonu benimsenerek, fiyatlar düşürülerek sürümden kazanılarak, kaçınılamayan zarar tutarı düşürülmeye çalışılır. Sayılan bu stratejilere, sonsuz sayıda yeni strateji eklenebilir. Ancak strateji tesbitinde, işletme politikası hedefleri dikkate alınmak zorundadır.

### 3.1.4. NORMAL DURUMA İLİŞKİN OLASILIK DAĞILIMININ BULUNMASI

Fiyatlama kararında dağılıma bağlı simülasyon yapılacak ise, dağılım matematik formunun bilinmesi gerekir. Diğer bir ifade ile bu tür bir analiz için normal durumlara ilişkin verilerin hangi istatistiksel dağılıma girdiği belirlenmelidir. Öte yandan simülasyon analizindeki dağılımların, kuramsal ve matematiksel dağılımlarla çok kesin bir ilişkisi yoktur. Söz konusu dağılımlar, sadece geçmiş deneyimlere dayalı olarak gerçek gözlemlere ilişkindirler <sup>152</sup>. Uygulama çalışmasına örnek vermek amacıyla daha önce ele aldığımız yiyecek örneğinin olasılıklarının bulunması son derece kolaydır. Nitekim her döneme ait satılan yiyecek toplamları, yıl içinde satılan yiyecek toplamına bölüldüğünde olasılıkları bulunmuş olacaktır (Tablo 7).

**Tablo 7.** Ele Alınan Yiyeceğe İlişkin Gözlemlenen Satış Miktarlarının Olasılık Dağılımları

DÖNEM	NO	SATIŞ MİKTARI	OLASILIK
Ocak-Şubat	1	220	0.10
Mart-Nisan	2	280	0.13
Mayıs-Haziran	3	340	0.16
Temmuz-Ağustos	4	520	0.24
Eylül-Ekim	5	490	0.23
Kasım-Aralık	6	290	0.14
TOPLAM		2.140	1.00

<sup>152</sup> H. Maisel - G. Gnugnoli, *Simulation of Discrete Stochastic Systems*, Science Research Association, Chigago, 1972, s.134.

### 3.1.5. OLASILIK DAĞILIMLARININ KÜMÜLATİF OLARAK ELDE EDİLMESİ

Geliştirilen stratejilerin, değişik faktörlerin etkisi altında denenebilmesi, rasgele sayıların gözlem değerlerine dönüştürülmesi ile mümkündür <sup>153</sup>. Bu işlem; önceki aşamalarda elde edilen olasılık dağılımlarının, kümülatif olasılık dağılımlarının çevrilmesiyle sağlanır \*. Tablo 8’de bulunan kümülatif olasılık durumları görülmektedir.

Tablo 8. Satışların Kümülatif Olasılığı

DÖNEM	SATIŞ MİKTARI	OLASILIK	KÜMÜLATİF OLASILIK
Ocak-Şubat	220	0.10	0.10
Mart-Nisan	280	0.13	0.23
Mayıs-Haziran	340	0.16	0.39
Temmuz-Ağustos	520	0.24	0.63
Eylül-Ekim	490	0.23	0.86
Kasım-Aralık	290	0.14	1.00
TOPLAM	2.140	1.00	

### 3.1.6. RASGELE SAYILARIN OLUŞTURULMASI

Fiyatlama karar modelinin simüle edilebilmesi için; kümülatif olasılık dağılımında rasgele sayılar \*\*yardımıyla olası durumların elde edilmesi gerekir <sup>\*\*54</sup>. Aşağıda rasgele sayılar tablosundan bir kesit görülmektedir.

<sup>153</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.64.

\* Mart-Nisan için Kümülatif Olasılık = Ocak-Şubat Olasılığı + Mart-Nisan Olasılığı

\*\* Rasgele sayı; uniform rasgele sayı yerine kullanılmaktadır. Türetilen bir sayının rasgele olması şu özellikleri taşımaları ile mümkündür:

- Türetim işleminin uzun bir periyoda bağlı olması,
- Dejenere olmaması,
- Gerektiğinde aynı sayıların türetilmesi,

.../...

**Tablo 9. Rasgele Sayılar Tablosundan Bir Kesit**

451	954	19	289	524	372	104	267
257	76	34	105	495	202	385	112
686	643	775	554	128	357	752	510
115	519	653	406	116	763	430	792
175	816	327	681	398	596	889	541
744	899	708	647	168	282	853	588
951	380	957	825	865	496	294	15
175	124	482	985	182	164	435	155
45	242	945	144	59	462	749	589
440	98	255	574	689	816	958	150
488	307	573	793	512	901	35	919
568	730	308	572	221	643	203	229
310	481	122	929	756	219	934	662
142	113	350	375	530	60	417	694
540	115	755	927	574	828	417	790
843	713	435	466	220	102	958	73
56	895	425	886	784	934	889	0
433	899	11	332	833	624	307	278
477	214	728	199	183	724	560	864
942	577	360	131	901	33	245	965
832	978	944	22	302	604	211	39
401	655	763	17	954	736	554	792
153	95	354	511	672	980	622	181
842	37	501	148	523	138	14	414
472	469	240	823	824	259	576	947

**Kaynak: Mehmet Şahin, A.g.e., s.66.**

– Türetilen sayıların, istatistiki bakımdan bağımsız olmaları gerekir.

Tekrarlanması güdülen amaç; arzu edilen miktarda rasgele sayı üreten bir yöntemin seçimidir. Bunun için şu yöntemlerden yararlanılabilir:

- El Yöntemleri: Bu yöntemler genellikle gerçek simülasyon modellerinden çok, eğitim uygulamalarında kullanılmaktadır. Bir torbadan seçim yapılması gibi.
- Rasgele Sayı Tabloları: En eskisi 1927'de Tippett tarafından hazırlanmıştır. Bu gün içinse en iyi olarak bilinen tablo RAND şirketi tarafından geliştirilen ve 1.000.000 sayıyı içeren tablodur.
- Analog Bilgisayar Yöntemleri: Bu makinelerle sayılar, bir gürültü kaynağı tarafından oluşturulan elektronik bir akım üreticisinden elde edilmiştir. Ayrıca böyle bir yöntemle oluşturulan sayıların tekrar elde etmek mümkün değildir.
- Sayısal Bilgisayar Yöntemleri: Rasgele sayıların oluşturulmasında; gerek el yöntemleri, gerekse mevcut tabloların ve gerekse analog bilgisayarların kullanımında karşılaşılan güçlükler, rasgele sayıların türetilmesinde sayısal bilgisayar yöntemlerinin doğrudan kullanımını zorunlu kılmıştır.

\*<sup>54</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.55.

### 3.1.7. KÜMÜLATİF OLASILIK DAĞILIMLARINDAN RASGELE GÖZLEMLERİN ELDE EDİLMESİ

Bu aşamada modelin simüle edilmesine imkan verecek; rasgele sayılar tablosundan 0 ila 100 arasında olmak kaydıyla sayılar tesadüfen seçilir ve kümülatif olasılık dağılımıyla eşleştirilerek, olası satış rakamları bulunabilir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıdaki gibi yeni bir tablodan yararlanılabilir:

**Tablo 10.** Satış Miktarlarını Bulmak İçin Uygulanacak Rasgele Sayılar

SATIŞ MİKTARI	OLASILIK	KÜMÜLATİF OLASILIK	RASGELE SAYI SINIRLARI
220	0.10	0.10	00-09
280	0.13	0.23	10-22
340	0.16	0.39	23-38
520	0.24	0.63	39-62
490	0.23	0.86	62-85
290	0.14	1.00	86-99

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, tablonun öncekilerden farkı; son sütuna eklenen rasgele sayı sınırlarıdır. Bu kolonun anlamı; 0 ila 9 arası bir sayı çekildiğinde, 22 satış yapılırken (olasılık ta 0.10 iken), 23 ila 38 arası bir sayı çekilmesi durumunda 34 satışın 0.16 olasılıkla gerçekleşebileceğini göstermektedir. Bu aşamayı daha iyi açıklayabilmek için bilgisayar yardımıyla bulunan rasgele sayılar aşağıdaki gibi olduğunda; bunlara isabet eden satış miktarları da 2. kolonda olduğu gibi gerçekleşir.

**Tablo 11.** Satış Miktarlarına İlişkin Denemeler

RASGELE SAYI	SATIŞ MİKTARI
14	280
88	290
31	340
53	520
17	280
54	520
01	220
62	520
51	520
35	340

Tabloda; 10 adet rasgele türetilme yoluyla elde edilen sonuçlar görülmektedir. Buna göre en fazla satış miktarı dört kez bulunan 520 birimdir, bunun gerçekleşme olasılığı ise % 40 ( $4/10 = \%40$ ) dir. Bu aynı zamanda çok yüksek bir gerçekleşme olasılığını da göstermektedir. Bunu ikişer kez bulunan 280 ve 340 birimlik satışlar izlemektedir. Bunların gerçekleşme olasılığı ise % 20 ( $2/10 = \%20$ ) dir. Gerçekleşme olasılığı en zayıf olan satış miktarları ise birer kez gerçekleşen 220 ve 290 birimlik satışlardır. Bunların yüzdesel gerçekleşme olasılığı ise % 10 ( $1/10 = \%10$ ) dur.

### 3.1.8. SİSTEMİ SİMÜLE EDEREK EN İYİ ÇÖZÜMÜN ARAŞTIRILMASI

Bu aşamada; daha önceden kurulmuş bulunan model; rasgele gözlem ve stratejilere göre simüle edilir. Diğer bir ifadeyle gelecekte satış miktarının ne olacağı belirlenmeye çalışılır. Burada normal koşullar dahilinde simüle edilen model, strateji verileri de girilerek fiyat kararının optimizasyonuna çalışılır. Ayrıca buradaki rasgele denemelerin yapılmasında; gerçek hayattaki işlemlerin aynen yapılması söz konusudur. Modeli kurulan fiyatlandırma kararları değişik koşullara göre optimize edilmeye çalışılırken; ya manuel bir form üzerinde gerçekleştirilir, ya da bilgisayarlardan yararlanır.

Simülasyon uygulamasını bilgisayara aktarabilmek için; modelin herhangi bir program diliyle ifade edilmesi gerekir. Bu işlemler, geliştirilen özel simülasyon dilleriyle yapılabilir. Simülasyon analizinde kullanılan başlıca diller şunlardır <sup>155</sup> :

- GPSS,
- SIMSCRIPT II.5,
- MODSIM II,
- NETWORK II.5,
- SIMLAN,
- COMNET,
- SIMFACTORY II.5

Simülasyon analizinde kullanılan dilleri birbirinden ayıran özellikler sözkonusudur. Nitekim bazıları grafikte desteklenmiş olup, desinatörler için hazırlanmış olabileceği gibi, bazıları da üretim sistemini ya da muhasebe kararlarının alınmasına yardımcı olabilecek şekilde tasarlanmıştır. Bu diller özellikle simülasyon çalışmasının yapılabilmesi için geliştirilmiş paket programlardır. Bunların dışında; yine simülasyon uygulaması yapılabilecek, COBOL, FORTRAN ve BASIC gibi genel amaçlı bilgisayar dillerinden de yararlanılabilir.

Bu dillerden en çok kullanılanı GPSS; özellikle bekleme hattı problemlerini içeren ve Random sayıları kullanan Monte-Carlo tipi simülasyon problemlerinin

<sup>155</sup> Jan A. Spriet - Ghislain C. Vansteenkiste, A.g.e., s.67.

çözümü için geliştirilmiştir. Her hangi bir dağılıştan gelişler ya da servis zamanları üretmek istediğimizde bu paket program içinde tanımlı bulunan hazır fonksiyonlar, belli komutlarla çağrılarak veri üretimi yapılır.

### 3.1.9. ETKİNLİĞİN ARAŞTIRILMASI

Simülasyon analizinin bu evresinde, yapılan simülasyonun etkinliği araştırılır. Bunun için, simülasyon denemelerinin ayrıntılı bir analizine gidilir. Mümkün olduğu kadar fazla ayrıntıya girmek analizin sonuçlarının daha sağlıklı olması için gereklidir. Ancak, bu durum hem bütünü gözden kaçmasına, hem de gereksiz zaman kayıplarına yol açabilir <sup>156</sup>.

Etkinliğin araştırılması konusunda yapılabilecek önemli bir test; simülasyon çalışmasında başvurulan rasgele gözlemlere ilişkindir. Nitekim simülasyon çalışmasındaki gözlem sayısı ne kadar çok olursa, modelden elde edilecek çıktılarda sağlık derecesi de o oranda yüksek olacaktır. Çünkü uzun simülasyonlar, analiz edilen sistemin gerçek işleyişini daha iyi analiz etme imkanı vermektedir. Daha önceki 6 öne ilişkin gerçekleşen rakamların, 10 denemelik bir simülasyonla ancak 4 tanesinin tahmin edilebildiği görülmüştür.

Diğer taraftan, bağımsız değişkenlerde yapılacak bir değişimin hedef değişkenler üzerindeki etkilerini bir kaç dönem, ya da aşama sonraki izlerini araştırıldığı gibi katsayılar, parametrelerde ve sabit değerlerdeki değişimin sonuçlarını da araştırabildiğinden <sup>157</sup> bulunan sonuçlar arasındaki önemli farkların ayrıca analiz edilmesi zorunlu olabilir.

### 3.1.10. SİMÜLASYON MODELİNİN GERÇEKLENMESİ

Analizin son basamağını fiyatlandırma kararlarına ilişkin modelin geçerli olup olmadığının araştırılması oluşturmaktadır. Şayet kurulan model sistem davranışlarının güvenilir bir tahminini verebiliyorsa, geçerli bir model olarak kabul edilecektir <sup>158</sup>. Gerçek dünyanın modele nasıl uygun biçimde yansıtılacağını da açıklayan gerçekleştirme için gerek duyulan işlemler ve mantığı, simülasyon çalışmalarının başlangıcından bu güne dek dikkati çekmiştir.

Bilgisayar simülasyonlarının gerçekleştirilmesi farklı unsurlara dayanmakta, ancak yakından ilgili olmamaktadır. Bunlar daha çok; gerçek ve simüle edilmiş sistemlerin çıktıları arasındaki ilişkidir. Bu, gerçek davranışın verileriyle varyanslardaki program tarafından ulaşılan ve simülasyonun geçerliliği dikkate alınmaması nedeniyle açıklan-

<sup>156</sup> Mehmet Şahin, A.g.e., s.72.

<sup>157</sup> Ahmet Kılıçbay, A.g.e., s.520.

<sup>158</sup> H. Taha, *Operations Research: An Introduction*, Macmillan Publishing, New York, 1971, s.8.



ması zor olabilir. Geçerliliğin simülasyon literatüründe büyük bir yüzdeyle kabulü gerekmektedir. Bunun için kantitatif analiz sonuçları ile, kalitatif etkenler arasında denge sağlayabilecek bir hareket tarzı araştırılmalıdır.

## 3.2. SİMÜLASYON YÖNTEMİNİN FİYATLAMA KARARLARINA UYGULANMASI: ALTINYUNUS TATİL KÖYÜ ÖRNEĞİ

### 3.2.1. ÇEŞME İLÇESİNİN KONUMU VE TARİHÇESİ

Çeşme ilçesi, İzmir ilinin en batısında yer alır. 26-27 doğu meridyenleri ile, 38-39 kuzey paralelleri arasında ve İzmir'e 80 km uzaklıkta bulunan ilçenin yüzölçümü 260 km<sup>2</sup> dir. Çeşme'nin kuzeyinde Karaburun ilçesi, batısında ve güneyinde Ege denizi, doğusunda da Urla ilçesi bulunmaktadır. İlçenin 9 deniz mili batısında bulunan Sakız Adası ise Yunanistan'a aittir.

İlçenin bu günkü yeryüzü şekilleri, üçüncü zaman sonunda oluşmuş ve yer yer alçalma ve yükselmelerden meydana gelmiştir. Düzelmiş volkanik araziden oluşan bir yarımada üzerindeki Çeşme ilçesinin toprak yapısını tektonik hareketlerle durumları genellikle az değişikliğe uğramış ve fazla kompakt olmayan kayalarla, nispeten az olmakla birlikte tektonik hareketle çok değişikliğe uğramış kompakt, kırık ve çatlakları fazla tortul kayalar teşkil etmektedir. Ayrıca ilçenin doğusunda yer yer andezit ve bazalt gibi volkanik görünümlere de rastlanmaktadır. Engebeli bir durum arzeden toprak yapısının çorak ve taşlık bir görünüme sahip olması turizm yönünden bir handikaptır <sup>159</sup>.

İlçe konumu nedeniyle ilkçağlardan bu yana sürekli işgallere sahne olmuştur. İlkçağda, İonyanın en büyük 12 şehrinden biri olan ilçe (O zamanki adıyla Eritre) önceleri Atina'ya bağlanmıştır. Daha sonra egemenliğini kazanan ilçe, bağımsızlığını Romalıların işgaline kadar sürdürebilmiştir. Bu dönem içinde Doğu Akdeniz ve özellikle Kıbrıs ile ticari ilişkilerde bulunmuş, Sakız Adası ile birlikte esir ve şarap ticaretini elinde tutmuştur. Yine bu dönemde Lidya ve Rus saldırılarına uğramış ve Bergama Krallığına dahil edilmiştir. Daha sonra bağlandığı Roma hakimiyeti ise 1081'de Çakabeyin burayı alma sıyyla son bulmuş ve Yıldırım Beyazıt tarafından Osmanlı İmparatorluğuna bağlanmıştır. Ankara savaşıyla Osmanlıların egemenliğinden Timura geçen ilçe daha sonra Aydın oğulları Beyliğinin egemenliğine ve sonra da yine Osmanlı İmparatorluğuna bağlanmıştır. İlçenin adı; 17. ve 18. yüzyıl yapımı sokaklarda bulunan ve bu gün için bir çoğu yıkıntı halindeki toplam 16 çeşmeden gelmektedir. Diğer taraftan ilçe; haftalık alış-veriş ilişkileri ve bütün fonksiyonları ile İzmir'in metropolü içinde bulunmaktadır.

<sup>159</sup> Alp Timur, "Bir Turizm İstasyonu Çeşme," (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir, 1973, s.3.

### 3.2.2. İLÇEYE YÖNELİK TURİZM TALEBİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir turistik istasyonun turizm talebi bakımından analizi, turizm hareketlerinin özelliği itibariyle yöreye birlikte değerlendirmeleri gerekli kılar. Bunun için öncelikle aşağıda Ege Bölgesine (hatta ülkemize) yönelik turizm talebi değerlendirilmiş, daha sonra Çeşme ilçesinin özel konumu analiz edilmiştir.

#### 3.2.2.1. Ege Bölgesine Yönelik Turizm Talebi

Planlı Dönem Türk turizmi açısından değerlendirildiğinde;1963 yılında Türkiye'ye gelen toplam yabancı sayısının 198.841, dış turizm gelirlerinin 7.6 milyon dolar düzeyinde bulunduğu, 1993 yılında Türkiye'ye gelen yabancı sayısının 6.500.638'e, dış turizm gelirlerinin de 3.9 milyar dolara çıktığı görülmektedir. Türkiye'ye yönelik talebi olumsuz yönde etkileyen değişkenler nedeni ile bazı yıllar artışın hızı düşmekte, hatta bazı yıllar gelen yabancı sayısı azalmaktadır (1993 yılında, 1992 ye göre gelen yabancı sayısı münferit terör olayları yüzünden yaklaşık 500.000 kişi azalmıştır). Bununla beraber 1963 yılında gelen yabancı sayısı 100 kabul edildiğinde, bugün bu rakam 3.458 e ulaşmıştır.

Türkiye'ye gelen yabancıların geliş nedenleri incelendiğinde; 1993 verilerine göre % 60 ının tatil amacıyla, % 11 inin alış-veriş, % 9 unun kültürel, % 6 sının iş amacıyla geldiği görülür <sup>160</sup>. Türkiye'ye yıllar itibariyle gelen yabancıların ülke ve ülke gruplarına göre dağılımında meydana gelen değişiklikler ise, Türkiye'ye yönelik talebin yapısını etkilemektedir. 1990 sonrası yaşanan Körfez Krizinin ve Doğu Avrupa ülkelerindeki siyasal gelişmelerin bir sonucu olarak Türkiye'ye gelen turist kompozisyonunda görülen değişimler, 1992 ve özellikle 1993'de yeniden eski yapısına dönme eğilimine girmiştir. 1991 sonu itibariyle OECD ülkelerinden gelen yabancıların toplam yabancı girişleri içindeki payı % 35.88'e kadar gerilemiş, 1990 ve öncesinde % 60'lara kadar ulaşan bu oran, 1993 yılında % 54 olarak gerçekleşmiştir. Doğu Avrupa ülkelerinden gelenlerin payı ise 1991'de % 52.74 oranına ulaşmış, 1992 sonrası itibariyle % 44.85'e, 1993 de de % 35 e gerilemiştir. Yine 1990 sonrasında daha çok, alt gelir grubunda bulunanların Türkiye'yi tercih etmeye başladıkları gözlemlenmektedir<sup>161</sup>. Ülkemize gelen yabancıların ortalama kalış sürelerinde son yıllarda bir artış görülmektedir. 1972 yılında 5.6 gün olan ortalama kalış süresi, 1992'de 8, 1993 de de 10 güne çıkmıştır. Ülkemize gelen yabancı sayısının % 66 sının Nisan-Ekim döneminde geldikleri görülmektedir. Ocak, Şubat, Mart ve Kasım, Aralık ayları genellikle kongre ve seminer, ticari, dini amaçlarla yapılan seyahatler ile kış turizmine katılanları içermektedir.

<sup>160</sup> T.C. Turizm Bakanlığı, *Yabancı Ziyaretçiler Talep Profili Araştırması*, Turizm Bakanlığı Yayın No: 1994/4, s.15.

<sup>161</sup> Alp Timur, Orhan İçöz, H.Avni Egeci, Adnan Türksoy, Osman E. Çolakoğlu ve Zeynep Arslan, *Ege Bölgesi Turizmi ve Gelişme Stratejileri*, SEGES Projesi, Mas Ambalaj, İzmir, 1994, s.23-24.

Yoğun sezon dışında uygulanan ve orta gelir düzeyindekilerin ödeme gücünü kolaylaştıran paket turların çekiciliği, ülkemize turizm mevsimi dışında gelenlerin oransal payını arttırmaktadır. Mevsimlik endekste yer alan aylara göre dağılımda, Nisan ayından itibaren girişler artmakta, Temmuz ve Ağustos aylarında en üst düzeye ulaşmaktadır. Bu durum, Türkiye'nin özellikle yaz turizmi açısından uluslararası potansiyele sahip olmasının bir sonucudur. Ancak, son yıllarda gelen turistlerin aylara göre dağılımı turizm mevsiminin yedi aya çıktığını göstermektedir.

Öte yandan, Ege Bölgesi, Türk turizminde önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de turizmin gelişmeye başlaması ile birlikte turistik hareketlerin odak noktası olan Ege Bölgesi, günümüzde de sahip olduğu turistik arz kapasitesi ve yönelik turistik talep bakımından önemini korumaktadır. Ege Bölgesinin durumu; bölgeye gelen turist sayısının ve bölgedeki geceleme sayısının toplam turist ve geceleme miktarındaki yeri, bölge konaklama kapasitesinin Türkiye'nin toplam konaklama kapasitesindeki payı ile kolayca açıklanabilir. Türkiye'ye gelen yabancıların bölgelere göre dağılımı incelendiğinde; 1990 yılında % 22.62'lik pay ile bölgeler arasında ikinci sırada olan Ege, 1991 yılında % 14.2 ile ikinciliğini korumuş, 1992 yılında ise % 17.58'lik pay ile Marmara ve Akdeniz Bölgelerinin gerisinde kalmıştır. Son yıllarda Bağımsız Devletler Topluluğundan gelenlerin artması Karadeniz Bölgesinin payını eski yıllara oranla arttırmıştır (Tablo 12).

**Tablo 12. Türkiye'ye Gelen Yabancıların Giriş Kapılarının Bulunduğu Bölgelere Göre Dağılımı**

BÖLGELER	BÖLGELER					
	1990		1991		1992	
	GELEN YABANCI	%	GELEN YABANCI	%	GELEN YABANCI	%
Marmara	2.702.682	50.15	3.076.229	55.74	3.3.12.320	46.81
Ege	1.218.973	22.62	783.066	14.18	1.244.123	17.58
Akdeniz	998.690	18.53	777.355	14.09	1.361.440	19.24
İç Anadolu	82.917	1.54	62.439	1.13	90.574	1.28
Karadeniz	138.208	2.56	533.903	9.52	824.365	11.65
Doğu Anadolu	156.423	2.90	183.072	3.32	96.234	1.36
G.Doğu Anadolu	91.345	1.70	101.833	2.02	146.475	2.08

**Kaynak: T.C. Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri Bültenleri**

Türkiye'ye gelen yabancıların bölgelere göre dağılımı incelendiğinde; 1992 yılı itibarıyla Ege Bölgesinin % 17.58'lik bir paya sahip olduğu görülmektedir. Bu oran Marmara ve Akdeniz'den sonra üçüncü en büyük destinasyonu göstermesi bakımından önemlidir.

### 3.2.2.2. İlçeye Yönelik Turizm Talebi

Bir bölgeye yönelik turizm talebi kantitatif ve kalitatif olarak değerlendirilebilir. Kantitatif olarak ilçeye yönelik turizm talebini iki açıdan incelenebiliriz: Bunlardan ilki Çeşme'ye Liman yoluyla giren yabancı turist sayısıdır.

**Tablo 13.** İzmir İline Deniz Yolu ve Hava Yolu İle Gelenlerin Giriş Kapılarına Göre Dağılımı (1993)

GİRİŞ KAPISI	TÜRÜ	SAYI	%
ÇEŞME	DENİZYOLU	13.967	3.6
A.MENDERES	HAVAYOLU	357.129	91.2
MERKEZ	DENİZYOLU	11.324	2.8
DİKİLİ	DENİZYOLU	9.061	2.4
TOPLAM		391.481	100.0

**Kaynak:** Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri Bülteni 1993.

Tabloda görüldüğü gibi İzmir'e gelen yabancıların havayolu girişleri değerlendirilme dışı bırakıldığında, deniz yolu ile gelenlerin en yoğun olduğu giriş kapısı Çeşme'dir. Zira, deniz yoluyla gelenlerin %41 i Çeşme'ye aittir. Toplama hava yolu da dahil edildiğinde ise bu oran % 3,6 ya düşmektedir. Yine 1993 yılında konaklama yapan yerli ve yabancıların, kişi ve geceleme itibarıyla Çeşme ve İzmir'e dağılımı şöyledir:

**Tablo 14. İzmir İlinde Yerli ve Yabancı Turistlerin Yaptığı Konaklama ve Geceleme Sayılarının İlçelere Göre Dağılımı (1993)**

İlçe	Konaklama		Geceleme			Yüzde	
	Yabancı	Yerli	Toplam	Yabancı	Yerli		Toplam
Bornova	8.095	18.191	26.286	24.657	35.956	60.613	3.8
Karşıyaka	801	6.331	7.132	2.606	10.148	12.754	0.8
Konak	120.115	243.229	363.344	261.906	473.859	735.765	46.3
Aliağa	641	3.388	4.029	3.378	12.720	16.098	1.0
Bergama	13.406	2.982	16.388	15.872	4.178	20.050	1.3
Çeşme	34.158	60.046	94.204	333.402	159.013	492.415	31.0
Dikili	993	7.107	8.100	5.315	20.340	25.655	1.6
Foça	8.320	3.347	11.667	45.638	12.242	57.880	3.6
Menderes	10.066	13.050	23.116	25.884	28.607	54.491	3.4
Seferihisar	44	608	652	54	1.796	1.850	0.1
Selçuk	36.997	20.388	57.385	66.129	42.067	108.196	6.8
Urla	49	423	472	92	2.287	2.379	0.3
Toplam	233.705	379.615	613.320	784.955	804.870	1.589.825	100.0

**Kaynak:** Turizm Bakanlığı, Konaklama İstatistikleri Bülteni 1993.

Yukarıda görüldüğü gibi İzmir Merkez dışında en fazla konaklama ve geceleme yapılan ilçe Çeşme'dir. Burada yapılan konaklamaların % 36.5 ini yabancılar, % 63.8 ini yerliler yaparken, durum geceleme bakımından değerlendirildiğinde geceleme % 67.7 si yabancılar, % 32.3 ü de yerliler tarafından yapılmıştır. Diğer bir deyişle yabancıların ortalama geceleme sayısı 9.8 iken, yerlilerin 2.6 olması, ilçeye olan iç turizm talebinin kısa süreli ya da gününbirlikçi olduğu, gelen yabancı turistlerin ise genelde turlarla geldikleri ve uzun süreli konaklama yaptıkları şeklinde değerlendirilebilir. Bu ortalama geceleme sayıları, ülke geneliyle paralellik arz etmektedir. Öte yandan 1991 yılına ilişkin verilere göre; konaklamaların % 18 ini, geceleme % 56 sını yabancıların oluşturduğu dikkate alındığında; konaklama



sayısında 1993 de, 91 e göre % 100 lük, geceleme sayısında da % 20 lik bir artış kaydedilmiştir. Bunun anlamı; Çeşme turistik istasyonunun gittikçe daha fazla yabancı turist çektiği şeklinde değerlendirilebilir.

### **3.2.3. İLÇENİN TURİSTİK ARZ KAPASİTESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Simülasyon uygulamasına geçmeden önce, işletmenin bulunduğu yöre ve bölgenin arz analizinin yapılması, içinde bulunulan piyasanın tespiti için önemli bir adımı oluşturmaktadır.

Çeşme ilçesinin turistik arz kapasitesini değerlendirmeden, talep analizinde olduğu gibi bölgesel bir arz analizinin yapılması yoluna gidilmiştir. Böylece daha sonra yapılacak mikro ve makro analizlerde kullanılacak değerlendirmeler açıklanmış olacaktır.

#### **3.2.3.1. Ege Bölgesi Turizm Arzı**

Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinden birisi olan Ege Bölgesi, ismini Ege denizinden alan ve Anadolu yarımadasının batısında bulunan bir bölgedir. Alan, turizm bakımından; Kıyı Ege Bölgesi ve İç Ege Bölgesi olarak iki ayrı grupta incelenebilir. Afyon, Kütahya ve Uşak iç Ege'de kalırken, diğer iller Kıyı Ege Turistik Bölgesini oluşturmaktadır. Turizm bakımından gelişmiş olarak kabul edilen kısım da kuşkusuz Kıyı Ege Bölgesidir.

Turizm arzı değişik yönlerden ele alınabilmekteyse de, genelde bu kavram bir bölge ya da yörenin tabiat güzelliklerini, arkeolojik ve tarihi zenginliklerini, örf, adet ve uygarlık eserlerini, folklor ve konukseverlik gibi özelliklerini sosyo-kültürel verilerini ifade etmektedir. Bölgedeki konaklama tesisleri ve ulaştırma olanakları ise maddi varlıkları oluşturmaktadır.

Ege Bölgesi turizm arzını çok değişik ve çeşitli turistik done oluşturmaktadır. Yörenin sahip olduğu plajlar, iklim koşulları, doğal ve kültürel varlıklar bölgeyi, ulusal ve uluslararası bir turistik istasyon duruma getirmektedir. Ancak konumuz gereği burada yalnızca yatak sayısından kısaca bahsedilmiştir. Çünkü daha sonra yapacağımız arz/talep analizlerinde temel ölçütümüz yatak sayısı olacaktır.

Ege Bölgesinde 1992 yılı itibari ile 64.276 adet Turistik İşletme Belgeli yatak, 86.416 adet Belediye Belgeli yatak bulunmaktadır (Tablo 15). Diğer bir ifade ile, Türkiye'deki toplam 219.940 Turistik İşletme Belgeli yatağın % 29.22'si, Belediye Belgeli 291.037 yatağın % 29.66'sı Ege Bölgesindedir.



**Tablo 15.** Türkiye Genelinde Turistik İşletme Belgeli ve Belediye Belgeli Yatakların Bölgelere Göre Dağılımı (1990-92)

BÖLGELER	TURİSTİK BELGELİ YATAKLAR		BELEDİYE BELGELİ YATAKLAR	
	Yatak Sayısı	%	Yatak Sayısı	%
Marmara	52.060	23.78	78,292	26,90
Ege	64.276	29.22	86.415	29.69
Akdeniz	71.797	32.21	51.819	17.80
İç Anadolu	20.053	9.19	25.801	8.07
Karadeniz	5.092	2.77	25.289	8.69
Doğu Anadolu	3.093	1.52	14.845	5.10
G.Doğu Anadolu	2.769	1.31	8.575	2.95
TOPLAM	219.940	100.00	291.037	100.00

Kaynak: T.C. Turizm Bakanlığı, Konaklama İstatistikleri.

Bunun anlamı; turizm belgeli yatak sayısı bakımından Ege, Akdeniz'den sonra ikinci önemli destinasyonu oluşturmaktadır. Belediye belgeliler açısından ise en büyük kapasiteye sahiptir.

### 3.2.3.2. Çeşme İlçesinin Turizm Arzı

Çeşme'nin sahip olduğu doğal verileri; iklim, kıyıları, deniz ve plajlar kaplıca ve şifalı su kaynakları ve çamurları, doğal rekreasyon olanakları şeklinde gruplandırılabilir. İlçenin iklimi genel olarak İzmir'e benzemektedir; kurak ve onun ardından gelen uzun bir yağış devresiyle tipik bir Akdeniz ılımanlığı göstermektedir. Ayrıca uzun süre devam eden yaz boyunca günler açık ve bol güneşli olmasına karşın kış mevsimi boyunca ve bahar aylarında bulutlu ve kapalı günler çoğunluktadır. Yıllık deniz suyu sıcaklığı 10-25 derece civarında olan Çeşme'de Mayıs ve Ekim ayları arasındaki 6 aylık süre içinde denize girilebilmektedir.

Kıyı ve koyların başlıcaları; Boyalık, Ilıca, Ayayorgi, Azizler Koyu, Deniz Limanı, Dalyan, Top Burnu, Üçburun, Hasan Paşa Limanı, Çeşme Körfezi, Ayasorandı, Fener, Teke Limanı, Pırlanta Plajı, Çiftlik, Batı Burnu, Sakızlık'tır. Çeşmenin sahip olduğu kumsalların ilçeye olan uzaklıkları ve kumsalların boyutları aşağıdaki gibidir. Buna göre en uzun kumsal 3 metre en ve 5 km uzunluğuyla Çiftlikköyde bulunmaktadır (Tablo 16) Kumsalın en geniş olduğu alan ise Beyazıt ve Çatalatmakta bulunmaktadır.

**Tablo 16. Çeşme'de Bulunan Doğal Kumsallar**

KUMSALIN ADI	İLÇEYE UZAKLIK (KM)	KUMSALIN ENİ (m)	KUMSAL BOYU (m)
Şifne Kumsalı	8	300	3-5
Paşa Limanı	10	800	30-40
Büyük Liman	10	100	10-15
Şunta		200	10-45
Boyalık	2	1.000	5-10
Ayayorgi	2	800	5-10
Dalyan	2.5	1.000	5-10
Ali Bostan	2	600	5-10
Ilıca	6	2.000	25-30
Merdivenli	1	700	5-10
Gerence	30	1.000	15-20
Ayasarandı	2.5	500	5-10
Sepetçik	2.5	500	5-10
Çiftlik	5	5.000	3
Beyazıt	7	2.000	150-200
Çazal Azmak	7	1.000	150-200
Çücücek	8	300	20-30
Güvercinlik	8	250	20-30

**Kaynak:** Hasan Olalı, Ege Bölgesi Turizmi ve Turizmin Mevsimlik Karakteri, İzmir, 1968, s.167.

Çeşme ilçesinin turizm arzını oluşturan doğal kaynaklardan bir diğeri de kaplıca, şifalı su ve çamurlardır. Yılın 12 ayı boyunca kullanılacak bu veriler; Ilıca, Küçük İçme'de bulunan termal kaynaklar ve Şifne Çamuru'dur. Bunlardan Ilıca; deniz içinden kaynaklanan sıcak termal sula ra sahipken, küçük içme 25 C derece sıcaklığındadır. Şifne çamuru ise etrafı duvarla çevrilmiş olup ısı derecesi 16 C'dir. Çeşme'nin turizme elverişli Paşa Limanı, Çiftlik, Büyük Liman ve Küçük Liman başlıca piknik yerleridir. Çeşme'ye 17 km mesafedeki Uzunкую Mesire yeri ise bir milli park niteliğindedir. Yine Şifne ve Ilıcadaki turistik patikalar, uluslararası yat yarışmalarına sahne olan Boyalık Koyu ayrıca ilçede bulunan dağ turizmüne elverişli tepeler arz kapasitesi içerisinde sayılabilir. Yine ilçedeki tarihi ve arkeolojik değerlerden arasında ilçe merkezinin doğu-sunda kale, Erythai sanat şehri, ilçe merkezinde yer alan ve Eski Çeşme denilen mahaldeki eserler bunlar arasında sayılabilir. Yine yörede bulunan kale ve kervansaray'da Osmanlı döneminden günümüze kalan önemli tarihi verilerdendir. Her yıl 18-20 civarında ülkenin katılımıyla düzenlenen Uluslararası Çeşme Şarkı Yarışması, Ege yaşantısı, balıkçı mahalleleri, evleri ve sessizliği Çeşme'nin sosyo-kültürel arz verileri arasında sayılabilir.

**Tablo 17. Çeşme İlçesinde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri**

<u>TESİS</u>	<u>TÜRÜ</u>	<u>YATAK</u>
Altın Yunus T.Köyü	1.Sınıf	1.210
Kanuni Kervansaray	Ö.Belg.Otel	64
Boyalık Otel	****	200
Turban Çeşme Otel	****	216
Delmar Otel	***	192
Hora Otel	***	100
İnkim Otel	***	159
Kardia Otel	***	506
Z Otel	***	98
Rıdvan Otel	**	68
Turban Ilıca Otel	**	120
Ertan Otel	*	130
Vilsa Apart Otel	Apart	138
Albora Pansiyon		72
Kahraman Pansiyon		40
Ahihan Pansiyon		30
Alsan Pansiyon		31
Büke Pansiyon		24
Cesurlar Pansiyon		30
Körfez Pansiyon		30
Taner Pansiyon		44

**Kaynak: Turizm Bakanlığı.**

Ayrıca ilçenin merkezinde bulunan Küçük Liman'da gümrük hizmetleri verilirken, 100 ü deniz, 65 i kara olmak üzere toplam 165 yat kapasitesine sahip Altinyunus Marinası'nda; haberleşme, elektrik, su, akaryakıt v.b. tüm hizmetler sunulmaktadır. İlçenin nüfusu ele alındığında yerleşik nüfusun merkez itibarıyla ve 1990 verilerine göre 20.622, köylerle birlikte ise 29.463 olduğu görülmüştür. Bu rakam yaz döneminde bir kaç katına çıkmaktadır. İlçenin maddi arz verilerinden olan; ulaştırma olanakları için de; Çeşme-İzmir karayolu ve deniz yolu sayılabilir. Yine geçtiğimiz günlerde bir bölümü açılan ve bitirildiğinde önemli bir arz verisi olacak Çeşme-İzmir otoyolu tamamlandığında bu mesafe kılacak ve yolculuk 30 dakikaya inecektir. Turizm belgeli konaklama kapasitesinin yaklaşık %30'unu oluşturan Altın Yunus Tatil Köyü, Çeşme ilçesinde bulunan tek tatil köyü de olup, Çeşme'de ayrıca yatak kapasitesinin büyüklüğü bakımından, iki adet 4 yıldızlı, 5 adet üç yıldızlı otel, pansiyonlar, iki yıldızlı iki otel, tek yıldızlı ve özel belgeli birer otel ile birapart otel bulunmaktadır.

Diğer taraftan ilçenin arz kapasitesi İzmir iline bağlı diğer ilçelerle karşılaştırıldığında durum aşağıdaki gibidir:

**Tablo 18.** İzmir ve İlçelerinde bulunan Turizm Belgeli Tesis ve Yatak Sayısı (1992)

İLÇE	TESİS SAYISI	YATAK SAYISI	%
Merkez	34	5.731	43.0
Aliağa	3	160	1.2
Bergama	3	321	2.4
Çeşme	21	3.937	29.5
Dikili	2	589	4.4
Foça	4	773	5.8
Özdere-Gümüldür	7	482	3.6
Seferihisar-Ürkmez	2	498	3.7
Selçuk	11	552	4.1
Urla	4	266	2.3

**Kaynak:** Turizm Bakanlığı.

Çeşme ilçesinin İzmir ili toplam yatak kapasitesinin %29.5'una sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca bu rakam İzmir merkezi dışındaki toplam kapasitenin % 52'sini oluşturmakta ve İzmir'e metropolölüne bağlı en büyük sayfiye yeri konumunda bulunmaktadır.

### 3.3. ALTINYUNUS TATİL KÖYÜNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Altın Yunus Tatil Köyü, Çeşme ilçesinin Boyalık mevkiinde, Kaleburnu adı verilen yarım ada üzerinde kurulu bulunan 1. Sınıf bir tatil köyüdür. 1974 Yılında hizmete giren işletme, sürekli olarak yapılan yenileme yatırımlarıyla günümüz insanının tüm ihtiyaçlarına cevap verebilecek kapasitede çok yönlü modern bir tatil beldesidir.

Çeşme ilçesinin tek tatil köyü ve en büyük kapasiteli turistik tesisi de olan işletme, aynı zamanda 1200'ü aşan yatak kapasitesi, 524 odası ve 29 aşkın servis olanaklarıyla İzmir ilinin en büyük tesisidir. İşletme ayrıca yabancı sermayeyle ortak yapılan turizm tesislerinin de ilk örneğidir. 1974 Yılında işletmeye açılan tesisin yabancı ortağı Danimarka United Brewiers ve Danish Investor Konsorsiyumu (Sadohish and The Danish Investment Bank "IFU") dur. Ödenmiş sermayesi 78.000.000.000.- TL olan tesisin mevcut ortakları ve bu ortakların işletmeye iştirak payları şöyledir:

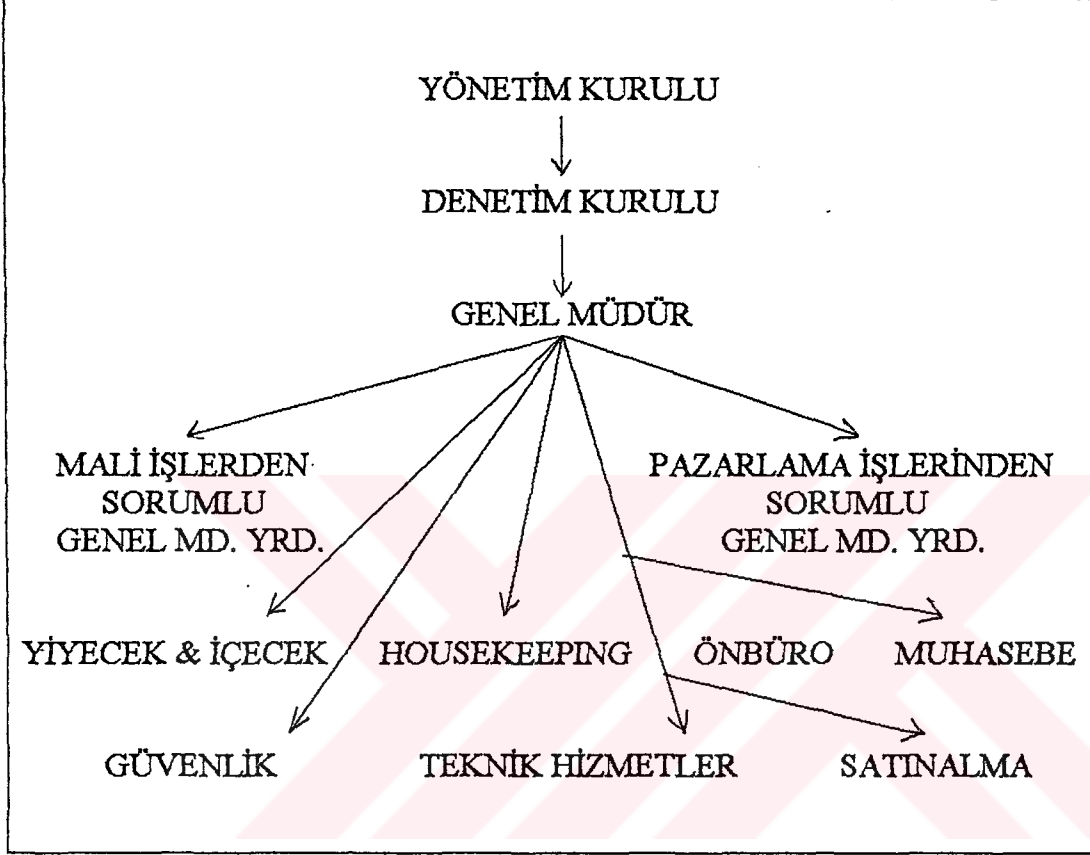
**Tablo 19.** Altın Yunus Tatil Köyü Ödenmiş Sermayesinin Ortaklar Arasındaki Dağılımı (% Olarak)

ORTAK	PAYI (%)
Tütünbank A.Ş.	20.00
Hedef A.Ş.	11.23
Batı Sigorta A.Ş.	13.40
Koç Holding A.Ş.	20.00
T. İş Bankası	10.00
D.T.İ.C.	11.36
700'Den Fazla Ortak	14.01

**Kaynak:** Cihangir Samin, Finansal Analiz, (Cilt:14), Hünkar Ofset, İstanbul, 1981, s.216.

Tesisin yönetimi hisselerin büyük çoğunluğunu elinde bulunduran Yaşar Holding'e aittir (Toplam sermayenin yaklaşık %55'i Yaşar Holding şirketlerindedir). Diğer taraftan tesiste mevcut bir biçimsel organizasyon yapısı bulunmamakla birlikte ana hatları ile şöyle bir organizasyon şeması mevcuttur:

**Şekil 23.** Altın Yunus Tatil Köyü'nün Organizasyon Şeması



Organizasyon şemasına göre, otelin yönetiminde söz sahibi olan; yönetim kuruludur. Yönetim kuruluna bağlı bir denetim kurulu, otelin gelir ve giderlerini denetler. Bu kurula bağlı çalışan genel müdür ise otele ilişkin her türlü faaliyetten sorumludur. Genel müdüre bağlı iki genel müdür yardımcısı bulunmakta olup, bunlardan birisi mali işlerden; diğeri de pazarlama işlerinden sorumludur. İşletme bünyesindeki diğeri müdürlükler ise; yiyecek-içecek, housekeeping, önbüro, muhasebe, güvenlik, teknik hizmetlerdir.

### 3.3.1. Sunulan Hizmetler

Tatil köyü bünyesinde sunulan hizmetleri; konaklama, yiyecek - içecek ve diğeri hizmetler başlığı altında incelemek mümkündür:



### 3.3.1.1. Konaklama Hizmetleri

İşletmenin toplam oda sayısı 524'dür. Yatak kapasitesi ise ek tesislerle birlikte 1200'ü geçmektedir. Odaların ve suitlerin müşteri zevk ve bütçesine göre düzenlenmeye çalışıldığı işletmede odalar dört ayrı bölümde yer almaktadır. Bu bölümler ve kapasiteleri ise şöyledir:

**Tablo 20. Altın Yunus Tatil Köyünün Konaklama Kapasitesi**

BÖLÜMLER	ODA SAYISI
Yunus	3 Kat, 202 Oda (2si Suit)
Deniz Kızı	3 Kat, 165 Oda
Marina	2 Kat, 113 Oda
Kabana	1 Kat, 44 Oda
TOPLAM	524 Oda

İşletmenin oda kapasitesi yukarıda dökümü verildiği gibi 4 ayrı kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan Yunus bölümü ve Deniz Kızı 3 katlı yapılar olup toplam oda sayısı 367 (202+165)'dir. Bu bölüm aynı zamanda Marina kısmıyla birlikte (113 odayla) iki suiti de içinde bulunduran işletmenin en büyük oda kapasitesine sahip kütesidir.

Ayrıca geçen seneye kadar odalarında klima tertibatı bulunmayan odalara, peyderpey tesisat döşenmektedir.

### 3.3.1.2. Yiyecek ve İçecek Hizmetleri

Yunus Restoran, deniz ürünlerinin sunulduğu Neptün Grill, et ve şarap çeşitleri ağırlıklı Baküs, ayrıca döner ve kuzu çevirmesiyle Plaj Grill ve Plaj Snack dışında Kaptan'ın kahvesi, Yunus Bar, Tenis Kulüp Bar, Casino Bar, Tuborg Teras Pub, Teras Cafe ve Kordon Cafe özgün çeşitleriyle hizmet vermektedir. Bu ünitelerin kapasiteleri ise şöyledir:

**Tablo 21. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Bulunan Restoranlar ve Kapasiteleri**

RESTORANLAR	KAPASİTE (KİŞİ)
Yunus Restoran *	350-400
Baküs Restoran	200
Balo Salonu *	400
Plaj Restoran	150-200
Neptün Grill	150-200
Teras Restoran	50

Not: \* İşaretili olanlar; table d'hote, diğerleri a la carte hizmet vermektedir.

İşletme restoranları sundukları hizmet çeşidi bakımından iki ana grupta toplanabilir. Bunlar; A'la carte menü ile hizmet verenler, Table'd hote hizmet verenler. A la carte olarak çalışan restoranlar; Baküs, plaj, Neptün, Grill ve Teras Restoranlardır. Table'd hote menü sunanlar ise Yunus Restoran ve Balo Salonudur. Diğer taraftan bu restoranların kapasiteleri ile hizmet çeşidi arasında da bir ilişki söz konusudur. Nitekim her biri 350-400 kişi kapasitesine sahip Yunus Restoran ve Balo Salonu A'la carte restoranlara göre 2 misli bir kapa siteye sahipken, A'la carte restoranlar ortalama 150-200 kişiye hizmet sunmaktadırlar. Bu restoranların dışında, özel ziyafetlerde ve yemeklerde hizmete sokulan Denizkızı-1 ve Denizkızı-2 bulunmaktadır. Altın Yunus Tatil Köyü'nde bulunan kafeterya türü fast-food yiyecek-içecek hizmeti sunan bölümler ise şunlardır:

**Tablo 22. Altın Yunus Tatil Köyü'nde Bulunan Kafeteryalar**

KAFETERYALAR	KAPASİTE (KİŞİ)
Kaptan Kulüp	200
Kordon Kulüp	150-200
Neptün Pub	200

Bu kafeteryalardan marina'daki Kaptan Kulüp ile Neptün Pub 200 kişinin bir arada yiyecek ve içecek hizmeti almasına imkan verebilecek kapasitedeyken, Kordon Kulüp 150 kişilik olup özel davetlerde kapasitesi 200'e çıkarılmaktadır. İşletmede restoran ve kafeteryalar dışındaki içecek hizmetlerinin sunulduğu toplam 7 adet bar bulunmaktadır. Bunların isimleri ve kapasiteleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 23. Altın Yunus Tatil Köyü'ndeki Barlar ve Kapasiteleri**

BARLAR	KAPASİTE (KİŞİ)
Yunus Bar	150
Snack Bar	150
Casino Bar	200
Tuborg Bar	100
Main Bar	100
Disko Bar	350
Baküs Bar	50

İşletmenin sahip olduğu barların kapasite olarak en büyüğü Disko'dur. 350 kişiye aynı anda hizmet verebilen bu ünitenin dışında Casino'nun 200, Yunus ve Snack Barların 150, Tuborg ve Main Barın 100'şer kişilik kapasiteleri mevcutken, işletmenin en küçük barı 50 kişi kapasiteli Baküs Bar'dır.

### 3.3.1.3. Sunulan Diğer Hizmetler

İki yüzme havuzu, kapalı termal havuz, sauna, buhar banyosu, solarium, parafin banyosu, su ve sualtı masajları, aletli cimnastik salonu, zayıflama ve dinçleşme kürleriyle sağlık merkezi hizmeti veren tesis bunun yanında diskotek, anfiteyatroda düzenlenen konser, gösteri ve piyesler, casino, video ve TV odası, günlük yemekli tekne turları, mehtapta tekne gezintileri, defile, sergi ve müzayedeler sunulan diğer hizmetlerdendir.

Kırık, çıkık, romatizma tedavisinde uygulanan banyo, duş, su masajı ve havuz egzersizlerinin tümünde ısıtılmış deniz suyunun tedavi edici özelliğinin bulunmasından hareketle, işletmenin Thalassotherapie adlı bir sağlık ünitesi de bulunmaktadır. Ayrıca tesisin spor imkanları arasında; yelken, su kayağı, tenis, windsurf ve su altı sporları, kara ve deniz avcılığı, atlı spor, masa tenisi, bilardo, voleybol, futbol,

tavla ve satranç oyunları sıralanabilir. Tenise büyük önem verilen işletmede uluslararası standartlarda 5 tenis kortu, tecrübeli antrenörlerin düzenlediği gurup çalışmaları ve özel dersler, tenis kulübünün aktivitelerinin başlıcalarındandır. Öte yandan yine işletmede 24 saat süreyle telex, telgraf, telefon ve kambiyo hizmetleri de sunulmaktadır.

### 3.3.2. İşletmede Kullanılan Bilgisayar Sistemi

Altın Yunus Tatil Köyü'nde bilgisayar kullanımına 1980 yılında yalnızca ön kasa işlemlerinin yürütülmesi amacıyla başlanmıştır. 1983 yılından 1986'ya kadar 3 ayrı bilgisayar sistemi, tatil köyü'nün çeşitli alanlarındaki işlerin ve işlemlerin yürütülmesinde kullanılmış olup, bunlar:

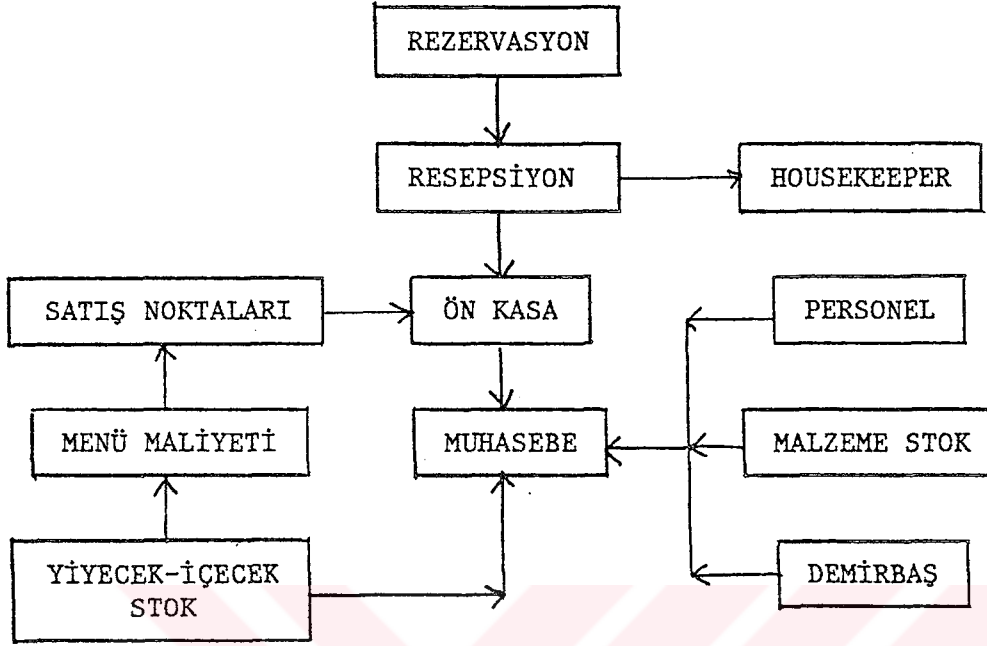
- Rezervasyon, resepsiyon, muhasebe ve depo faaliyetlerinin bağlı olduğu sistem (modül),
- Ön kasa faaliyetlerinin yürütülmesi için kullanılan sistem,
- Satış Noktaları ve hazırlık alanlarında kullanılan bilgisayar sistemidir.

Birbirinden bağımsız çalışan birer entegre sistem özelliğini gösteren bu modüller entegre sistemlerden oluşan dağınık bir sistem olarak da tanımlanabilir. Daha sonra yapılan donanımı yenileme ve revizyon çalışmalarıyla otelin bilgisayar kullanılan tüm departmanları merkezi bir üniteye bağlanmış, satış noktalarında yer alan yazar kasalar ise merkezi işlem ünitesinin yanında bulunan ana yazar kasaya oradan da merkezi üniteye bağlanmak suretiyle tamamen entegre duruma getirilmiştir.

Entegre sistemde kullanılan paket program ise Yaşar Bilgi-İşlem ve Tic. A.Ş. tarafından geliştirilen +STAR OTEL YÖNETİM SİSTEMİ'dir. Sürekli olarak geliştirilen ve yenilenen sistem; DOS, XENIX, UNIX işletim sistemlerinde ve kişisel ya da mini bilgisayarlarda kullanılabilen modüller ve parametrik yapısı sayesinde iki yıldızlıdan, beş yıldızlı otellere ya da tatil köylerine rahatlıkla adapte edilebilmektedir.

İşletmenin makine parkında, TOWER 37/600 MULTI USER SYSTEM ve 3240 PROSESUS (System) olmak üzere iki ana bilgisayar bulunmaktadır. Tower; önbüro, muhasebe, ambar, personel programlarıyla 3240 prosesus'de satış noktalarından yapılan (yiyecek ve içecek bilgilerini) gelir kalemleri için çalıştırılmaktadır. Ve bu iki sistem birbirleri ile bilgi alışverişi içerisindedirler. TOWER Systemde 23 terminal ve 10 printer olmak üzere toplam 33 bağlantı yuvası bulunmaktadır. 3240 prosesus'de toplam 16 terminal (Satış noktası olan restoran ve bar terminalleri) hizmet verebilecek kapasitededir). Kullanılan +STAR OTEL YÖNETİM SİSTEMİ'nin işleyişi şematik olarak şöyledir:

**Şekil 24.** Altın Yunus Tatil Köyü'nde Kullanılan Bilgisayar Sisteminin İşleyiş Şeması



Birbirleriyle bağlantıları açısından resepsiyon-rezervasyon-ön kasa kendi içlerinde entegre olarak çalışır. Bu üç bölüme ön büro adı verilmektedir. Otel müşterilerinin mali işlemlerini yürüten ön kasa departmanı ile resepsiyon departmanı muhasebe programları ile de ayrıca entegredir. Yine personel, malzeme stok, demirbaş ve yiyecek-içecek kontrolüyle ilgili işlemlerin yürütüldüğü modüller de muhasebeyle entegrasyon içerisinde bulunmaktadır.

Otelin satış noktaları olarak adlandırılan bölümler de önkasa ile entegre çalışmakta, müşterilerin satış noktalarında (restoran ve barlarda) yaptıkları her harcama NCR yazar kasaların (NCR 7901 Model) bağlantılı olduğu sistem aracılığıyla doğrudan müşterinin folyosuna kaydedilmektedir. Ayrıca bu satış noktalarıyla merkezi işlem ünitesinden kod numaraları vasıtasıyla doğrudan ilişki kurulabilmekte bu noktalara ilişkin raporlar alınabilmektedir.

Sistemde yer alan modüller daha detaylı olarak değerlendirildiğinde şu şekilde bir gruplamaya gidilebilir:

- Muhasebeyle Bağlantılı Çalışan Modüler Sistem,
- Önbüroyla Bağlantılı Çalışan Modüler Sistem,
- Yiyecek ve içecek Maliyet ve Satışına İlişkin Modüler Sistem.

Tabii ki bu çok çeşitli olarak yapılabilecek gruplandırmalardan yalnızca birisidir. Benzer bir sınıflandırmayla departmanlar gelir ya da gider merkezi olmalarına göre

de guruplandırılabilir. Ancak, işletmede kullanılan yönetim sistemi biçimi yukarıda yapılan guruplamanın elemanlarından her birine hem gelir, hem de gider merkezi özelliği kazandırmakta ve bu şekilde bir sınıflandırılmaya gidilmesine yol açmaktadır. Şimdi sırasıyla bu modülleri inceleyelim.

### 3.3.2.1. Muhasebe Modülü

Altın Yunus Tatil Köyünde bilgisayarın kullanıldığı muhasebe konularının başlıcaları; genel muhasebe, bordro tahakkuk, müşteri cari hesabı, stok(depolama) ve demirbaş kayıtlarından oluşmaktadır. Günlük gelir ve gider fişleri (departmanlardan gelen) bilgisayara geçilmekte ve belirli periyotlarda departmanlarda tutulan kayıtlarla bu kayıtların karşılaştırması yapılarak kontrol sağlanmış olmaktadır. Ayrıca girilen fişlerdeki bilgiler istenildiği süreyle bilgisayar hafızasında fişin belge nosu, tarihi ve muhteviyatı olarak kalabilmektedir.

Bilgisayarla yapılan bordro işlemleri sayesinde, ise personel bölümünden gelen belgeler yardımıyla sağlanan veriler değerlendirilmiş ve firmanın işçilik giderlerini rahatça analiz ve kontrol edebilmesine imkan verilmiş olmaktadır. Yine bilgisayar kullanımının gereği olarak, her müşterinin bir kod numarası bulunmakta, müşteri folyolarına daha önceden direkt olarak satış noktalarından transfer edilen veriler günlük olarak kaydedilen müşteri cari hesaplarına geçirilmektedir.

Altın Yunus Tatil Köyü'nde muhasebe bölümüyle doğrudan ilişki içerisinde bulunan ve bilgisayarın kullanıldığı bir başka alan; stok işlemlerinin bilgisayarlarda tutulmasıdır. İşletmenin deposunda bulunan bilgisayarlara gelen malzemelerin derhal kaydedilmesiyle bu bilgiler aynı zamanda merkezi işlem ünitesinin hafızasına da geçirilmiş olmaktadır. Yapılan bu işlemler yardımıyla etkin bir stok kontrol yönetimi sağlanmakta ayrıca sipariş edilmesi gereken malzemeler ve bu malzemelerden elde bulunan miktarlarının raporlarının alınmasıyla da talep edilecek malzemeler ve talep miktarları bulunmuş olmaktadır.

### 3.3.2.2. Önbüro Modülü

Müşterinin rezervasyon isteği ile başlayan bu sistem; müşterinin otele gelmek istediği tarihten, gitmek istediği tarihe kadar hangi tip odadan kaç adet bulunduğunu listeleyen ve böylece istenilen tarihler arası, istenilen oda tiplerinden rezervasyon yapılmasına olanak sağlayan bir programdır. Rezervasyonlara göre, o gün gelecek misafir listesi dökümleri alınarak günlük işlemlerin sağlıklı düzenlenebilmesi sağlanmaktadır. Forecast'ın her an için öğrenilebilmesine imkan verir. İptal edilen rezervasyonlar, gerçekleşen rezervasyonlar, no-show rezervasyonların ayrıntılı dökümleri alınarak istatistiki hesaplamalar yapılır. Böylece acentaların ne



kadar rezervasyon yaptırdığı, bunların kaçının gerçekleştiği ve kaç geceleme yapıldığı öğrenilebilir.

### 3.3.2.3. Yiyecek - İçecek Modülü

İşletmede konaklama hizmetlerinin yanında yiyecek ve içecek hizmeti de sunulmasının gerekliliği buna ilişkin faaliyetlerin kontrol edildiği bir modülün kullanılmasını gerektirmektedir. Altın Yunus Tatil Köyü yiyecek ve içeceklerle ilgili faaliyetlerini kontrol edebilmek, sağlıklı bir maliyet-fiyat analizi yapabilmek için satış noktaları, stok ve muhasebeyle ilişkili olarak çalışan bir modül kullanmaktadır. Bu modülde her türlü yiyecek ve içeceğe ilişkin stok kayıtları tutulmakta, depolara transfer hareketini izlenmekte ve menü analizi ile yiyecek - içecek kontrolü sağlanmaktadır.

### 3.3.3. İşletmenin Faaliyetleri

Tesisin; 1989 yılında başlattığı renovasyon programı çerçevesinde yenileme ve modernizasyon çalışmalarını 1993 yılında da sürdürmüştür. Nitekim 1993 yılında; Fitness Center elden geçirilerek, Türk hamamı yapılmıştır. Yunus otel bloklarının büyük kısmının tüm mobilya mefruşatı, tesisatı ile birlikte yenilenmiş, Balo salonu, Yunus Restoran ve Yunus Bar tamamen yenilenerek, klima ilave edilmiştir. Yapılan bu ve benzeri haramaların toplamı 18.6 milyar olup, bunun 15.3 milyarlık kısmı teşvik ile gerçekleştirilmiştir. Öte yandan işletmenin son üç yıl itibariyle geceleme ve doluluk oranları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 24.** Altınyunus Tatil Köyünün Geceleme Sayıları ve Doluluk Oranları (1991-1993)

YILLAR	SUNULAN YATAK	GRUP GECELEME	MÜNFERİT GECELEME	TOPLAM GECELEME	DOLULUK %
1991	237.100	85.092	21.651	106.743	45
1992	236.188	130.679	19.731	150.410	64
1993	241.092	107.243	20.725	127.975	53

**Kaynak:** Altınyunus Çeşme 1993 Yılı Faaliyet Raporu.

İşletmenin geceleme ve doluluk durumu incelendiğinde; gecemelerin büyük bir kısmının gruplar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Grup gecemeleri ortalama, münferit gecemelerin 5 katı kadardır. Doluluk durumu genel olarak değerlendirildiğinde ise; 1991 yılında % 45 olan doluluğun, 1992 yılına gelindiğinde % 64 e çıktığı, 1993 de de kısmi bir gerileme ile % 53 e düştüğü görülmektedir.

### 3.4. İŞLETMEDE YİYECEK FİYATININ OLUŞUMU \*

Altinyunus Tatil Köyü'ndeki yiyecek fiyatlama sistemi incelendiğinde, bunun maliyetlemeye dayalı bir yapı taşıdığı görülür. Nitekim, işletmede; önceden planlanan yiyeceklere üretim süreci boyunca katılan maliyetler eklenerek, nihai maliyet bulunmakta ve belirli bir kar marjı eklenerek, fiyat tesbit edilmektedir. Şimdi sırasıyla bu yapıyı inceleyelim:

#### 3.4.1. Menü Planlaması

Menü planlaması aşamasında işletmede; hitap edilecek müşteri gurubunun belli olmasından sonra işletmede menü planlamasına gidilmekte ve bu menülerde yer alacak yiyeceklerin standart reçeteleri hazırlanmaktadır. Standart reçeteleri hazırlanacak yiyeceklerin belirlenmesi için işletmenin uygulayacağı menüler tesbit edilmekte, diğer bir deyişle planlanmaktadır. Menü planlanırken öncelikle; işletmede kalan ya da kalacak müşteriler ve tesiste verilecek ziyafetler için menüler hazırlanmaktadır. İşletmede kalacak müşteriler için ki, bu müşteriler 15'er günlük guruplar halinde gelecekleri dikkate alınarak ve 15'er günde bir değiştirilmek üzere; aşçıbaşı, cost controller ve yiyecek-içecek müdürü tarafından planlanmaktadır. Menü tesbitinde gelecek müşteri gurubuna hitap edecek ve turfanda yiyeceklerin pek yer almadığı (zira bu yiyecekler çoğu zaman hem maliyet açısından dan pahalı, hem de istenen kalitede olmamaktadırlar) işletmenin ölü, yarı ya da canlı sezonda bulunduğu da dikkate alınarak planlama yapılmaktadır.

İkinci grupta yer alan; ziyafetler için daha önceden hazırlanmış bir kaç standart formatlı menü, ziyafet sahibine sunulacak seçimi istenilmektedir. Burada da ziyafete katılacak kişi sayısı, hangi öğünlerin verileceği önem taşımaktadır. İşletmede 15'er günlük süreyle hazırlanan bir diğer menü ise personel yemeklerine ilişkindir. Aşçıbaşı, cost controller, yiyecek-içecek müdürünün yanında personel müdürü ve sendika temsilcisinin de katılımıyla bir personel yemeği menüsü hazırlanmakta ve 15 günde bir değiştirilmektedir. İşletmede menü planlamasında dikkate alınan bir diğer faktör de, geçmiş dönem satışlarına ilişkin kayıtlardır. Nitekim bu veriler yardımıyla forecast'ler yapılmaktadır. Diğer taraftan mevcut sistem, kontrol işlemlerinin otomasyona gidilecek bir şekilde yapılmasına imkan vermektedir. Zira programda; beslenme analizleri, diyet kontrolleri, hastalar için

\* Bu kısma ilişkin veriler, tesisin cost control şefi Sayın Aydın Sezgin'den alınmıştır.

özel menülerin geliştirilmesi ve sürekli menülerin planlanması için herhangi bir modül sistemde yer almamaktadır.

Bu aşamada Altın Yunus Tatil Köyü'nde 15 günde bir değişen menü kompozisyonu ile standart reçetelerin hazırlanması kolaylaşmakta, bu reçetelere göre üretim ihtiyaçları belirlenmekte ve bu kapasite için gereken personel planlaması da önceden yapılabilmektedir. Hazırlanan menülerde yer alan yiyeceklerin hazırlanmasından sonra kullanılan malzemelere ilişkin tüm maliyet unsurları standart reçeteler düzenlenerek belirlenmektedir. Aşağıda işletmede kullanılan bir reçete örneği verilmiştir (Tablo 25).

**Tablo 25.** Altın Yunus Tatil Köyü'nde Kullanılan Standart Reçetelere İlişkin Bir Örnek

YİYECEK & İÇECEK MAMUL MALİYETLERİ							
MAMUL YERİ ....: 010 BAKÜS MUTFAK YİYECEK							
MAMUL KODU...: BAK210 MEVSİM SALATASI							
BİRİMİ .....							
KİŞİ ADEDİ.....: 4							
YER	KODU	TANIMI	BR	MALİYETİ	MİKTARI	TUTARI	TARİHİ
150	SEB150	MARUL	AD	9.375	1	9.375	20.03.95
150	SEB220	SALATALIK	KG	22.000	.250	5.500	20.03.95
150	SEB080	DOMATES	KG	25.000	.250	6.250	20.03.95
150	DLM030	YUMURTA DİLİMİ	AD	637	4	2.550	20.03.95
150	HAM008	KIRMIZI TURŞU	KG	29.506	.012	3.549	18.03.95
150	SOS303	LİMON SOS	KG	67.871	.030	5.029	22.03.95
150	SRM030	SİYAH ZEYTİN	KG	38.500	.010	585	18.03.95
AÇIKLAMALAR:							
TOPLAM TUTAR:	37.240	FİRE ORANI:	%	TARİH:	22.03.95		
1 BR MALİYETİ:	9.310	SATIŞ FİYATI:	75.000 TL	COST:	% 13.90		

Bu reçetelerde sırasıyla:

- Yiyeceğin adı,
- Hangi restoranın menüsünde bulunduğu,
- Bilgisayar kod numarası,
- İçeriğinde kullanılan malzemelerin:
  - Hangi depoda bulunduğu,
  - Kodu,
  - Tanımı,
  - Birimi,
- Bir porsiyona konulacak miktarı,
- Tutarı,
- Ve son alınan satış fiyatıyla fiyatı,
- Bir porsiyonun yukarıdaki veriler yardımıyla toplam maliyeti,
- Her bir standart reçetede olduğu gibi ortalama % 5 fire oranı,
- Ve Reçetenin hazırlanış tarihi

yer almaktadır. Reçetede; yiyeceğe konulabilecek tüm malzeme dikkate alınmaktadır. Ayrıca teoride standart verim olarak bilinen ham yiyeceklerden yararlanılabilmek oranı; aşçıbaşı ve cost controller'in deneyimi ölçüsünde fire oranı biçiminde maliyete dahil edilerek sağlıklı bir maliyetlemeye gidilmeye çalışılmaktadır.

İşletmede standart reçetelerden yararlanılması nedeniyle, sağlıklı bir fiyatlamaya gidilebilmekte, gerektiğinde özel müşteri gruplarının (özel gece ya da gruplar) besin gereksinimleri dikkate alınarak fiyatlamaya yapılmaktadır. Yine böyle bir sistemle işletme içi materyal akışı da rahatlatılmakta ve bir sistematığe bağlanmış olmaktadır.

Bu işlemler tamamlandıktan sonra sıra bu yiyeceklere ilişkin stokta bulundurulması gereken max-min miktarlarının hesaplanmasına gelmektedir. Bu hesaplamalarda; stoklama maliyeti, tahminen beklenen müşteri sayısı dikkate alınır. Ancak işletmecilik açısından işletmede mümkün olduğunca minimum stok düzeyiyle çalışılması tercih edilmektedir. Yine bu seviyelerin tesbitinde depolanacak malzemelerin bozulma olasılıkları ve depo kapasiteleri de dikkate alınmaktadır.

### 3.4.2. Üretim ve Satış

Hedeflenen müşteri gurubuna göre menüler planlandıktan ve üretim standartları belirlendikten sonra tatil köyünün forecast'i göz önünde bulundurularak satınalma işlemlerine gidilir. Satınalma ve tesellüm aşamalarında kriter olarak belirlenen adet, kg, gr ya da diğer ölçü birimleri için bir liste bulunmaktadır. Bu liste yardımıyla satın alma ve tesellüm işlemleri arasında paralellik ve tek düzelik sağlanmış olmaktadır. Daha sonra periyodik olarak bilgisayardan alınan kritik malzeme raporu

yardımı ile alınacak malzemelere ilişkin sipariş isteği hazırlanmaktadır. Sipariş isteği yiyecek-içecek müdürünün onayından sonra genel müdür yardımcısının okeyi ile gerçekleştirilmektedir.

Bu aşamadaki satınalma planlamasında bilgisayarlar kritik malzeme raporlarıyla yardımcı olmaktadır. Satılacak firmaların tesbitinde ise; ya satılmacı piyasayı araştırmakta, ya da muhtelif zamanlarda işletmeye gelen satıcıların verdiği bilgiler değerlendirilmektedir. Burada satınalma müdürü en kaliteli malzemeyi en ucuza almakla yükümlü kılınmaktadır. Diğer taraftan işletmede satın alınacak malzemelere ilişkin bir optimum tedarik miktarı hesabına gidilmemektedir. Bunun yerine malzeme stoklarının max-min seviyeleri kontrol edilerek siparişler verilmektedir.

Satın alınan malzemeler teslimine geldiğinde ilgili memur malzemenin; miktarı, kalitesi, fiyatı, satınalma standartlarıyla uygunluğu ve diğer özellikleriyle siparişi uygunluğunu kontrol eder. Tesellüm edilen malzemelerden depo tarafından siparişi verilenler doğrudan işletmenin deposuna girerken, aşçıbaşı tarafından istenen malzemeler işletme deposuna girmiş-çıkışmış gibi gösterilerek doğrudan mutfağa girmektedir. Bu işlemin yapılması yiyecek maliyetleme süreci zincirinde her hangi bir halkanın atlanmaması içindir.

İşletmede her restoranın kendine has bir deposu vardır. Et dışındaki tüm malzemeler ana depodan direkt olarak çekilirken et, öncelikle kasaphaneye gönderilmektedir. Burada cost controller yiyeceklerde kullanılacak et miktarını fire oranlarını da dikkate alarak kasaphaneye verir. Kasaphane şefi bir gün önceden aşçıbaşı deneti minde müşteri forecastını da göz önünde bulundurarak etleri depodan çeker. Gerekli biçimlerde parçalanmış et ve çeşitleri, restoran mutfaklarına kasaphane çıkışıyla gönderilir. Ayrıca kasaphane günlük olarak bölümüne giren ve çıkan et ve çeşitleri için envanter tutar. Böylece pişirim öncesi etler için standart porsiyonlama işlemi de gerçekleştirilmiş olmaktadır. Depodan dağıtım; acil istekler dışında her gün saha 9-11, öğleden sonra ise 13-15 arasında yapılır.

Dağıtım sırasındaki stok yönetiminde FIFO metodu kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle depodan satış fiyatıyla çıkan malzemelerin fiyatları; ilk giren ilk çıkar hesabına göre kaydedilmekte, müdürler tarafından yapılan ikramlar daha sonra maliyet fiyatı üzerinden tekrar fiyatlandırılmaktadır. Hazırlıkları tamamlanan yiyecekler pişirime hazır hale getirildikten sonra planlanan menüler ışığında sipariş anında pişirilmesi gereken kalemler (özellikle ızgaralar) dışı müşteri kapasitesi dikkate alınarak önceden pişirme yoluna gidilmektedir. Daha sonra servis edilecek yiyecekler standart reçetelerde tanımlanmış porsiyon büyüklükleri esas alınarak porsiyonlanmaktadır. Bu işlemde hitabedilen müşteri gurubu önem taşımaktadır. Nitekim normal günlerde sunulan yiyecek miktarı ile ziyafetler için servis edilen yiyecek miktarı birbirinden farklıdır. Her restoranın mutfağında son hazırlıkları yapılan ve müşterilere sunulan yiyecekler buralarda bulunan NCR



7901 model yazar kasalara kaydedilmektedir. Gün boyunca yapılan satışlar için ise akşam kasiyer; yazar kasadan kasiyer raporu almaktadır. Ayrıca müşteri faturasını krediye bırakmak istediğinde yiyecek ile ilgili hesabı doğrudan önbüroda ki hesabına işlenmektedir.

Sayılan bu işlemler, tatil köyünde sunulan her bir yiyeceğe ilişkin uygulanan prosedürü ifade etmektedir. Bu süreç boyunca, katılan her türlü malzeme, personel, enerji, v.s. gideri üretilen yiyeceklerin maliyetine katılmaktadır. Daha sonra bulunan malzeme maliyetine ortalama % 65-70 bir kar marjı ilave edilerek fiyat tesbit edilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, malzeme maliyetlerinin doğrudan standart reçetelerden elde edilmesine karşın; personel, enerji ve genel gider gibi harcama kalemlerinin birim yiyeceğe düşen maliyetinin hesaplanmayıp kar marjının içinden düşüldüğüdür. Yani reçetede maliyet tam maliyet değildir, dolayısıyla gerçekte elde edilen kar; marjdan daha düşük kalmaktadır.

Öte yandan yiyecek maliyetinin de tam maliyete ulaşma yönündeki çalışmalar çok kısıtlı ve nadirdir. Genellikle kullanılan yaklaşımların büyük çoğunluğu; malzeme maliyetlerinden hareket etmektedir.

### 3.5. MEVCUT FİYATLAMA SİSTEMİNİN GENEL ELEŞTİRİSİ

Altinyunus Tatil Köyü'nde kurulu bulunan yiyecek fiyatlama sistemi değerlendirildiğinde maliyetlemeye dayalı bir süreç özelliği taşıdığı görülmüştür. Buna göre yukarıda anlatılan işlemler sonucu oluşan her bir maliyet unsuru, standart reçete'ye belirli nispetlerle yansıtılarak nihai maliyetler bulunmakta, daha sonra da buna belirli bir kar yüzdesi ilave edilerek fiyat bulunmaktadırlar. Sistemde göze çarpan belli başlı noktalar şunlardır:

- a) İşletme yönetimi geçmiş dönem analizlerine dayalı uzun dönem için bir fiyatlama politikası benimsemiştir. Bu yöntemde göre işletme sunduğu her yiyecek hizmetinin karşılığında %28 ila %32 civarında bir cost yüzdesi uygulamaktadır. Maliyet yönlü bir yaklaşımın fiyatlama politikasına hakim olduğu düşünülebilirse de, cost yüzdeleri geçmiş dönem talep analizlerine de dayanmaktadır.
- b) İşletmede yiyeceklerin fiyatlamasında kullanılan malzeme maliyetlerine sezon başına eklenen tahmini enflasyon farkları, enflasyonun doğru olarak tahmin edilebilmesine bağlıdır. Ülkemiz ekonomisinin istikrarsız yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bunun ne ölçüde mümkün olduğu sektörde tartışma konusu yapılabilir. Ancak yine de, enflasyonunun hiç dikkate alınmamasına göre olumlu bir faktördür.
- c) Stoktan çıkışlarda kullanılan FIFO fiyatlama yöntemi teorideki şekli ile uygulanmadığından (olası enflasyon farklarının eklenmesi nedeniyle) olumsuz etkilerin, minimumda tutulduğu söylenebilir.



- d) Zaman zaman Türk turizminin içine girdiği ekonomik krizler, mevcut sisteme göre bazı yiyecek kalemlerinin zararına satılmasını gerektirirken, mevcut sistem buna imkan vermemektedir. Bu da talebin fiyatlamaya etkisinin yalnızca satış projeksiyonlarıyla sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Talep esnekliği yönüyle fiyatlama karar sisteminde bir esneklik bulunmamaktadır. Bilgisayar sistemlerinin standardizasyon ölçüsünde, elastikiyete imkan verdiği düşüldüğünde, sistem talebin fiyat üzerindeki esnekliğini dikkate almamaktadır.
- e) Sistemdeki bir diğer eksiklik de, yalnızca malzeme maliyetlerinin dikkate alınmasıdır. Ancak kurulan simülasyon modelinde de diğer maliyetlerin tam ve sağlıklı olarak hesaplanamaması nedeniyle yine malzeme maliyetleri dikkate alınmıştır.
- f) Diğer taraftan; işletme bünyesindeki restoranlar analiz edildiklerinde, hizmet kalitesi ve sunum atmosferi bakımından; benzer yiyeceklerin farklı fiyatlardan satışa sunulması, kısmi bir fiyat farklılaştırmasına gidildiği görülmektedir.

Özetleyecek olursak; hali hazırda kurulu bulunan fiyatlama sisteminin yiyeceklere ilişkin standart reçetelerin titizlikle uygulanmasına ve etkin bir talep projeksiyonunu bağlı bulunduğu görülür. Ayrıca standart reçeteler ve maliyetleme bilgisayarla yapılırken, özellikle talep olasılıkları, manuel ve sezgisel biçimde değerlendirilmekte ve restoranlara göre fiyat farklılaştırmasına gidilmektedir.

### 3.6. SİMÜLASYON YÖNTEMİNİN FİYATLAMAYA UYGULANMA SÜRECİ

Simülasyon yönteminin uygulanabilmesi için daha önceden hazırlanmış bulunan fiyatlama karar modelinin, Altınyunus Tatil Köyü bazında değerlendirilmesi gerekir. Bunun için yapılacak çalışmalar işletme içi ve işletme dışı faktörlerin tespit ve analizi yanında Altınyunus Tatil Köyü'nün lokal, bölgesel ve ülkesel bazda rekabet konumunun da değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece işletmenin fiyatlama politikalarında ne kadar serbest davranabileceği tespit edilmiş bulunacaktır. Daha sonra da, işletme içi değişkenler değerlendirilerek simülasyon çalışması yapılacaktır.

#### 3.6.1. Talep Analizi

Turizm piyasası; belirli şartlar altında bir yerin turistlere sunabileceği turistik donelerin bütünü ile, o yere seyahat etme isteğinde bulunan ve bu isteğini gerçekleştirmeye imkan verecek kadar finansal güce sahip bulunan insanların karşılaşmaları mahal ve bu karşılaşmayı sağlayan kanallar, örgütler oluşumudur<sup>162</sup>. Belirli bir turistik bölge için dört piyasadan bahsedilebilir. Bunlar; yöresel, bölgesel, ulusal ve uluslararası piyasadır.

<sup>162</sup> Hasan Olah - Alp Timur, A.g.e. s.166.

Yöresel piyasa bakımından Altınyunus tatil köyü; ilçede bulunan tek tatil köyü olup, birinci sınıf bir işletme olması, ortak kullanım alanlarının (kongre, kokteyl salonu v.s.) bulunması ve büyüklüğü, sahip olduğu doğal atmosfer ve donanım sayesinde monopol özellik arz etmektedir. Yine bu yıl içerisinde odalara tesis edilen klima tertibatı ve açılan yeni kongre salonu monopol özelliğini kuvvetlendirmektedir.

Bölgesel piyasa bakımından işletme; monopol özelliğini kaybetmektedir. Bölgenin diğer turistik istasyonları olan Kuşadası, Marmaris, Bodrum gibi gelişmiş turistik istasyonlarda bulunan hem donanım, hem de konum bakımından Altınyunus tatil köyü kalitesinde işletmeler bulunmaktadır. Bu yerlerdeki kültürel ve tarihi çekicilikler ise; Çeşme'ye göre buraları biraz daha avantajlı kılmaktadır. Bu nedenle Altınyunus Tatil Köyü'nün monopollü rekabet piyasası şartlarında; özellikle Marmaris ve Kuşadası gibi çok canlı turistik istasyonlarda bulunan aynı kalitedeki işletmelerin politikalarını izleyerek, fiyatlarını belirlemek durumundadır.

Ulusal piyasa bakımından yapılacak bir değerlendirmede; yeni rakipler ortaya çıkmaktadır. Özellikle güney bölgesinde Antalya'da bulunan tatil köyleri de Altınyunus'a birer alternatif durumundadırlar. Bu yörenin daha elverişli iklim koşulları ise Çeşme'den daha güçlü kılmaktadır. Dolayısıyla ulusal piyasaya geçildiğinde, Altınyunus'un rekabet gücü bir miktar daha azalmaktadır.

Uluslararası piyasada, ülkemizin rakipleri geleneksel turistik Akdeniz ülkelri olan İspanya, Fransa, İtalya ve Yunanistan'dır. Çok yoğun birer turistik istasyon olmalarına karşın uygun turist depolarına yakın bulunmaları, bu ülkelerin rekabet güçlerini artırmaktadır. Zira sayılan ülkelere ulaşımın hem daha kısa bir zaman alması, hem de daha düşük bir harcamayı gerektirmesi tercih nedeni olmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'nin bu ülkelere göre özellikle Alman ve İngiliz turistleri çekebilmesi için konaklamanın daha ucuz olması gerekmektedir.

Bu değerlendirmelerden sonra, Çeşme ilçesinin ve Altınyunus tatil köyünün daha çok dış turizme yönelik olduğu düşünüldüğünde; gelecek turistler için ucuzluk, diğer ülkelere göre ön koşuldur. Bu koşul gerçekleşse bile, Türkiye'ye gelen bir turistin Altınyunus'u (Çeşme'yi) tercih etmesi, için canlı turistik istasyonlara göre daha ucuz olmasını gerektirmektedir. Sonuç olarak, Altınyunus tatil köyünün fiyatlama kararlarında, dış ve iç piyasadaki aynı kalitedeki işletmelerin fiyatlarını izleyici bir fiyatlama politikası izlemesi gerektiği söylenebilir.

### 3.6.2. Maliyet Analizi

İşletmede simülasyon uygulamasının ikinci basamağını; işletme maliyetlerinin analizine imkan veren mikro analiz oluşturur. Bu aşamada; restoran ve barlar arası fiyat farklılıklarını yansıtmaları bakımından daha iyi bir örnek teşkil edebilecek salatayı ele alalım. Değerlendirmelere geçmeden önce her bir üniteye sunulan salata tabaklarının standart reçetelerini inceleyelim:

**Tablo 26. Altinyunus Baküs Restoranda Sunulan Mevsim Salatasının Standart Reçetesi**

YİYECEK & İÇECEK MAMUL MALİYETLERİ							
MAMUL YERİ ....: 010 BAKÜS MUTFAK YİYECEK							
MAMUL KODU...: BAK210 MEVSİM SALATASI							
BİRİMİ .....							
KİŞİ ADEDİ.....: 4							
YER	KODU	TANIMI	BR	MALİYETİ	MİKTARI	TUTARI	TARİHİ
150	SEB150	MARUL	AD	9.375	1	9.375	20.03.95
150	SEB220	SALATALIK	KG	22.000	.250	5.500	20.03.95
150	SEB080	DOMATES	KG	25.000	.250	6.250	20.03.95
150	DLM030	YUMURTA DİLİMİ	AD	637	4	2.550	20.03.95
150	HAM008	KIRMIZI TURŞU	KG	29.506	.012	3.349	18.03.95
150	SOS303	LİMON SOS	KG	67.871	.030	5.029	22.03.95
150	SRM030	SİYAH ZEYTİN	KG	38.500	.010	585	18.03.95
AÇIKLAMALAR:							
TOPLAM TUTAR:	37.240	FİRE ORANI:	%	TARİH:	22.03.95		
1 BR MALİYETİ:	9.310	SATIŞ FİYATI:	75.000 TL	COST:	% 13.90		

**Tablo 27. Altinyunus Balo Salonunda Sunulan Mevsim Salatasının Standart Reçetesi**

**YİYECEK & İÇECEK MAMUL MALİYETLERİ**

MAMUL YERİ .....: 150 BALO YİYECEK  
MAMUL KODU...: PCA002 MEVSİM SALATASI  
BİRİMİ .....:  
KİŞİ ADEDİ.....: 4

YER	KODU	TANIMI	BR	MALİYETİ	MİKTARI	TUTARI	TARİHİ
150	SEB150	MARUL	AD	9.375	1	9.375	20.03.95
150	SEB220	SALATALIK	KG	22.000	.250	5.500	20.03.95
150	SEB080	DOMATES	KG	25.000	.250	6.250	20.03.95
150	SEB210	HAVUC	KG	15.000	.250	3.750	20.03.95
150	SRM050	SİYAH ZEYTİN	KG	58.500	.012	702	18.03.95
150	SOS303	LİMON SOS	KG	67.871	.080	5.029	22.03.95

AÇIKLAMALAR:

TOPLAM TUTAR:	30.606	FİRE ORANI:	%	TARİH:	22.03.95
1 BR MALİYETİ:	7.651	SATIŞ FİYATI:	30.000 TL	COST:	% 17.14

**Tablo 28. Altinyunus Yunus Restoranda Sunulan Mevsim Salatasının Standart Reçetesi**

**YİYECEK & İÇECEK MAMUL MALİYETLERİ**

MAMUL YERİ ....: 150 YUNUS RESTORAN  
MAMUL KODU...: SAL002 MEVSİM SALATASI  
BİRİMİ .....:  
KİŞİ ADEDİ.....: 4

YER	KODU	TANIMI	BR	MALİYETİ	MİKTARI	TUTARI	TARİHİ
150	SEB150	MARUL	AD	9.375	1	9.375	20.03.95
150	SEB210	SALATALIK	KG	15.000	.200	3.000	20.03.95
150	HAM008	KIRMIZI TURŞU	KG	29.506	.200	3.901	20.03.95
150	SRM090	YUMURTA	AD	2.560	1	2.560	20.03.95
150	SOS303	LİMON SOS	KG	67.871	.080	5.029	22.03.95

AÇIKLAMALAR:

TOPLAM TUTAR:	25.806	FİRE ORANI:	%	TARİH:	22.03.95
1 BR MALİYETİ:	6.464	SATIŞ FİYATI:	-	COST:	-

**Tablo 29. Altinyunus Plaj Snack Barda Sunulan Mevsim Salatasının Standart Reçetesi**

**YİYECEK & İÇECEK MAMUL MALİYETLERİ**

MAMUL YERİ .....: 060 PLAJ SNACK BAR YİYECEK  
MAMUL KODU...: PLA052 MEVSİM SALATASI  
BİRİMİ .....:  
KİŞİ ADEDİ.....: 1

YER	KODU	TANIMI	BR	MALİYETİ	MİKTARI	TUTARI	TARİHİ
150	SEB020	SİVRİ BİBER	KG	75.000	0.20	1.500	20.03.95
150	SEB220	SALATALIK	KG	22.000	.050	1.100	20.03.95
150	SEB080	DOMATES	KG	25.000	.050	1.250	20.03.95
150	DLM006	ROKA DALI	AD	100	2	200	20.03.95
150	SRM050	SİYAH ZEYTİN	KG	58.500	.008	468	18.03.95
150	SOS303	LİMON SOS	KG	67.871	.020	1.257	22.03.95
150	DLM020	LİMON DİLİMİ	AD	466	1	466	22.03.95

**AÇIKLAMALAR:**

TOPLAM TUTAR:	6.242	FİRE ORANI:	%	TARİH:	22.03.95
1 BR MALİYETİ:	6.242	SATIŞ FİYATI:	40.000 TL	COST:	% 17.14



Mevsim salatalarına ilişkin standart reçeteler incelendiğinde; yalnızca baküs restoranda sunulan salatanın diğerlerinden kısmen farklı ve pahalı olduğu görülür. Temelde her hangi bir farkı yoktur. İşletmenin farklı restoranlarında, farklı isimlerde ve farklı fiyatlarla sunulan salatalar aşağıda toplu olarak görülmektedir.

**Tablo 30.** Altınyunus Tatil Köyü Restoranlarında Sunulan Salatalar, Maliyetleri ve Fiyatları

Restoran / Barın Adı	Salatanın Adı	Birim Maliyeti	Birim Satış Fiyatı
Baküs Restoran	Mevsim Salatası	9.310 TL	75.000 TL
Balo Salonu	Mevsim Salatası	7.651	30.000
Plaj Snack Bar	Mevsim Salatası	6.249	40.000
Yunus Restoran	Mevsim Salatası	6.464	(Table d'Hote a Dahil)

**Not:** Restoranlarda satılan salataların içeriklerinde Baküs restoranındaki hariç, çok az farklılık vardır. Bu nedenle birim maliyetlerde farklılıklar söz konusudur. Yunus Restoranda sunulan mevsim salatının fiyatı, fix table d'hote fiyatına dahil olduğundan ayrıca hesaplanmamıştır.

Tablodaki maliyetler dikkate alındığında, standart reçeteleri birbirine yakın olan bu yiyeceklerin maliyetlerinin de birbirine yakın olduğu görülür. Öte yandan birim satış fiyatları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Hiçbir özel servisin yapılmadığı plaj bardaki salatının fiyatı ile, ala carte özel servisin yapıldığı ve son derece lüks bir atmosfer taşıyan baküs restorandaki salatının fiyatı arasındaki farkın büyük olması normaldir. Bunu katkı payı cost yüzdesi ile şöylece açıklayabiliriz:

$$\text{Salata Katkı Payı} = \text{Birim Satış Fiyatı} - \text{Birim Maliyet}$$

$$\text{Salata Cost Yüzdesi} = \text{Birim Satış Fiyatı} / \text{Birim Maliyet}$$

Bu formül yardımıyla bulduğumuz katkı paylarını üç farklı alan için yeni bir tablo üzerinde gösterdiğimizde:

**Tablo 31. Altinyunus Tatil Köyü Restoranlarında Sunulan Salataların Katkı Payları ve Cost Yüzdeleri**

Restoranın Adı	Salatanın Katkı Payı	Salatanın Cost Yüzdesi
Baküs Restoran	65.690 TL	13.90 %
Balo Salonu	22.349 TL	17.14 %
Plaj Snack Bar	33.751 TL	17.48 %

Tabloya göre işletmeye en fazla katkıyı sağlayan mevsim salatası; Baküs Restoran'da satılanıdır. Cost (malîyet) yüzdeleri bakımından en düşük yüzdeli olanı da yine Baküs Restoranın salatasıdır. Diğer birimlerdeki cost yüzdeleri ise % 17 civarındadır.

### 3.6.3. Fiyat Tesbiti

İşletmenin menüsünde bulunan salata tabağına ilişkin geçmiş yıllara ait satış miktarları ve önümüzdeki sezona ilişkin yapılan rezervasyonlar doğrultusunda kaç adet salata satılabileceği ve bunun canlı sezondaki aylara göre (Mayıs, Haziran, Temmuz) dağılımı bulunur. İşletme sahip olduğu atmosfer ve özellikler itibarıyla, yüksek maliyetli yiyeceklerde (sözgelimi karides gibi) maliyetin yüksek olması nedeniyle, düşük katkı payı ilavesiyle fiyat belirleyerek, astronomik rakamlı menülerden kaçınmakta, maliyeti düşük bulunan yiyeceklerde ise katkı payı marjını artırmaktadır. Fiyatlama karar modelinin sonraki aşamalarında ise yukarıda tesbit edilen fiyata göre değerlendirilmekte, şayet fiyat benimsenmez ise, üretim düşürülmekte ya da fiyat indirilmektedir. Son çare ise ürün farklılaştırmasına gitmektir ki, zaten salatalar kısmen de olsa farklılaştırılmış bir ürün olduğundan bu yol en son denenebilir. Şayet fiyat indirimi ve üretim düşürülmesine rağmen hala elde yiyecek kalıyorsa, bu yiyeceğin başka bir alanda kullanılması mümkün olmadığından, atılarak, işletme hesabına zarar yazılır. İlk beş basamak ayrı birer model olarak düşünüldüğünde; her bir modelin çözümü için farklı teknikler kullanılır:

Maliyet ve fiyatın belirlenmesi daha çok matematiksel eşitlikleri ifade ettiğinden, analitik olarak çözülebilirken, rekabetin değerlendirilmesi ve buna dayalı katkı payının saptanmasında; daha çok sezgisel (heuristic simülasyon) çözüme gidilebilir. Nitekim bu değerlendirmelerde; ülke içi ve dışı talebin birbirinden farklılık göstermesi, müşteri zevk ve tercihlerinin daha çok deneme yanılma yöntemiyle değerlendirilmesine yol açmakta, yani sezimlenmektedir. Rekabet koşullarının her ne

kadar belirli kalıplara sokularak deterministik ya da olasılıklı simüle edilmesi mümkünse de, işletmede sunulan yiyeceklerin tüketilmesinde irrasyonel faktörlerin (lezzet, alışkanlık, sağlık durumu, din, sosyal statü v.b.) ön plana çıkması, sezgisel (deneyimsel) değerlendirmeyi gerektirir. Konaklama hizmetleri için ise bu durum söz konusu değildir. Oda yatağı ve donanım; işletmeden işletmeye pek farklılık göstermez, dolayısıyla rekabet modeliyle doğrudan simüle edilebilir. Bu noktada satış projeksiyonlarında; asıl konumuzu oluşturan, olasılıklı (stokastik) simülasyon yönteminin uygulanması, daha önceki bölümlerde yapılan değerlendirmeler sonucunda en optimal sonucu verecektir. Dolayısıyla aşağıda; satış projeksiyonları olasılıklı biçimde simüle edilerek, optimum satış miktarı bulunmaya çalışılacaktır.

### 3.7. SİMÜLASYON YÖNTEMİNİN UYGULANMASI

Geçmiş döneme ait satış rakamlarıyla önümüzdeki yılın projekte edilebilmesi için öncelikle küçük bir bilgisayar programı hazırlanmıştır (EK). BASIC programlama dili ve QBASIC editörüyle hazırlanan program; bir önceki döneme ilişkin 3 aylık satış rakamları yardımıyla, istenilen sayıda simülasyon deneyi sonucu bir sonraki dönemin satış rakamlarını projekte etmektedir. Ayrıca programın ilk çalıştırılması esnasında verilen ek bilgilerle (malzeme maliyeti, katkı payı, enflasyon), o yiyeceğe ilişkin olası, satış, maliyet, gelir ve kâr rakamları elde edilebilmektedir. Programda kullanılacak, örnek olarak ele alınan salata tabağına ilişkin 1993 yılına ait satış rakamlarının aşağıdaki gibi olduğunu kabul ederek analize başlayalım.

**Tablo 32.** Mevsim Salatası Satışlarının Aylara Göre Dağılımı (1993)

RESTORAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	TOPLAM
Baküs	135	425	443	495	204	1.702
Yunus	52	65	72	63	70	322
Balo	52	205	208	357	99	921
Plaj	378	317	425	304	86	1.510
TOPLAM	617	1.012	1.148	1.219	459	4.455

Program tümüyle çalıştırılmadan önce, örnek olarak Baküs Restorandaki mevsim salatası satış verileri girilerek 1.720, 17.200 ve 172.000 lik denemelere (simülasyonlara) başvurulmuştur. Bu denemeler sonucu bulunan rakamlar aşağıdaki tablodaki gibidir (Tablo 33).

**Tablo 33. Değişik Sayıdaki Denemeler Sonucu Bulunan Satış Projeksiyonlarının Gerçekleşenler İle Karşılaştırılması (Baküs Restoran İçin)**

AYLAR	GERÇEK-LEŞEN	1.720 DENEME	17.200 * DENEME	172.000 ** DENEME
MAYIS	135	132	136	137
HAZİRAN	425	444	423	430
TEMMUZ	443	462	455	444
AĞUSTOS	495	491	494	498
EYLÜL	204	187	207	205
TOPLAM	1.702	1.716	1.715	1.714
FARK Toplam-1.702	00	14	13	12

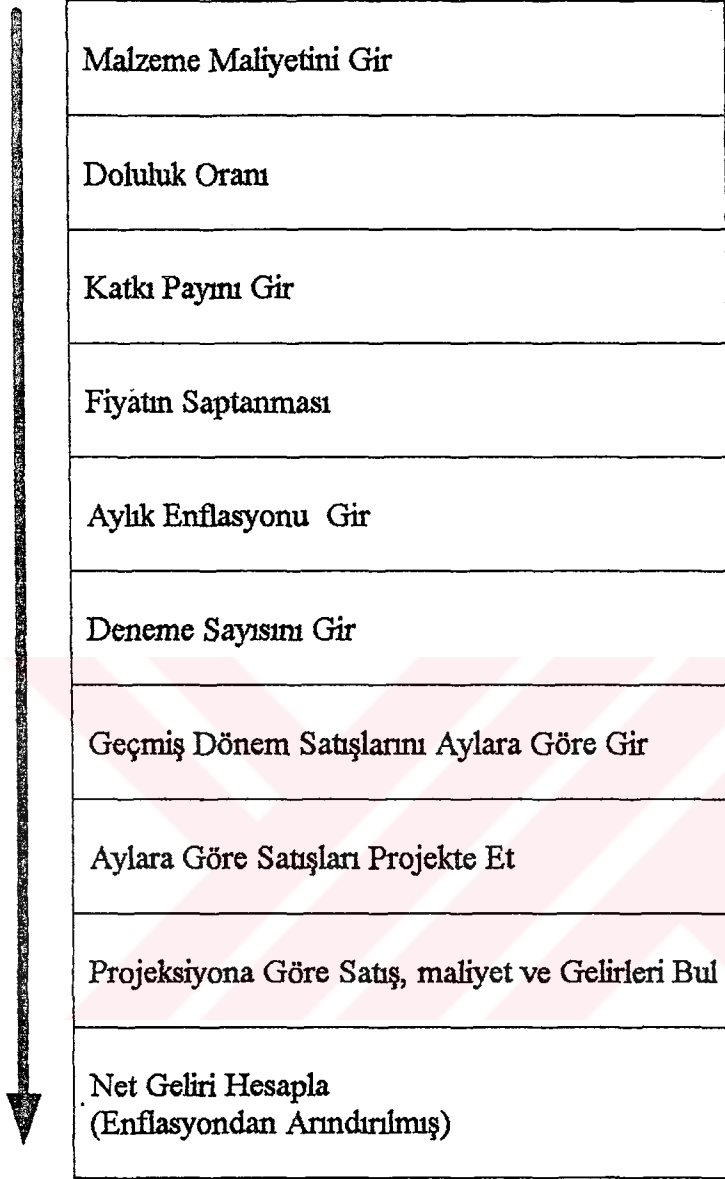
\* Yapılan 17.200 lik denemenin sonuçları 10a bölünerek, yuvarlanmıştır.

\*\* Yapılan 172.000 lik denemenin sonuçları 100e bölünerek, yuvarlanmıştır.

Tablo incelendiğinde, farklar içerisinde en az olanı diğer bir ifade ile, gerçek sonuçlara en yakın olanı 172.000lik deneme sonucu bulunmuştur. Bunun anlamı; deneme sayısı artırıldıkça, simülasyon sonuçlarının gerçeğe daha yakın çıktığıdır. Ancak yapılacak hesapların çok uzun süre alması ve hafıza gerektirmesi nedeniyle simülasyon çalışmasında 1.720'lik deneme esas alınacaktır.

Aşağıda daha önce sadeleştirilmiş bulunan fiyatlama karar modelinin iş akış şeması görülmektedir:

**Şekil 25.** Simülasyon Çalışması İçin Geliştirilen Programın Akış Şeması



Buna göre makineye öncelikle; malzeme maliyeti, doluluk oranı \*, katkı payı ve fiyat girilmektedir. Daha sonra yapılacak deneme sayısı olarak, toplam gerçekleşen satış rakamı (aylara göre) girilerek programın; aylara göre ve toplam olarak olası satış miktarlarını yeni doluluk durumu dikkate alınarak bulması istenmektedir. Aşağıdaki tabloda girilecek veriler toplu olarak görülmektedir.

\* Programda kullanılacak, salataya ilişkin verilerden; malzeme maliyeti, katkı payı, satış fiyatı Altinyunus Tatil Köyünden temin edilen standart reçetelerden aynen alınmıştır. Doluluk oranı ise işletmeye yapılan rezervasyonlar ve Türk Turizminin şu an içerisinde bulunduğu durum dikkate alınarak % 70 olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 34.** Simülasyon Çalışması İçin Geliştirilen Programın Mevsim Salatasına İlişkin Verileri

	BAKÜS	YUNUS RESTORAN	PLAJ RESTORAN	BALO RESTORAN
Malzeme Maliyeti	9.310	6.464	6.242	7.651
Doluluk Oranı	% 53	% 53	% 53	% 53
Katkı Payı	7.20	-	5.80	5.83
Fiyatın Saptanması	9.310 * 7.20 75.000	-	6.242 * 5.80 40.000	7.651 * 5.83 30.000
Aylık Enflasyon	% 7	% 7	% 7	% 7
Deneme Sayısı	17.020	3.220	15.100	30.000
Geçmiş Dönemi Satışları				
Mayıs	135	52	378	52
Haziran	425	65	317	205
Temmuz	443	72	425	208
Ağustos	495	63	304	357
Eylül	204	70	86	99

Söz konusu veriler girildikten sonra, program (Tablo 35, 36, 37 ve 38) hazırlanarak, her bir restorana ilişkin salata satışlarının aylara göre gerçekleşme olasılığı, olasılık dağılımı, kümülatif olasılığı ve rasgele sayı sınırları tesbit edilmiş olmaktadır.



**Tablo 35. Simülasyon Verileri ve Deneme Sonuçları (Baküs Restoran)**

AYLAR	DÖNEM NO	GERÇEK SATIŞ	OLASI SATIŞ	OLASILIK DAĞILIMI	KÜMÜLATİF OLASILIK	RASGELE SAYI SINIRLARI
Mayıs	1	135	131	0.08	0.08	000-080
Haziran	2	425	421	0.25	0.33	081-330
Temmuz	3	443	446	0.26	0.59	331-590
Ağustos	4	495	498	0.27	0.86	591-860
Eylül	5	204	206	0.14	1.00	861-999
<b>Toplam</b>		1.702	1.702	1.00		

**Tablo 36. Simülasyon Verileri ve Deneme Sonuçları (Plaj Restoran)**

AYLAR	DÖNEM NO	GERÇEK SATIŞ	OLASI SATIŞ	OLASILIK DAĞILIMI	KÜMÜLATİF OLASILIK	RASGELE SAYI SINIRLARI
Mayıs	1	378	379	0.25	0.25	000-250
Haziran	2	317	319	0.24	0.49	251-490
Temmuz	3	425	423	0.26	0.75	491-750
Ağustos	4	304	306	0.20	0.95	751-950
Eylül	5	86	85	0.05	1.00	951-999
<b>Toplam</b>		1.510	1.510	1.00		

**Tablo 37. Simülasyon Verileri ve Deneme Sonuçları (Balo Restoran)**

AYLAR	DÖNEM NO	GERÇEK SATIŞ	OLASI SATIŞ	OLASILIK DAĞILIMI	KÜMÜLATİF OLASILIK	RASGELE SAYI SINIRLARI
Mayıs	1	52	49	0.05	0.05	000-050
Haziran	2	205	206	0.22	0.27	051-270
Temmuz	3	208	204	0.22	0.49	271-490
Ağustos	4	357	361	0.39	0.88	491-880
Eylül	5	99	102	0.12	1.00	881-999
Toplam		921	921	1.00		

**Tablo 38. Simülasyon Verileri ve Deneme Sonuçları (Yunus Restoran)**

AYLAR	DÖNEM NO	GERÇEK SATIŞ	OLASI SATIŞ	OLASILIK DAĞILIMI	KÜMÜLATİF OLASILIK	RASGELE SAYI SINIRLARI
Mayıs	1	52	53	0.16	0.16	000-160
Haziran	2	65	63	0.20	0.36	161-360
Temmuz	3	72	73	0.22	0.58	361-580
Ağustos	4	63	61	0.20	0.78	581-780
Eylül	5	70	71	0.22	1.00	781-999
Toplam		322	921	1.00		

Hazırlanan bu tablolara göre her bir dönemde, ilgili restoranda satılması muhtemel mevsim salatası sayısı bulunması mümkün olmaktadır. Belirlemelere göre işletme hareketli geçecek olan Temmuz ve Ağustos ayları, restoranlar için de en hareketli ayları ifade etmektedir. Öte yandan restoran bazında yapılacak bir değerlendirme de ise salata satışlarının en fazla yapılacağı ay % 27 gerçekleşme olasılığı 498 porsiyon tahminiyle Ağustos ayıdır. Plaj restoran için ise % 26 olasılık ve 423 porsiyon ile Temmuz'dadır. Balo Restorana geçildiğinde ise, % 39 ile

Ağustos ayında yapılması muhtemel 361 porsiyonluk satıştır. Durum Yunus Restoran için değerlendirildiğinde ise; en çok satış yapılacak ay % 22lik olasılıkla Temmuz'dur ve satış adedi 73 dür. Elde edilen bu tahmini veriler yardımıyla analizin bir sonraki aşamasını; bu rakamlarla; işletmenin her bir restoranından mevsim salatasına ne kadar para harcayacağı ve bundan ne kadar kar elde edeceğinin hesaplanmasına geçilir. Buradaki hesaplamalarda:

Olası satış tutarı \* ; olası satış ile satış fiyatının çarpımından,  
 Olası maliyet tutarı; olası satış ile birim maliyetin çarpımından,  
 Olası kar tutarı ise; olası satış tutarından olası maliyet tutarının çıkarılmasından elde edilir.

Şimdi Baküs restoranın Mayıs rakamlarını hesaplayalım:

$$\begin{aligned} \text{Olası Satış} &= 131 * 70 / 53 = 173 \text{ porsiyon} \\ \text{Olası Satış Tutarı} &= 173 * 75.000 = 12.975.000 \text{ TL} \\ \text{Olası Maliyet} &= 173 * 9.310 = 1.698.900 \text{ TL} \\ \text{Olası Kar} &= 12.975.000 - 1.698.900 = 11.366.100 \text{ TL} \end{aligned}$$

Bu hesaplama yöntemiyle tüm verileri değerlendirdiğimizde;

**Tablo 39.** Simülasyon Çalışması Sonuçlarının Toplu Değerlemesi  
(Baküs Restoran)

AYLAR	Olası Satış	Olası Satış Tutarı	Olası Maliyet Tutarı	Olası Kar Tutarı
Mayıs	173	12.975.000	1.608.900	11.366.100
Haziran	556	41.700.000	5.170.800	36.529.200
Temmuz	589	44.175.000	5.477.700	38.697.300
Ağustos	657	49.275.000	6.110.100	43.164.900
Eylül	272	20.400.000	2.529.600	17.870.400
TOPLAM	2.247	168.525.000	20.897.100	147.627.900

\* Olası satış; daha önce bulunan olası satış rakamları % 53 doluş oranına göre bulunmuştur. Burada bu rakamların % 70 doluş oranında hangi rakama ulaşacağı basit bir denklem yardımıyla bulunmaktadır. Yani % 53 dolulukta satışlar 100 porsiyon olursa, % 70 de olur, denilip matematiksel çözümüne gidilmektedir.

Yukarıdaki şekil incelendiğinde Baküs Restoranda 1995 yılında satılması muhtemel mevsim salatası sayısı toplam 2.247 porsiyondur. Bu kadar salatanın üretilmesi için katlanılan toplam maliyet 20.897.100 iken, bundan elde edilecek tahmini kazanç ise 168.525.000 TL dir. Yani işletme bu tahminleri tutturduğu takdirde, yalnızca Baküs Restoranda satacağı salatılardan; 147.627.900 TL Mayıs-Eylül dönemi itibarıyla kar sağlayacaktır.

**Tablo 40. Simülasyon Çalışması Sonuçlarının Toplu Değerlemesi (Plaj Restoran)**

AYLAR	Olası Satış	Olası Satış Tutarı	Olası Maliyet Tutarı	Olası Kar Tutarı
Mayıs	500	20.000.000	3.120.000	16.880.000
Haziran	421	16.840.000	2.627.700	14.213.000
Temmuz	558	22.320.000	3.481.900	18.838.100
Ağustos	404	16.160.000	2.521.000	13.639.000
Eylül	112	4.480.000	698.900	3.781.100
TOPLAM	1.995	79.800.000	12.448.800	67.351.200

Plaj restoran için durum değerlendirildiğinde; bu üitede salatanın toplam satış tutarı 79.800.000 TL, maliyeti; 12.448.800 ve kar da 67.351.200 dür.

**Tablo 41. Simülasyon Çalışması Sonuçlarının Toplu Değerlemesi (Balo Restoran)**

AYLAR	Olası Satış	Olası Satış Tutarı	Olası Maliyet Tutarı	Olası Kar Tutarı
Mayıs	64	1.920.000	489.600	1.430.400
Haziran	272	8.180.000	2.080.800	6.079.200
Temmuz	269	8.070.000	2.057.900	6.012.200
Ağustos	476	14.280.000	3.641.400	10.638.600
Eylül	134	4.020.000	1.025.100	2.994.900
TOPLAM	1.215	36.450.000	9.294.800	27.155.300

Balo Restoran'da, toplam mevsim salatası satışları 36.450.000 dir. Bu satışların yapılması için katlanılan maliyetler 9.294.800, elde edilen kar da 27.155.300 dür.

İşletme Yunus Restoran bir tarafa bırakılıp, geneli itibariyle değerlendirildiğinde ise (Tablo 42); menüde yer alan ve her üç restoranda ortak olarak sunulan mevsim salatasının toplam satışlar içerisindeki tutarı, 1995 için 284.775.000 TL olacaktır. Bu rakamın % 59.2 'si Baküs Restoranda, % 28 Plajda, kalan % 12.8 de Balo Restoranında yapılacaktır.

**Tablo 42. Simülasyon Çalışması Sonuçlarının Toplu Değerlemesi**

Restoranlar	Olası Satış	Olası Satış Tutarı	Toplam İçindeki %	Olası Maliyet Tutarı	Toplam İçindeki %	Olası Kar Tutarı	Toplam İçindeki %
Baküs	2.247	168.525.000	59.2	20.897.100	49.1	147.627.900	60.9
Plaj	1.995	79.800.000	28.0	12.448.800	29.2	67.351.200	27.8
Balo	1.215	36.450.00	12.8	9.249.800	21.7	27.155.300	11.3
TOPLAM	5.457	284.775.000	100.0	42.595.700	100.0	242.134.400	100.0

Maliyetler açısından durum değerlendirildiğinde; 5.457 porsiyon mevsim salatası hazırlanması için 42.595.700 TL'lik bir maliyete katlanılacaktır. Toplam maliyetlerin % 49.1 lik kısmı Baküs Restorana, % 29.2 si Plaj Restorana, kalan % 21.7 ise balo salonuna aittir. Karlılık açısından bir değerlendirme yapıldığında ise işletmenin mevsim salatasından elde edeceği toplam kar yaklaşık 242.134.400 TL dir. Bunun % 60.9 luk kısmı Baküsten, % 27.8 lik payı Plajdan, kalan % 11.3 ü ise Balo Salonundan sağlanacaktır.

Burada dikkati çeken husus; maliyetlerin yaklaşık yarısına % 49.1 ine Baküs'te katlanılırken, karın % 60.9 unun buradan sağlanması, bu restoranda kar marjının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla üretilen mevsim salatasının Plaj ya da Balo Salonu yerine Baküste tüketilmesi işletme için daha karlıdır ve istenen bir durumdur.

### 3.8. UYGULANAN SİMÜLASYON YÖNTEMİNİN GERÇEKLENMESİ VE GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Simülasyon analizinin kesin bir yönteminin bulunmadığına daha önce de değinilmişti. Buradaki fiyatlama sisteminin simülasyonu; daha çok önceki satış mozaığının benzetiminin yapılarak, gelecek dönemin tahminlenmesini kapsamak-

tadır. Bu amaçla; işletmenin düzenli olarak tesbit ettiği 1993 rakamlarıyla mevsim salatası yiyeceğine ilişkin satış rakamları ele alınmıştır.

Bu rakamlar; simülasyon yöntemindeki normal duruma ilişkin verilerin toplanması aşamasını ifade etmektedir. İşletmenin önümüzdeki döneme (1995 yılına) ilişkin her hangi bir stratejisi bulunmamaktadır \*. Daha sonra bulunan bu rakamların olasılıkları hesaplanmış ve kümülatif olasılıkları da düzenlenmiştir. Bilgisayar yardımıyla türetilen rasgele sayılar, olasılık tablosundan seçilmek suretiyle, simüle edilen olası rakamlar bulunmuştur. Ayrıca, önceki satış rakamlarının değişik deneme sayılarıyla simülasyonu sonucu, en optimal çözümün en fazla tekrarla sağlanabileceği bulunmuştur. Ancak yapılacak hesaplamaların çok zorlaşması nedeniyle, simülasyondaki deney sayısı, restoranda gerçekleşen porsiyon satışı kadar tesbit edilmiştir.

Tüm bu hususlar dahilinde yapılan simülasyon çalışması sonucu elde edilen rakamlar, 1993 yılının % 53lük doluluğuna göre olduğu kabul edilerek, doluluk rakamının bu yıl % 70 lere ulaşacağı dikkate alınarak, satış rakamlarının % 70 dolulukta karşılıkları bulunmuştur. Çalışmanın bundan sonraki aşaması ise 1995 yılında mevsim salatasından olası satışlar çerçevesinde, yapılacak toplam satışlar restoranlara ve aylara göre bulunarak, bunun ne kadarlık bir maliyete yol açacağı ve karşılığında ne kadar kar elde edileceği bulunmuştur.

Elde edilen nihai rakamlar sayesinde, işletme bu günden önümüzdeki sezonda kaç adet salata satılabileceğini ve bundan ne kadar kazanılabileceğini önceden belirlemiş olmakta, bu ise ulusal ve uluslararası pazarlarda, monopollü rekabet piyasası içerisinde işletmeyi geleceği kısmen görebilme avantajı sağlamaktadır. Bu hesaplamaların tüm menü kalemleri ve odalar için yapılması durumunda ise işletme etkin bir kar planlamasına giderek, stratejik planlama yapabilmektedir.

---

\* Analizde; bu yılki doluluk rakamının 1993 deki % 53 e göre, % 70 lere çıkacağı düştürülerek, bunun bir strateji olarak kabul edilebileceğinden hareketle, olası satış rakamları % 70 e göre düzeltilme yoluna gidilmiştir.



## SONUÇ

Otelcilik endüstrisi, konaklama işletmelerinin en yaygın kollarından birini oluşturur. Otel işletmeleri; öncelikle konaklama ihtiyacının karşılandığı, bununla birlikte yiyecek ve içecek hizmetlerinin de sunulduğu işletmeler olarak değerlendirilebilir. Bu hizmetlerin dışında ekstra hizmetlerin sunulması ise; tamamen otelin sosyal statüsü ve kalitesi ile ilgilidir.

Otel işletmelerinin iyi bir şekilde yönetilmesi kadar, katılan maliyetlerin minimumda tutulup, maksimum kar elde edilmesi temel ilkeyi oluşturur. Bu amaçla işletme yöneticileri tarafından kullanılan çeşitli analiz teknikleri bulunmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları; başabaş noktası, faaliyet manivela ve rasyo analizleri ile fiyat tesbitleridir. Başabaş noktası analizleri daha çok; işletmenin gelir ve giderlerinin ne kadarlık bir satış yapılması durumunda eşitleneceği ve arzu edilen kara ulaşmak için gereken satış tutarı gibi işletme faaliyetlerinin sürekliliğinin tayinini belirleyen önemli kararların verilmesi için yapılır. Faaliyet manivela analizleri ise; işletmenin maliyet yapısındaki sabit karakterli maliyetlerin işletme faaliyetleri üzerindeki etkilerini inceler. Rasyo analizleri olarak bilinen oransal değerlendirmeler de; işletmenin mali yapısıyla ilgili gerçekleşen rakamların birbirleriyle oranlanması sonucu; otelin, geçmiş yıllarla ve sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırılmasına imkan sağlar.

Fiyat koyma, fiyatlama ya da fiyat tesbiti ise; işletme politikalarının tesbitinde önemli rol oynar. Hitap etmesi düşünülen müşteri grubuna karşı işletmenin elinde bulunan en önemli araç "fiyat"tır. İşletme fiyat sayesinde, belirli pazar segmentlerinin işletmeye gelmesini ya da işletmeden uzaklaşmasını sağlar. Buna şöyle bir örnek verilebilir. İzmir Hilton Hotel, tespit ettiği fiyatlarla; işletmesine ortanın üzerinde gelire sahip bir kitleye hitap ettiğini açıkça göstermektedir. Böylece işletme hem hedeflediği müşteri kitlesine seslenmekte, hem de daha düşük gelir grubundakilere bir anlamda beklenmediklerini lanse etmektedir.

Öte yandan fiyat; işletme amaçlarına ulaşılmasında da en büyük araçlardan birisidir. Nitekim işletmenin tespit ettiği kar oranı, sosyal amaç, büyüme v.s. gibi hedeflere ulaşmanın en kolay yolu; fiyatlarla belirli oranlarda oynamaktır. Fiyatın % 10 artırılması ya da % 5 azaltılması; işletme amaçlarını yerinden oynatabilecek sonuçlar doğurabilir. Bu noktada fiyatlama kararlarının temel hedefinin de; sürekli kullanılacak tüm otel odalarının doluluğunu maksimize etmek olduğu söylenebilir.

Fiyatlama kararlarının böylesine önemli yönlerinin bulunması, bu kararların alınmasını hem güçleştirmekte, hem de kaçınılmaz hale getirmektedir. Nitekim bu

kararların alınmasında işletme içi ve dışından yansıyan bir çok faktör, kararın niteliğini ve niceliğini etkilemektedir. İşletme dışı faktörlerden; makro ekonomik dengeler, hükümet politikaları, siyasi ve politik durum, vergi ve yasal mevzuat otel işletmesinin fiyatlandırma kararlarını alırken dikkate almak zorunda olduğu ve her hangi bir şekilde müdahalede bulunmadığı (kontrol edilemeyen) etkenleri oluşturur. Diğer taraftan işletme içerisinde sunulan hizmetlere ilişkin katlanılan maliyetler ise; fiyatlandırma kararlarını etkileyen içsel faktörleri oluşturur. Bunlar üzerinde işletme söz sahibidir ve kontrolleri mümkündür.

Fiyatlandırma kararları alınırken içerisinde bulunulan koşullara göre, karar ortamları farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Bu ortamlar; belirlilik, belirsizlik ya da kısmi belirlilik koşullarında olabilir. Eğer kısmi de olsa bir belirlilik durumu varsa, fiyatlandırma kararlarının alınması biraz daha kolaylaşacak, tam belirsizlik durumunda ise güçleşecektir.

Bir otel işletmesinin fiyatlandırma karar alanları denildiğinde akla, işletmede sunulan temel hizmetler gelmektedir. Dolayısıyla bir otel işletmesinde üç tür fiyatlandırma alanından bahsedilebilir. Bunlar; konaklama, yiyecek - içecek ve diğer hizmetlerdir. Konaklama hizmetlerinin fiyatlandırması; diğer hizmetlere göre en kolay olanıdır. Diğer işletmeler ve uluslararası piyasalar göz önünde bulundurulmak kaydıyla, her bir odanın hazır bulundurulması için katlanılan maliyetler çoğu zaman kesin olarak belli olduğundan, fiyat bu maliyetlere belirli bir kar marjı eklenme suretiyle bulunur. Diğer hizmetlerin fiyatlandırması ise çoğunlukla, müşterilerin mağdur edilmemesi amacını taşır: PTT hizmetleri gibi.

Yiyecek- içecek hizmetlerinin fiyatlandırmasına geçildiğinde; durum biraz farklılaşır. Yiyecek - içecek; gelen müşterilerin işletmeden memnun kalması için kullanılan bir araç, düşük tutulan oda fiyatlarından elde edilen cüzi karların telafi edildiği önemli bir kazanç unsuru, konaklayan müşterilerin kalış sürelerini uzatmak amacıyla yararlanılan bir promosyon çalışması, ya da ziyafet ve toplantılardan para kazanılmak için işletilen bir alan olarak düşünülebilir. Sayılan farklı durumlarda, işletmenin yiyecek - içecek hizmetlerinden beklentisi de farklı olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak fiyatlandırma davranışı da farklı olacaktır.

İşletmenin amacı ne olursa olsun, yiyecek - içecek hizmetlerinin fiyatlandırmasında iki temel yaklaşım kullanılır. Bunlardan ilki talep yönlü fiyatlandırma. Bu fiyatlandırma yaklaşımında; işletmenin rakipleri ve piyasa durumu temel donelerdir ve fiyat buna göre tesbit edilir. Ancak bu tür yaklaşımlarda, çoğu kez maliyetlerin dikkate alınmaması, işletmenin zararına sonuçlar doğurabilir. Bir ikinci yaklaşım olan maliyet yönlü yaklaşımda ise, firmalar sundukları hizmetlere ilişkin maliyetleri dikkate alarak, buna belirli bir kar marjı ekleme yoluna giderler. Bu yaklaşımda da talep dikkate alınmaz. Bu ise zamanla işletmenin hitapettiği müşteri grubundan kopmasına yol açabilir.

Çalışmanın özünü de bu nokta oluşturmaktadır. Yani otelcilik sektöründe yiyecek - içecek hizmetlerinin fiyatlamasında kullanılan yöntemler ister talep yönlü, ister maliyet yönlü olsun ayrı ayrı kullanıldıklarında, önemli dezavantajlarla işletmeler karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunun çözümü ise her iki yaklaşımın olumlu yönlerinin bir araya getirilmesi, olumsuz yönlerinin de aynı çerçeve içerisinde elimine edilmesidir. Bu amaçla çalışmada, talep ve maliyetleri aynı kapsamda ele alan bir model geliştirilmeye çalışılmıştır.

Hazırlanan model, öncelikle işletmenin maliyet yapısının analizini kapsamaktadır. Önceki yıllarda gerçekleşen rakamların yardımıyla önümüzdeki dönem için tahminlenen maliyet rakamları fiyat koyma kararının temel bazını oluşturmaktadır. Daha sonra satış hacmine ilişkin projeksiyonlara geçilmektedir. Böylece hem tahmini maliyetler, hem de tahmini talep bulunmuş olur ve buna dayalı da kazanç tahminlenmeye çalışılır. Bulunan rakamlardan sonra, işletmenin içerisinde bulunduğu piyasa analiz edilmeye çalışılır. Bunun temel nedeni her hangi bir müşteri tepkisini minimumda tutabilmektir. Nitekim işletmenin monopol durumunda bulunduğu tesbit edilirse, müşterinin anormal bir reaksiyon gösterme olasılığı son derece azalır, yine düopolde müşteri tepkisi belirli bir noktaya kadar, işletme tarafından elimine edilebilir. Şayet piyasada monopolü rekabet şartları hakimse, bu durumda fiyatlama politikasında ön plana rakipler ve rekabet geçecektir. Bu tesbitlerden sonra, eğer hala müşterilerde otel hizmetlerine karşı bir çekingenlik bulunuyorsa, yeni fiyatlama politikaları geliştirilmek suretiyle, satış ve gelirin artırılmasına çalışılmaktadır.

Talep ve maliyet yönlü kararların bir potada eritilerek entegre bir yapının geliştirilmesi sonucu elde edilen modelin çalıştırılmasına geçilir. Bu noktada, modelin kullanılması, sonuçların elde edilerek, revizyonuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla çalışmada simülasyon yönteminden yararlanılmıştır. Simülasyon; en genel biçimiyle gerçeğin işleyen bir modelî biçiminde açıklanabilir. Bugün simülasyon, tabii ve uygulamalı hemen hemen her alanda çok yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bir fabrikanın yerleşim düzeninden, uzay çalışmalarına, araba dizaynına kadar her sektörde gelişmiş bilgisayarlar yardımıyla simülasyonlar yapılmaktadır. Hatta gelişmiş ülkelerde hazırlanan simülasyonlarla, uygulanacak ekonomik ve sosyal politikaların halk üzerindeki etkileri önceden görülerek, bunlara yön verilebilir.

Simülasyonun böylesine geniş bir uygulama alanı bulması, yöntemin kısıtlı belirli kurallara bağlı bir formül biçiminde gelişmesini engellemiş, son derece esnek, farklı alanlarda, değişik formatlarda uygulanabilen, hatta hiç bir kurala bağlı kalmayabilen, bir yapı kazandırmıştır. Simülasyonla ilgili yüz değişik çalışma incelendiğinde, yüz farklı yaklaşımla karşılaşmak olma mümkündür. Bu noktada "otel fiyatlama kararlarının analizi" için geliştirilen modelin simülasyonunun anlaşılması daha kolay olacaktır.

Otelcilik endüstrisinde de simülasyon çalışmalarına zaman zaman başvurulmaktadır. Ancak bu kullanım, seri üretim yapan sanayi işkollarına göre çok sınırlı kalmıştır. Bunun temel nedeni; otel sektöründe müşterilere sunulan maldan ziyade

hizmet olmasından kaynaklanır. Otellerde simülasyona başvuru en yaygın alan; bütçeleme çalışmaları ve finansal analizlerdir. Yatırımların planlanmasında da zaman zaman simülasyon yöntemine başvurulmaktadır. Öte yandan "önce yapalım, sonra satarız" mantığından hareketle, pazarlama çalışmalarına ilişkin simülasyonlar daha sonraları ortaya çıkmıştır. Pazarlama simülasyonuna ilişkin temel analizler; otelcilik için daha çok fiyatlamayı ilgilendirir. Çünkü otel işletmelerinde dağıtım kanalı zincirinin simülasyonundan bahsetmek, ya da üretilen ürünlerin depolandığı bir envanter simülasyon çalışmasından söz etmek mümkün değildir. Simülasyonun bu noktada, çalışmamızdaki işlevi; geliştirilen fiyatlama modeline işleyen bir özellik kazandırılmasıdır. Bu amaçla daha önce geliştirilen modelin simülasyonu oldukça karmaşık ve zaman alıcı olacağından, sadeleştirilmesi yoluna gidilerek, basitleştirilmiştir.

Diğer taraftan uygulama çalışması için seçilen işletmede; yiyecek fiyatlama kararları; standart reçetelere göre verilmektedir. Diğer bir ifade ile menüde yer alan her hangi bir yiyeceğin standart reçetesinde; yiyeceğin hazırlanmasında kullanılan tüm giderler tek tek çıkarılmakta, tüm bunlar porsiyon başına bulunarak, buna belirli bir kar marjı eklenmek suretiyle fiyat tesbit edilmektedir. Tesbit esnasında aynı yiyeceğin sunulduğu ünitenin atmosferi, özellikleri göz önünde bulundurularak, farklı yerlerde, değişik fiyatlarda sunulması yolu benimsenmektedir. Bu fiyatlama yaklaşımı daha çok maliyet yönlü bir fiyat farklılaştırması özelliğini taşımaktadır. Ancak kar marjları, işletme bünyesinde bulunan ve değişik atmosferler sunan, farklı kalitelere sahip restoranlarda değişmektedir.

Daha önce kurulan simülasyon modelini burada çalıştırmak; verilerin tamamının bilgisayarda tutulması nedeniyle kolay olmuştur. Bilgisayardan alınan satış ve maliyet verileri, daha önceden hazırlanmış simülasyon analiz programında değerlendirilmek suretiyle, her bir yiyeceğe ilişkin (enflasyondan arındırılmış) bugünkü fiyatlarla, aylara göre maliyet ve gelir rakamları bulunmuş olmaktadır. Böylece işletme menü kalemleri arasında bir fiyat dengesi sağlayabilmekte ve rakip yörelerde bulunan işletmelere karşı önceden ne gibi pazarlama teknikleri uygulamaya koyabileceği konusunda stratejik kararları alabilmektedir.

Bu noktada, geliştirilen basit simülasyon modeli yardımıyla otel işletmelerinin fiyatlama kararlarının işletme maliyet ve gelir yapısını, dolayısıyla işletmenin gelecek dönemki faaliyet ve politikalarını ne şekilde etkileyebileceği, önceden değerlendirilmiş olmaktadır. Bu ise geleceğe yatırım yapmanın bilincinde olan, profesyonel yöneticiler için vazgeçilmez değerlerde doneleri oluşturmaktadır.

EK:

**SİMÜLASYON VE HESAPLAMALARDA KULLANILAN  
BİLGİSAYAR PROGRAMI (BASIC DİLİYLE)**

5 CLS

8 KEY OFF

10 DIM B(20)

20 RANDOMIZE TIMER

30 INPUT "KAC DENEME YAPMAK İSTİYORSUNUZ", KK

40 CLS

50 PRINT "SATIS RAKAMLARINI GIRINIZ"

60 LOCATE 4, 2: INPUT "OCAK ----- 1 ", OC

70 LOCATE 5, 2: INPUT "SUBAT ----- 2 ", SB

80 LOCATE 6, 2: INPUT "MART ----- 3 ", MR

90 LOCATE 7, 2: INPUT "NISAN ----- 4 ", NI

100 LOCATE 8, 2: INPUT "MAYIS ----- 5 ", MY

110 LOCATE 9, 2: INPUT "HAZIRAN ----- 6 ", HZ

120 LOCATE 10, 2: INPUT "TEMMUZ ----- 7 ", TM

130 LOCATE 11, 2: INPUT "AGUSTOS ----- 8 ", AG

140 LOCATE 12, 2: INPUT "EYLUL ----- 9 ", EY

150 LOCATE 13, 2: INPUT "EKIM ----- 10 ", EK

160 LOCATE 14, 2: INPUT "KASIM ----- 11 ", KS

170 LOCATE 15, 2: INPUT "ARALIK ----- 12 ", AR

200 TOP = OC + SB + MR + NI + MY + HZ + TM + AG + EY + EK +

KS + AR



210 LOCATE 17, 2: PRINT "TOPLAM ----- "; TOP  
 220 POC = (INT(1000 \* (OC / TOP)) / 1000): LOCATE 4, 44: PRINT  
 POC  
 230 PSB = (INT(1000 \* (SB / TOP)) / 1000): LOCATE 6, 44: PRINT  
 PSB  
 240 PMR = (INT(1000 \* (MR / TOP)) / 1000): LOCATE 6, 44: PRINT  
 PMR  
 250 PNI = (INT(1000 \* (NI / TOP)) / 1000): LOCATE 7, 44: PRINT  
 PNI  
 260 PMY = (INT(1000 \* (MY / TOP)) / 1000): LOCATE 8, 44: PRINT  
 PMY  
 270 PHZ = (INT(1000 \* (HZ / TOP)) / 1000): LOCATE 9, 44: PRINT  
 PHZ  
 280 PTM = (INT(1000 \* (TM / TOP)) / 1000): LOCATE 10, 44:  
 PRINT PTM  
 290 PAG = (INT(1000 \* (AG / TOP)) / 1000): LOCATE 11, 44:  
 PRINT PAG  
 300 PEY = (INT(1000 \* (EY / TOP)) / 1000): LOCATE 12, 44: PRINT  
 PEY  
 310 PEK = (INT(1000 \* (EK / TOP)) / 1000): LOCATE 13, 44: PRINT  
 PEK  
 320 PKS = (INT(1000 \* (KS / TOP)) / 1000): LOCATE 14, 44: PRINT  
 PKS  
 330 YPAR = 1 - (POC + PSB + PMR + PNI + PMY + PHZ + PTM +  
 PAG + PEY + PEK + PKS): LOCATE 15, 44: PAR = (INT(1000 \*  
 YPAR) / 1000): PRINT PAR  
 340 LOCATE 17, 44: PRINT "1.000"



350 LOCATE 4, 56: NOC = POC: PRINT NOC  
 360 LOCATE 5, 56: NSB = NOC + PSB: PRINT NSB  
 370 LOCATE 6, 56: NMR = NSB + PMR: PRINT NMR  
 380 LOCATE 7, 56: NNI = NMR + PNI: PRINT NNI  
 390 LOCATE 8, 56: NMY = NNI + PMY: PRINT NMY  
 400 LOCATE 9, 56: NHZ = NMY + PHZ: PRINT NHZ  
 410 LOCATE 10, 56: NTM = NHZ + PTM: PRINT NTM  
 420 LOCATE 11, 56: NAG = NTM + PAG: PRINT NAG  
 430 LOCATE 12, 56: NEY = NAG + PEY: PRINT NEY  
 440 LOCATE 13, 56: NEK = NEY + PEK: PRINT NEK  
 450 LOCATE 14, 56: NKS = NEK + PKS: PRINT NKS  
 460 LOCATE 15, 56: PRINT "1.000"  
 470 LOCATE 4, 66: PRINT " 00.0 -"; (100 \* (NOC - .001))  
 480 LOCATE 5, 66: VSB = NOC \* 100: PRINT " ", VSB, " "; (100 \*  
 (NSB - .001))  
 490 LOCATE 6, 66: VMR = NSB \* 100: PRINT VMR; "-"; (100 \*  
 (NMR - .001))  
 500 LOCATE 7, 66: VNI = NMR \* 100: PRINT VNI; "-"; (100 \* (NNI -  
 .001))  
 510 LOCATE 8, 66: VMY = NNI \* 100: PRINT VMY; "-"; (100 \* (NMY  
 - .001))  
 520 LOCATE 9, 66: VHZ = NMY \* 100: PRINT VHZ; "-"; (100 \* (NHZ  
 - .001))  
 530 LOCATE 10, 66: VTM = NHZ \* 100: PRINT VTM; "-"; (100 \*  
 (NTM - .001))  
 540 LOCATE 11, 66: VAG = NTM \* 100: PRINT VAG; "-"; (100 \*  
 (NAG - .001))

```

550 LOCATE 12, 66: VEY = NAG * 100: PRINT VEY; "-"; (100 * (NEY
- .001))
560 LOCATE 13, 66: VEK = NEY * 100: PRINT VEK; "-"; (100 *
(NEK - .001))
570 LOCATE 14, 66: VKS = NEK * 100: PRINT VKS; "-"; (100 *
(NKS - .001))
580 LOCATE 15, 66: VAR = NKS * 100: PRINT VAR + .00001; "-
99.9"
810 LOCATE 21, 2: COLOR 0, 7: PRINT "ISTENEN DENEME ->";
KK: COLOR 7, 0
812 LOCATE 22, 2: COLOR 0, 7: PRINT "YAPILAN DENEME ->";
COLOR 7, 0
815 FOR T = 1 TO KK
816 LOCATE 22, 19: COLOR 0, 7: PRINT T; : COLOR 7, 0
820 X = RND * 100
830 IF X < VAR THEN 840 ELSE 950
840 IF X < VKS THEN 850 ELSE 960
850 IF X < VEK THEN 860 ELSE 970
860 IF X < VEY THEN 870 ELSE 980
870 IF X < VAG THEN 880 ELSE 990
880 IF X < VTM THEN 890 ELSE 1000
890 IF X < VHZ THEN 900 ELSE 1010
900 IF X < VMY THEN 910 ELSE 1020
910 IF X < VNI THEN 920 ELSE 1030
920 IF X < VMR THEN 930 ELSE 1040
930 IF X < VSB THEN 940 ELSE 1050
940 ZOC = ZOC + 1: GOTO 1060

```

```
950 ZAR = ZAR + 1: GOTO 1170
960 ZKS = ZKS + 1: GOTO 1160
970 ZEK = ZEK + 1: GOTO 1150
980 ZEY = ZEY + 1: GOTO 1140
990 ZAG = ZAG + 1: GOTO 1130
1000 ZTM = ZTM + 1: GOTO 1120
1010 ZHZ = ZHZ + 1: GOTO 1110
1020 ZMY = ZMY + 1: GOTO 1100
1030 ZNI = ZNI + 1: GOTO 1090
1040 ZMR = ZMR + 1: GOTO 1080
1050 ZSB = ZSB + 1: GOTO 1070
1060 LOCATE 4, 12: PRINT ZOC
1070 LOCATE 5, 12: PRINT ZSB
1080 LOCATE 6, 12: PRINT ZMR
1090 LOCATE 7, 12: PRINT ZNI
1100 LOCATE 8, 12: PRINT ZMY
1110 LOCATE 9, 12: PRINT ZHZ
1120 LOCATE 10, 12: PRINT ZTM
1130 LOCATE 11, 12: PRINT ZAG
1140 LOCATE 12, 12: PRINT ZEY
1150 LOCATE 13, 12: PRINT ZEK
1160 LOCATE 14, 12: PRINT ZKS
1170 LOCATE 15, 12: PRINT ZAR
1180 NEXT
1185 BEEP
1190 END
1600 B(1) = INT(OC / 50)
```

```
1610 B(2) = INT(SB / 50)
1620 B(3) = INT(MR / 50)
1630 B(4) = INT(NI / 50)
1640 B(5) = INT(MY / 50)
1650 B(6) = INT(HZ / 50)
1660 B(7) = INT(TM / 50)
1670 B(8) = INT(AG / 50)
1680 B(9) = INT(EY / 50)
1690 B(10) = INT(EK / 50)
1700 B(11) = INT(KS / 50)
1710 B(12) = INT(AR / 50)
1720 XX = XX + 1: BB = B(XX)
1730 IF XX > 12 THEN 1190
1740 IF BB = 0 THEN 1800
1750 FOR Y = 1 TO BB
1760 'prINT "*";
1770 NEXT
1780 'PRINT BB
1790 GOTO 1720
1800 'PRINT "0": GOTO 1720
2000 REM PROGRAMIN BUNDAN SONRASI SATIS TUTARI,
MALIYET VE KARIN BULUNMASINA YONELIKTIR
2001 CLS
2003 KEY OFF
2020 INPUT "DOLULUK ORANI ----- % ", DOL
2025 INPUT "ESKI", ESDOL
2030 INPUT "FIYAT ", KOL
```

```

2032 INPUT "MALIYET", MAL
2040 CLS
2142 LOCATE 4, 2: INPUT "MAYIS - ", SMY
2144 LOCATE 5, 2: INPUT "HAZIRAN ", SHZ
2146 LOCATE 6, 2: INPUT "TEMMUZ ", STM
2148 LOCATE 7, 2: INPUT "AGUSTOS ", SAG
2150 LOCATE 8, 2: INPUT "EYLUL - ", SEY
2200 SSTOP = SMY + SHZ + STM + SAG + SEY
2202 TMY = INT(SMY * (DOL / ESDOL)): THZ = INT(SHZ * (DOL /
ESDOL)): TTM = INT(STM * (DOL / ESDOL)): TAG = INT(SAG * (DOL
/ ESDOL)): TEY = INT(SEY * (DOL / ESDOL))
2222 LOCATE 10, 9: PRINT SSTOP
2224 LOCATE 4, 22: PRINT TMY
2225 LOCATE 5, 22: PRINT THZ
2226 LOCATE 6, 22: PRINT TTM
2227 LOCATE 7, 22: PRINT TAG
2228 LOCATE 8, 22: PRINT TEY
2232 KMY = TMY * MAL: KHZ = THZ * MAL: KTM = TTM * MAL:
KAG = TAG * MAL: KKEY = TEY * MAL
2233 LOCATE 10, 22: TOPKAY = TMY + THZ + TTM + TAG + TEY:
PRINT TOPKAY
2234 LOCATE 4, 42: PRINT KMY
2235 LOCATE 5, 42: PRINT KHZ
2236 LOCATE 6, 42: PRINT KTM
2237 LOCATE 7, 42: PRINT KAG
2238 LOCATE 8, 42: PRINT KKEY
2240 KKTOP = KMY + KHZ + KTM + KAG + KKEY

```

2242 LOCATE 10, 42: PRINT KKTOP  
2252 ZMY = TMY \* KOL: ZHZ = THZ \* KOL: ZTM = TTM \* KOL: ZAG  
= TAG \* KOL: ZKEY = TEY \* KOL  
2254 LOCATE 4, 56: PRINT ZMY  
2255 LOCATE 5, 56: PRINT ZHZ  
2256 LOCATE 6, 56: PRINT ZTM  
2257 LOCATE 7, 56: PRINT ZAG  
2258 LOCATE 8, 56: PRINT ZKEY  
2260 ZTOP = ZMY + ZHZ + ZTM + ZAG + ZKEY  
2262 LOCATE 10, 56: PRINT ZTOP  
2272 AMY = ZMY - KMY: AHZ = ZHZ - KHZ: ATM = ZTM - KTM:  
AAG = ZAG - KAG: AEY = ZKEY - KKEY  
2274 LOCATE 4, 68: PRINT AMY  
2275 LOCATE 5, 68: PRINT AHZ  
2276 LOCATE 6, 68: PRINT ATM  
2277 LOCATE 7, 68: PRINT AAG  
2278 LOCATE 8, 68: PRINT AEY  
2280 ATOP = AMY + AHZ + ATM + AAG + AEY  
2282 LOCATE 10, 68: PRINT ATOP  
2290 END



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### Kitaplar

- AKGÜÇ, Öztin., Mali Tablolar Analizi, İstanbul, 1989.
- AKINCI, Nejat, Müjdat ÜNLEN ve Süleyman YÜKÇÜ., Maliyet Muhasebesi, D.E.Ü. İkt. ve İdr. Bil. Fak. Resmi Teksir Yayın No:272, İzmir, 1988.
- AYSAN, Mustafa., Maliyetler ve İşletme Kararları, İ.Ü. Yayın No: 1922, İstanbul, 1974.
- BOONE, Louis E. - David L. KUNTZ., Pricing Objectives and Practices in American Industry: A Research Report, 1984.
- BUFFA, Elwood S. - James SDRYER., Management Science / Operations Research, A.Wiley and Sons Inc, Santa Barbara, 1977.
- BÜYÜKMİRZA, Kamil., Yönetim Muhasebesi, Gazi Üniversitesi Yayın No:114, G.Ü. Basın Yayın Y.O. Matbaası, Ankara, 1987.
- CEMALCILAR, İlhan., Pazarlama, EİTİA Yayın No:188, Eskişehir, 1977.
- COHEN, K.J., Computer Models of the Shoe, Leather, Hide Sequence, Englewood-Cliffs, Prentice-Hall, 1960.
- ÇETİNER, Ertuğrul., Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1987.
- DAVIS, Bernard - Sally STONE., Food and Beverage Management, Heinemann, London, 1983
- DOĞAN, Muammer., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstiklal Matbaası, İzmir, 1987.

EVANS, Roel R.- Barry BERMAN., *Marketing*, Macmillian Publishing Co, New York, 1982.

FAY, Clifford T., Richard C. RHOADS, Robert L. ROSENBLATT., *Ağırlama Hizmet Endüstrisi (Otel/Motel) Yönetim Muhasebesi*, (çev.S.Bekçi-oğlu), Ankara, 1985.

FRANK, Ronald E. - Paul E. GREEN., *Quantitative Methods in Marketing*, Prentice Hall, N.J., 1967.

GUETZKOW, Harold, Philip KOTLER - Randall L. SCHULTZ., *Simulation in Social and Administrative Science*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1972.

GÜLÇÜR, Fazıl., *İşletmelerde Faaliyet Araştırmaları: Programlama, Organizasyon ve Karar Metodları*, Berksoy Matbaası, İstanbul, 1966.

HALAÇ, Osman., *Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırması)*, İ.Ü. Yayınları No: 2501, Arpaz Matbaası, İstanbul, 1978.

HALAÇ, Osman., *İşletmelerde Simülasyon Teknikleri*, İ.Ü.Yayın No:2936, İstanbul, 1982.

HARRIS, Peter - Peter HAZZARD., *Managerial Accounting in the Hotel and Catering Industry*, (Vol:2), Hutchinson Education, 1987.

HATİBOĞLU, Zeyyat., *Pazarlama*, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1968.

KAHRAMAN, Nüzhet., *Turizmde Yatırım Projeleri*, Çağlayan Basımevi, İstanbul, 1986.

KAPLAN, A., J.B. DIRLAM - R.F. LANZILOTTI., *Pricing in Big Business*, Brooking Institution, Washington, 1958..

KARAYALÇIN, İlhami., *Harekat Araştırması*, (2. Baskı), İstanbul, 1979.

KILIÇBAY, Ahmet., *Kantitatif İktisat Teorisi ve Politikası*, İ.Ü. Yayınları No: 1592, İstanbul, 1970.

- KOTAS, Richard., **Management Accounting for Hotels and Restaurants**, (2nd Ed.), Surrey University Press, London, 1986.
- MAISEL H. - G. GNUGNOLI., **Simulation of Discrete Stochastic Systems**, Science Research Association, Chigago, 1972.
- MORGENTHALER, George W., **The Theory and Application of Simulation in Operation Research**, Vol:1, John Wiley and Sons, 1961.
- NAYLOR, Thomas N., Joseph L. BALINTFY, Donald S. BURDICK - Konk CHU., **Computer Simulation Techniques**, New York, 1966.
- OLALI, Hasan., **Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı**, E.Ü. İkt.ve Tic. Bil Fak. Yayın No: 64/2, İzmir: İstiklal Matbaası, İzmir, 1965.
- OLALI, Hasan., **Ege Bölgesi Turizmi ve Turizmin Mevsimlik Karakteri**, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1968.
- OLALI, Hasan., **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. No: 64/34, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1973.
- OLALI, Hasan - Alp TİMUR., **Turizm Ekonomisi**, Ofis Tic. Matbaacılık, İzmir, 1988.
- OLALI, Hasan - Meral KORZAY., **Otel İşletmeciliği**, İ.Ü. İşl. Fak.Yayın No: 214, Yön Ajans, İstanbul, 1989.
- ORAL, Saime., **Türk Turizm Pazarlamasında Dağıtım ve Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi**, İzmir: İstiklal Matbaası, İzmir, 1988.
- ÖZDAMAR, Kazım., **Bilgisayar İle Benzetim Yöntemleri (Benzetime Giriş)**, A. Ü. Yayın No: 281, Eskişehir, 1988.
- PEKER, Alparslan., **Modern Yönetim Muhasebesi**, (3.Bası), Filiz Kitabevi, İstanbul, 1983.
- PINAR, Cengiz., **Pazarlama Araştırması: Metot ve Teknikler**, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak.Yayın No: 64/3, İstiklal Matbaası, İzmir, 1969.

PINAR, Cengiz., Pazarlama Politikaları ve Stratejileri, E.Ü. İkt. ve Tic. Bil. Fak. Yayın No: 64/6, E.Ü. Matbaası, İzmir, 1970.

SAMİN, Cihangir., Finansal Analiz, (Cilt:14), Hünkar Ofset, İstanbul, 1981.

SCHMIDGALL, Raymond., Hospitality Industry Managerial Accounting, The Educational Institute, Michigan, 1985.

SPRIET, Jan A. - Ghislain C. VANTENKISTE., Computer-Aided Modelling and Simulation, Academic Press Inc, London, 1982.

STARR, Martin K., Management: A Modern Approach, Harcourt Inc, New York, 1971.

SÜMERKAN, Zekeriya., Konaklama İşletmelerinde Maliyet Bilgilerinin Hazırlanması (Cost Control), Balıkesir: İnce Ofset, Balıkesir, 1989.

SÜRMEİLİ, Fevzi., Finansal Bilgi Sistemi, Eskişehir, 1983.

ŞAHİN, Mehmet., Üretim Yönetiminde Simülasyon Analizi ve Uygulaması, Eskişehir İkt. ve Tic. İl. Akademisi Yayın No:194/124, Eskişehir, 1978.

TAHA, H., Operation Research: An Introduction, Macmillian Publishing, New York, 1971.

TEK, Ömer Baybars., Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, Kartal Matbaacılık, İzmir, 1990.

ÜLKEN, Yüksel., Fiyat Teorisi: Mal Piyasası, Çağlayan Basımevi, İstanbul, 1982.

YELKEN, Nurettin - M.Hulusi DEMİR., Üretim Planlaması ve Kontrolü, E.Ü. İşl. Fak. Yayın No: 133/2, İzmir: E.Ü. Matbaası, İzmir, 1982.

### **Makaleler ve Diğerleri**

ABAY, Ramazan., "Turizm İşletmelerinde Maliyet Hesapları," Turizm İşletmeciliği Dergisi, (Haziran), 1979.

- ABAY, Ramazan., "İşletmelerin Yatırım Kararlarında Maliyetlerin Rolü," (Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, Ege Üniversitesi, İşl. Fak.), İzmir, 1980.
- AKOĞLU, Tunay., "Otel İşletmelerinde Maliyet Hesaplamaları," *Sevk ve İdare Dergisi*, Sayı:30, 1971.
- ALBAYRAK, İsmail H., "Fiyatlama Kararları ve Değişken Maliyetleme," *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (Şubat), 1979.
- ANDREW, William P., Carolyn U. LAMBERT-Joseph M. LAMBERT., "Decision Modelling Using Simulation: A Hospitality Perspective," *International Journal of Hospitality Management*, Vol:5 No:2, 1986.
- ANSİKLOPEDİK EKONOMİ SÖZLÜĞÜ., Dünya Yayınları No: 42, Kent Basımevi, İstanbul, 1987.
- BAUM, Chris., "The Business of Winning The Business Traveller," *Hotels*, September, 1990.
- BENLİĞİRAY, Yılmaz., "Konaklama İşletmelerinde Fiyatlama," *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, C:VIII, S.2, 1978.
- BÖLÜKOĞLU, İlhan., "Kitleye Yönelik Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinde Optimizasyon", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü), İzmir, 1988.
- CYERT, R.M. - J. MARCH - C. G. MOORE., "A Model of Retail Ordering and Pricing by A Department Store," *Quantitative Analysis in Marketing Analysis*, Richard D. Irwin, 1962.
- DENİZER, Dündar., "Konaklama İşletmelerinde Fiyatın Önemi ve Fiyat Farklaştırması," *Anatolia*, (Eylül-Ekim), 1991.
- DİLBER, Mustafa., "Medya Seçimi Modelleri," *Pazarlama Dergisi*, (Haziran), 1979.
- DİLEK, Şener., "Simülasyon Metodunun Finansal Planlamada Kullanılması," *Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, (Kasım), 1979.

- EGE, Zehra., "Türk Turizm Sektöründe Firmaların Karşılaştıkları İçsel ve Dışsal Ekonomiler," (Yayımlanmamış Y.Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi), İzmir, 1991.
- GÖKTAN, Erkut., "Elektronik Bilgi-İşlem Sistemlerindeki Gelişmelerin Eğitime Etkisi," V. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, T.C. Marmara Üniversitesi, 1-3 Haziran 1983.
- GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz., "Yöneylem Araştırmasının Günümüzdeki Yeri, Önemi ve Değişen Rolü," (Yayımlanmamış Çalışma), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 1987.
- GÜNEŞ, Mustafa., "The Place of The Simulation in Econometric Modelling," D.E.Ü. İİBF Dergisi, (Cilt:5, Sayı:1-2), 1990.
- HALL, Roger I. - William B. MENZIES., "A Corporate System Model of A Sports Club: Using Simulation as an Aid to Policy Making in a Crisis," Management Sciences, (January), 1983.
- HANSON, Bjorn., "Hotel Food Service: Where's Profit ?," Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, (August), 1984.
- HOWARD, J.A. - W.M. MORGENROTH., "Information Processing: Model of Executive Decisions," Management Science, (March), 1968.
- İÇÖZ, Orhan., "Turizm Talebinin Tahminlenmesinde Kullanılan Yöntemler," (Yayımlanmamış Doçentlik Tezi), İzmir, 1991.
- İLTER, Melih., "Makroekonomik Etkileri Olan Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesi İçin Bir Yaklaşım," Yöneylem Araştırması: Bildiriler '90, (Yöneylem Araştırması, XII.Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi), Ankara 21-23 Haziran 1989..
- İRDEM, Alaattin., "Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Politikaları," (Yayımlanmamış Bitirme Tezi, Uludağ Üniversitesi, Turizm İşletmecilik ve Otelcilik Y.O.), Balıkesir, 1987.



- KALIPÇIOĞLU, Hakkı Zafer., "İşletmelerde Simülasyon Tekniğinin Kullanımı," (Yayımlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1988.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim., "Sinerjik Yönetim: Yöneylem Araştırmasından Esinle-meler," Yöneylem Araştırması: Bildiriler '90, (Yöneylem Araştır-ması, XII.Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi), Ankara 21-23 Haziran 1989.
- KILDOKUM, Hakan., "Konaklama Sektöründe Fiyatlandırma Politikaları," Kalkın-ma, (Haziran), 1992.
- KOTLER, Philip., "Mathematical Models of Using Marketing," *Journal of Marke-ting*, (27/4), 1963.
- KOTLER, Philip., "Competitive Strategies for New Product Marketing of the Life Cycle," *Management Sciences*, (December), 1965.
- KOTLER, Philip., "Decision Process in the Marketing Organization," *Researched Applications for Marketing*, University of Illinois, 1968.
- KOTLER, Philip - Randall SCHULTZ., "Marketing System Simulation," *The Journal of Business*, (July), 1970.
- KOTLER, Philip - Harold GUETZKOW., "Marketing Simulations: Review and Prospects," *The Journal of Business*, (July), 1970.
- KOTLER, Philip., "Computer Models: Better Making Plans," *Harvard Business Review*, (July/August), 1970.
- KREUL, Lee M., "Magic Numbers: Psychological Aspects of Menu Pricing," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (August), 1982.
- KURTULUŞ, Kemal., "Üretici Firma Açısından Fiyatlandırma," *Muhasebe Ensti-tüsü Dergisi*, (Kasım), 1976.
- LANZILOTTI, Robert E., "Pricing Objectives," *American Economic Review*, (December), 1958.

- LEE, Hanjoon, Frank ACITO - Ralph LIDAY., "Evaluation and Use of Marketing Research by Decision Makers: A Behavioral Simulation," *Journal of Marketing Research*, (Vol:XXIV, May), 1987.
- MAISEL, H., "Making Management Simulations Useful," *Simulation*, (Vol:25 No: 4), 1976.
- MARTIN, Frances., "Hotels 300: The World's Largest Companies," *Hotels*, (July), 1991.
- NAYLOR Thomas A. - Daniel R. GATHIS, "Corporate Planning Models," *California Management Review*, (vol:XVIII, Summer), 1975.
- ORAL, Saime., *Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme*, "Teksir", Aydın, 1980.
- OREN, T.I., "Artificial Intelligence and Simulation From Cognitive Simulation," *Simulation*, (April), 1987.
- OXENFELDT, Alfred., "A Decision-Making Structure for Price Decisions," *Journal of Marketing*, Vol:37, (January), 1973.
- POLAT, Seçkin., "Firma Performans Analizi Üzerine Bir Çalışma," *Yöneylem Araştırması: Bildiriler '90*, (Yöneylem Araştırması, XII.Ulusal Kongresi, Bilkent Üniversitesi), Ankara, 21-23 Haziran 1989.
- TİMUR, Alp., *Bir Turizm İstasyonu Çeşme*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 1973.
- TİMUR, Alp., "Turizm-Fiyat-Enflasyon İlişkileri," (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İkt. ve Tic. Bil. Fak.) İzmir, 1978.
- TİMUR, Alp., "Turistik Arz-Talep Analizleri," (Yayımlanmamış Doktora Ders Notları, Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir, 1993.
- TİMUR, Alp, Orhan İÇÖZ, H.Avni EGELİ, Adnan TÜRKSÖY, Osman E. ÇOLAKOĞLU ve Zeynep ARSLAN., *Ege Bölgesi Turizmi ve Gelişme Stratejileri*, SEGES Projesi, Mas Ambalaj, İzmir, 1994, s.23-24.

TURİZM BAKANLIĞI, Turizm İstatistikleri Bülteni 1993, Yayın No: 1994/2.

TÜRKSÖY, Adnan, "Otel İşletme Maliyetlerinin Yönetimsel Bakımdan Değerlendirilmesi," Kalkınma, (Haziran), 1992.

TÜRKSÖY, Adnan., "Otel İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımı ve Gelişme Projeksiyonları," Bilgisayar, Ya-Sa Yayıncılık, (Haziran), 1992.

UDDELL, John., "How Important Is Pricing in Competitive Strategy ?" Journal of Marketing, (January), 1964.

USLU, Sedat., "Simülasyon Tekniğı İle Talep Tahmini Uygulaması," Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, (Sayı:1), 1987.

