

YENİ AÇILAN KÜÇÜK ÖLÇEKLİ YEREL BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNE
GELİR YÖNETİMİ UYGULAMASI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

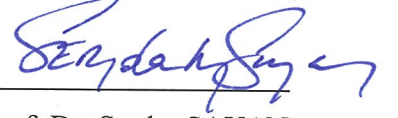


HANDE ÇABUK ERCAN

İŞLETME
YÜKSEK LİSANS TEZİ

NİSAN 2018

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm koşulları yerine getirdiğini onaylarım.



Prof. Dr. Serdar SAYAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

Bu çalışmayı okuduğumu ve çalışmanın kapsam ve içerik olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda bir Yüksek Lisans tezi olabilecek yeterlilikte olduğuna kanaat getirdiğimi onaylıyorum.

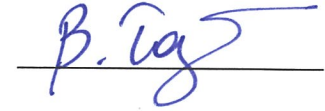
Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Melike METERELLIYOZ KUYZU
(TOBB ETÜ, İşletme)



Tez Jürisi Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Başak TANYERİ
(Bilkent, İşletme)



Tez Jürisi Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Salih TEKİN
(TOBB ETÜ, Endüstri Mühendisliği)



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.



Hande ÇABUK ERCAN

ÖZ

YENİ AÇILAN KÜÇÜK ÖLÇEKLİ YEREL BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMASI

ÇABUK ERCAN, Hande

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Melike METERELLİYOZ KUYUZU

Günümüz piyasası ve rekabet koşullarında birçok işletme, gelirlerini ve karlılıklarını maksimize edebilmek için gelir yönetimi uygulamaktadır. Özellikle sabit kapasiteye ve esnek talebe sahip olan hizmet sektöründeki firmalar için başta gelir artışı olmak üzere birçok fayda sağlayan gelir yönetiminin sıklıkla kullanıldığı sektörlerden biri de konaklama sektörüdür. Gelir yönetimi uygulamaları genellikle büyük ölçekli zincir otellerde gözlemlenirken; literatürde yer alan gelir yönetimi kapsamındaki çalışmalarda da çoğunlukla uzun süredir faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli otellerin gelir yönetimi uygulamaları incelenmektedir. Buradan yola çıkılarak, bu çalışma kapsamında, yeni faaliyete geçmiş olan 39 odalı küçük bir konaklama işletmesi için literatürde var olan gelir yönetimi modellerinden esinlenerek yeni bir gelir yönetimi modeli geliştirilmiştir. Bu otelin verilerinden ve özelliklerinden yola çıkılarak geliştirilen model, otelde adım adım uygulanmaya başlamıştır. Uygulaması henüz tamamlanmamış olan model; mevcut oda satış sayısı verileriyle geliştirilen gelir yönetimi modeli uygulanmış olsaydı varsayımına dayanarak test edilmiştir. Yapılan testte; hali hazırda günlük ortalama 16 oda satmakta olan otelin, mevcut fiyatlandırma politikası ile hedeflediği kara ulaşmak için satması gereken günlük ortalama oda sayısı 20 olarak hesaplanmaktayken; gelir yönetimi sistemi uygulanmış olsaydı 16 oda satarak hedeflediği kara ulaşmış olacağı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küçük Ölçekli Oteller, Otellerde Gelir Yönetimi, Talep Tahmini, Rezervasyon Sistemleri.

ABSTRACT

REVENUE MANAGEMENT IMPLEMENTATION TO A SMALL-SCALE START-UP ACCOMMODATION BUSINESS

ÇABUK ERCAN, Hande

Master of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Melike METERELLİYOZ KUYZU

In today's market and competition conditions, many businesses are implementing revenue management to be able to maximize their income and profitability. Especially in the services sector, which has a fixed capacity and flexible demand, revenue management provide lots of benefits like revenue growth and the accommodation sector is one of the sectors where revenue management is often used. Revenue management implementations are often observed in large-scale chain hotels. Also, in literature there exists studies for implementing revenue management systems for middle and large sized hotels, which already operate for long periods of time. On the other hand, in this study, a new revenue management model was developed, inspired by the existing revenue management models in the literature, for a small-scale start-up hotel with 39 rooms. The model, which was developed based on hotel's data and features, has started to be implemented step by step in the hotel. The model, whose implementation has not yet been completed, has being tested on the assumption that what if the developed revenue management model was implemented with the existing room sales figures. In the applied test, it has been seen that even though the average daily number of rooms needed to be sold to reach the target profit was calculated as 20; with the current reservation system, the hotel has been selling 16 rooms each day. But with suggested revenue management system in this thesis, the hotel is going to be able to reach the target revenue with the current number of room sales which is 16.

Keywords: Small-scale hotels, Revenue Management in Hotels, Demand Forecasting, Reservation Systems.

TEŞEKKÜR

Çalışmam sürecince bana hep destek olan ve sabırla yol gösteren değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Melike Meterellioz Kuyzu'ya teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

Tez savunmamda bulunarak bizi onurlandıran değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Başak Tanyeri'ye ve Dr. Öğr. Üyesi Salih Tekin'e ve eğitimimi tamamlamamda emeği geçen tüm saygıdeğer hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamın temelini oluşturan verileri sağlayan İşletme sahibi Niyazi Ercan'a ve veri erişimleri ile ilgili yardımlarını hiç esirgemeyen Eraslan Peker'e derin teşekkürlerimi sunuyorum.

Beni büyüten, yetiştiren canım annem Mine ve canım babam Birol Çabuk'a, ve her koşulda yanımda olan kardeşim Ferit Çabuk'a şükran ve sevgilerimi sunuyorum.

Tez hazırlama sürecimin her anında yanımda olan, destek ve yardımlarını esirgemeyen biricik eşim Cemil Ercan'a sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL SAYFASI.....	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1. Konaklama İşletmeleri Kavramı Ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	3
1.1.a. Konaklama İşletmeleri Kavramı	3
1.1.b. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	3
1.1.c. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	5
1.2. Gelir Yönetimi	10
1.2.a. Gelir Yönetimi Kavramı.....	10
1.2.b. Konaklama İşletmelerinde Gelir Yönetimi	15
BÖLÜM II: LİTERATÜR TARAMASI	19
2.1. Sektöre göre Gelir Yönetimi	19
2.2. Uygulama Stratejileri	21
2.3. Uygulama Modelleri	22
2.4. Yönetici Anketleri ve Röportajları.....	26
BÖLÜM III: VERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	31
3.1. Uygulama Yapılacak Otelin Bulunduğu Yerin Özellikleri.....	31
3.1.a. Genel Özellikleri	31
3.1.b. Turizm Özellikleri.....	31
3.1.c. Konaklayan Profili	32
3.2. Uygulama Otelinin Özellikleri.....	34
3.2.a. Otelin Fiziki Özellikleri.....	34
3.2.b. Yönetim Yapısı ve Çalışanları	35
3.2.c. Otelin Müşteri Bilgileri ve Profili	36

BÖLÜM IV: METODOLOJİ.....	45
BÖLÜM V: BULGULAR.....	49
5.1. Gelir Yönetiminin Organizasyon Kültürüne Entegre Edilmesi	51
5.1.a. Karar Vericilerin Tutumu	52
5.1.b. Personelin Eğitilmesi	54
5.1.c. Müşteri Algısı.....	56
5.2. Talep Analizi	57
5.2.a. Mevcut Talebin Analizi.....	58
5.2.b. Pazar Bölümlendirmesi	59
5.2.c. Rakip ve Çevre Analizi	62
5.3. Talep Tahmini Modellemesi	64
5.3.a. Grup Konaklamalarının Veriden Ayrılması.....	65
5.3.b. Veride Mevsimsellik ve Eğilim Aranması.....	65
5.3.c. Verinin Gün Bazında Mevsimsellikten Arındırılması.....	67
5.3.d. Uygun Talep Tahmin Yönteminin Seçilmesi ve Uygulanması.....	68
5.4. Gelir Yönetimi Sistemi	71
5.4.a. Sistemin oluşturulması	71
5.4.b. Sistemin Test Edilmesi.....	81
5.4.c. Sistemin Güncellenmesi	83
5.5. Değerlendirme.....	84
BÖLÜM VI: SONUÇ	85
KAYNAKÇA.....	89

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Büyüklük Bakımından Otel İşletmeleri (Gür, 2014).....	8
Tablo 2.1. Gelir Yönetimi Süreci (Donaghy vd., 1997).....	24
Tablo 3.1. Uygulama Otelinde ve İlçe Genelinde Konaklayan Kişi Sayıları.....	38
Tablo 3.2. Uygulama Oteline Ait Oda Doluluk ve Yatak Doluluk Oranları.....	38
Tablo 3.3. Eylül ayına ait uygulama otel verileri	39
Tablo 3.4. Ekim ayına ait uygulama otel verileri	40
Tablo 3.5. Kasım ayına ait uygulama otel verileri	41
Tablo 3.6. Aralık ayına ait uygulama otel verileri.....	42
Tablo 3.7. Bir kişinin ortalama konaklama süresi.....	43
Tablo 3.8. Yüksek Doluluk Oranına Sahip Günler ve Satılan Oda/Yatak Verileri... 43	
Tablo 5.1. Uygulama Oteli İçin SWOT Analizi.....	64
Tablo 5.2. Mevsim Katsayılarının Hesaplanması.....	68
Tablo 5.3. Tahmin Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	69
Tablo 5.4. Eylül-Aralık 2017 Verilerine Göre Ortalama Oda Fiyatının Hesaplanması	75
Tablo 5.5. Eylül-Aralık 2017 Verilerine Göre Ortalama Oda Fiyatının Hesaplanması	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Konaklama Organizasyonu ve Personeli (Emeksiz, 2012).....	4
Şekil 2.1. Süre-Fiyat Pozisyonları (Kimes, Chase; 1998)	20
Şekil 2.2. Gelir Yönetimi Süreci (Jones and Hamilton, 1992)	23
Şekil 2.3. Gelir Yönetimi Süreci (Harris ve Peacock, 1995).....	23
Şekil 3.1. Aylara Göre Ziyaretçi Sayıları (Kaynak: Müze Yönetimi)	32
Şekil 3.2. Temmuz 2017 – Aralık 2017 Arasında İlçe Genelinde Konaklayan Kişi Sayısı (Kaynak: İlçe Emniyet Müdürlüğü)	34
Şekil 3.3. Uygulama Otelinin Organizasyon Şeması.....	36
Şekil 5.1. Uygulama Oteli İçin Geliştirilen Gelir Yönetimi Modelinin Aşamaları ...	48
Şekil 5.2. Satılan Oda ve Yatak Sayılarının Aylara Sari Dağılımı	59
Şekil 5.3. Yatak Doluluk Oranı.....	59
Şekil 5.4. Oda Doluluk Oranı	59
Şekil 5.5. Uygulama Otelinde ve İlçe Genelinde Konaklayan Kişi Sayılarının Oranı	63
Şekil 5.6. 2018 Yılı Talep Tahmini	66
Şekil 5.7. Gün Bazında Satılan Oda Sayısı Ortalaması	67
Şekil 5.8. Eylül-Aralık 2017 Aralığındaki Tahmin ve Gerçek Talep Karşılaştırması	70
Şekil 5.9. Ocak-Şubat 2017 Aralığındaki Tahmin ve Gerçek Talep Karşılaştırması	70
Şekil 5.10. Uygulama Oteli İçin Geliştirilen Gelir Yönetimi Sisteminin İş Akış Şeması	73
Şekil 5.11. İşletmenin Kar Etmeye Başlaması İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı	75
Şekil 5.12. Hedeflenen Karın Elde Edilmesi İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı	76
Şekil 5.13. Güncellenen Fiyatlar ile İşletmenin Kar Etmeye Başlaması İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı	82
Şekil 5.14. Güncellenen Fiyatlar ile Hedeflenen Karın Elde Edilmesi İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı	83

KISALTMALAR LİSTESİ

EMSR-b	: Expected Marginal Seat Revenue – Version B
ES	: Exponential Smoothing
HW	: Holt-Winter
MA	: Moving Average
MAD	: Mean Average Deviation
MSE	: Mean Square Average
REVPAR	: Revenue Per Available Room
SSE	: Sum of Square Error
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
vd	: ve diğerleri

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüz dünyasında, sadece daha çok satmaya odaklanarak rekabet etmek, işletmelerin ayakta kalması için yeterli olmamaya başlamıştır. Bu nedenle işletmeler yoğun rekabet koşulları altında varoluşlarını sürdürebilmek için farklı yöntemlere başvurumaktadırlar. Özellikle hizmet sektöründeki firmaların sıkça uyguladığı yöntemlerden biri olan gelir yönetimi, düşük fiyat sağlayıcılarla daha etkili bir şekilde baş etmelerini sağlayan bir mekanizmadır (Berman, 2005). Ayrıca gelir yönetimi uygulayarak, %3 ile %6 arasında bir gelir artışı sağlanabilmektedir (Haley ve Inge, 2004). Konaklama sektöründe ilk defa Marriott International tarafından kullanılmaya başlanan gelir yönetimi, 20 yılı aşkın süredir bu sektörde uygulanmaya devam etmektedir (Hornby, 2010; Mauri, 2007). Ulusal ve uluslararası zincir oteller uzun yıllardır gelir yönetimini başarı ile uygulamaktadır. Gelişen dünya ve günümüz rekabet koşulları, küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerini de gelir yönetimi yöntemlerini uygulamaya mecbur kılmaktadır. Ancak yeni açılmış veya henüz birkaç senedir çalışmakta olan oteller için gelir yönetimi uygulamak pek basit değildir (Mahesh, 2015).

Hem ulusal hem de küresel literatürde gelir yönetimi uygulamalarından bahseden çalışmalarda, uygulamalar genellikle yoğun talep gören yerlerdeki büyük ölçekli zincir oteller üzerinden anlatılmıştır (Luciani, 1999). Ayrıca uygulama yapılan oteller çoğunlukla uzun süredir faaliyette olan işletmelerden oluşmaktadır. Bu çalışmada, hem küçük ölçekli bir butik otel için uygun gelir yönetimi modeli oluşturabilmek,

hem de yeni açılan bir konaklama işletmesi için gelir yönetimi sisteminin nasıl kurulabileceğine dair fikir sağlamak hedeflenmiştir.

Bu tezin konusu kapsamında, literatürde yer alan gelir yönetimi modellerinden esinlenilerek küçük ölçekli bir konaklama işletmesi için uygun bir gelir yönetimi modeli geliştirilmiştir. Bu model geliştirilirken Anadolu'nun uğrak bir ilçesinde yer alan küçük bir butik otel uygulama oteli olarak seçilmiş ve her aşama bu otelin ihtiyaçlarına ve yapısına uygun bir şekilde adım adım ilerletilmiştir. Çalışma 6 bölümden oluşmaktadır ve içerikleri şu şekildedir:

- Bu bölümde konuya giriş yapmak ve konu ile ilgili fikir sağlamak amacıyla konaklama işletmeleri ile ilgili tanımlamalar yapılmakta, gelir yönetiminin ne olduğu açıklanmakta ve konaklama sektöründe nasıl kullanıldığı ile ilgili bilgiler verilmektedir.
- İkinci bölümde konu ile ilgili literatür bilgisi araştırılmaktadır. Yani daha önce benzer konularda yapılan çalışmaların detayları ve literatüre sağladıkları katkılar incelenmektedir.
- Üçüncü bölümde uygulama oteline ait bilgiler ve veriler hem sözel olarak anlatılmakta hem de sayısal olarak tablolarla gösterilmektedir.
- Dördüncü bölümde çalışma kapsamında faydalanılan metotların neler olduğu ve nasıl yararlanıldığı detaylıca anlatılmaktadır.
- Beşinci bölümde yapılan araştırmalar ve analiz edilen veriler ışığında gelir yönetimi sisteminin uygulama oteline adım adım nasıl uygulandığı, uygulanırken ne gibi sıkıntılarla karşılaşıldığı ve bunlarla nasıl mücadele edildiği anlatılmaktadır.
- Altıncı bölümde ise bulgular özetlenmekte, araştırmanın kısıtlılıkları anlatılmakta ve yararlanıcılara tavsiyeler verilmektedir.

1.1. Konaklama İşletmeleri Kavramı Ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

1.1.a. Konaklama İşletmeleri Kavramı

Bir yerden başka bir yere seyahat eden insanların en temel ihtiyacı yemek ve yatacak yerdir. Öyle ki insanlar bu temel ihtiyaç karşılandıktan sonra seyahat ile ilgili diğer hedeflerini gerçekleştirebilirler. Geçmişte konaklama ihtiyacı bir mola noktası, garnizon, han veya kervansaraylarda karşılanırken, günümüzde bu ihtiyaç modern konaklama işletmeleri tarafından karşılanmaktadır. İnsanların seyahatleri esnasında bir süreliğine konaklamalarını sağlayan, bununla birlikte insanların bu konaklama esnasında yeme içme eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarına da cevap veren işletmelere konaklama işletmeleri denir (Hazar, 2010). Günümüzde insanların bu talebine karşılık verebilmek için konaklama işletmeleri, bir takım standartlar ve sistemler geliştirmişlerdir (Emeksiz vd., 2012).

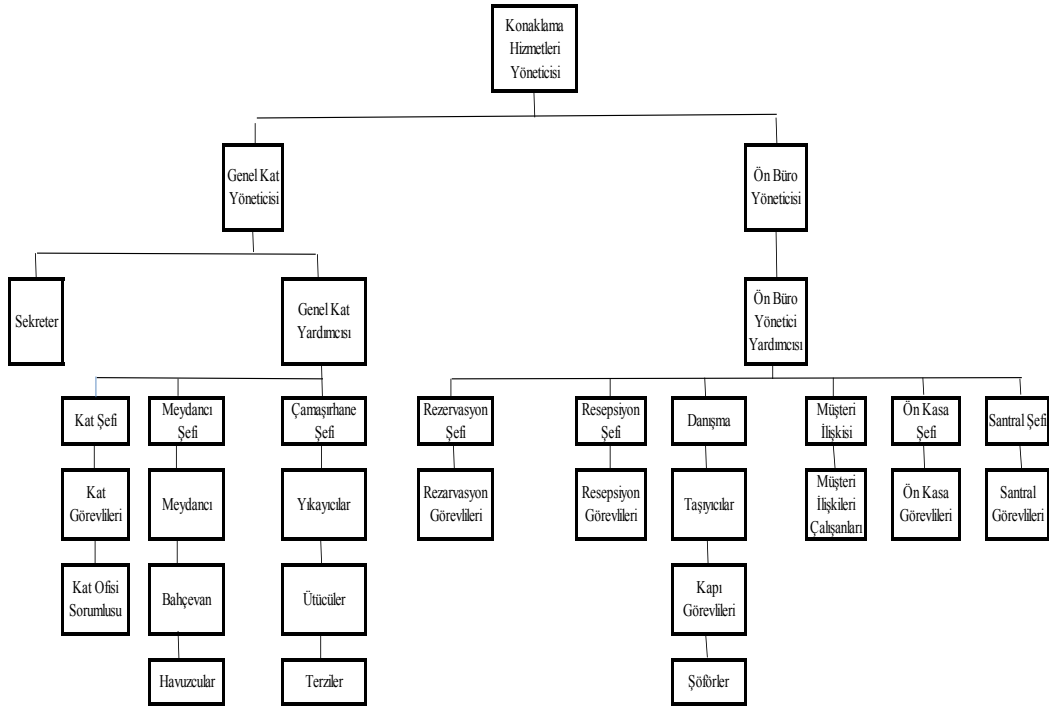
1.1.b. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Müşterilerinin konaklama, yiyecek, içecek vb. ihtiyaçlarını karşılayan konaklama işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir takım özellikler şu şekilde sıralanabilir (Şener, 1997):

- Konaklama işletmeleri zamana karşı duyarlıdır. Konaklama işletmelerinde müşterilere sunulan hizmetler talebin oluşması ile başlamaktadır. Örnek ile ifade edecek olursak konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler, satış gerçekleşmediği takdirde bir başka güne taşınmamaktadır, yani hizmetlerin saklanması veya depolanması mümkün değildir.

- Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Bu işletmeler fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Bugün diğer sektörlerde otomasyon kolay bir şekilde uygulanabilirken konaklama işletmelerinde bunu tamamen uygulamak mümkün değildir. Konaklama işletmeleri odaların temizliği, yatakların düzenlenmesi, restoranların hazır hale gelmesi, konukların karşılanması gibi bizzat insan tarafından yapılması gereken hizmetleri barındırmaktadır.
- Konaklama işletmeleri 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Seyahat edenlerin farklı zamanlarda yapmış oldukları konaklamalar bu hizmetin 24 saat faaliyet göstermesini gerektirmiştir. Bunun yanında hizmeti alan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına evdeki bir misafir gibi her an ve en iyi şekilde hizmet vermeyi gerektirmektedir.

Şekil 1.1. Konaklama Organizasyonu ve Personeli (Emeksiz, 2012)



- Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetler; bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir. Büyük ölçekli bir konaklama organizasyonunun personel çeşitliği ve yapısı Şekil 1.1’de görüldüğü üzere bu işletmelerde çalışanların birbiriyle arasında sıkı bir işbirliğinin olmasını gerekli kılmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır. Bu işletmelerin kurulması için büyük sermayelere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler için duran varlıklar olarak ifade ettiğimiz oran konaklama işletmelerinde oldukça yüksektir.
- Konaklama işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Bu sektörde talebin önceden kolaylıkla tahmin edilememesi, siyasetteki ve ekonomideki dalgalanmalardan, mevsim etkileri gibi birçok faktörden kolay bir şekilde etkilenmesi, bu sektördeki riski artırmaktadır.

1.1.c. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin, temel işletme grubunun otellerden oluştuğu söylenebilmektedir. Bu doğrultuda otellerle ilgili sınıflandırmada farklı yaklaşımlar yer almaktadır (Kozak vd., 2013). Bu yaklaşımlara aşağıdaki açıklamalarda yer verilmektedir.

1.1.c.i. Konaklama Amacı Bakımından Konaklama İşletmeleri

Konaklama ihtiyacını karşılayan konaklama işletmeleri insanların istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmek, müşterilerine farklı atmosferler sunabilmek, müşterileri için eşsiz deneyimler oluşturabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için günümüzde kendilerini farklı temalarla pazarlamaktadırlar

(Kozak vd., 2013). Konaklama amacı bakımından konaklama işletmelerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür.

Kaplıca-Kür Otelleri: Toprak, yer altı, deniz ve iklim kaynaklı doğal tedavi unsurlarının tedavi edici faktör olarak kullanıldığı içmece ve iklim kür merkezleri ile buralarda kurulan tedavi ve rekreasyon amaçlı üniteleri içeren konaklama tesislerini ifade etmektedir. (<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>)

Sayfiye (Resort) Otelleri: Seyfiye otelleri veya resort oteller, sağlık ve dinlenme düşüncesiyle bulunduğu ortamdaki uzaklaşarak farklı bir atmosfer arayan insanlara hizmet eden otellerdir. Bu işletmeler bir anlamda tatil merkezi olarak da ifade edilebilir. Genellikle deniz, dağ, göl, yayla gibi turistik çekicilik unsuru taşıyan yerlerde bulunurlar. Ülkemizde sayfiye otellerinin genellikle yoğun olarak faaliyet gösterdikleri yerler Ege, Akdeniz, Toroslar, Abant, Uludağ, Doğu Anadolu yaylalarıdır. Müşteri profillerinin çoğunluğunu tatil ziyaretçileri oluşturmaktadır. Seyfiye otelleri müşterilerini özel bir şekilde karşılayıp onlara yüzme, golf, tenis, kayak, sörf gibi sportif aktiviteleri yapabilecekleri alanları sunmaktadırlar. Bu tesislerin sunmuş olduğu diğer önemli hizmetleri de kafeterya ve pastane, hizmetleri, restoranlar, konferans salonları alışveriş yerleri, vb. şeklinde sıralayabiliriz (Kozak vd., 2013).

Kongre Amaçlı Oteller: İnsanlar yaşadıkları ülkede veya yabancı ülkelerde bir takım toplantılara (seminer, konferans, sempozyum, kongre vb.) katılmak için seyahate çıkmaktadırlar. Kongre bir takım araştırmacıların bilim adamlarının, ya da ilgili konudaki uzmanların ve ilgililerin belirlenmiş ortak bir konu üzerinde fikir alışverişinde buldukları toplantıyı ifade etmektedir. Bu ihtiyaç üzerine ortaya

çıkan turizme kongre turizmi bu amaca hizmet eden otellere de kongre otelleri denilmektedir (Hazar, 2010).

Dağ ve Spor Amaçlı Oteller: Rafting, mağaracılık, hava sporları, akarsu sporları, dağ sporları gibi insanlara heyecan verici sporları yapmak isteyenlere hizmet veren otellerdir.

1.1.c.ii. Faaliyet Süresi Bakımından Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmeleri faaliyet sürelerine göre değerlendirme yapıldığında yıl boyunca sürekli hizmet veren oteller ve mevsimlik oteller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Yıl boyunca hizmet veren otelleri; şehir otelleri ile hava şartları ve sahip olduğu iş koşullarının bütün yıl boyunca faaliyetinin devamına imkân sağlayan otelleri gösterebiliriz (Gündüz, 2012).

Mevsimlik oteller; sahip olduğu koşullar ve vermiş olduğu hizmetler dolayısıyla yıl boyunca sürekli hizmet vermeye imkânı olmayan yılın belirli dönemlerinde hizmet veren otellerdir. Bu otellere, kayak turizminde yer alan dağ otelleri karın yılın her mevsiminde olmamasından dolayı, örnek olarak gösterilebilir.

1.1.c.iii. Buldukları Yere Göre Konaklama İşletmeleri

Bu sınıflandırmada da konaklama işletmelerinin buldukları yerlere göre bir sınıflandırma yapılmaktadır. Bunların başlıca olanlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

Havaalanı Otelleri: Havalimanı yakınında yer alan bu oteller transit yolcular ile uçuşu ertelenen veya geciken yolculara hizmet vermek amacıyla kurulan konaklama

işletmeleridir. Özellikle bu işletmeler havayolu ile seyahat eden yolcuların park yeri ve havalimanına ulaşım gibi ihtiyaçlarına cevap vermektedirler (Kozak vd., 2013).

İstasyon Otelleri: Bu işletmeler, özellikle Avrupa’da otobüs ve demir yolu terminallerinin yakınında kurulan ve buradaki insanlara hizmet eden otellerdir (Gündüz, 2012).

Kent Merkezindeki Oteller: Bu oteller genellikle şehir merkezlerinde yer alan oda ve kahvaltı hizmeti sunulan şehirdeki herhangi bir işi için gelmiş misafirlerin konakladıkları otellerdir.

Liman Otelleri: Liman şehirlerinde ve yakınlarında kurulan konaklama işletmelerini ifade etmektedir.

1.1.c.iv. Büyüklükleri Bakımından Konaklama İşletmeleri

Konaklama işletmelerinde oda ve iş gören sayısı değerlendirilerek büyüklük açısından bir sınıflandırma yapıldığında bu işletmeleri çok büyük, büyük, orta, küçük ve çok küçük oteller şeklinde gruplara ayırmak mümkündür (Gökdeniz ve Dinç, 2003). Büyüklükleri bakımından ayrılan bu otellerin özellikleri Tablo 1.1.’de görülmektedir.

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

Tablo 1.1. Büyüklük Bakımından Otel İşletmeleri (Gür, 2014)

1.1.c.v. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri

Hukuki özellikleri bakımında otel işletmeleri ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte ülkemizde turizm belgesi olan otel işletmeleri ve turizm belgesi olmayan diğer adıyla belediye belgesi olan otel işletmeleri şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Turizm işletme belgesi ülkemizde turizm alanında faaliyet gösteren turizm işletmelerine ve otellere Kültür ve Turizm bakanlığınca verilmektedir. Bu belgesi bulunmayan otel işletmeleri de belediyelerin denetimine tabidir (Hazar, 2010).

1.1.c.vi. Mülkiyet Durumuna Göre Konaklama

Mülkiyeti yönüyle konaklama işletmeleri, özel otel işletmeleri, kamu otel işletmeleri, karma otel işletmeleri olarak üç gruba ayrılmaktadır (Unurlu, 2010).

Özel otel işletmeleri, bütün varlıkları ile özel kişilere ait olan işletmelerdir. Kamu otel işletmelerinin varlıklarının tamamı kamuya aittir. Karma mülkiyetli oteller de adından da anlaşılacağı üzere sermayesinin bir kısmı kamu bir kısmı da özel sektör tarafından karşılanarak kurulan otel işletmeleridir (Gündüz, 2012).

1.1.c.vii. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Konaklama İşletmeleri

İnsanların toplumsal statülerine ve ekonomik durumlarına göre konaklama işletmelerinden beklentileri farklı olduğu için konaklama işletmeleri hedef kitlelerini belirlerken bu farklılıkları dikkate almaktadırlar.(Kozak vd., 2008).

Bu sınıflandırmada hedefleri yalnızca oda satmak olan kaliteli ve ucuz ürün sunan ekonomik oteller, hitap ettiği kesim orta gelir düzeyine sahip insanlar olan orta düzey fiyatlı oteller ve sektörde en yüksek fiyat hizmet sunan müşterilerine en üst düzeyde tatmin etme hedefi taşıyan lüks pahalı oteller yer almaktadır (Gür, 2014).

1.1.c.viii. Karşılanan İhtiyaca Göre Konaklama İşletmeleri

Bu sınıflandırmada konaklama yapan insanların karşılanan ihtiyaçlarına göre yapılan sınıflandırmayı ifade etmektedir. Dağ otelleri, termal oteller, şehir otelleri, kongre otelleri şeklinde sınıflandırılabilir.

1.2. Gelir Yönetimi

1.2.a. Gelir Yönetimi Kavramı

Gelir yönetimi son yıllarda sabit kapasiteye ve esnek talebe sahip işletmelerin gelirlerini maksimize edebilmek için kullandıkları yöntemlerden birisidir. Kimes'in (Kimes, 1989) tanımına göre "gelir yönetimi doğru hizmetin, doğru zamanda ve doğru fiyattan en doğru müşteriye satılmasını sağlayan bir yöntemdir". Gelir yönetimi uygulamaları genellikle iki farklı bileşen olan fiyat farklılaştırması ve kapasite yönetiminin birleşimi olarak tanımlanabilir (Belobaba, 1987). Talebi karşılayacak optimal kapasite ve optimal fiyatlandırma politikalarının belirlenmesi gelir yönetiminin işidir. Gelir yönetiminin temelinde talep ve pazarın sınıflandırılması vardır. Tüm pazarlar için bir fiyat karşısında farklı davranan gruplar vardır ve bu gruplar verilen bir fiyat karşısında farklı tepkiler vermektedirler. Bu yüzden fiyat farklılaştırması gelir yönetiminin temel unsurlarından biridir. Fiyatlamalarda bu tepkilere göre değişmektedir. Bu fiyatlandırmanın belirlenmesi ve gelirin artırılması için ortaya çıkmış olan gelir yönetimi kavramı ekonomi, pazarlama ve yöneylem araştırmalarıyla elde edilen verilerin analiz edilmesidir.

1.2.a.i. Gelir Yönetimi Kavramının Tarihi

İşletmelerin taşıdıkları özellikler ve hizmet verdikleri sektörler farklılık gösterse de her işletme için maliyetlerini azaltmak, karlılığını artırmak, hizmet kalitesini yükseltmek ve müşteri memnuniyetini sağlamaya konu olan maliyet ve gelirlerin organize edilmesi bir zorunluluktur. Aksi takdirde yoğun rekabet koşulları altında işletmeler sürekliliklerini kaybederler (Didin ve Köroğlu, 2008). Maliyetleri azaltmak ve karlılığı yükseltmek amacıyla ortaya çıkan gelir yönetimi ilk olarak havayolu ulaştırma sektöründe uçak kapasite kullanım etkinliğini artırmak üzere geliştirilmiş bir kavramdır. 1970'li yılların sonunda ABD havayolu ulaştırmasında ortaya çıkan kararsızlaştırma (deregulation) yani devlet denetiminin ortadan kalkması düşük maliyetli uçuş yapan birçok hava yolu şirketinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Cross, 1998). Bu durum rekabeti artırmış ve bazı havayolu şirketlerinin iflasına yol açmıştır. Amerikan Hava Yolları bu rekabette avantaj sağlamak için gelir yönetimini de içeren bir takım stratejiler geliştirmiştir (Kimes, 1995). Gelir yönetimi ile talep kapasite ve fiyatın uyumlu bir şekilde yönetilmesi maliyetleri azaltmış ve verimliliği artırmıştır. İlerleyen dönemde stoklanmayan ürün pazarlayan diğer sektörlerde de uygulanmaya başlanmıştır (Özel vd., 2016). Belirli bir tarih ve uçuş saati belirlenmiş bir uçağın belirtilen saate kadar uçak biletlerinin tamamının satılamaması, elde kalan biletlerin ekonomik değerini yitirmesi stoklanamayan ürün diğer bir ifadeyle tükenir nitelikteki kapasiteye örnek olarak gösterilebilir (Bilişik ve Gürgen, 2012).

Günümüzde literatür incelendiğinde gelir yönetiminin üzerine çalışmalar gittikçe artmaktadır. Gelir yönetimi uygulaması ile eldeki kaynağın en iyi biçimde kullanılması sağlanarak gelirlerin iyileşmesi amaçlanmaktadır. Gelir yönetimi uygulanırken gelirlerin en üst seviyeye çıkarılması için ürün satış fiyatının doğru

belirlenmesi gerekmektedir (Bilişik, 2011). Gelir yönetimi, sabit kapasite ile üretilen hizmetlerden en yüksek geliri elde etmeyi amaçlayan, bütüncül sistemli bir modeli ifade etmektedir.

Gelir yönetimi, zaman, fiyat ve ürün kavramları arasında oluşan ilişkiyi ifade etmektedir. Gelir yönetimi uygulamalarında genellikle gelecekteki talebi tahmin edebilmek için geçmişteki talep verileri ve güncel talep verileri kullanılmaktadır. Mevcut kapasiteye en iyi şekilde kullanarak geliri maksimize etmeyi hedefleyen gelir yönetimini geçmişte sadece hava yolu şirketleri kullanırken günümüzde diğer hizmet sektörlerinde de kullanılmaya başlanmıştır (Yousef, 2007).

1.2.a.ii. Gelir Yönetiminin Amaçları

En temelde gelir yönetimi geliri maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Yukarıda tanımlarda ifade edildiği üzere fiyatlandırma ya da kapasite kontrolü politikalarını veya her ikisini birden uygulayarak en yüksek gelire ulaşmayı amaçlamaktadır. Gelir yönetimi kısa vadede gelirlerin yükseltilmesi uzun vadede de karın artırılmasına yönelik sistemli stratejiyi ifade etmektedir. Gelir yönetimin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Emeksiz, 2002);

- Fiyatların en etkin ve verimli bir şekilde yapılandırılması,
- Talebin düştüğü zaman dilimlerinde talebi arttırmak, talebin arttığı zaman dilimlerinde de geliri arttırmak,
- Talep analizi, pazar bölümlenme ve uygun pazar karması kullanarak talep denetiminin oluşturulması,
- İndirimli veya kampanyalı fiyatların denetiminin sağlanması,
- Toplam talebi ve fiyat esnekliğini göz önünde bulundurarak gelir ve pazar kaybının minimize edilmesi,

- Bir pazar bölümünün başka bir pazar bölümüne sunulan ücretten satın alma yapmasının önüne geçilmesi,
- Gerçekleşmeyen konaklama, erken ayrılma, iptal etme gibi durumlar ile oluşan atıl kapasitenin ve gelirdeki kaybının minimize edilmesi,
- Pazar bölümlerinin kalış sürelerinin ulaşabileceği en yüksek geliri elde edecek şekilde denetimin sağlanması.

1.2.a.iii. Gelir Yönetimi Hangi Koşullar Altında İşe Yarar?

Her sektörde ve her koşulda gelir yönetimi ile geliri maksimize etmek mümkün değildir. Geliri arttırmak için direkt olarak satılan ürün ya da hizmet sayısının arttırılabildiği durumlarda gelir yönetimi uygulamak işlevsiz olacaktır. Gelir yönetimi tekniklerinin işletmeye yarar sağlaması için gereken bazı koşullar vardır (Kimes, 1989):

Pazar bölümlendirmesi yapılabilir olmalı: Bir işletme ne kadar kapasite ayırmalı ve bu kapasiteyi hangi fiyattan ayırmalı gibi sorularına farklı pazar bölümlerini göz önünde bulundurmalıdır. Her bir pazar için gerekli olacak bir kapasite ve kabul görececek fiyat ayrılır.

Dayanaksız/ depolanamaz stok olmalı: İşletme ürününü veya hizmetini daha sonra kullanmak üzere bir başka güne/sefere saklayamıyor olmalı. Yani satılmayan ürün ya da hizmet boşa gidiyor olmalı.

Ön satış veya rezervasyon sistemi kullanılabilir olmalı: Fazla rezervasyon veya önceden rezervasyon ile avantajlı fiyat gibi politikalar kullanılabilir olmalı.

Kapasite sabit olmalı: Ancak sabit bir kapasite söz konusu olduğunda gelir yönetimi uygulamak mümkün olabilir. Talep artış gösterdiğinde arzın artması eğer

söz konusu değilse daha çok gelir elde etmek için satışları arttırmak yerine gelir yönetimi metodlarından faydalanarak daha çok gelir hedeflenir.

Talebin değişken olması gerekir: Sürekli aynı talep ile karşı karşıya kalındığı durumda kapasite yönetimi metotları ya da fiyat farklılaştırma politikaları uygulanamaz. Bu nedenle gelir yönetimi uygulanabilmesi için talebin zaman içerisinde dalgalanmalar göstermesi gerekmektedir.

Değişken maliyetlerin düşük, sabit maliyetlerin yüksek olması gerekmektedir. Yani işletme kapasitesini doldurduğunda bir tane daha fazla ürün ya da hizmet arz edebilmek için yüksek maliyetli yatırımlar yapmak durumunda kalmalı ki; gelirini arttırmak için bu maliyeti yapmaktansa gelir yönetimi metotlarını kullanmayı tercih etsin.

1.2.a.iv. Gelir Yönetiminin Uygulandığı Sektörler

Gelir yönetimi yaklaşık 60 sene önce ilk çıkış noktası olan havayolu taşımacılığında; araba kiralama, konaklama, restoran, karayolu taşımacılığı, hastane gibi diğer hizmet sektörlerine doğru genişlemiş ve bu sektörlerde de başarıyla uygulanmaya başlanmıştır (Anderson, 2010) Gelir yönetimi metotlarının uygulandığında verimli sonuçlar alınması için gerekli olan koşullar bir önceki bölümde belirtilmiştir. Tüm bu koşulları bir araya getiren sektörler genellikle hizmet sektörleridir. Örneklendirmek gerekirse; tekstil üretimi yapan bir firma, talep arttığında eğer elde ürün yoksa çalışanlara ekstra mesai yaptırarak talebe yetecek arzı üretebilir. Ya da maliyetlerini düşürmek adına bir kurulumda daha çok ürün üretip bunları depolayıp zaman içinde satışa sunabilir. Ancak bir otel işletmesi tüm odaları dolu iken talep artarsa artan talebi hiçbir şekilde karşılayamaz. Tam tersi bir durumda ise o gün mevcut odaları boş kalırsa gelir elde etme fırsatını kaçırmış olacaktır. Bu

nedenle stoklanamayan ürün ya da hizmet satan ve sabit kapasiteye sahip işletmeler, kapasite planlamasını ve fiyatlandırmayı doğru yapabilmek için gelir yönetimi metotlarına başvurur.

1.2.b. Konaklama İşletmelerinde Gelir Yönetimi

Konaklama işletmeleri için gelir yönetimi, mevcut yatak kapasitesinin pazar bölümlerine göre en uygun fiyattan satılarak gelir maksimizasyonunu amaçlayan bir yöntemdir (Donaghy vd., 1995). Gelir yönetimi kavramı konaklama işletmeleri için aslında yeni bir şey değildir. Çok uzun zamandır oteller, talebin çok yoğun ya da çok az olacağına dair tahminleri olduğu özel gün ve geceler için farklı fiyatlandırma politikalarını içgüdüsel olarak uygulamaktadırlar. Gelir yönetimi otel işletmelerinin geleneksel olarak yaptıklarından farklı olmamakla birlikte, gelirin artırılması hedeflenerek, talep ve fiyatın sistematik bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir (Özel vd., 2016). Son yıllarda konaklama işletmelerinde gelir yönetimi uygulamaları veri analizlerine, matematiksel hesaplamalara ve literatürde var olan metotlara göre daha profesyonelce yapılmaktadır. Marriott International ise konaklama işletmelerine gelir yönetimi sistemi uygulama konusunda bir öncüdür. 20 yıldan fazla süredir bireysel rezervasyonlardaki gelir yönetimi uygulaması için otomasyon kullanmaktadır (Hormby vd., 2010). Gelir yönetimi sadece zincir otellerde değil yerel konaklama işletmelerinde de etkin bir şekilde kullanılabilir (Talluri ve Ryzin, 2005).

1.2.b.i. Konaklama İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Amacı

Konaklama işletmelerinin en temel amacı gelirlerini arttırmaktır. Diğer bir ifadeyle oda satışlarının toplam nakdi tutarını arttırmaktır. Ancak konaklama

işletmeleri hizmet sektöründeki pek çok işletme gibi esnek bir arz kapasitesine veya arz fazlasını stoklama imkanına sahip değildirler (Kimes, 1989). Yani bir konaklama işletmesinin kapasitesi dolu ise yeni gelen bir müşteriye bir oda üretme şansı yoktur. Aynı şekilde boş kalan odalar da o gün satamazsa, işletme o gün ki gelir elde etme şansını kaybetmiş olur. Ayrıca konaklama işletmelerinde hizmetin her zaman satışa hazır tutulmasından dolayı sabit maliyetler oldukça yüksektir. Oda satışı gerçekleştiğinde oluşan değişken maliyetler ise oldukça azdır. Bu nedenle bir odanın satılmamasından dolayı işletme zarar edebilmektedir. Konaklama işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının amacı ise satılmayan odalardan dolayı oluşan zararı engellemek ve elde edilebilecek karı maksimize etmektir. Bu amaç kapsamında gelir yönetiminin oda gelirlerini arttırmak için kullandığı en önemli unsurlar oda fiyatları ve doluluktur (Donaghy vd., 1995). Talebin az olduğu zamanlarda fiyatları düşürerek doluluğu arttırmayı, talebin yoğun olduğu zamanlarda da etkin kapasite yönetimi ve fiyat farklılaştırmasıyla yüksek fiyattan tüm kapasiteyi kullanmayı amaçlar. Örneğin, konaklama işletmelerinin gelir yönetimi uygularken kullandıkları metotlardan birisi erken rezervasyondur. Yöneticiler erken rezervasyon ile hem nakit akışı sağlarlar hem de doluluklarının bir kısmını garantiye almış olurlar. Diğer bir metot ise kapasite üstü rezervasyondur. İşletmeler, iptal olan rezervasyonlar ve gerçekleşmeyen konaklamalardan oluşabilecek zararı ortadan kaldırmak amacıyla bir odayı birden çok müşteriye rezerve etmektedirler (Talluri ve Ryzin, 2005). Böylelikle doluluklarını maksimumda tutmaktadırlar.

1.2.b.ii. Konaklama İşletmelerinde Gelir Yönetiminin Temel Aşamaları

Tüm modellerde bulunan ortak süreç ise “talep analizi” ve “pazar bölümlendirmesidir”. Pazar bölümlendirilmesi, tüketici grupları oluşturulurken

benzer özelliklere sahip tüketicilerin birlikte gruplandırılmasıdır. Konaklama sektörü için yaygın olarak kullanılan pazar bölümlendirmesi, bu sektörden faydalanan insanları seyahat sebeplerine, gelir düzeyindeki farklılıklara ve zevklerindeki değişkenliklere göre ayırmak demektir. Bir başka deyiş ile müşterilerin tatil mi, turizm mi, dinlenme mi yoksa iş amaçlı mı geldikleri ve bu seyahat için ne kadar bütçe ayırmayı tercih ettikleri analiz edilir. İyi bir talep tahmin modeli geliştirmek için pazar bölümlerine ayrılmış olan talep bilgileri gereklidir (Emeksiz, 2002). Talebin iyi bir şekilde analiz edilmesi, gelecek zaman için optimum fiyatı ve kapasiteyi belirleyebilmek adına çok önemlidir çünkü ancak iyi bir talep analizi ile doğru bir talep tahmin modellemesi yapılabilir. Başarılı bir tahmin modeli oluşturmak için önceki dönem verilerinin ve rezervasyon bilgilerinin doğruluğu, pazar bölümlerinin doğru bir şekilde ayrılmış olması ve otelin çevresiyle ilgili bilgilerin eksiksiz olması çok önemlidir (Kasavana ve Brooks, 1995). Eğer işletme iyi bir talep tahmin modeline sahipse erken rezervasyon ve kapasite üstü rezervasyon süreçlerini başarılı bir şekilde yönetecek ve bunlardan kaynaklanan sorunlara maruz kalmayacaktır.

Bahsedilen bu modeller ile oluşturulan bir gelir yönetimi modeli yöneticilere fiyat farklılaştırmasında ve kapasite yönetiminde başarı sağlamaktadır. Gelir yönetilirken fiyatın değişmesini, dinamik fiyatlandırma olarak ifade edebiliriz. Burada önemli olan fiyatların ne sıklıkla ve ne kadar değiştirileceğinin belirlenmesidir. Doğru bir fiyatlandırma stratejisi ile talebi artırmak veya azaltmadan fiyatı arttırmak mümkündür. Bu doğrultuda yöneticiler dinamik fiyatlandırmayı kullanarak talebi istedikleri yönde değiştirebilirler (Bilişik ve Gürgen, 2012). Kapasite yönetiminde hedef, odaların fazladan satılması riski ile boş kalması durumunda ortaya çıkacak olan gelir kaybının dengelenmesidir. Oda kapasitesinin planlanmasında ve

yönetiminde farklı yöntemler uygulanmaktadır. Bazı otellerin sezon öncesi ve sezon sonrası yapmış olduğu indirimler kapasite yönetiminin bir uygulamasıdır (Özel vd., 2016).



BÖLÜM II

LİTERATÜR TARAMASI

Gelir yönetimine ilişkin çalışmalar 1960'lı yıllardan beri sürdürülmektedir. Fiyat farklılaştırılması ve kapasite yönetimi ile faaliyetlerden mümkün olduğunca yüksek gelir elde etmek amacıyla uygulanan gelir yönetimi metotları en güzel sonuçları hizmet sektöründe vermektedir. Gelir yönetimi kavramının çok eskilere dayanmaması nedeniyle literatürde konu anlatımı olarak birçok kaynak bulunsa da uygulamaya yönelik çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Türkiye'de de gelir yönetimi ile alakalı uygulamalar ve uygulama yöntemlerini anlatan makaleler oldukça kısıtlıdır.

2.1. Sektöre göre Gelir Yönetimi

Kimes ve Chase, 1998 yılında yazdıkları makalede, gelir yönetiminin uygulanabileceği tüm hizmet sektörlerini fiyatlandırma ve sürenin farklı kombinasyonlarına göre, Şekil 2.1'de gösterildiği gibi sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmada tüm hizmet sektörlerinin, süre ve fiyatlandırmanın en yüksek geliri getiren Çeyrek 2'ye doğru kendilerini değiştirmeleri gerektiğinden bahsedilmektedir. Başka bir deyişle, tüm sektörler için en başarılı gelir yönetimi uygulamalarında, verilen hizmetin başından sonuna kadar geçecek olan sürenin tahmin edilebilir olması ve fiyatın değişkenlik gösterebilir olması gerekmektedir. Bu durum gelir yönetiminin en eski uygulayıcılarından olan oteller ve havayolu şirketlerinin birçoğu tarafından uygulanmaktadır. Bu çalışma, oteller ya da havayolu şirketlerinden gelir

yönetimini hala firmasında uygulayamamış ve çeyrek 1, 3 veya 4'te olanlar için de yol gösterici niteliktedir (Kimes ve Chase, 1998).

Şekil 2.1. Süre-Fiyat Pozisyonları (Kimes, Chase; 1998)

		FİYATLANDIRMA	
		SABİT	DEĞİŞKEN
SÜRE	TAHMİN EDİLEBİLİR	Çeyrek 1 Sinemalar Stadyumlar Kongre Merkezleri	Çeyrek 2 Oteller Havayolu Şirketleri Araba Kiralama
	TAHMİN EDİLEMEZ	Çeyrek 3 Restoranlar Golf Sahaları İnternet Sağlayıcılar	Çeyrek 4 Bakım Merkezleri Hastaneler

Kimes, 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada; fiyatın stratejik bir silah olarak kullanılmasının gelir yönetimi açısından öneminden bahsetmiştir. Kimes fiyatlandırmanın iki türlü yapılacağını söylemiştir. Birincisi uygun fiyatın belirlenerek herkese o fiyattan satışın yapılması, ikincisi ise hangi tüketici segmentinin ne kadar ücret ödemeye istekli olduğuna göre belirlenmesi ve her segmente ayrı fiyat uygulanmasıdır. Verilen sayısal örnek ile her segmente ayrı fiyat uygulanmasının geliri arttırdığı kanıtlanmasına rağmen, her segmentin fiyat elastikliğinin ayrı ayrı hesaplanmasının çok zor olduğuna değinilmiştir. Makalede gelir yönetimi fiyatlandırmasının, fiyat farklılaştırması ve talebe dayalı fiyatlandırma olmak üzere iki temel dayanağından bahsedilmiştir. Fiyat farklılaştırmasında aynı odanın farklı fiyatlara satılmasından dolayı sık sık müşteri tepkileriyle karşılaşmaktadır. Bu çalışma; sorunun çözümü olarak yüksek fiyattan satılan odalardaki müşteriler için, oda kahvaltısı, geç ayrılış hakkı gibi ilave hizmetler sunarak farklı bir ürün satın alıyormuş hissi uyandırmayı tavsiye etmiştir (Kimes, 2010).

Gürel ve Kayar, 2016 yılında yapmış oldukları çalışmada günümüzdeki zorlu rekabet koşullarında başarıya ulaşabilmek için hizmet sektöründeki işletmelerin gelir yönetimi uygulamalarından faydalanmalarının öneminden bahsetmiştir. Mevcut çalışmaların analizinden edinilen ikincil verilerle, hangi uygulama metodunun hangi sektör için daha uygun olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre;

- Havayolu sektörü: Beklenen Marjinal Koltuk Geliri a ve b versiyonu (EMRS-a, EMRS-b), Stokastik Programlama, Sezgisel Yuvalama, Kapasite Üstü Rezervasyon ve Network
 - Oteller: Eşik Eğrisi, Stokastik ve Dinamik Programlama, Kapasite Üzeri Rezervasyon, Tek Kaynak Kapasite
 - Araç Kiralama: Kapasite Üstü Rezervasyon
 - Hastane: Kapasite Üstü Rezervasyon,
- metotları yaygın olarak kullanılmaktadır (Gürel ve Kayar, 2016).

2.2. Uygulama Stratejileri

Altın, 2017 yılında, gelir yönetiminin uygulama stratejileri ile alakalı literatürdeki eksiklikleri gidermek amacıyla yazdığı makalede kurum içi, merkezi, kurumsal dış kaynak, üçüncü taraf dış kaynak ve karma olmak üzere stratejileri gruplandırmıştır. Bu gruplar, açık uçlu sorulardan oluşan internet bazlı bir ankete 188 otel yöneticisinin verdiği cevaplara göre oluşturulmuştur. Ek olarak bu makalede, gelir yönetimi uygulaması seçimi yapılırken dışsal, içsel ve psikolojik faktörlerin bir ilişki içerisinde olduğundan bahsedilmiştir (Altın, 2017).

Altın, Schwartz ve Uysal; yine 2017 yılında bu konuda yazdıkları makalede, bu uygulama stratejilerinin geri kazanımlarını araştırmışlardır. Birleşmiş Milletler'de yer alan 602 otelin bilgilerinden faydalanılarak yapılan çalışmada, otellerin

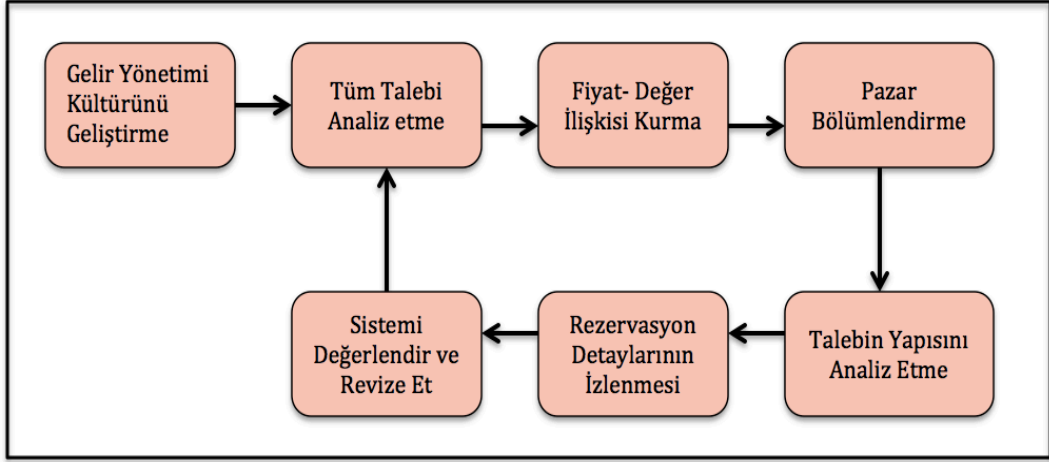
performans ölçümü boş oda başına gelir (RevPAR) endeksi ile yapılmaktadır. Bu çalışmada gelir yönetimi hizmetinin kurum içi, merkezi, kurumsal dış kaynak, üçüncü taraf dış kaynak ve karma stratejilerinden hangisinin daha avantajlı olduğu kıyaslanmıştır. Çoğunlukla gelir yönetimi uygulaması yapılırken hizmetin, şirket içerisinde sağlanmasının bazı karakteristik özelliklere ve bilgilere ulaşmada kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak araştırmanın sonucuna göre bu durumun bir üstünlük sağladığı gözlemlenmemiştir. Aksine bu stratejilerden bazılarının beraber uygulandığı mix stratejinin en yüksek RevPAR endeksi elde ettirdiği gözlemlenmiştir (Altın vd., 2017).

2.3. Uygulama Modelleri

Seneler içerisinde konaklama işletmelerinde kullanılmak üzere pek çok model geliştirilmiştir. Bu modeller genel olarak mevcut model üzerinde iyileştirmeler yapılarak oluşturulmuştur. Bir konaklama işletmesi bu modellerden kendine en uygun olan bir tanesini ihtiyaçlarına göre yeniden düzenleyerek uygulayabilir.

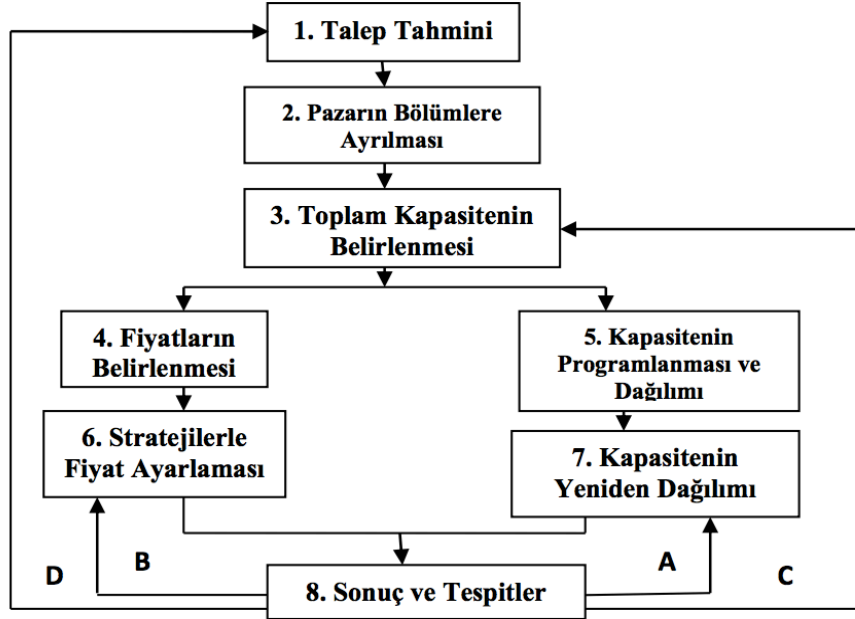
1992 yılında Jones ve Hamilton tarafından geliştirilen model eğitimli personele çok önem vermekte ve modelin günlük yaşantıya entegre edilmesi gerektiğini söylemektedir. Model yedi aşamadan meydana gelmektedir ve bu aşamalar aşağıda yer alan Şekil 2.2’de gösterilmiştir (Jones ve Hamilton, 1992).

Şekil 2.2. Gelir Yönetimi Süreci (Jones and Hamilton, 1992)



1995 yılında Harris ve Peacock tarafından geliştirilen gelir yönetimi model 8 aşamadan meydana gelmektedir. Model, önceki aşamalardan bir çoğunu ortaya çıkan sonuçların geri beslemesi gerektiğini söylemektedir. Bu sayede konaklama işletmelerinde her bir aşama yeniden gözden geçirilerek iyileştirmeler yapılabilmektedir. Bahsedilen bu aşamalar Şekil 2.3'te gösterilmektedir (Harris ve Peacock, 1995).

Şekil 2.3. Gelir Yönetimi Süreci (Harris ve Peacock, 1995)



1997 yılında, Donaghy, McMahon ve McDowell tarafından tasarlanan gelir yönetimi modeli, Tablo 2.1’de de görüldüğü gibi konaklama endüstrisinde gelir yönetimi sisteminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için geniş bir çerçeveden bakarak 10 temel süreçten bahsetmektedir. Bu model hem karar verme hem de bilgi sistemini tanımlamaya odaklanmaktadır (Donaghy vd., 1997).

Aşamalar	Hedefler
1. Aşama	Personelde Gelir Yönetimi Algısı Geliştirilmesi
2. Aşama	Talep Analizi
3. Aşama	Pazar Bölümlendirme
4. Aşama	Uygun Müşteri Karmasının Belirlenmesi
5. Aşama	Dengelerin Analiz Edilmesi
6. Aşama	Kapasite Düzeylerinin Oluşturulması
7. Aşama	Gelir Yönetimi Sisteminin Tanıtılması
8. Aşama	Gelir Yönetimi Sisteminin Müşteriye Uydurulması
9. Aşama	Faaliyetlerin Değerlendirilmesi
10. Aşama	Eyleme Geçilmesi

Tablo 2.1. Gelir Yönetimi Süreci (Donaghy vd., 1997)

2002 yılında ise Emeksiz, daha önce geliştirilmiş modellere dayanarak konaklama işletmelerinde bilgisayarlı gelir yönetimi modeli geliştirmiştir. Bu model 5 aşamadan oluşmaktadır (Emeksiz, 2002);

1. Gelir yönetimi için hazırlık:

- Çalışanları eğitmek
- Bir strateji şekillendirmek
- Bilgi bankası kullanmak

2. Arz ve talep analizi:

- SWOT analizi

- Rakip talep analizi
 - Pazar bölümlendirmesi
 - Durumsal indirim oranlarının belirlenmesi
 - Kapasite düzenlemesi
3. Gelir yönetimi stratejilerinin uygulanması:
- Pazar bölümlerine göre talep ayırımı
 - Yerel talebi, rakipleri ve dış faktörleri analiz etme
 - Kapasite ve oranları yeniden düzenleme
4. Faaliyetlerin değerlendirilmesi:
- Çalışanları değerlendirme ve düzeltme
 - Çalışanları destekleme ve ödüllendirme
 - Sayısal ve sözel olarak değerlendirme
5. Değişim kararlarının uygulanması:
- Stratejilerde revizyon yapılması

2006 yılında Emeksiz, Gürsoy ve İçöz tarafından yürütülen çalışmada; 2002 senesinde Emeksiz tarafından önceki modeller baz alınarak oluşturulmuş olan model geliştirilmiş, eksikliklerini tespit edilmiş ve giderilmiştir. Ayrıca, revizyonu yapılan model seçilen otellerde denenirken bilgisayarlı ve bilgisayarsız gelir yönetimi uygulamaları karşılaştırılmıştır. İki türlü uygulamanın da benzer oranda gelirleri arttırdığı, aradaki farkın, uygularken ki süreçte bazı zorluklara veya kolaylıklara yol açtığı gözlemlenmiştir. Çalışma sonucunda iki tür uygulama için de karşılaşılan sorunlar ve olabilecek çözümler şöyledir (Emeksiz vd., 2006):

- Beklenmedik olaylar karşısında cevap verme hızı yetersizdir. Gelir yöneticilerine daha fazla sorumluluk vererek hızlı cevap verme sağlanmalıdır.

- Süreç iyi yönetilemediğinde bazı müşteriler fiyatlardan dolayı memnuniyetini ve sadakatini yitirmektedir. Talep analizinde her pazar bölümü ayrı değerlendirilip ayrı fiyatlandırılmalıdır. Özellikle sadık müşterilerin kendilerine özel fiyatları olmalıdır.
- Bilgisayar destekli sistemde talep tahmini daha tutarlı olabilir ama hislere de kulak vermek gerekmektedir.
- Eğitimler ve teknoloji için bütçe ayrılması, gelir yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için önemlidir.

2.4. Yönetici Anketleri ve Röportajları

Donaghy, McMahon ve McDowell, 1997 yılında 2 aşamadan oluşan bir araştırma yapmışlardır. İlk aşamada, o dönemlerde Birleşik Krallık'ta yer alan 717 otel arasından belirlenen 300 otelin kapsamlı bir şekilde gelir yönetimi uygulayıp uygulamadığı araştırılmıştır. Bu oteller arasından 33 tanesinin gelir yönetimini kapsamlı bir şekilde uyguladığı belirlenmiştir. İkinci aşamada ise bu 33 otel yöneticilerinden istekli olan 8 tanesi ile sorumlu buldukları otelin gelir yönetimi uygulamaları ile ilgili uzun süreli röportajlar yapılmıştır. Bu yöneticilerin tecrübelerine dayanarak gelir yönetiminin tanıtımı ve uygulamasın karşılaşılan sorunlara açıklık getirilmiştir. Geleneksel yönetimden gelir yönetimine geçiş sürecinin hangi yaklaşımlarla daha iyi yönetileceği araştırılmıştır. Bulgulara göre gelir yönetimi algısının kurumun tüm seviyelerinde ve tüm departmanlarında yeterince anlaşılması çok önemlidir. Bu geçiş sürecinde geleneksel yönetim ve gelir yönetimi arasındaki farklardan çok benzerlikler üzerinde durulması gerektiği vurgulanmıştır. Bunun yansıması otel içerisinde tüm birimlerin birbiri ile bağlantılı olmasının ve departmanlar arası erişimin kolay olmasının gelir yönetiminin

etkinliğini arttırdığı belirtilmiştir. Özellikle ekonomiye ve arz talep dengesine hakim, bilgili ve tecrübeli bir gelir yöneticisi süreci algılatmakta kolaylık sağlamaktadır. Bilgi ve yazılım sistemi için ise yöneticiler, talep tahmininde geçmişe dayalı veriler ve karmaşık yazılımlardansa gelecek tarihlerdeki olayları yakından takip ederek basit tahminlerde bulunmayı tavsiye etmektedir (Donaghy vd., 1997).

Okumuş, 2004 yılında yapmış olduğu çalışmada 160 otel birimi olan uluslar arası bir zincir otelin merkezi gelir yönetimi sistemi uygulamasını ve gelişimini analiz etmiştir. Bu zincirin; dokümanlarının analizi, gözlemler ve üç farklı yönetim seviyesi ile yapılan röportajların ışığında verilerin toplanması iki yıl sürmüştür. Çalışmanın daha önce yapılanlardan çalışmalarından farkı, gelir yönetimine dair taktiksel değil uygulama esaslı olmasıdır. Bu bulgulara dayanarak çıkarılan sonuçlara göre büyük bir organizasyona gelir yönetimi uygulamak; hazırda bir şeması olmayan, başlangıç yahut bitiş noktası olmayan her an hareket halinde devamlılık gösteren oldukça zor bir süreçtir. Gelir yönetimi uygulamanın sadece talep tahmin modelleri ve gelişmiş bilgisayar programları kullanmak anlamına gelmediğini vurgulayan çalışma; başarılı bir uygulama süreci için, tüm organizasyonun gelir yönetiminin getireceği yeniliklere daha kolay adapte olabilmesinde yapısal ve kültürel değişikliklere ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Tüm yönetim seviyelerinin birbirleri ile uyum ve iletişim içerisinde olması, çalışanlara ve yöneticilere konu ile ilgileri eğitimlerin verilmesi ve müşterilerin bilgilendirilmesi için organizasyonun güçlü bir insan kaynakları yönetiminin olması gerektiği anlaşılmıştır. Ancak konaklama sektöründe çalışanların devir hızının çok yüksek olması sebebiyle yeterli eğitimin sağlanamadığı fark edilmiştir (Okumuş, 2004).

2011 yılında, Selmi ve Dornier tarafından yapılan araştırmada Paris'te bulunan orta ve büyük ölçekli otellerin gelir yönetiminin uygulanması ve kurulmasında insan

faktörünün ve bilgi sisteminin ilişkisi incelenmiştir. Paris'in her mevsim yoğun şekilde turist çeken ve hareketli bir şehir olması, şehirdeki otellerin gelir yönetimini başarılı bir şekilde uygulamalarını gerektirmektedir. 20 Paris otelinde, 9'unun görevi direk gelir yöneticisi olmak üzere 27 yönetici ile gelir yönetimine karşı algılarını anlamak üzerine yüz yüze röportaj yapılmıştır. Röportajların esas amacı başarılı bir gelir yönetimi adaptasyon sürecinin gereksinimlerini anlamak ve otelcilik sektöründe gelir yönetimi tekniklerini geliştirmektir. Bulgular, etkili bir gelir yönetimi uygulaması kurabilmek için, insan kaynaklarının organizasyonel değişiklikleri destekleme konusunda yeterli olması gerektiğini göstermiştir. Bir çok kaynak gelir yönetiminin talep analizi yapan teknik bir sistem olduğunu söylerken bu kaynak, bu analizi yorumlayacak eğitilmiş insan gücü olmazsa başarıya ulaşamayacağını aktarmıştır (Selmi ve Dornier, 2011).

Appaw-Agbola ve Agbola; Ghana'da gelir yönetimi uygulayan otellerin hep büyük ölçekli oteller olması dolayısıyla, 2013 yılında Ghana'daki küçük ve orta ölçekli otellerin gelir yönetimi uygulamalarını araştırmıştır. Bunun için Ghana'daki 5 otelden 4'er görevli ile röportaj yapmıştır. Bu 20 çalışan ile yaptığı röportajlardan ve gözlemlerden elde ettiği sonuçlar ışığında Ghana'daki küçük ve orta ölçekli otellerin de gelir yönetimi uygulanması için elverişli olduğu anlaşılmıştır. Küçük ve orta ölçekli otellerin de gelir yönetiminin avantajlarından faydalanmak için hevesli olduğu gözlemlenmiştir. Gelir yönetimi için gelişmiş bilgisayar yazılımları olmasına rağmen bilgi sistemlerindeki geçmiş müşteri verilerinin eksikliğinin, bu işi zorlaştıracağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların hem gelir yönetimi ile ilgili hem de bilgisayar becerileri ile alakalı eğitim almaları gerekmektedir (Appaw-Agbola ve Agbola, 2013).

Ivanov ve Ayas tarafından 2017 yılında yapılan çalışma, Türkiye’de yer alan konaklama işletmelerinde pratikte bir gelir yönetimi uygulamasının nasıl yapıldığı araştırılmıştır. Anket kapsamında 105 otel yöneticisine; otellerin gelir merkezleri, kanal yönetimi, gelir yönetimi takımları ve yazılımları ve satış yöntemleri ile alakalı birçok soru sorulmuştur. Bu sorular ile Türkiye’deki otel yöneticilerinin gelir yönetimi teorilerinin tavsiyelerine uyup uymadıklarının anlaşılması amaçlanmıştır. Görüşmelerden anlaşıldığı üzere, ankete katılan çoğu otelin bir gelir yöneticisi bulunmamaktadır. Gelir ile alakalı konular genel müdür ya da pazarlama müdür tarafından yürütülmektedir. Bulgulara göre otellerin yeri düzeyi ölçeği ve zincir üyeliği olup olmaması gelir yönetimi uygulama seviyesini önemli ölçüde etkilemektedir. Büyük ölçekli, üst düzey, şehir dışı, deniz kenarı ya da zincir oteller gelir yönetiminin sağladığı kolaylıklar ve imkanlardan daha çok yararlanmaktadır. Küçük ölçekli veya alt düzey otellerin gelir sorumluları ise, ya gelir yönetiminin sağlayacağı faydaları tam olarak bilmedikleri için özellikle fiyatlandırma harici gelir yönetimi uygulamalarından kaçınmaktadır. Bu nedenle uygulama esnasında kapasite üstü rezervasyondan çok fiyat farklılaştırmasına yöntemlerine ve oda müsaitlik durumunu garantilemeye daha çok önem vermektedir (Ivanov ve Ayas, 2017).

Literatüre bakıldığında, zaman içerisinde otelcilik sektörü için birçok gelir yönetimi modeli geliştirilmiştir. Bu gelir yönetimi modellerinin gerçek bir konaklama işletmesine uygulanışı ile alakalı çalışmalara pek rastlanmamıştır. küçük ölçekli oteller için gelir yönetimi konu alan çalışmaların sayısı az olmakla birlikte, çalışmalar genellikle yönetici anketlerine dayanmaktadır. Yukarıdaki çalışmalardan yola çıkarak, bu tez kapsamında mevcut gelir yönetimi modellerinden faydalanılarak, yeni açılan küçük ölçekli bir butik otelinin yapısına uygun olacak yeni bir gelir yönetimi modeli geliştirilecektir.



BÖLÜM III

VERİ VE ÖZELLİKLERİ

3.1. Uygulama Yapılacak Otelin Bulunduğu Yerin Özellikleri

3.1.a. Genel Özellikleri

Uygulama oteli 50.000 nüfuslu bir ilçede yer almaktadır. Yazları oldukça sıcak olan bu ilçede, rakımın düşük olması dolayısıyla kışlar bağlı bulunduğu şehre göre daha ılıman geçmektedir. İlçe halkı yazın zaman zaman kuraklıkla karşı karşıya kalırken, kışın don olayına neredeyse hiç rastlanmamaktadır (Bircan vd., 2010).

Bölgede yeraltı kaynakları bir çok açıdan oldukça zengindir. Bu nedenle yerleşke civarında yer altı kaynaklarına dayanan işlere sıklıkla rastlanmaktadır. Büyük ölçekli termal tesisler, doğal maden suyu ve doğal kaynak suyu şişeleyen kuruluşlar, cam üretiminde kullanılmak ve ihraç edilmek üzere soda külünü ve elektrik üretiminde kullanılmak üzere kömürü yeraltından çıkaran firmalar bulunmaktadır.

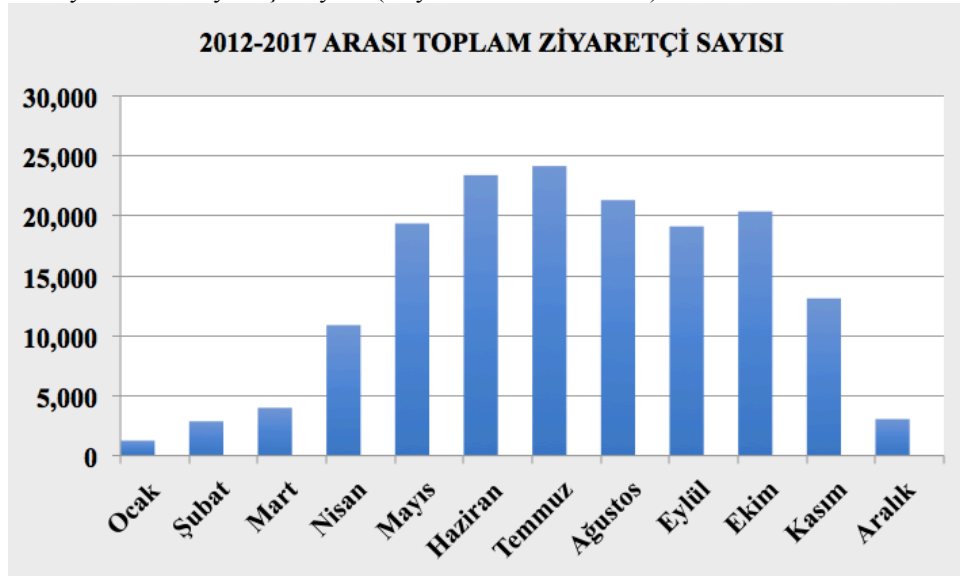
Nüfusun %67'si tarımla geri kalanı ise hayvancılık, sanayi, ticaret ve el sanatları ile uğraşmaktadır (Bircan vd., 2010). İlçedeki kadın nüfus da azımsanmayacak sayıda işgücüne katılmaktadır. El sanatları ve kurutulmuş kışlık erzak yaparak hem aile ekonomisine hem de ilçe ekonomisine katkıda bulunmaktadır.

3.1.b. Turizm Özellikleri

Eskiçağlarda içine mağaraların oyulmuş olduğu bol yeşillikli bir vadisi, vadinin ortasında yöresel yemeklerin bulunduğu pek çok restoranı, tarihi hanları, evleri, hamamları ve müzeleri bulunmaktadır. Aynı zamanda bölgede gümüş ve gümüşten

yapılan yöresel bir takı olan telkâri turistler tarafından çok rağbet görmektedir. Şehir gürültüsünden, kalabalığından uzaklaşmak ve doğayla iç içe sakin bir hafta sonu geçirmek isteyenler tarafından sıklıkla tercih edilen bir ilçedir. İlçe kadınları tarafından yapılan tarhana, erişte, yaprak ve benzeri pek çok kurutulmuş ve salamura edilmiş erzakın satıldığı dükkanların olduğu ince uzun bir sokaktan oluşan çarşıda ilçenin yöresel yiyecekleri de satılmaktadır. İlçeye gelen turistler tarafından en çok ziyaret edilen müzelerden birinden alınan verilere göre 2012-2017 yılları arasındaki aylara sari toplam ziyaretçi sayıları Şekil 3.1’de verilmiştir. Bu şekle göre turizm amacı ile ilçeye kalmak üzere ya da günübirlik gelen ziyaretçiler genellikle Nisan ayından Kasım ayına kadar yoğunluk göstermektedir. Bu şekilde her bir ayın üzerinde bulunan ziyaretçi sayısı 5 sene boyunca toplanarak elde edilen sonucu ifade etmektedir.

Şekil 3.1. Aylara Göre Ziyaretçi Sayıları(Kaynak: Müze Yönetimi)

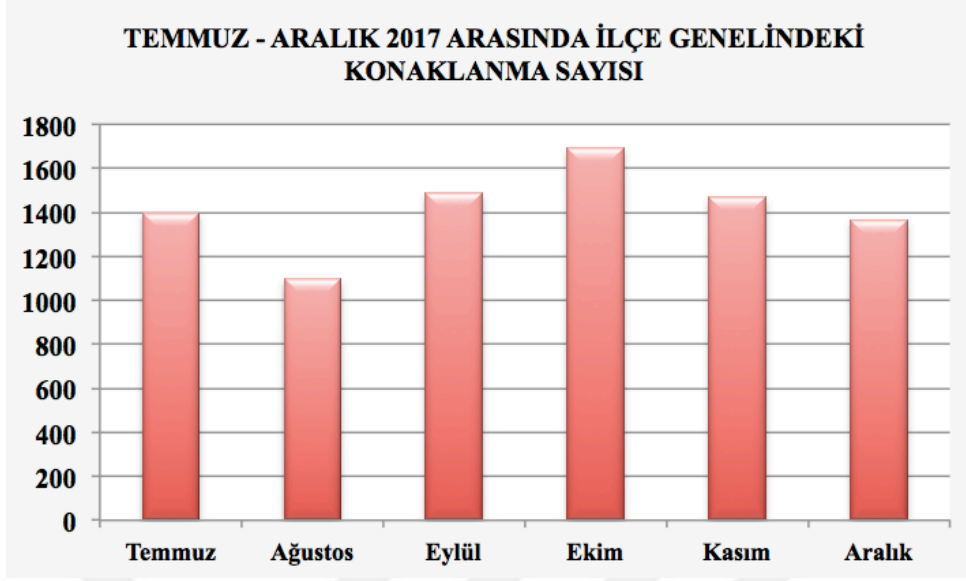


3.1.c. Konaklayan Profili

Bu çalışmaya konu olan otelin genel müdürü ve resepsiyon görevlileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler neticesinde, ilçedeki konaklayan sayısı, ziyaretçi

sayısına göre oldukça düşüktür. Bunun en büyük sebebi ilçenin merkezi konumunun diğer şehirlere ve bağlı bulunduğu şehre yakınlığıdır. Turizm amacı ile gelenlerin özellikle kısa süreli tatiller için tercih ettikleri ilçede resmi tatillerde, sıcak hafta sonlarında turistik amaçlı doluluk artmaktadır. İş amacıyla seyahat edenlerin konaklama tercihleri ise kısa süreli ve uzun süreli olarak iki şekilde sınıflandırılabilir. Kısa süreli konaklayanlar, civardaki büyük işletmelere gelen tedarikçilerden, gümüş satıcılarından ya da firmaların misafirlerinden oluşmaktadır. Uzun vadeli konaklayanlar ise aslen başka yerde ikamet edip iş için hafta içi burada konaklayanlar veya buradaki büyük işletmelerde birkaç ay çalışacak olan müdür, mühendis gibi kalifiye çalışanlardan oluşmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 3.2.'de ilçe merkezinde yer alan tüm otellerde Temmuz 2017'den Aralık 2017'ye kadar konaklayan kişi sayısı verilmiştir. Bu verilere göre aylık keskin bir dönemsellik gözlemlenmemiştir. Eylül ve Ekim aylarının ilçe de konaklamının nispeten yoğun yaşandığı zamanlar olduğu görülmüştür. Bu yoğunluğun sebepleri incelendiğinde, Eylül ayında ilçede düzenlenmiş olan festivalin ve 29 Ekim resmi tatilinin büyük etkisi olduğu gözlemlenmiştir. İlçe Emniyet Müdürlüğünden alınan bu veri ile ilgili iki önemli kısıt bulunmaktadır. Sadece Temmuz ayından itibaren konaklayan kişiler sanal ortamda tam olarak kayıtlandırıldığı için Temmuz ayı öncesi sağlıklı veriye ulaşılamamıştır. İkincisi ise, belirtilen sayılar konaklayan sayısı olduğu için gelirin asıl belirleyicisi olan geceleme sayısı bilinmemektedir. Ancak yine de uygulama oteli için talep tahmininde bulunurken hangi zaman aralığında yoğunluğun fazla olduğunun anlaşılması için ve de uygulama otelinin talebinin toplam talebe oranla nasıl bir düzeyde olduğunun belirlenmesi için oldukça faydalıdır.

Şekil 3.2. Temmuz 2017 – Aralık 2017 Arasında İlçe Genelinde Konaklayan Kişi Sayısı (Kaynak: İlçe Emniyet Müdürlüğü)



3.2. Uygulama Otelinin Özellikleri

3.2.a. Otelin Fiziki Özellikleri

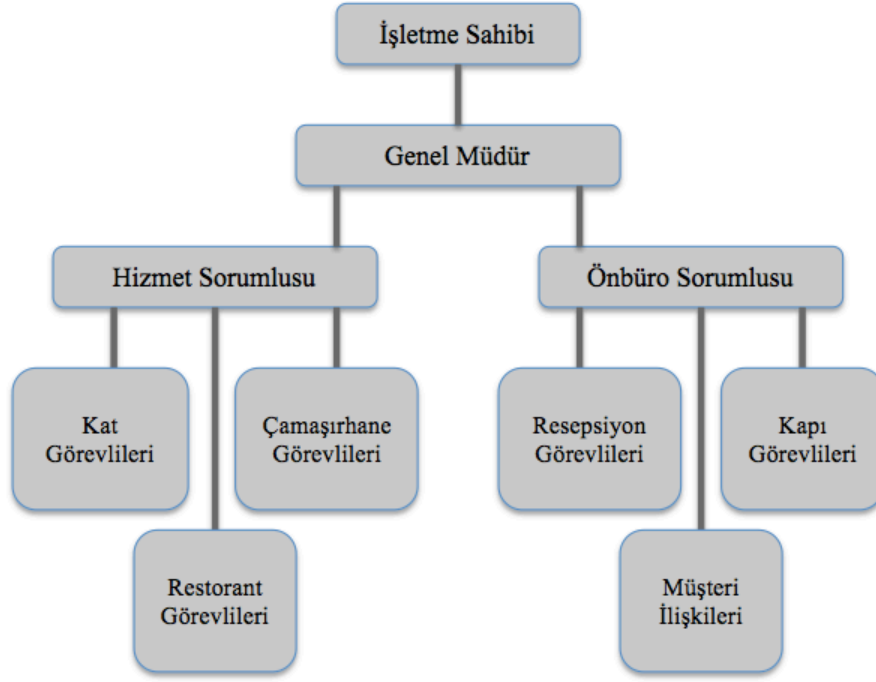
İlçenin merkezinde yer alan otel, ilçenin en büyük merkez otelidir. Aynı zamanda konumu itibariyle de avantajlı durumdadır. Bulunduğu cadde hem eski zamanlarda hem de günümüzde ilçenin en bilinen ve en işlek caddesidir. Tüm cadde boyunca yapılmış olan restorasyon ile caddedeki tarihi doku ve bütünlük korunmuştur. Dolayısıyla bu otel, ister gezi ister iş amaçlı olsun, ilçeye gelenler için gördükleri ilk otel olma özelliğindedir. İşletme odalarını 3 tipe ayırmış; bunları da delux, double ve triple olarak isimlendirmiştir. Double oda çift kişilik yatak ve bir koltuk olan standart odayı ifade etmektedir. Triple oda 3 adet tek kişilik yataktan oluşan standart oda anlamına gelmektedir. Deluxe oda ise çift kişilik yatak olan 2 adet koltuk bulunan ve hem içi hem de banyosu daha büyük olan nispeten daha konforlu olan odayı ifade etmektedir. Deluxe ve double odaya 1'er yatak ilave edilerek, 102 olarak belirlenmiş olan sabit yatak kapasitesinde ufak bir genişleme sağlanmaktadır. İsteğe bağlı olarak

hazırlanabilen akşam ve öğlen yemekleri ücrete dahil değildir. Otel, ücrete dahil olarak sadece açık büfe kahvaltı hizmeti sunmaktadır. Kahvaltı hariç olarak bir fiyatlandırması yoktur.

3.2.b. Yönetim Yapısı ve Çalışanları

Uygulama oteli, 39 oda ve 102 yatak kapasiteli butik bir otel olması, bakım gerektiren bahçe havuz gibi alanlara sahip olmaması ve sadece kahvaltı hizmeti sunuyor olması sebebiyle şuan için yeterli sayıda olan, 11'i saha görevlisi 3'ü müdür olmak üzere 14 çalışana sahiptir. Otel sahibi karar verici konumundadır. Fiyat aralıklarının belirlenmesi, tur şirketleri ile anlaşmalar, personel alımları ve benzeri tüm konular genel müdür tarafından belirlenip otel sahibinin onayına sunulmaktadır. Otel sahibinin asıl işi hizmet sektöründen çok daha farklı bir alandadır ve kendisi daha çok asıl işi ile alakadar olmaktadır. Genel müdür, hizmet sorumlusu ve ön büro sorumlusu yeniliklere açık ve otelcilik konusunda kendini geliştirmiş bireylerdir. Diğer çalışanların çoğu ise liseden sonra bir eğitim almamış ancak daha önce bu sektörde çalışarak deneyim kazanmış bireylerden oluşmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 3.3'te işletmenin hiyerarşik yönetim şeması verilmiştir.

Şekil 3.3. Uygulama Otelinin Organizasyon Şeması



3.2.c. Otelin Müşteri Bilgileri ve Profili

Otel, şuan ki sahipleri tarafından 2016 yılında satın alınmış ve kapsamlı bir restorasyonun ardından bir öncekinden tamamen bağımsız yeni bir işletme olarak Ağustos 2017'nin sonlarına doğru hizmete girmiştir. Otelin ismi, fiyat politikası ve hizmet kalitesi tamamen değiştiği için eski müşteri profili ile ilişkilendirilmesi çok mümkün değildir. Bu nedenle, ancak otelin hizmete girmiş olduğu 2017 Eylül ayından itibaren elde edilen veriler müşteri profili ile ilgili doğru bilgiler sunmaktadır. Ayrıca müşteri profili ile ilgili bazı bilgiler de otel yetkililerinin gözlemlerine, tecrübelerine ve görüşlerine dayanmaktadır.

İlçenin konaklama profili gibi otelin müşteri profili de iş amaçlı konaklamalar ve turistik amaçlı konaklamalar olarak iki ayrı grupta incelenebilmektedir. Bölgedeki büyük işletmelerin uzun süreli konaklayan üst düzey çalışanları, bölgedeki büyük ve küçük işletmelerin misafirleri ve de civardaki işletmelerde çalışan ancak başka yerde ikamet ettiği için haftada sadece birkaç gün ilçede konaklayanlar tarafından sıklıkla

ve süreklilikle tercih edilen bir otel olma özelliğindedir. Turistik olarak incelendiğinde otel, ilçedeki diğer otellerden farklı olarak modern bir mimariyle döşenmiştir. İlçedeki diğer konaklama işletmeleri daha çok bölgenin tarihi özelliklerini ve kültürünü yansıtacak nitelikteki konakların ve evlerin otele dönüştürülmesi ile ortaya çıkmıştır. Kültürel dokuyu hissetmek isteyen turistler için çok cazip olan bu tip oteller, konforundan vazgeçmeden kültürü öğrenmek isteyen turistler tarafından çok tercih edilmemektedir. Turistik amaçlı ziyaretlerde bireysel konaklamanın dışında tur şirketleri de mevcuttur. İlçeye genel olarak büyük yolcu otobüsleri ile turlar düzenlenmektedir. Tur şirketleri misafirlerine daha iyi bir hizmet sunabilmek ve onları daha rahat denetim altında tutabilmek için tüm misafirlerin tek bir otelde konaklamasını tercih etmektedir. Uygulama otelinin ilçe merkezindeki en yüksek kapasiteli otel olması, tur şirketleri tarafından daha çok tercih edilmesini sağlamaktadır.

İlçe Emniyet Müdürlüğü'nden alınan veriler ışığında hazırlanan Tablo 3.1'de görüldüğü gibi, uygulama oteli açıldığı ilk ay ilçe genelinde 1486 olan konaklama ihtiyacın 277'sini karşılamaktadır. Ekim ayında ise 1693 olan genel talebin 424'ü uygulama otelini tercih etmiştir ve aylar içerisinde talep artış göstermiştir. Emniyet bu verileri otellerden güvenlik ve denetim amacıyla istemektedir. Dolayısıyla bu veriler otelin doluluğu ya da geliri hakkında bilgi vermekten çok bir ay içinde kaç kayıt açıldığını göstermektedir. Yani otele gelen bir misafir 3 gece arka arkaya konaklama yapsa da sadece 1 defa kayıt açılmaktadır. Bu nedenle bu veri bir ay içerisinde konaklayan kişi sayısını göstermektedir.

Aylar	Uygulama Oteli	Diğer Oteller	İlçe Geneli
Eylül	277	1209	1486
Ekim	424	1269	1693
Kasım	420	1050	1470
Aralık	355	1010	1365

Tablo 3.1. Uygulama Otelinde ve İlçe Genelinde Konaklayan Kişi Sayıları

Otelin geliri ve karlılığı ile alakalı veriler ise daha çok satılan oda sayısı ve satılan yatak sayısı ile ilişkilendirilmektedir. Bir gece boyunca dolu olan oda sayısı, satılan oda sayısını; dolu olan yatak sayısı ise satılan yatak sayısını göstermektedir. Doluluk oranı ise mevcut kapasitesinin satılan sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Uygulama oteli üzerinden örneklendirilirse, Eylül ayı oda doluluk oranı hesaplanmak istendiğinde ilk olarak aylık kapasite belirlenmektedir. 39 olan mevcut oda sayısı o ay içinde yer alan gün sayısı olan 30 ile çarpılarak mevcut kapasite 1170 olarak hesaplanmaktadır. Daha sonra Eylül ayı içerisinde her günün dolu oda sayısı toplanıp mevcut kapasiteye bölünmesi ile aylık oda doluluk oranı bulunmaktadır. En yüksek doluluk oranını Ekim ayında gösteren uygulama otelinin oda doluluk ve yatak doluluk oranları aşağıdaki Tablo3.2’de belirtilmiştir.

Aylar	Oda Doluluk Oranı		Yatak Doluluk Oranı	
	Hafta İçi	Hafta Sonu	Hafta İçi	Hafta Sonu
Eylül	%34,10	%34,90	%15,10	%19,90
Ekim	%43,09	%65,88	%18,91	%40,38
Kasım	%43,05	%36,13	%19,82	%21,25
Aralık	%37,00	%41,70	%17,00	%25,60

Tablo 3.2. Uygulama Oteline Ait Oda Doluluk ve Yatak Doluluk Oranları

Uygulama otelinden alınmış olan Eylül- Aralık 2017 arasındaki günlük satılan oda sayıları, satılan yatak sayıları, oda doluluk oranları ve yatak doluluk oranları aşağıdaki Tablo 3.3, 3.4, 3.5 ve 3.6’da gösterilmektedir. Veriler tüketici davranışları

göz önünde bulundurularak 2'ye ayrılmıştır. Tablolardaki taranmış satırlar hafta sonu gecelerini (Cuma, Cumartesi), taranmamış satırlar ise hafta içi gecelerini (Pazar, Pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe) etmektedir.

Eylül 2017 Verileri				
Tarih	Satılan Oda Sayısı	Satılan Yatak Sayısı	Oda Doluluk %	Yatak Doluluk%
1.09.17	9	14	%23	%13
2.09.17	10	18	%25	%17
3.09.17	14	27	%35	%26
4.09.17	9	12	%23	%11
5.09.17	14	19	%35	%18
6.09.17	15	16	%38	%15
7.09.17	17	21	%43	%20
8.09.17	16	25	%41	%24
9.09.17	12	16	%30	%15
10.09.17	13	15	%33	%14
11.09.17	15	15	%38	%14
12.09.17	18	19	%46	%18
13.09.17	16	17	%41	%16
14.09.17	11	11	%28	%10
15.09.17	24	37	%61	%36
16.09.17	36	55	%92	%53
17.09.17	19	31	%48	%30
18.09.17	11	13	%28	%12
19.09.17	15	15	%38	%14
20.09.17	21	24	%53	%23
21.09.17	12	13	%30	%12
22.09.17	3	4	%7	%3
23.09.17	15	26	%38	%25
24.09.17	2	2	%5	%1
25.09.17	9	10	%23	%9
26.09.17	11	13	%28	%12
27.09.17	11	12	%28	%11
28.09.17	16	17	%41	%16
29.09.17	6	6	%15	%5
30.09.17	7	9	%17	%8
Toplam	407	532	%34	%17

Tablo 3.3. Eylül ayına ait uygulama otel verileri

Ekim 2017 Verileri				
Tarih	Satılan Oda Sayısı	Satılan Yatak Sayısı	Oda Doluluk %	Yatak Doluluk%
1.10.17	5	8	%12	%7
2.10.17	5	8	%12	%7
3.10.17	25	36	%64	%35
4.10.17	27	39	%69	%38
5.10.17	35	52	%89	%50
6.10.17	27	43	%69	%42
7.10.17	24	38	%61	%37
8.10.17	6	8	%15	%7
9.10.17	18	18	%46	%17
10.10.17	22	22	%56	%21
11.10.17	20	20	%51	%19
12.10.17	18	18	%46	%17
13.10.17	15	19	%38	%18
14.10.17	35	63	%89	%61
15.10.17	9	11	%23	%10
16.10.17	21	23	%53	%22
17.10.17	19	20	%48	%19
18.10.17	16	17	%41	%16
19.10.17	15	16	%38	%15
20.10.17	15	18	%38	%17
21.10.17	14	23	%35	%22
22.10.17	10	11	%25	%10
23.10.17	16	17	%41	%16
24.10.17	21	24	%53	%23
25.10.17	22	24	%56	%23
26.10.17	16	16	%41	%15
27.10.17	38	55	%97	%53
28.10.17	39	75	%100	%73
29.10.17	11	13	%28	%12
30.10.17	17	20	%43	%19
31.10.17	16	18	%41	%17
Toplam	597	793	%49	%25

Tablo 3.4. Ekim ayına ait uygulama otel verileri

Kasım 2017 Verileri				
Tarih	Satılan Oda Sayısı	Satılan Yatak Sayısı	Oda Doluluk %	Yatak Doluluk%
1.11.17	15	15	%38	%14
2.11.17	16	17	%41	%16
3.11.17	10	13	%25	%12
4.11.17	11	20	%28	%19
5.11.17	11	14	%28	%13
6.11.17	16	21	%41	%20
7.11.17	15	20	%38	%19
8.11.17	11	11	%28	%10
9.11.17	8	9	%20	%8
10.11.17	22	36	%56	%35
11.11.17	31	52	%80	%50
12.11.17	4	4	%10	%3
13.11.17	28	49	%71	%48
14.11.17	31	36	%80	%35
15.11.17	38	57	%97	%55
16.11.17	25	30	%64	%29
17.11.17	10	15	%25	%14
18.11.17	12	19	%30	%18
19.11.17	8	12	%20	%11
20.11.17	11	11	%28	%10
21.11.17	18	19	%46	%18
22.11.17	21	24	%53	%23
23.11.17	18	18	%46	%17
24.11.17	12	16	%30	%15
25.11.17	6	8	%15	%7
26.11.17	6	6	%15	%5
27.11.17	19	27	%48	%26
28.11.17	18	21	%46	%20
29.11.17	18	20	%46	%19
30.11.17	17	18	%43	%17
Toplam	486	638	%41	%20

Tablo 3.5. Kasım ayına ait uygulama otel verileri

Aralık 2017 Verileri				
Tarih	Satılan Oda Sayısı	Satılan Yatak Sayısı	Oda Doluluk %	Yatak Doluluk%
1.12.17	9	11	%23	%10
2.12.17	39	72	%100	%70
3.12.17	11	14	%28	%13
4.12.17	21	23	%53	%22
5.12.17	17	20	%43	%19
6.12.17	8	8	%20	%7
7.12.17	14	16	%35	%15
8.12.17	22	31	%56	%30
9.12.17	33	49	%84	%48
10.12.17	7	9	%17	%8
11.12.17	17	18	%43	%17
12.12.17	16	19	%41	%18
13.12.17	23	25	%58	%24
14.12.17	18	22	%46	%21
15.12.17	9	13	%23	%12
16.12.17	16	25	%41	%24
17.12.17	11	11	%28	%10
18.12.17	14	16	%35	%15
19.12.17	23	24	%58	%23
20.12.17	12	13	%30	%12
21.12.17	14	16	%35	%15
22.12.17	8	11	%20	%10
23.12.17	12	22	%30	%21
24.12.17	8	9	%20	%8
25.12.17	10	13	%25	%12
26.12.17	14	17	%35	%16
27.12.17	14	17	%35	%16
28.12.17	11	14	%28	%13
29.12.17	2	4	%5	%3
30.12.17	14	29	%35	%28
31.12.17	25	55	%64	%53
Toplam	472	646	%39	%20

Tablo 3.6. Aralık ayına ait uygulama otel verileri

Bir misafirin ortalama konaklama süresi ise, satılan yatak sayısının konaklayan kişi sayısına bölünmesi ile belirlenmektedir. Eldeki veriler ışığında hazırlanan Tablo 3.7’de 4 aylık ortalamaya bakıldığında bir misafirin konakladığı ortalama gün sayısı 1,78 olarak hesaplanmıştır.

Aylar	Açılan Kayıt Sayısı	Satılan Yatak Sayısı	Ortalama Gün
Eylül	277	532	1,92
Ekim	424	793	1,87
Kasım	420	638	1,52
Aralık	355	646	1,82
Toplam	1476	2609	1,78

Tablo 3.7. Bir kişinin ortalama konaklama süresi

%80 doluluk seviyesinin üzerinde seyreden günlerin, periyodik olaylar olabilme ihtimali göz önünde bulundurularak bir sonraki senenin talep tahmini yapılırken önemli olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle Tablo 3.8’de yer alan bu günler veri içerisinden çekilip otel yetkililerine sorulmuştur. Bir sonraki senede gerçekleşebilecek olaylar aşağıda belirtilmiştir.

Tarih	Satılan Oda Sayısı	Satılan Yatak Sayısı	Oda Doluluk %	Yatak Doluluk%
16 Eylül	36	55	%92	%53
5 Ekim	35	52	%89	%50
14 Ekim	35	63	%89	%61
27 Ekim	38	55	%97	%53
28 Ekim	39	75	%100	%73
11 Kasım	31	52	%80	%50
14 Kasım	31	36	%80	%35
15 Kasım	38	57	%97	%55
2 Aralık	39	72	%100	%70
9 Aralık	33	49	%84	%48

Tablo 3.8. Yüksek Doluluk Oranına Sahip Günler ve Satılan Oda/Yatak Verileri

- 16 Eylül: İlçe Festivali
- 5 Ekim: Doğa derneği geleneksel kuş gözlemi

- 14 Ekim: İlçedeki büyük şirketlerinden birinin yıllık toplantısı
- 27-28 Ekim: 29 Ekim tatili için düzenlenen 2 ayrı turistik tur
- 11 Kasım: Hafta sonu için düzenlenen turistik tur
- 14-15 Kasım: Birçok şirket konaklamalarının denk gelmesi
- 2 Aralık: Bir bayan derneğinin turistik turu
- 9 Aralık: İlçedeki büyük şirketlerden birinin yıllık bayi toplantısı

Bu bölümde bahsedilen, ilçe geneline ve uygulama oteline ait veriler; ileriki bölümlerde bir takım hesaplamalar yapılarak ve bazı yöntemlerden yararlanılarak; uygulama oteline uygun yeni bir gelir yönetimi modeli oluşturabilmek için analiz edilmektedir.

BÖLÜM IV

METODOLOJİ

Bu çalışmanın temeli, literatürde var olan gelir yönetimi modellerinin, uygulama otelinin yapısına uygun bir şekilde yeniden geliştirilmesine dayanmaktadır. Bölüm III'te uygulama otelinin verisi ile alakalı detaylı bilgiler sağlanmıştır. Bu veriler literatürdeki bilgiler ve otel yetkililerinin görüşleri ışığında, Bölüm V'te yeni bir gelir yönetimi modeli geliştirmek için işlenmiştir. Veriler işlenirken bazı kısımlar için basit hesaplamalar geliştirilirken, diğeri için var olan metotlardan yararlanılmıştır. Bu yöntemler talep tahmini için kullanılan Hareketli Ortalama (MA), Üstel Düzeltme (ES), Holt-Winter (HW) ve karlılık analizlerinde kullanılan Başbaşı Noktası Analizi (BBN) metotlarıdır.

4.1. Hareketli Ortalama (MA) Yöntemi

MA yöntemi, bu çalışma içerisinde uygulama otelinin 2018 yılı talep tahminini hesaplamak için kullanılmıştır. Tarihsel sıralamaya göre dizilmiş geçmiş veriden faydalanılarak hesaplama yapılan bir tahmin yöntemidir. Sıradan bir ortalama hesabından farkı olmasının sebebi, ortalamaya katılan geçmiş dönem verisi sayısının hep sabit olmasıdır. Bu nedenle son verilere doğru hareket halindedir. Tahmine en yakın olan k sayısı kadar verinin ortalamasının alınması ile hesaplanır ve $MA(k)$ olarak ifade edilir. k değişkeni seçilirken gerçeğe en yakın tahmini veren değer aranmaktadır. Genellikle eğilim ve mevsimsellik olmayan veri ile tahmin yaparken kullanılır. $MA(k)$ için formül aşağıdaki gibidir (Hanke, 2009).

$$\hat{Y}_{t+1} = \frac{(Y_t + Y_{t-1} + Y_{t-2} + \dots + Y_{t+k-1})}{k}$$

4.2. Üstel Düzeltme (ES) Yöntemi

Çalışma kapsamında, uygulama otelinin 2018 yılı talep tahminini hesaplamak için kullanılan ES yöntemi hem geçmiş veriye hem de geçmiş tahmine dayanan bir yöntemdir. Düzeltim katsayısı olan α değeri 0 ile 1 arasında bir değer olup, deneme yanılma veya optimizasyon programları ile hesaplanarak bulunur. Eğilim ve mevsimsellik içermeyen veriye dayalı tahminler için kullanılır. Veri için optimum α değeri seçilirken, hata kareleri toplamının (SSE) en düşük değer olması beklenir. Geçmişe yönelik az veri gerektiren bu yöntem aşağıda formülde de görüldüğü gibi bir sonraki dönemi tahmin etmek için (F_{t+1}); şimdiki dönem verisini (Y_t) α ile, tahminini $1-\alpha$ (F_t) ile çarpar ve sonuçları toplar (Hanke, 2009).

$$F_{t+1} = \alpha Y_t + (1 - \alpha) F_t$$

4.3. Holt-Winter (HW) Yöntemi

ES yönteminin, eğilim ve mevsimsellik durumlarını da dikkate alan versiyonudur. Bu nedenle veri, eğilim ve/veya mevsimsellik içeriyorsa tahmin için bu yöntem tercih edilebilir. ES yönteminde yer alan α değişkeni aynı işlevde olmakla birlikte, eğilim katsayısı olan β ve mevsimsellik katsayısı olan λ da hesaplamaya katılmıştır (Hanke, 2009). Formül ile hesaplanması oldukça zor olan HW yöntemi hesaplamaları için çoğunlukla bilgisayar programı kullanılmaktadır (Arend, 1993).

Bu yöntemler kıyaslanırken hangisinin mevcut veriye daha uygun olduğuna karar vermek için, sapmaların mutlak değerlerinin ortalaması (MAD) ve hataların karelerinin ortalaması (MSE) hesaplanmaktadır. Düşük MAD ve MSE değeri gerçeğe daha yakın bir tahmin anlamına gelmektedir. Formülleri aşağıda verilmiştir.

$$MAD = \frac{\sum_{i=1}^n |y_i - \hat{y}_i|}{n} :$$

$$MSE = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{n} :$$

4.4. Başabaş Noktası Analizi (BBN) Yöntemi

Uygulama otelini kara geçiren minimum oda satış sayısını ve hedeflediği kara ulaşmasını sağlayan minimum oda satış sayısını belirlemek için BBN yönteminden yararlanılmıştır. Başabaş noktası kar ile maliyetlerin başabaş geldiği satış miktarıdır (Q). İşletmeler tarafından karlılık analizi yapılırken sıklıkla başvurulan bu yöntemin incelediği 3 temel değişken vardır. Bunlar, ortalama birim satış fiyatı (P), ortalama birim maliyet fiyatı (V) ve sabit maliyettir (F). Formülü şöyledir: “ $Q = F / (P - V)$ ”. Hedeflenen kar ile minimum satış miktarı belirlerken ise şu formül kullanılmaktadır: “ $Q = (F - Hedef Kar) / (P - V)$ ”.

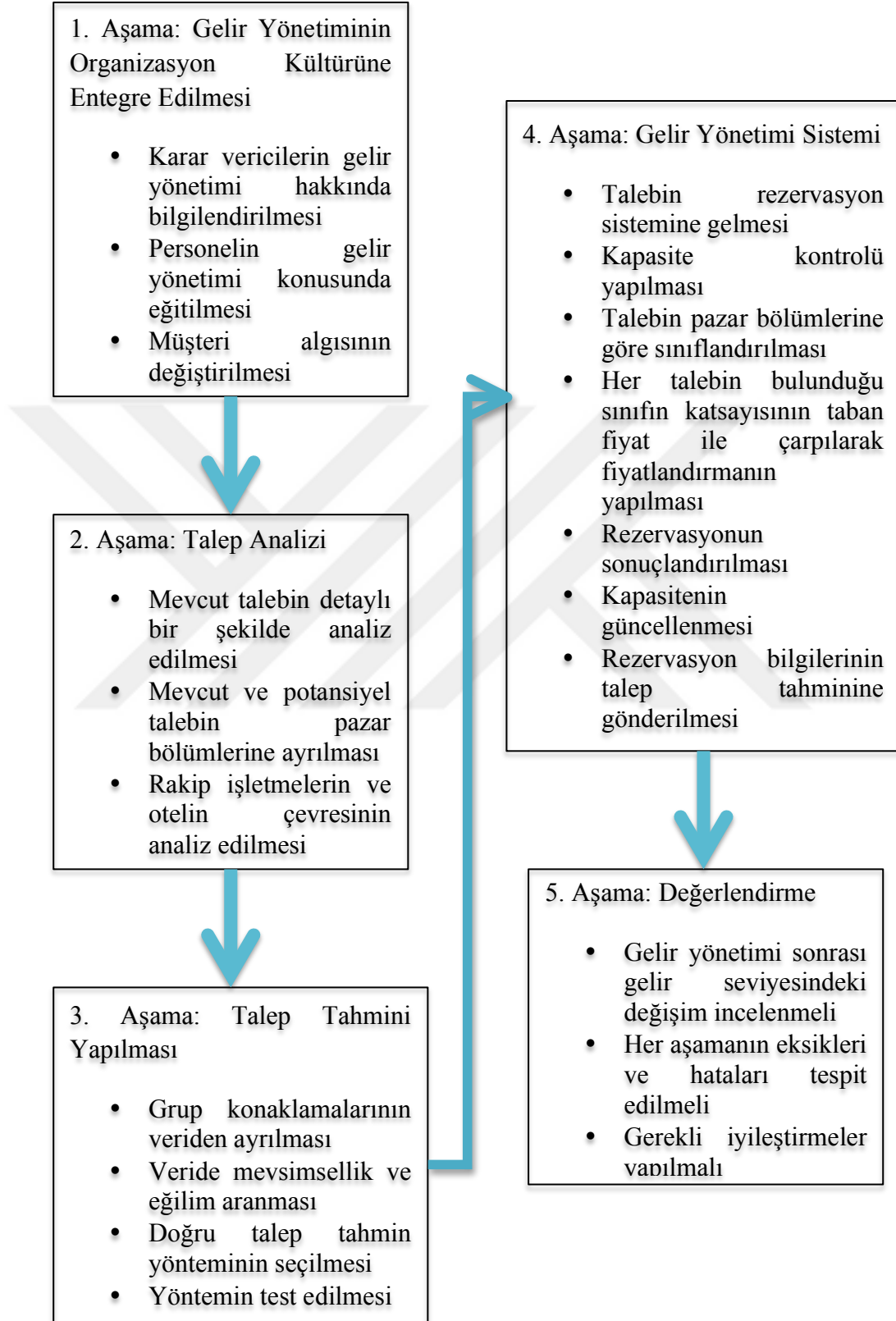


BÖLÜM V

BULGULAR

Bu tez kapsamında, büyük işletmelerde uygulanan mevcut gelir yönetimi modellerinden faydalanılarak; yeni açılan küçük ölçekli bir konaklama işletmesine uygun olacak bir gelir yönetimi modeli derlenmiştir. Daha önce gelir yönetimi kullanmayan bu işletmeden alınarak önceki bölümlerde yorumlanan veriler, otel yetkililerinin gözlemleri ve literatürden elde edilen bilgiler ışığında, bahsi geçen otel için en verimli ve en kolay entegre edilebilecek model oluşturulmaya çalışılmıştır. Sistemin akış şeması Şekil 5.1’de gösterilmektedir. Bu model, bahsi geçen konaklama işletmesinde adım adım uygulanmaya başlanmıştır. Henüz otelin yeni olduğu ve böyle bir uygulamayı oturtmanın seneler süreceği açıktır. Bu nedenle akış şemasında yer alan bazı süreçler ve basamaklar uygulamaya geçirilmiş bazıları ise henüz geçirilmemiştir. Uygulamaya geçirilmemiş süreç ve basamaklar için de neler gerektiği ve uygulamaya geçirildikten sonra nasıl bir yol izlenmesi gerektiği anlatılmaktadır.

Şekil 5.1. Uygulama Oteli İçin Geliştirilen Gelir Yönetimi Modelinin Aşamaları



5.1. Gelir Yönetiminin Organizasyon Kültürüne Entegre Edilmesi

İşletmelerin çoğunlukla kendilerine ait organizasyon yapıları bulunmaktadır. Bu yapı zaman içerisinde tüm çalışanların davranış biçimi haline gelir ve organizasyon kültürünü oluşturur. Organizasyon kültürü, işletmeyi karar verme sürecine götüren normları ve değerleri belirler. Jones and Hamilton, 1992 yılında kurmuş oldukları modelde ilk adımı gelir yönetimi kültürü oluşturmak olarak belirtmişler ve başarılı bir gelir yönetimi için bunun öneminden bahsetmişlerdir (Jones and Hamilton, 1992). Gelir yönetimi kültürü geliştirmek ise bu organizasyon kültürünün içine gelir yönetimi algısını ve bilgi teknolojisini entegre edebilmektir. Sadece teknik faktörler değil insan ve organizasyon faktörleri de bilgi teknolojisinin başarısına katkıda bulunmaktadır (Rhee, 2004). İşletmenin tüm karar vericilerinin, hizmet görevlilerinin ve müşterilerinin gelir yönetiminin ne olduğunu anlaması ve mantığını benimsemesi yahut yadırgamaması gerekmektedir. Daha önce gelir yönetimi uygulaması olmayan bir konaklama işletmesinde gelir yönetimi uygulaması yapılabilmesi için, öncelikle yönetimin gelir yönetimi konusundaki bilgisinin yeterli bir seviyede olduğundan emin olunması gerekmektedir. Yönetimin yani karar vericilerin konu ile ilgili eksiklikleri yahut istikrarsız tutumları çalışanların da gelir yönetimi sistemine karşı tereddütlü ve güvensiz bir tavır takınmalarına sebep olabilmektedir. Bu tavır müşteriler tarafından hissedildiğinde işletme hakkında olumsuz düşünceler edinilmesine yol açmaktadır. Bu durum, zaten gelir yönetimindeki fiyatlandırma ve kapasite politikaları yüzünden kafası karışık müşterilerin konaklama tercihlerini değiştirebilmektedir.

Uygulama otelinin karar vericileri ve çalışanları ile gelir yönetimi hakkında görüşülmüş neler yapıldığı ve yapılabileceği konuşulmuştur. Gereksinimler ve gözlemler sonucunda “gelir yönetiminin organizasyon kültürüne entegre edilmesi”

aşaması oluşturulmuştur. Emeksiz, 2002’de yapmış olduğu bir çalışmada “Hazırlık Aşaması” adını verdiği benzer bir aşamadan bahsetmiş ve bu aşamada yöneticilerin onaylarının alınması verilerin toplanması ve çalışanların eğitilmesi gerektiğinden bahsetmiştir (Emeksiz, 2002). Bu aşamanın her bir birimi üzerinde ayrı ayrı çalışmalar yapılmıştır.

5.1.a. Karar Vericilerin Tutumu

Bir gelir yönetimi modelinin hayata geçirilebilmesi için öncelikle konaklama işletmesinin karar vericileri tarafından anlaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Bu işletme için en yetkili karar verici işletmenin sahibidir. İkinci sırada ise otelin genel müdürü gelmektedir. İşletme sahibi gelir yönetimine karşı bilgi sahibi olmayan ve bu konuya öğrenmeyi dahi istemeyecek kadar önyargılı yaklaşan biridir. Daha önce de belirtildiği gibi kendisinin ana işi hizmet sektöründen çok başka bir alandadır ve kendisi bugüne kadar hep bu iş ile alakadar olmuştur. Bu nedenle gelir yönetiminin en önemli yapıtaşı olan fiyat farklılaştırmasını etik dışı bulmaktadır. Aynı şeyin kendisine yapılması halinde o işletmeye karşı çok olumsuz bir görüş geliştireceğini belirterek, bu durumun yaşanmaması için resepsiyona sabit oda fiyatlarının yazılı olduğu bir tablo asarak şeffaf politika benimsemiş bir işletme olmayı tercih etmektedir. Genel müdür ise gelir yönetimi hakkında bir miktar bilgi sahibi olmakla birlikte daha fazlasını da öğrenerek bağlı bulunduğu işletmenin karlılığını arttırmayı hedeflemektedir.

İşletme sahibi genel müdürün de desteğiyle, günümüz rekabet koşullarında gelir yönetimi uygulamayan bir otelin ayakta kalamayacağı ve bunun etik dışı bir davranış olmadığı konusunda ikna edilmiştir. İkna ederken ilk olarak Kimes’in 2010 yılında yazdığı bir makaleden alınan sayısal bir örnek ile gelir yönetimi uygulamanın

işletmenin geliri üzerindeki olumlu etkisi gösterilmiştir. Kimes, bu örnekte eşit sayıda oda satılmasına rağmen 3 farklı fiyat uyguladığı ve tek fiyat uyguladığı durumlardaki hesaplamaları karşılaştırarak fiyat farklılaştırmasının ve talep odaklı fiyatlandırmanın sabit fiyatlandırmaya göre daha yüksek bir gelir sağladığını kanıtlamaktadır (Kimes, 2010). Ayrıca bu durum için örnek sayılabilecek bir durum otel bünyesinde de yaşanmıştır. Otelin gizlilik politikası çerçevesinde gerçek gelir verileri paylaşmamaktadır; fakat veriler genel olarak incelendiğinde Eylül ve Aralık ayındaki oda satış geliri neredeyse aynıdır. Ancak Eylül ayının satılan oda ve satılan yatak sayısı Aralık ayındakinden düşüktür. Yani aralık ayında karlılık düşüktür çünkü daha fazla emek harcanmasına ve daha fazla maliyet yapılmasına rağmen Eylül ayıyla aynı gelir elde edilmiştir. Bu durumun sebebi incelendiğinde otelin ilk açıldığı Eylül ayında fiyatlandırmanın genel müdürün inisiyatifinde olması ve kendisinin de bazı günler için yüksek fiyat politikası uygulamasıdır. Daha sonra işletme sahibi kendisine sabit fiyat uygulaması konusunda direktif vermiştir. Eylül ve Aralık'ın satış ve gelir karşılaştırması işletme sahibine raporlanınca kendisinin gelir yönetimi konusundaki fikri değişmeye başlamıştır. İkinci olarak, kendisinin de yıllardır kullanmaya aşina olduğu uçak bileti fiyatlarındaki farklılaştırmayı da etik dışı bulup bulmadığı sorulmuştur. Uçak biletlerinde erken rezervasyon veya bilet iptal hakkı gibi farklılıklar da bulunduğu için etik dışı bulmadığını söylemesi üzerine, otellerde uygulanan sisteminde aslında tam olarak bu olduğu anlatılmıştır. Gelir yönetiminin aynı anda resepsiyona gelip aynı koşullardaki odaları almak isteyen iki kişiye farklı fiyatlar vermek olmadığı bilgisi verilmiştir. Ayrıca fiyatla birlikte satılacak hizmetin de farklılaştırılacağından bahsedilmiştir. Kimes'e göre bir otel farklı fiyat politikası uygulayacaksa, müşterilere de farklı ürünler alıyormuş gibi hissettirmesi gerekmektedir (Kimes, 2010). Bir konaklama işletmesi, daha yüksek

ücretten satın alan müşterilerine manzaralı oda, odaya kahvaltı hizmeti, günlük gazete servisi veya konforu arttıracak ürünler gibi ekstra ürün ve hizmetler sunmalıdır. Böylelikle otel için çok maliyetli olmayan yönetimlerle hem ekstra gelir elde edilmiş olmaktadır hem de müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Bu fikir ile birlikte işletme sahibinin, farklı fiyat politikası müşteri üzerinde olumsuz bir etki oluşturur görüşü de ortadan kalkmıştır.

5.1.b. Personelin Eğitilmesi

Gelir yönetimi uygulamalarında karşılaşılan en önemli konu insan kaynakları ile alakalıdır ve başarılı bir gelir yönetimi sistemi ile yüksek motivasyonlu çalışanlar sağlanabilmektedir (Kimes, 2010). Gelir yönetimi sistemine hakim olmayan bir çalışanın müşteri karşısında tereddütlü tavrı müşteri üzerinde olumsuz bir etki bırakacaktır. Bu nedenle Metters vd., 2008 yılında yaptıkları çalışmada belirttikleri gibi departmanı gelir yönetimi konusu ile alakalı olan ve müşteri ile direkt temas kurmakta olan tüm elemanların bu konu hakkında detaylı bir eğitim alması gerekmektedir (Metters vd., 2008).

Uygulama otelinin ayrı bir gelir yöneticisi bulunmamaktadır. Küçük ölçekli ve az odalı bir butik otel olması sebebiyle karar vericiler gelir yönetimi konusunda eğitilmiş ayrı bir gelir yöneticisini işe almayı ve yüksek ücretli yazılımlar kullanmayı tercih etmemektedir. Bu nedenle mevcut personelin eğitimine ağırlık verilmiştir. Önceki bölümlerde yer alan otelin organizasyon şemasında da belirtildiği gibi otelde yönetici konumunda olan üç kişi bulunmaktadır: Genel müdür, ön büro sorumlusu, hizmet sorumlusu. Genel müdür ve ön büro sorumlusunun görev tanımı gelir yönetimi için uygun bulunmuştur. Ön büro sorumlusu, müşteri ilişkilerinden ve resepsiyon memurlarından sorumludur. Bunun yanı sıra müşteri ile birebir temas kuran ve sorun

yaşandığında ilk muhatap olan resepsiyon memurlarıdır. Bu nedenle eğitim verilirken bu üç grup üzerinde yoğunlaşmıştır. Genel müdür belirleyici ve karar verici, ön büro sorumlusu denetleyici ve düzenleyici, resepsiyon memurları da uygulayıcı olarak belirlenmiştir. İşletme sahibine anlatılanlar da dahil olmak üzere tüm model onlara da aktarılmış, literatür bilgileri onlarla paylaşılmış ve gelişen koşullara karşı nasıl davranmaları gerektiği anlatılmıştır. Yazılım üzerinde fiyat farklılaştırması ve değişiklikler yapma hakkı sadece genel müdür ve ön büro sorumlusuna verilmiş olsa da; müşteri ile teması kuracak olanlar resepsiyon memurları oldukları için onlarda bu eğitimin tüm noktalarına dahil edilmiştir. Örneğin müşteriler ilk olarak arayıp fiyat isterler ancak resepsiyon memurlarının öncelikle konaklama tarihi sorması gerekmektedir çünkü fiyat o günlerdeki rezervasyon yoğunluğuna veya tahmini yoğunluğa göre değişecektir. Yahut bir müşteri standart bir oda rezerve etmek için aradığında, ekstra talepleri varsa ve eğer bu talep yüksek maliyetli değil ise geri çevirmek yerine inisiyatif kullanarak, odayı daha farklı fiyattan satmalı ya da fiyatı zaten pahalı olan odaları satmayı hedeflemelidir. Eğitimler sonrasında bir resepsiyon memuru tam olarak bu örneği uygulamış ve başarılı olmuştur. Bir müşteri standart oda için rezervasyon yaptırmak istemiştir ancak özel bir istekte bulunmuştur. Evlilik yıldönümlerini kutlamak için otele gelmek istediklerini ve internet sitesinde gördükleri otel havluları ve bir kaç tane gül ile yapılan oda süslemeyi talep ettiklerini belirtmiştir. Resepsiyon memuru, normalde sadece balayı çiftleri için yapılan bu süslemeyi ancak deluxe oda için sağlayabileceğini belirterek satışı gerçekleştirmiştir. Böylece hem pahalı olduğu için daha az tercih edilen deluxe odayı satarak kapasiteyi yönetimi yapmış hem de aynı müşteriden daha yüksek bir gelir elde edilmesini sağlamıştır.

5.1.c. Müşteri Algısı

Fiyat farklılaştırması ve kapasite üzeri rezervasyon gibi gelir yönetimi politikaları, gelir üzerindeki olumlu etkilerine rağmen yüksek oranda eleştiri almaktadır (Ivanov ve Zhechev, 2011). Araştırmalar göstermiştir ki; eğer müşteriler bir firmanın etik davranmadığını düşünürlerse, o firmanın gelecekte desteklenme ihtimali çok düşüktür (Kahneman vd., 1986). Müşteriler tarafından kabul gören ve görmeyen gelir yönetimi uygulamaları Kimes tarafından 2002 yılında şöyle sıralanmıştır (Kimes, 2002):

- Kabul gören gelir yönetimi uygulamaları
 - ✓ Katı iptal koşulları karşılığında yüksek oranda indirim yapılması
 - ✓ Müşteriler tarafından hafta içi ve hafta sonu gibi farklı algılanan ürünlerin farklı fiyatlardan sunulması
 - ✓ Fiyatlandırma ve rezervasyon hakkında her türlü bilginin müşteriler ile paylaşılması
- Kabul görmeyen gelir yönetimi uygulamaları
 - ✓ Rezervasyon şartlarında müşteriye bilgi verilmeden değişiklik yapılması
 - ✓ Katı iptal koşulları karşılığında cüzi fiyat indirimleri verilmesi

Konaklama işletmeleri, hem müşterilerin algısında etik bir işletme olabilmek hem de gelir yönetimi politikalarından faydalanarak gelirlerini maksimize edebilmek için bazı taktikler uygulayabilmektedir. İlk olarak gelir yöneticileri, farklı fiyat seviyeleri için konukların makul bulacakları kısıtlamalar getirerek veya maliyeti yüksek olmayan avantajlar sağlayarak farklı bir ürün hissi oluşturabilmektedir (Kahneman vd., 1986). Oda tipi, kat, internet erişimi, manzara, odaya kahvaltı veya gazete gibi ilave ürün ve hizmetler ile satılan oda farklılaştırılır ise müşteri algısında farklı fiyatlar ödemek etik dışı olmaktan çıkmaktadır (Kimes, 2010). Diğer bir taktiğe göre,

referans fiyatının yani müşterinin o fiyata göre referans olarak rezervasyon talebinde bulunduğu fiyatın çok fazla olmamakla birlikte bir miktar yüksek tutulması faydalı bulunmuştur (Kahnemen vd., 1986). Çünkü müşterilerin düşük fiyat olarak öğrendikten sonra yüksek bir fiyat duymaları, otele karşı düşüncelerini olumsuz etkilemektedir.

Uygulama otelinde de işletme sahibinin gelir yönetimine karşı olumsuz yaklaşımının en büyük sebebi müşteriler tarafından etik dışı olarak algılanma korkusu olmuştur. Konu ile ilgili çalışmalar yapılmış ve literatürden edinilen bilgiler ışığında bazı politikalar belirlenmiştir. Buna göre her odaya kendi özelliğine göre bir oran verilmiştir. Odanın baktığı tarafa, internet bağlantısına, bulunduğu kata yani sağlanan faydaya göre bu oran değişiklik göstermektedir. Fiyat hesaplarırken o tarihin taban fiyatı üzerinden bu oranla çarpılarak hesaplanmaktadır. Oranlama ve hesaplama ile ilgili detaylar fiyatlandırma ve kapasite yönetimi bölümünde anlatılmaktadır. Ayrıca referans fiyatı yüksek orana sahip oda üzerinden verilmektedir. Tüm bunlarla müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlanmaktadır.

5.2. Talep Analizi

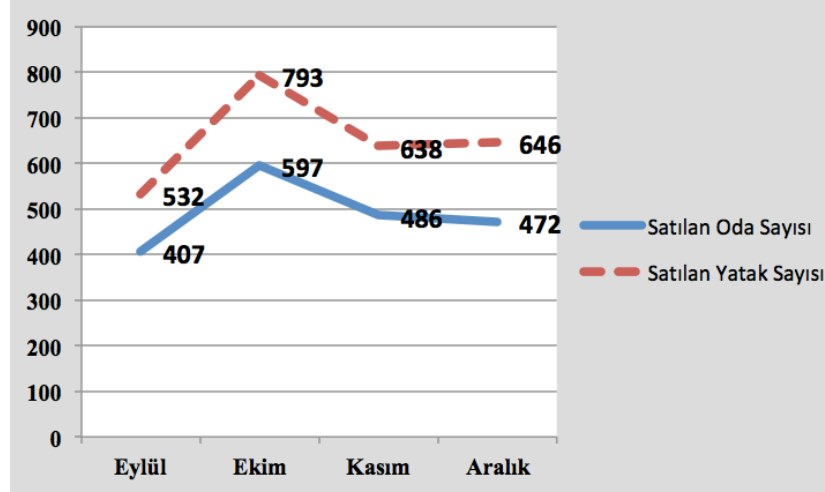
Talebin doğru bir şekilde tahmin edilmesi gelir yönetiminin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için çok önemlidir (Cranage, 2003). Doğru talep tahmini için ise talebin detaylıca analiz edilmesi gerekmektedir (Ivanov ve Zhechev, 2012). Donagy vd., 1995'te geliştirdikleri modelde rakipleri ve piyasayı tanımanın, otelin güçlü ve zayıf yönlerini anlamının, talep kaynaklarını ve pazar bölümlerini belirlemenin gerekliliğini vurgulamışlardır (Donaghy vd., 1995). Uygulama otelinin talebinin en verimli şekilde analiz edilebilmesi için öncelikle otelden alınan ve açılışından sonraki dört ayı kapsayan veri incelenmiştir. Sonraki adımda bu mevcut talep kendi

içinde birbirine en yakın tüketici davranışları gözlemlenerek pazar bölümlerine ayrılmıştır. Son olarak rakipler ve çevre koşulları analiz edilmiştir. Mevcut talep verisi, İlçe Emniyeti'nden alınan veriler ile kıyaslanarak hem otelin çevreye ve rakiplerine göre durumu incelenmiştir.

5.2.a. Mevcut Talebin Analizi

Gelir yönetiminin doğru talep tahminine doğru talep tahmini de geniş bir tarihsel verinin varlığına dayanmaktadır. Ancak uygulama oteli henüz yeni açılmış bir otel olduğu için geçmişe yönelik yeterli veriye sahip değildir. Daha önce de belirtildiği gibi otel 2017 Eylül ayının başında açılmıştır ve 2017 Aralık ayına kadarki 4 aylık veri uygulama otelinden alınmıştır ve tez kapsamında talep detaylıca incelenmiştir. Çalışmanın ilerleyen aşamalarında, çalışmada kullanılan tahmin modelinin doğruluğunun test edilmesi için Ocak – Şubat 2018'e ait veriler de alınmış ve sadece test aşamasında kullanılmıştır. Satılan oda ve yatak sayılarının aylara sari değişimi aşağıda yer alan Şekil 5.2'de özetlenmektedir. 793 yatak ve 597 yatak satışı ile en yüksek satışın Ekim ayında, en düşük satışın ise açıldığı Eylül ayında gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Aralık ayı haricinde yatak ve oda doluluklarının paralel bir çizgi sergilediği gözlemlenirken aralık ayında satılan oda sayısında azalma olmasına rağmen satılan yatak sayısında artış meydana gelmektedir.

Şekil 5.2. Satılan Oda ve Yatak Sayılarının Aylara Sari Dağılımı



Gelir yönetimi için yüksek doluluk oranı büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle %80'in üzerinde oda doluluğuna sahip günler özel olarak veri bölümünde yer alan Tablo 3.8'de belirtilmiştir. Bu doluluk oranlarına ulaşılan günler detaylıca incelenmiştir. Yine veri bölümünde bu günlerde yoğunluk yaşanmasına sebep olan özel durumlar belirtilmiştir. İlçede her yıl düzenlenen geleneksel festival, hafta sonuna denk gelen 29 Ekim resmi tatili, civardaki büyük işletmelerin iş toplantıları, bazı derneklerin bölgedeki seminerleri ve turistik amaçlı düzenlenen turlar doluluğun ciddi oranda artmasına sebep olmuştur. Bu tarihlerindeki konaklamalara tek tek bakıldığında bu özel günlerdeki doluluk oranı artışının bireysel konaklamalardan çok grup konaklamaları olduğu anlaşılmıştır. Grup konaklamaları ise hem turistik amaçlı gruplardan hem de iş amaçlı gruplardan oluşabilmektedir. Bu durum mevcut talebin, pazar bölümlerine ayrılarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

5.2.b. Pazar Bölümlendirmesi

Tüketicilerin, davranışlarındaki benzer özelliklere göre farklı sınıflara ayrılmasına pazar bölümlendirmesi denilmektedir (Mucuk, 2004). Pazar bölümlerinin önceden belirlenmiş olması; talebin doğru analiz edilmesi için, fiyatın ve kapasitenin doğru

atanabilmesi için ve dolayısıyla gelir yönetiminin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için çok önemlidir (Emeksiz, 2002). Pazarı bölümlere ayırmanın pek çok yolu vardır. Uygulama oteli için seçilen uygun sınıflandırmalar grup ve bireysel konaklamalar veya ziyaret amacına göre konaklamalar olmuştur.

5.2.b.i. Grup veya Birey Konaklamaları

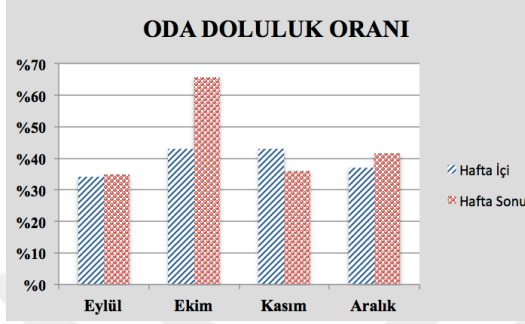
Hormby vb., uluslararası bir zincir otel hakkında yazdıkları makalede otelin gelirinin yarısından fazlasının grup konaklamalarından geldiğinden bahsetmişlerdir (Hormby vb., 2010). Uygulama otelinde bu durum %50'ye ulaşmasada gelirin yaklaşık %40'ı grup konaklamalarından gelmektedir. Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi oda doluluk oranının %80'i aştığı günlerde en az 1 veya 2 grubun konaklamakta olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum grup talebi olmadan otelde etkin bir doluluk sağlanamayacağını göstermektedir. Aynı zamanda grup talepleri bireysel talepler kadar incelenmesi ve anlaşılması karmaşık talepler değildir. Gruplar çoğunlukla tarihi önceden belirli bir organizasyon için konaklama talebinde bulunmaktadır. Bu nedenle rezervasyonu uzun bir süre önceden yapmaktadırlar. Bu durum talep tahminini kolaylaştırmaktadır. Uygulama otelinde bugüne kadar hem iş hem de turistik amaçlı grup konaklamaları bir çok defa gerçekleşmiştir.

5.2.b.ii. Ziyaret Amacına Göre Konaklamalar

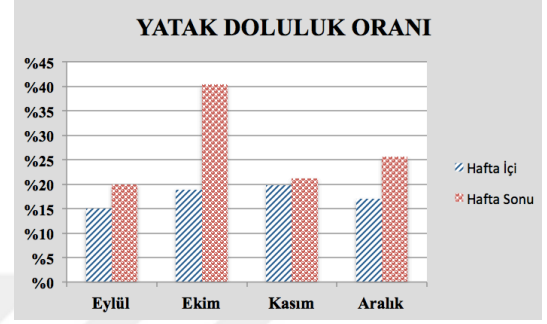
Şekil 5.3 ve 5.4'te aylara göre oda doluluk ve yatak doluluk oranları gösterilmektedir. Grafikler incelendiğinde oda doluluk oranının aylar genelinde ortalama %40 seviyelerinde seyrettiği gözlemlenmektedir. Grafiklerde görüldüğü gibi Ekim ayı genelinde hem oda hem de yatak doluluğu oldukça yüksektir. Özellikle hafta sonu oda doluluğu %70'e yaklaşmıştır. Ekim ayı ilçede de en çok misafirin

konakladığı aydır. Doluluk oranlarını incelerken hafta içi ve hafta sonu olarak sınıflandırılması daha anlamlı analiz sağlamaktadır çünkü bu günlerde konaklayan müşteri profilleri arasında benzerlikler görülmüştür.

Şekil 5.4. Oda Doluluk Oranı



Şekil 5.3. Yatak Doluluk Oranı



- Hafta içi konaklayan müşteriler büyük çoğunlukla grup olarak ya da bireysel olarak iş amaçlı gelen misafirlerden oluşmaktadır. Pazar, Pazartesi, Salı, Çarşamba ve Perşembeyi kapsayan hafta içi tüketici profili; ilçe civarında yer alan büyük küçük bir çok işletmenin misafirlerinden ya da bu işletmelerle ticaret yapmak için gelen iş adamlarından oluşmaktadır. İş amaçlı grup konaklamaları ise bayi toplantıları ve iş toplantıları gibi büyük şirket organizasyonlarından oluşmaktadır.
- Hafta sonu konaklayan müşteriler ise genellikle turizm amacıyla ilçeye gelen ziyaretçilerden oluşmaktadır. Cuma ve Cumartesi'leri kapsayan bu günlerde özellikle havaların da sıcak olduğu zamanlarda oteldeki bireysel konaklama talebi artmaktadır. Bunun yanı sıra hafta sonu talebinin büyük bir kısmını da turistik turlar oluşturmaktadır.

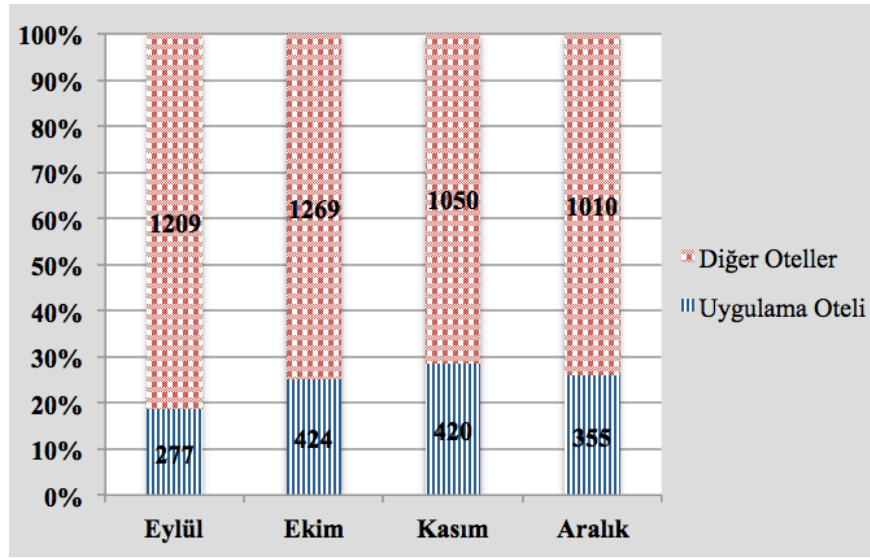
Genel olarak hafta sonu ile hafta içi arasındaki oda doluluğu daha az fark ederken yatak doluluğunun hafta içi ve hafta sonu daha çok fark ettiği gözlemlenmiştir. Hafta

sonu yatak doluluğunun daha yüksek olması, hafta sonu turistik amaçlı kalan misafirlerin aile olarak ya da arkadaş olarak geldiklerini ve aynı odayı paylaşma tercihinde olduklarını göstermektedir. Hafta içi iş amaçlı konakladığı bilenen misafirlerin ise genellikle tek başlarına geldikleri, tek olmasalar bile iş arkadaşları ile ayrı odalarda kalma tercihinde oldukları otel yetkilileri tarafından belirtilmiştir.

5.2.c. Rakip ve Çevre Analizi

Bölgenin talep modelini anlamak, rakiplerin durumunu gözlemlemek ve dış etkenleri analiz etmek gelir yöneticilerinin doğru tahmin yapabilmelerine yardımcı olmaktadır (Donaghy vd., 1995). Doğru talep tahmini ise gelir yönetimin en önemli aşamasıdır. Uygulama oteli için rakip ve çevre analizi yapılmıştır. İlçe genelinde 13 otel bulunmaktadır. Bu oteller arasında en çok yatak ve oda sayısına sahip olan uygulama otelidir. Aşağıda yer alan Şekil 5.5'te, otelde kalan kişi sayısı ile ilçe genelindeki tüm otellerde kalan toplam kişi sayısı kıyaslanmıştır. Uygulama oteli ilk açıldığı ay olan Eylül ayında tüm ilçenin konaklama ihtiyacının yaklaşık %19'unu, Ekim ayında %25'ini, Kasım ayında %29'unu, Aralık ayında ise %26'sını karşılamıştır. Açılışından itibaren ortalama olarak ilçenin konaklama ihtiyacının 4'te 1'ini tek başına karşılamıştır. Bunun en büyük sebebi ilçedeki diğer otellerin uygulama oteline kıyasla eski ve konforsuz olmasıdır. İlçeye gelen turistler, bir çok defa kaldıkları otellerden ısınma problemi, otelin bakımsızlığı veya rahatsızlığı gibi sebeplerle ayrılarak uygulama oteline gelmişlerdir. Bu durum gelir yönetimi gözü ile bakıldığında uygulama oteline fiyat konusunda belirleyici olabilme şansı vermektedir. Civarda aynı standartları sağlayabilecek başka otel olmadığı için, fiyatlandırmayı belirleme hakkını da elinde tutmaktadır.

Şekil 5.5. Uygulama Otelinde ve İlçe Genelinde Konaklayan Kişi Sayılarının Oranı



Çevre koşullarını anlamak için SWOT analizine başvurulmuştur. SWOT analizi, gelir yönetimi için önemli bir araçtır, çünkü konaklama işletmeleri için hem küçük hem de büyük çevreleri analiz etme ve izleme fırsatı sağlamaktadır (Emeksiz, 2006). Uygulama otelinin güçlü ve zayıf yönleri, karşılaştığı fırsatlar ve tehditler Tablo 5.1’de belirtilmiştir.

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Şehir Manzaralı Odalar, • Kahvaltı Salonunun Yerel Sunumlar Yapabilmesi • Merkezi Konum • Ulaşım Kolaylığı • Otelin Yeni ve Konforlu Olması • Odalarda Klima Bulunması • Benzer standartları sağlayan rakip olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Personelin Yetersiz Olması • Akşam Yemeği Olmaması • Odaların Küçük Olması • Tavanın Alçak Olması
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Bölgede Çok Sayıda Büyük Firma Bulunması • Açılıyor Olması • Bölgede Yeni Bir İş Merkezi Kuruluyor Olması • Rakip Otellerin Eksiklikleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonominin Durgunluk İhtimali • Bölgenin Konaklama İhtiyacının Çok Olmaması

Tablo 5.1. Uygulama Otelini İçin SWOT Analizi

5.3. Talep Tahmini Modellemesi

Otelcilik sektöründe gelir yönetimi uygulamaları için talep tahminine olan ilgi giderek artmaktadır çünkü doğru bir şekilde yapılan doluluk tahminlerinin, stok tahsisi ve fiyatlandırma gibi konularda fayda sağlayarak gelir artışına katkıda bulunduğu bilinmektedir (Talluri ve Van Ryzin, 2005). Talebi tahmin ederken gerçeğe ne kadar yakın sonuçlar alınırsa fiyatlandırma ve kapasite ile ilgili alınan kararlar da o kadar başarılı sonuçlar verir (Weatherford ve Kimes, 2003). Bu nedenle gelir yönetimi sisteminin doğru bir şekilde kurulabilmesi için en önemli kısımlardan biri gelecek talebin doğru bir şekilde tahmin edilmesidir. Uygulama oteline ait talep tahmin süreci aşağıda adım adım anlatılmıştır.

5.3.a. Grup Konaklamalarının Veriden Ayrılması

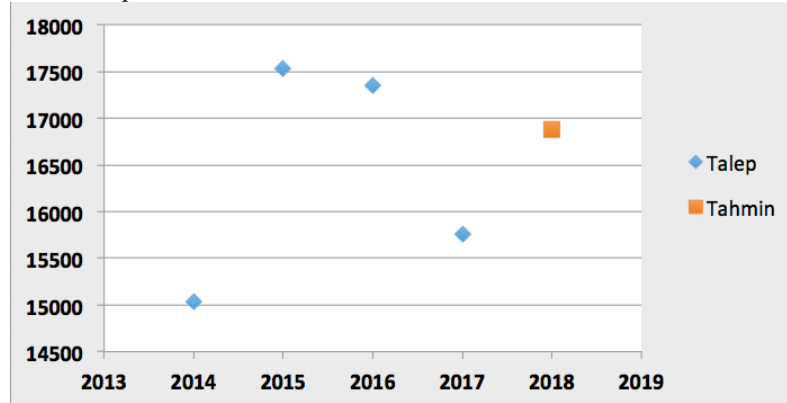
Öncelikle uygulama oteli verisi içerisinde %80 ve üzeri doluluğa ulaşan günler çıkartılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi bu günlerde doluluğun çok olmasının sebebi, az 1 grubun konaklıyor olmasıdır. Grup talepleri münferit taleplerin aksine konaklama işletmelerine birkaç ay önceden ulaşmaktadır. Uygulama otelinin az odalı bir otel olması dolayısıyla oda doluluğu 1 veya 2 grup tarafından rahatlıkla %80 in üzerine çıkmaktadır. Bu nedenle bu ölçekte bir otelin grup talebini tahmin etmek için çok çaba sarf etmesi gerekmemektedir. Önemli olan, grup taleplerinin olmadığı ve özel olarak yoğun talebin beklenmediği günler için gelecek münferit talep sayısını doğru bir şekilde tahmin edebilmektedir.

5.3.b. Veride Mevsimsellik ve Eğilim Aranması

Birçok talep tahmin modelinin temel aldığı en önemli etken geçmiş talep verileridir (Weather ve Kimes, 2003). Uygulama oteline uygun bir gelir yönetimi modeli geliştirebilmek için 2018 yılına ait talep tahmini yapılması gerekmektedir. Ancak işletmenin henüz yeni faaliyete olması sebebiyle geçmiş talep verisi ilk aşamada sadece 2017 yılının son 4 ayı için mevcuttur. İkinci aşamada 2018 yılının ilk iki ayına ait veri edinilmiş ama bu veri 2018 yılı talep tahmini bilgisine katılmayarak, yapılan tahminin test edilmesi için kullanılmıştır. Halbuki uygun talep tahmin modelinin seçilebilmesi için öncelikle veride mevsim etkisi veya bir eğilim olup olmadığı araştırılması için en az 1 yıllık veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle ilçe geneline ait veriler incelenerek ilk olarak verinin mevsimsellik ve eğilim özelliklerine sahip olup olmadığı incelenmiştir. Bölüm III'te yer alan Şekil 3.2'de gösterildiği gibi, İlçe Emniyet Müdürlüğü'nden alınan Temmuz-Aralık aylarını kapsayan veride aylar arasında keskin değişimler ve sabit artış ya da azalışlar

gözlemlenmemiştir. Bu nedenle, eldeki verilerle ay bazında bir mevsimsellikten veya eğilimden bahsetmek mümkün değildir. Uygulama otelinin 2018 yılına ait talebini tahmin ederken yıl bazında sabit bir artış veya azalış beklenip beklenmediğini gözlemek için ilçenin ticaret odasının raporunda yer alan yıllık konaklama verilerinden yararlanılmıştır. Ancak bu rapor 2014-2016 yıllarını kapsamaktadır. 2017 yılı toplam konaklayan sayısı ise emniyetten alınmıştır. Mevcutta var olan 4 yılın verisi içerisinde ilk yılın diğerlerine oranla çok farklı olması sebebiyle, talep tahmin yöntemi olarak son 3 veriye dayanan Hareketli Ortalama Yöntemi tercih edilmiştir. Aşağıda yer alan Şekil 5.6'da 2018 için yapılan tahmin görülmektedir. Bu metoda göre 2018'in tahmini değeri 2017'ye göre daha fazla konaklayan olacağı yönündedir. Fakat gerek ilçe gerek ülkede 2018'de beklenen ekonomik göstergeler, 2018 yılının 2017 yılından çok da farklı olmayacağı yönündedir. Bu nedenle 2018 yılı tahmin değerleri Naif tahmin metodu ile 2017 yılı verisi ile aynı olacaktır şeklinde öngörülmüştür.

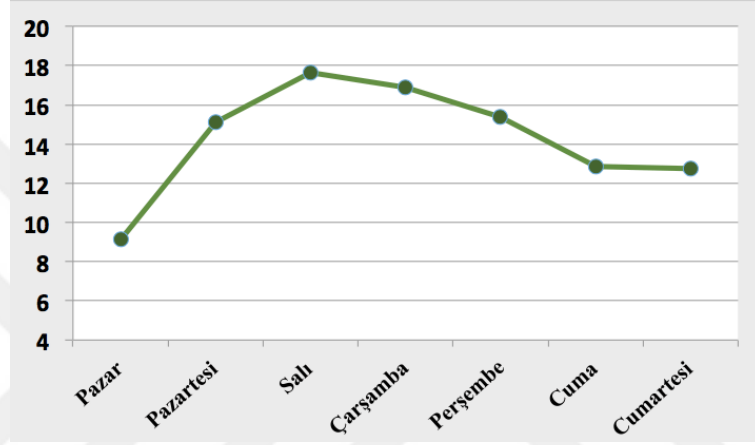
Şekil 5.6. 2018 Yılı Talep Tahmini



İlçenin genel konaklama profili için aylık mevsimsellik ya da yıllık bir eğilim olmaması, uygulama otelinin konaklama profilinde de böyle bir beklenti olmadığını göstermektedir. Bu nedenle mevcut 4 aylık verinin günlük mevsimselliğe sahip olup

olmadığı incelenmiştir. Haftanın her günü için ayrı ayrı satılan oda sayısının ortalaması alınarak günlük satış ortalamaları kıyaslanmıştır. Şekil 5.7’de görüldüğü gibi özellikle salı gününün ortalaması oldukça yüksek, Pazar gününün ise oldukça düşüktür. Bu bağlamda veride gün bazında mevsimsellik özelliğine sahip olduğu söylenebilmektedir.

Şekil 5.7. Gün Bazında Satılan Oda Sayısı Ortalaması



5.3.c. Verinin Gün Bazında Mevsimsellikten Arındırılması

Herhangi bir günde münferit konaklama talebi için doğru modelin seçilmesi adına 4 aylık veri üzerinden bazı talep tahmin yöntemleri denenmiştir. MA, ES ve HW yöntemleridir. Veride gün bazında mevsimsellik mevcut olduğu için MA ve ES yöntemlerinin daha doğru sonuçlar vermesi için veri öncelikle mevsim etkilerinden arındırılmıştır. HW yöntemi ise zaten mevsim etkilerini göz önünde bulunduran bir yöntem olduğu için orijinal veri ile devam edilmiştir.

Veriyi mevsim etkilerinden arındırmak için, daha önce hesaplanmış olan gün bazında oda satış ortalamalarını genel ortalamaya bölerek her güne ait mevsim katsayısı hesaplanmış ve Tablo 5.2’de gösterilmiştir. Dört aylık verinin herbiri ilgili

gün katsayısına bölünerek mevsim etkisinden arındırılmıştır. Örneğin Pazar günü verileri 0,69695'e, Salı günü verileri ise 1,22838'e bölünmüştür.

Günler	Hesaplama	Mevsim Katsayıları
Pazar	9,12/14,25	0,69695
Pazartesi	15,12/14,25	1,05363
Salı	17,62/14,25	1,22838
Çarşamba	16,87/14,25	1,17610
Perşembe	15,37/14,25	1,07156
Cuma	12,88/14,25	0,89784
Cumartesi	12,75/14,25	0,88861

Tablo 5.2. Mevsim Katsayılarının Hesaplanması

5.3.d. Uygun Talep Tahmin Yönteminin Seçilmesi ve Uygulanması

Bir önceki bölümde bahsedildiği gibi veri üzerinde MA, ES ve HW yöntemleri denenmiştir. Daha sonra hangisinin daha doğru sonuçlar verdiğini analiz edebilmek için çeşitli hata ölçümleri olan MSE ve MAD gibi kriterler incelenmiştir.

MA yöntemi, Minitab Programı'nda mevsim etkilerinden arındırılmış veriyi kullanarak birçok parametre ile denenmiştir ancak en iyi sonuç verenin geçmiş son 6 veriyi (MA(6)) olarak yapılan tahmin olduğuna karar verilmiştir (Arend, 1993). Bu sonuçlar daha sonra mevsim katsayıları ile çarpılarak tahminler bu yöntem için en verimli hale getirilmiştir. Tablo 5.3'te yer alan MSE ve MAD ile ilgili belirtilen değerler de MA(6) sonucunda oluşan mevsim etkilerini dikkate alan değerlerdir.

ES yöntemi, mevsim etkilerinden arındırılmış veriyi kullanarak Excel'de hesaplanmıştır. Bu yöntem için optimal parametre (α) değeri şu optimizasyon modeli ile bulunmuştur: Minimum SSE $0 \leq \alpha \leq 1$. Burada SSE hata kareleri toplamı anlamına gelmektedir. Excel Solver kullanılarak çözülen bu problem sonucu α , 0,04751 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra bu değer ile elde edilen tahmin değerleri sezon katsayıları ile çarpılarak bu yöntem için hata payı en az olan satış tahminleri

yapılmıştır. Diğer yöntemlerle kıyaslamak için kullanılacak olan MSE ve MAD değerleri Tablo 5.3'te yer almaktadır.

HW Yöntemi zaten mevsim etkilerini ve eğilimleri dikkate alarak hesaplamalar yapan bir yöntem olduğu için mevsim etkilerinden arındırılmamış orjinal veri kullanılarak tahminler yapılmıştır. Minitap Programı kullanılarak yapılan bu tahminlerde düzeltme katsayısına 0,2, eğilim katsayısına 0,1, mevsimsellik katsayısına ise 0,2 verilerek bu yöntem için en verimli tahminler yapılmıştır. Başka katsayı kombinasyonları da denenmiş fakat daha iyi sonuçlar alınmamıştır. Bu yöntem için de hesaplanan MAD ve MSE değerleri yine Tablo 5.3'te verilmektedir.

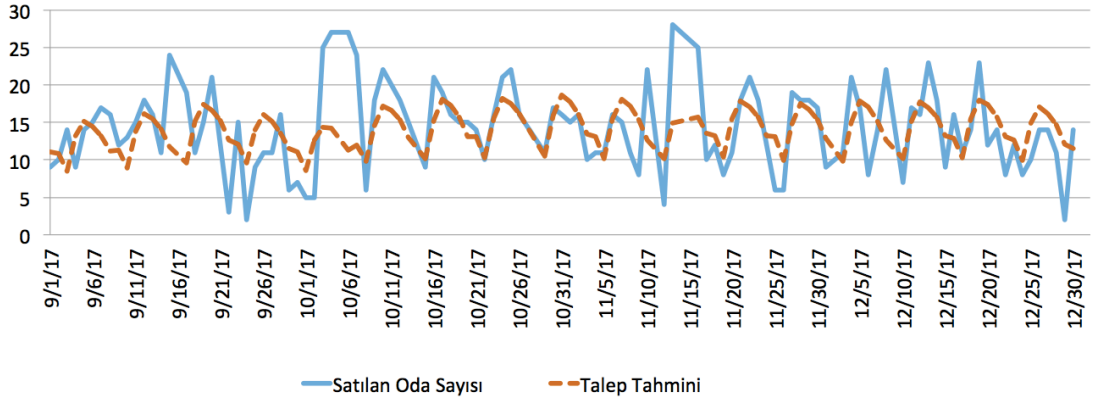
Bu yöntemler arasından en gerçekçi tahminde bulunan yöntem; MSE ve MAD gibi kriterlere bakıldığında en küçük değerleri veren yöntem olmaktadır (Hanke, 1940). Tablo 5.3'te görüldüğü üzere ES yöntemi en küçük MSE ve MAD değerleri vermiştir.

KRİTERLER	MA(6)	ES(0,04751)	Holt-Winter
MSE	31,03	28,22	33,82
MAD	4,13	4,00	4,60

Tablo 5.3. Tahmin Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Tez kapsamında uygulanan yöntemler arasından en az hatalı sonuçlar veren yöntem ES yöntemi olduğu için uygulama otelinin talebinin bu yöntemle tahmin edilmesine karar verilmiştir. Aşağıda yer alan Şekil 5.8'de ES yöntemi ile yapılan talep tahmini ve gerçek talep verileri karşılaştırılmaktadır. Görüldüğü gibi yöntem mevsim hareketlerini de dikkate alarak gerçek taleple olabildiğince paralel seyretmektedir.

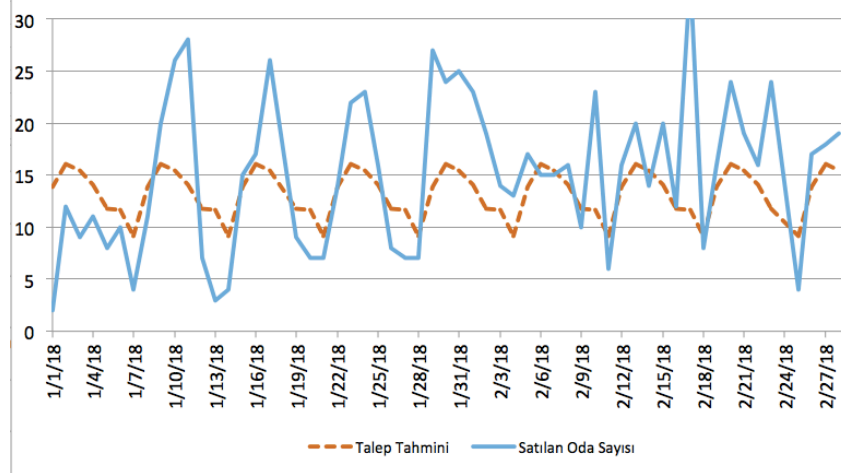
Şekil 5.8. Eylül-Aralık 2017 Aralığındaki Tahmin ve Gerçek Talep Karşılaştırması



5.3.e. Talep Tahmin Yönteminin Test Edilmesi

Gelir yönetimi sisteminde münferit müşteri talebini tahmin etmek için kullanılacak olan ES yönteminin gerçek veri olmadan uzun süreli tahminler yaparken başarılı sonuçlar verip vermediğini kontrol etmek için Ocak 2018 ve Şubat 2018'e dair tahminler yapılmıştır ve gerçek veriler uygulama otelinden talep edilerek sonradan karşılaştırma amaçlı analize dahil edilmiştir. Şekil 5.9'da karşılaştırılması yapılan gerçek veri ve tahmin değerlerinin birbirine paralel seyrettiği ve aralarında çok büyük farklar olmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle uygulama oteli için oda talebini tahmin ederken bu yöntemin kullanılmasına karar verilmiştir.

Şekil 5.9. Ocak-Şubat 2018 Aralığındaki Tahmin ve Gerçek Talep Karşılaştırması



5.4. Gelir Yönetimi Sistemi

Gelir yönetimi sistemleri, envanter kontrolü ve fiyatlandırma gibi konularda otel yöneticilerine yardımcı olmak için öneriler sunan sistemlerdir (Ivanov ve Zhechev, 2012). Bu nedenle, bir gelir yönetimi sistemi, sıradan rezervasyon sistemlerinden farklı şekilde çalışmaktadır. Gelen müşteriler için mevcut kapasiteyi ve gelecekteki kapasite ihtimallerini gözeterek farklı fiyatlar sunmaktadır. Bu noktada rezervasyon bilgilerinin sürekli güncel tutulması ve kullanan personelin bu sisteme hakim olması çok önemlidir (Haley ve Inge, 2004). Her konaklama işletmesinin müşteri profili, yerleşkesi, kapasitesi, hizmet prensibi ve dolayısıyla ihtiyaçları farklı olduğu için pek çok farklı sistem geliştirilmiştir. İşletmelerin etkin bir şekilde gelir yönetimi uygulayabilmeleri için buldukları koşullara en uygun sistemi seçmeleri veya geliştirmeleri gerekmektedir. Literatürdeki sistemler ise genellikle doluluk oranları yüksek olan orta ve büyük işletmeler için geliştirilmiştir. Sadece 39 odası bulunan ve 4 aylık verisi incelendiğine ortalamada %40 civarında oda doluluğuna sahip olan uygulama oteli için uygun olacak yeni bir gelir yönetimi sistemi, literatürdekilerden faydalanılarak fakat otele özgü durumları göz önüne alarak geliştirilmiştir. Tez kapsamında geliştirilen bu gelir yönetimi modeli oluşum aşamasında olduğu için, bu sistem henüz otele tam anlamıyla uygulanamamıştır. İlerleyen süreçte, bu sistem için bir yazılım geliştirilmesi ve bu yazılımın mevcut rezervasyon sisteminin yerini alması planlanmaktadır.

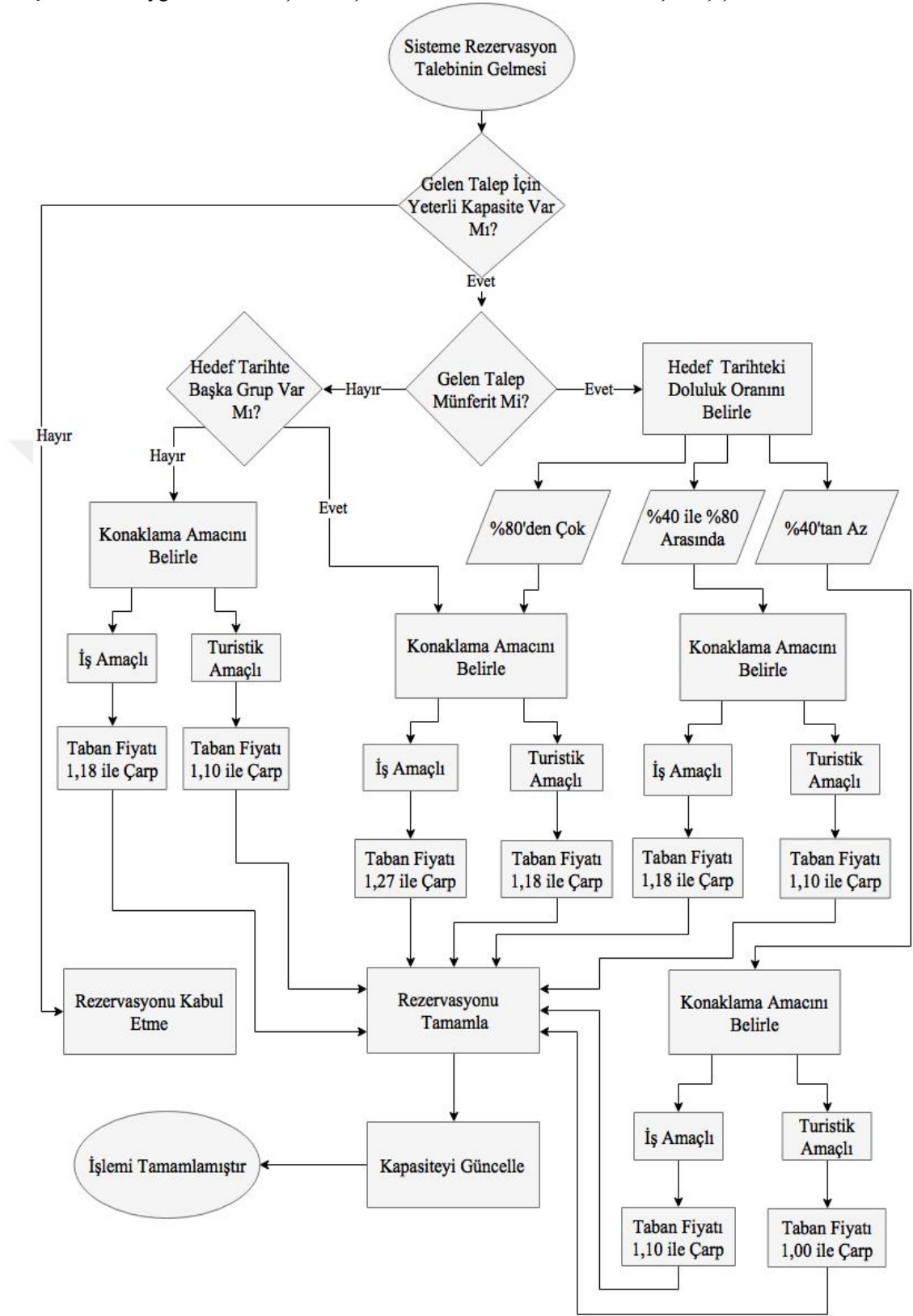
5.4.a. Sistemin oluşturulması

Aşağıdaki Şekil 5.10'da iş akış şeması yer alan gelir yönetimi sisteminin amacı, mevcut kapasiteyi kullanarak otel odalarını farklı müşterilere optimal fiyattan rezerve etmektir. Sistemin başlangıç noktası konaklama talebinin rezervasyon

birimine ulaşmasıdır. İyi bir gelir yönetimi sistemi müşterileri fiyat duyarlılıklarına göre sınıflandırmalıdır (Berman, 2005). Bu noktada doğru bir fiyatlandırmaya geçmeden önce hedef kar için gereken ortalama satış belirlenmiş ve talep özellikleri grup-münferit ve iş-turizm amaçlı konaklamalar olarak ayrılarak incelenmiştir.



Şekil 5.10. Uygulama Oteli İçin Geliştirilen Gelir Yönetimi Sisteminin İş Akış Şeması



5.4.a.i. Hedeflen Kar Noktası

Öncelikle uygulama otelinin mevcut fiyatlar ve mevcut talep ile kara geçiş noktası ve hedeflediği kara ulaşma noktası, Başabaş Noktası Analizi Yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. İşletmeye ait fiyat bilgilerinin etik ilkeler gereğince saklı tutulması gerektiği için tüm fiyat verileri belli bir “ α ” değerine bölünerek verilmiştir. Buna göre işletmenin günlük sabit gideri 97α ve oda başı değişken gideri ise 2α 'dır. Oda başı ortalama fiyat ise aşağıda yer alan Tablo 5.4'te hesaplanmış ve $8,57\alpha$ olarak bulunmuştur. Bu tablodaki veriler şu şekilde elde edilmiştir: Otelin mevcut fiyatlandırma sisteminde grup talebi ve münferit talep olmak üzere sadece iki farklı fiyat grubu mevcuttur. Bunun haricinde münferit talep ve grup talepleri de kendi içinde tek kişilik ve çift kişilik konaklamalar olarak ayrılmıştır. Edinilen veri konaklamanın hangi odalarda yapıldığı ile ilgili bilgi sağlamadığı için hesaplama yapılırken, aslında fiyatı standart odalardan farklı olan üç deluxe odanın da, standart oda fiyatından satıldığı varsayımında bulunulmuştur. Ayrıca otel yöneticileri tarafından odalarda üç kişilik konaklamaların çok az tercih edildiği bilgisi verildiği için hesaplamanın daha anlaşılır olması adına odalarda kalan üçüncü kişi konaklamalarının olmadığı varsayılmıştır. Hesaplama şöyle yapılmıştır:

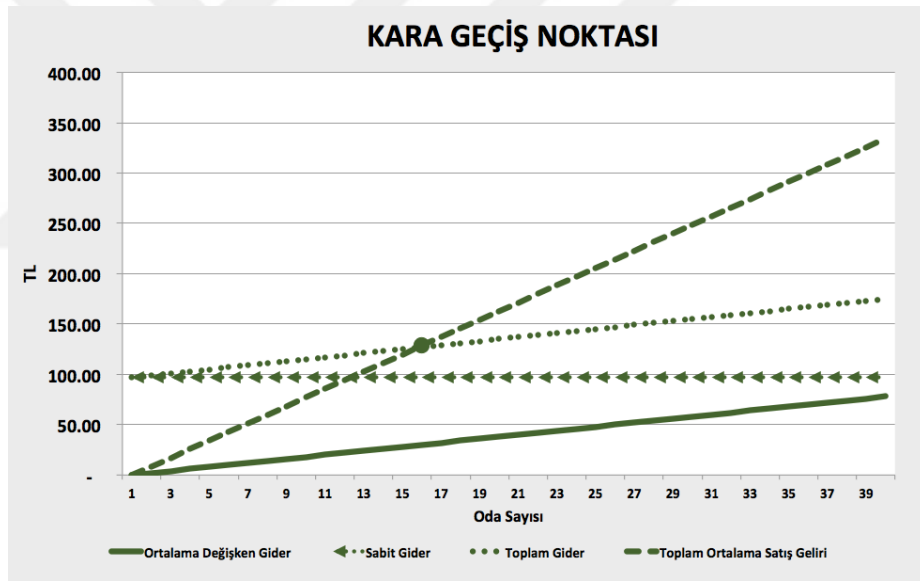
- Her bir fiyattan satılan oda sayısını toplam satışa oranlayarak, fiyat sınıflarının satış oranları bulunmuştur.
- Satış oranları da gerçek oda fiyatlarının α oranında küçültülmesi ile elde edilen oda fiyatları ile çarpılarak her fiyat sınıfının oda ortalama fiyat üzerindeki ağırlığı hesaplanmıştır.
- Bu ağırlıklar toplanarak oda fiyatlarının ağırlıklı ortalaması $8,57\alpha$ olarak bulunmuştur.

Talep Sınıflandırılması	Oda Sayısı	Satış Oranları	Oda Fiyatları	Ağırlıklı Fiyat	
Münferit	Çift	314	0,16	12,00	1,92
	Tek	1088	0,55	7,33	4,06
Grup	Çift	333	0,17	10,67	1,81
	Tek	227	0,12	6,67	0,77
Toplamlar	1962	1,00		8,57	

Tablo 5.4. Eylül-Aralık 2017 Verilerine Göre Ortalama Oda Fiyatının Hesaplanması

Sabit gider, değişken gider ve ortalama oda satış fiyatı değerleri ile oluşturulan Başabaş Noktası Analizi, Şekil 5.11’de gösterilmektedir. Bu analize göre işletmenin kar etmeye başlaması için günlük ortalama 15 oda satması gerekmektedir.

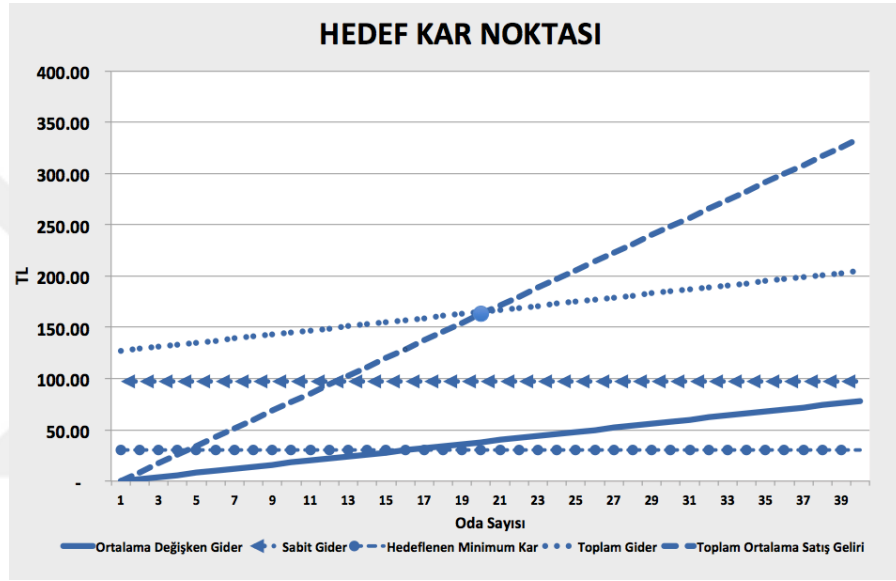
Şekil 5.11. İşletmenin Kar Etmeye Başlaması İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı



Sonrasında işletmenin hedeflediği minimum karı elde etmesi için satması gereken günlük ortalama oda sayısı hesaplanmıştır. Hedeflenen minimum kar işletme sahibi ile görüşülmüştür. Otel binası işletmeye ait olduğu için sabit giderleri arasında bir kira masrafı yoktur. Ancak otel sahibi, oteli işletmek yerine otelin binasını kiraya verse hem risk almayacak hem de hiç çaba sarf etmeden gelir elde etmiş olacağı için minimum kar beklentisinin otel kirası ederinde olduğunu beyan etmiştir. Otelin şu

anki piyasa koşullarına göre hesaplanan kirası günlük 30α'dır. Yine Başabaş Noktası Analizinden yararlanılarak, hedeflenen minimum karı elde etmek için satılması gereken günlük ortalama oda sayısı hesaplanmıştır. Diğer veriler aynı kalmak üzere günlük kira verisinin de eklenmesi ile Şekil 5.12'de gösterildiği gibi sonuç 20 oda olarak bulunmuştur.

Şekil 5.12. Hedeflenen Karın Elde Edilmesi İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı



5.4.a.ii. Grup Talebi veya Münferit Talepler

Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi grup müşterilerinin ve münferit müşterilerin tüketim tercihleri farklılık göstermektedir. Münferit müşteriler rezervasyonunu daha geç yapar ve bu nedenle talebini tahmin etmek daha güçtür. Ancak gruplar konaklama taleplerini işletmeye çok önceden bildirmektedirler. Grup talepleri fiyatlandırılırken tüm grup için tek bir fiyat verilmektedir, çünkü aynı grup içerisinde farklı fiyatlar olması mümkün değildir. Gelir yönetiminin temelinde talep arttıkça fiyatı arttırmak yer alsa da, grup taleplerinde fiyat sabit tutulmaktadır. Bu nedenle sistem oluşturulurken, belli bir tarihin münferit müşterilerinde fiyat, taban fiyattan başlayarak doluluk oranı arttıkça artarken; grup müşterilerinde tüm grup için

ortalama bir seviyede tutulacaktır. Ek olarak hafta içi gruplarını kabul ederken, iş amaçlı konaklama yapan daimi müşterilerin (iş amaçlı uzun süreli kalan müşteriler) mağdur edilmemesi amacıyla en uygun fiyatlı 3 odanın boş bırakılmasına karar verilmiştir. Fakat münferit müşteri taleplerinin zaten konaklama tarihine yakın bir zaman diliminde gelmesi sebebiyle böyle bir kapasite kontrolü uygulanmayacaktır.

5.4.a.iii. İş Amaçlı veya Turistik Amaçlı Talepler

Herhangi bir talep rezervasyon sistemine geldiğinde, iş ve turistik olarak ayrılmalıdır çünkü iş amaçlı konaklama yapacak müşteriler ile turistik amaçlı konaklama yapacak müşterilerin fiyat duyarlılıkları birbirinden farklıdır. Bu durumun nedenlerinden biri, iş amaçlı konaklamalarda, ücretin genellikle misafir eden veya elemanı olunan şirket tarafından karşılandığı için müşterilerin fiyata karşı çok duyarlı davranmamalarıdır. Bir başka neden ise iş amaçlı konaklamalar çoğunlukla zorunlu veya ani gelişen konaklamalar olduğu için, konaklama tercihinde fiyat, aşırıya kaçılmadığı sürece önemli bir kriter değildir. Berman, gelir yönetimi fiyatlandırması hakkında yazdığı bir makalesinde bazı servis sağlayıcıların fiyatlandırma yaparken piyasayı, acil durumlar ve önceden planlanabilir durumlar olarak ayırdıklarından bahsetmektedir (Berman, 2005). Turizm konaklamaları ise tam aksine, keyfi ve önceden planlı konaklamalardır. Ayrıca ister grup ister münferit olsun ücretleri, konaklayan bireyler tarafından karşılanan konaklamalardır. Bu nedenle turizm amaçlı konaklayan müşteriler fiyata karşı çok duyarlıdır. Benzer standartları sağlayacak farklı otel arayışına girebilmektedirler. Hatta zorunlu bir konaklama olmadığı durumlarda konaklamaktan tamamen vazgeçebilme ihtimalleri bile bulunmaktadır. Bu nedenle fiyatlandırma yapılırken bu durum mutlaka dikkate alınmalıdır.

5.4.a.iv. Fiyatlandırma

Rakip ve çevre analizi kısmında da bahsedildiği gibi civarda uygulama otelinin standartlarını sağlayabilecek başka bir otel bulunmamaktadır. Yakın ikamesi olmayan malların fiyat esnekliği düşüktür (Phillips, 1983). Uygulama otelinin de yakın ikamesi bulunmaması dolayısıyla konaklama talebinin fiyat esnekliği yani fiyata karşı duyarlılığı düşüktür. Bu durum gözetildiğinde fiyatlarda yapılacak artışın müşteri kaybına sebep olmayacağı düşünülmektedir. Ancak hem çok iyi standartlara sahip olmasalar da diğer otellerin varlığı hem de ilçenin büyük şehirlere yakınlığı ve ulaşım kolaylığı düşünüldüğünde monopol bir piyasadan söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle fiyatlar çok da fazla yükseltilmeyecektir. Her müşteri sınıfına, fiyat duyarlılıkları ve oda doluluk oranları göz önünde bulundurularak belirli katsayılar atanmıştır. Bu katsayılar yapılan gözlemlere ve otel yetkililerinin deneyimlerine dayandırılmaktadır. Gelir yönetimi sistemine giren rezervasyon talebinin fiyatı, ait olduğu sınıfın katsayısı ve taban fiyatın çarpımı ile hesaplanacaktır. Taban fiyatlar ise şu anda otelin münferit müşterilerine uyguladığı oda fiyatları olan, tek kişi 7,33α ve çift kişi 12α olarak belirlenmiştir. Rezervasyonun sisteme gelmesi ile başlayan gelir yönetimi sistemi aşağıda detaylıca maddeler halinde anlatılmaktadır.

- Rezervasyon talebini karşılayacak yeterli kapasite olması durumunda çalışacak olan sistem; olmaması halinde rezervasyon iptali olması olursa dönüş yapmak üzere yeni rezervasyonu geri çevirecektir.
- ✓ Grup Talepleri: Grup fiyatlandırması yaparken, yeterli odanın olup olmaması ve tavsiye edilen fiyatın ne olduğu çok önemlidir (Hornby, 2010). Bir grup konaklama talebi alındığında öncelikle konaklamanın planlandığı tarihlere denk gelen başka bir konaklama olup olmadığına bakılmaktadır.

- Var: Eğer başka bir grup rezervasyonu mevcutsa yeni grup rezervasyonu için kapasite kontrolü yapılmaktadır. Talep müsaitlik durumuna göre değerlendirilmektedir.
 - İş Amaçlı: Hem konaklama talebinin başka grubun da olduğu yüksek doluluğa sahip bir zamanda gelmesi hem de iş amaçlı talebin ve grup talebinin fiyat esnekliğinin düşük olması sebebiyle yüksek fiyattan satılacaktır. Fiyatı, taban fiyatının 1,27 katı olarak belirlenecektir.
 - Turistik Amaçlı: Yukarıdaki yüksek fiyatlı satış koşullarından biri hariç diğerleri bu sınıf için de geçerlidir. Ancak talep turistik oluşu için bir alt seviyeden fiyatlandırılacaktır. Fiyatı, taban fiyatının 1,18 katı olarak belirlenecektir.
- Yok: Eğer mevcut bir grup rezervasyonu yoksa tek kriter konaklama amacıdır.
 - İş Amaçlı: Grup talebi ve iş amaçlı konaklama olması fiyatı arttıran unsurlar arasındayken başka bir grup talebi olmaması fiyatı düşüren bir unsurdur. Fiyatı, taban fiyatının 1,18 katı olarak belirlenecektir.
 - Turistik Amaçlı: Turizm amaçlı konaklamalarda talebin fiyat esnekliğinin iş amaçlı konaklamalara kıyasla biraz daha yüksek olduğundan fiyat da daha düşük olacaktır ama grup olması dolayısıyla da taban fiyat uygulanmayacaktır. Fiyatı, taban fiyatının 1,10 katı olarak belirlenecektir.
- ✓ Münferit Talepler: Grup taleplerine göre nispeten fiyata duyarlıdır. Bu nedenle taban fiyata en yakın fiyatlar münferit sınıflar arasında olacaktır. Münferit taleplerin rezervasyon sistemine birbirinden bağımsız ve parça parça geldiği için fiyat farklılaştırılması yapılmaya elverişlidir. Bu nedenle

talep, öncelikle doluluk seviyelerine göre ayrı değerlendirilecektir. Doluluk seviyelerinin kırılma noktaları %40 ve %80 olarak belirlenmiştir. %40 seviyesi, işletmenin mevcut gider ve fiyatları ile kar etmeye başladığı nokta olduğu için bu seviyeye kadar münferit müşteriler düşük fiyat seviyesinden alınacaktır. %80 seviyesi ise çalışma kapsamında çok yüksek doluluk oranı olarak belirlenmiştir ve yüksek fiyatlar uygulanacaktır.

- Talep %40'tan az ise: İşletme kar etmeye başladığı noktaya kadar doluluk oranına göre fiyat farklılaştırması yapmayacaktır.
 - İş Amaçlı: İş amaçlı gelen müşteri sınıfının en düşük fiyatı talep doluluğunun az olduğu münferit talep sınıfına ait olacaktır. Fiyatı, taban fiyatının 1,10 katı olarak belirlenecektir.
 - Turistik Amaçlı: Turistik amaçlı münferit müşteri, talep esnekliği en yüksek müşteri grubu olarak görüldüğü için herhangi bir fiyat artışında rezervasyondan vazgeçebilme ihtimali bulunduğu düşünülmektedir. Bu nedenle taban fiyat uygulanacaktır. Fiyatı, taban fiyatının 1 katı olarak belirlenecektir.
- Talep %40 ile %80 arasında ise: İşletme hedeflenen konaklama tarihinde orta seviyede doluluk oranına sahip ise iş amaçlı konaklamalar ve turistik konaklamalarda kendi seviyeleri için orta değerdeki katsayılar ile çarpılacaktır.
 - İş Amaçlı: Fiyatı, taban fiyatının 1,18 katı olarak belirlenecektir.
 - Turistik Amaçlı: Fiyatı, taban fiyatının 1,10 katı olarak belirlenecektir.
- Talep %80'in üzerinde ise: Bu doluluk seviyesi otelin çok dolu olduğunu göstermektedir. Bu noktada fiyatlar en yüksek seviyeye çıkarak grup fiyatlarının üst seviyesi ile aynı olacaktır.

- İş Amaçlı: Fiyatı, taban fiyatının 1,27 katı olarak belirlenecektir.
- Turistik Amaçlı: Fiyatı, taban fiyatının 1,18 katı olarak belirlenecektir.

5.4.b. Sistemin Test Edilmesi

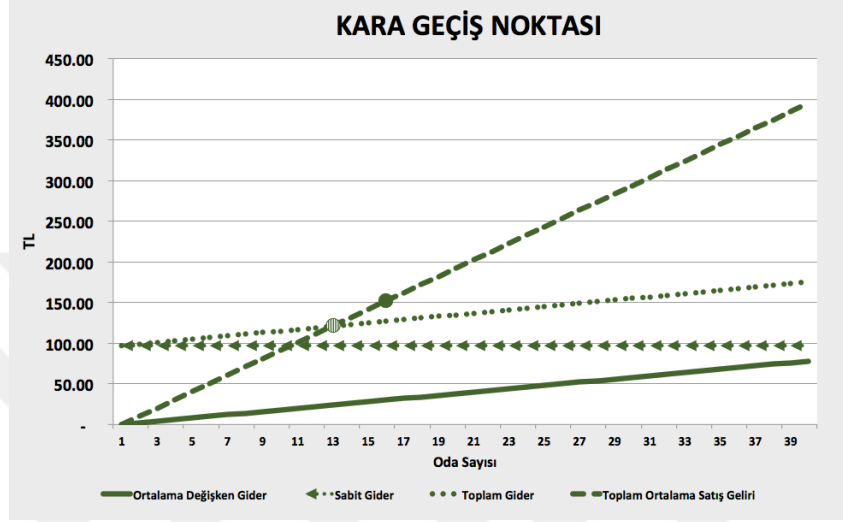
Bu aşamada, bugüne kadar ki satışlarda eğer gelir yönetimi uygulanıyor olsaydı kara geçiş ve hedeflenen kar noktalarında nasıl değişimler olacağı incelenmektedir. Bu zamana kadar uygulanan satış fiyatları ile uygulama otelinin hedeflenen kara ulaşması için günde ortalama 20 oda satması gerekmektedir. Şu anki mevcut talep ile ortalama satış ise günlük ortalama 16 odadır. Talebin genel olarak fiyat esnekliğinin az olması ve esnekliğin en yüksek olduğu talep sınıfının fiyatlarının da değiştirilmemesi sebebiyle talebin sabit kaldığı varsayılmıştır. Ayrıca mevcut veride talep iş ve turizm amacına göre kaydedilmemiştir. Münferit talep ve grup talebi, turizm amaçlı ve iş amaçlı olarak ayrılırken hafta sonu müşterilerinin tamamen turistik amaçlı konakladığı, hafta içi müşterilerinin ise iş amaçlı konakladığı varsayılmıştır. Ancak talebin geldiği zamanlardaki anlık oda dolulukların ne kadar olduğu bilinmediği için gelir yönetimi sistemi tam anlamıyla uygulanamamıştır. Kara geçiş ve hedef kar noktalarının; gelir yönetimi sisteminin uygulandığı varsayımına göre yeniden hesaplanabilmesi için gerekli değer, yeni fiyat seviyelerinin talep sınıflarına göre ağırlıklı ortalamasıdır. Aşağıda yer alan Tablo 5.5'te, yeni fiyatların ağırlıklı ortalamasının hesaplanması gösterilmiş ve sonuç 10,13α bulunmuştur.

Talep Sınıflandırılması		Oda Sayısı	Satış Oranları	Fiyat Katsayısı	Taban Fiyat	Yeni Fiyatlar	Ağırlıklı Fiyat	
Münferit	İş Amaçlı	Çift	160	0,08	1,18	12,00	14,16	1,13
		Tek	945	0,48	1,18	7,33	8,65	4,15
	Turistik	Çift	154	0,08	1,00	12	12,00	0,96
		Tek	143	0,07	1,00	7,33	7,33	0,51
Grup	İş Amaçlı	Çift	90	0,05	1,27	12	15,24	0,76
		Tek	119	0,06	1,27	7,33	9,31	0,56
	Turistik	Çift	243	0,12	1,09	12	13,08	1,57
		Tek	108	0,06	1,09	7,33	7,99	0,48
Toplamlar			1962	1,00			10,13	

Tablo 5.5. Eylül-Aralık 2017 Verilerine Göre Ortalama Oda Fiyatının Hesaplanması

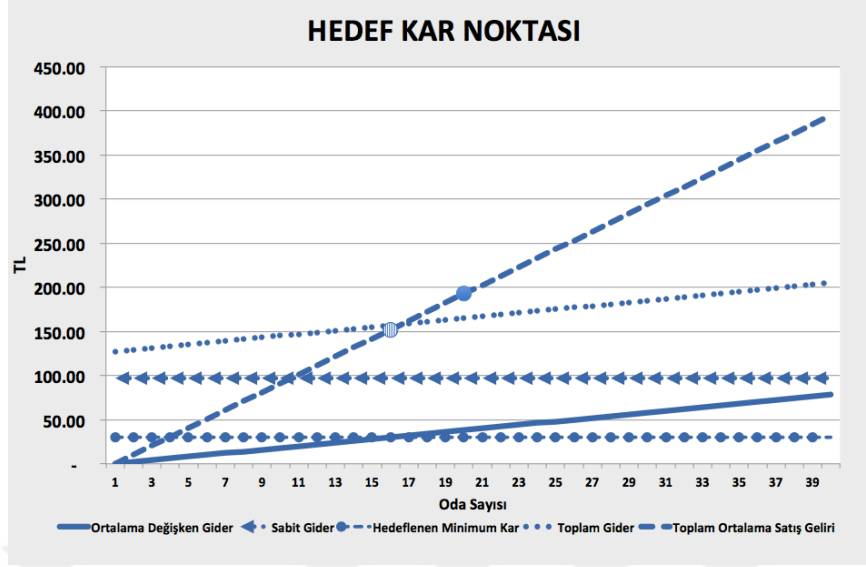
Bu fiyat seviyesine göre yeniden belirlenen kar etmeye başlamak için ve hedeflenen minimum karı elde etmek için gereken günlük ortalama oda satışları aşağıda yer alan Şekil 5.13 ve 5.14'te görülmektedir.

Şekil 5.13. Güncellenen Fiyatlar ile İşletmenin Kar Etmeye Başlaması İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı



Yukarıdaki Şekil 5.13'te görüldüğü gibi gelir yönetimi sistemi ile belirlenen fiyatlandırma politikasına göre güncellenen fiyatlar ile işletmenin kar etmeye başlaması için günlük ortalama oda satış sayısı 15'ten 12'ye düşecektir.

Şekil 5.14. Güncellenen Fiyatlar ile Hedeflenen Karın Elde Edilmesi İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı



Yukarıda yer alan Şekil 5.14'te görüldüğü üzere güncellenen fiyatlandırma ile hedeflenen kara ulaşmak için gereken günlük ortalama oda satış sayısı 20'den 16'ya düşecektir. Uygulama otelinin mevcut verisinde yer alan oda satış ortalaması zaten 16'dır. Test sırasında gelir yönetiminin kısmi olarak uygulanabilmiş ve bir takım varsayımlarda bulunulmuştur. Bu koşullar gözetilerek, elde edilen sonuçlar incelendiğinde işletmenin, gelir yönetimi uygulaması sayesinde satışlarını arttırmadan hedeflediği kara ulaşabileceği anlaşılmıştır.

5.4.c. Sistemin Güncellenmesi

Değişen talep bilgilerinin gelecekteki satın almaların fiyatına yansiyabilmesi için temel prensip, rezervasyon bilgilerinin sürekli güncellenmesidir (Berman, 2005). Bu nedenle sistem her tamamlanan rezervasyon verisini talep tahmin aşamasına göndermelidir. Bu sayede, hem ileriki yıllar için veri saklanması ve düzenlenmesi daha kolay olacak, hem de sistem bir sonraki rezervasyon için doluluk oranı ve fiyat güncellemesi yapacaktır.

5.5. Değerlendirme

Bu aşamada, kullanılan modelin diğer aşamalarının verimli bir şekilde çalışıp çalışmadığı değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler sonucunda eksik veya hatalı noktalar tespit edilerek iyileştirme çalışması yapılmalıdır (Emeksiz vd., 2006). Değerlendirmenin en önemli yapı taşı, gelir yönetiminin de temel amacı olan gelir seviyesindeki değişimdir. Yanıltıcı olmaması adına tek başına gelir incelenmemelidir. Önemli olan gelirin, talep ve giderlere göre daha çok artmasıdır. Uygulama oteli için geliştirilen bu modelin sadece bazı aşamaları uygulamaya geçirilebilmiştir. Gelir yönetiminin organizasyon kültürüne entegre edilmesi, talep analizi, talep tahmini uygulanmaya başlanan aşamalardır. Gelir yönetimi sistemi ise tasarlanan fakat henüz uygulamaya konulmamış bir aşamadır. Modelin en önemli aşamasının henüz uygulamaya konulmamış olması, son aşama olan değerlendirmenin yapılmasını da pek mümkün kılmamaktadır. Gelir yönetimi sisteminin de tam olarak uygulanmaya başlamasının ardından, önce gelir seviyesi analizi yapılacaktır. Daha sonra her bir aşama tek tek değerlendirilecek, belirlenen eksiklikler veya hatalar giderilecek ve model iyileştirilecektir.

BÖLÜM VI

SONUÇ

Tez kapsamında, öncelikle gelir yönetimi hakkında ve konaklama sektöründeki yeri konusunda bilgiler verilmiştir. Bu bilgiler ışığında, günümüz dünyasında, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet edebilmeleri için gelir yönetimi uygulamalarının ne kadar önemli olduğu öğrenilmiştir. Bunun sebebinin, gelir yönetimi sayesinde firmaların maliyetlerinde ciddi artışlar olmadan gelirlerini önemli ölçüde arttırabilmeleri olduğu söylenmiştir. Daha sonra literatürde yer alan gelir yönetim modelleri ve uygulamaları hakkında fikir sağlanmıştır. Fikren aynı temele dayanan ama uygulama aşamasında bazı farklılıklar gösteren birçok gelir yönetimi modeli hakkında bilgi verilmiştir. Gelir yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışmaların çoğunlukla orta ve ya büyük ölçekli otellerin konu alındığı fark edilmiştir. Küçük ölçekli otellerde gelir yönetimi uygulaması ile alakalı çalışmalara ise nadiren rastlanmıştır. Rastlanan çalışmaların ise yöneticilerle yapılan anketlere dayalı olduğu gözlemlenmiştir. Herhangi bir gelir yönetimi modelinin, gelir yönetimi uygulamayan bir otele uygulanması ile ilgili bir kaynağa rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada literatüre katkı sağlamak amacıyla, gelir yönetimi uygulamayan bir küçük ölçekli bir konaklama işletmesi için mevcut gelir yönetimi modellerinden esinlenerek yeni bir gelir yönetimi modeli geliştirilmiş ve uygulanışı adım adım anlatılmıştır.

Anadolu'da büyük şehirlere yakın bir konumda yer alan uğrak bir ilçede bulunan yeni açılmış 39 odalı bir butik otel, uygulama oteli olarak seçilmiştir. Bu otele ait Eylül – Aralık 2017 satış bilgileri alınmış ve detaylıca incelenmiştir. incelenen bu

verilerde, otelin mevcut satış rakamları ve fiyatlandırma politikası ile kara geçiş noktasını yakaladığı ancak hedeflediği minimum kara ulaşamadığı görülmüştür. Günlük ortalama 16 oda satışı gerçekleştiren otelin, hedeflediği kar için günlük ortalama 20 oda satması gerekmektedir. Buradan yola çıkılarak bir yandan otel için uygun gelir yönetimi modeli geliştirilirken, bir yandan da bu modelin aşamaları sırayla otel üzerinde uygulanmaya başlanmıştır. Ancak gelir yönetimini tam anlamıyla uygulamak çok vakit alan bir süreç olduğu için geliştirilen modelin her aşaması uygulamaya geçirilememiştir. İlk aşama olan “Gelir Yönetiminin Organizasyon Kültürüne Entegre Edilmesi” aşamasında karar vericiler gelir yönetimi hakkında bilgilendirilerek endişeleri giderilmiş, personel eğitilmiş ve müşteri algısında olumsuz sonuçlar oluşturabilecek durumlar engellenmiştir. İkinci aşama olan “Talep Analizi” aşamasında mevcut ve potansiyel talep detaylı bir şekilde analiz edilmiş, pazar bölümlerine ayrılmıştır. Ayrıca rakip ve çevre analizi de yapılmıştır. Üçüncü bölümde öncelikle grup konaklamalarına ve bireysel konaklamalara ait veriler ayrıştırılmış daha sonra bireysel konaklamalar ile alakalı talebin tahmin edilebilmesi için uygun talep tahmin yöntemi aranmıştır. Gün bazında mevsimsellik özelliğine sahip olduğu anlaşılan veri üzerinde talep tahmini yapabilmek için, mevsim etkilerinden arındırılarak MA ve ES yöntemleri, arındırılmadan ise HW yöntemi denenmiştir. ES yönteminin veri için en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir. Daha sonra tahmin yöntemin test edilmesi için Ocak – Şubat 2018 verisi de alınmış ve tahmin ile gerçek verinin oldukça paralellik gösterdiği anlaşılmıştır. Daha sonra sisteme rezervasyon talebin gelmesi ile başlayan “Gelir Yönetimi Sistemi” isimli 4. Aşama gelmektedir. Bu aşama henüz tam anlamı ile uygulanamamıştır ancak yakın gelecekte sistemin yazılımının hazırlanıp uygulamaya geçirilmesi planlanmaktadır. Gelen talep için yeterli kapasite varsa çalışan sistem,

öncelikle talebin münferit mi yoksa grup mu olduğunu sorgulamaktadır. Daha sonra iki müşteri sınıfını da doluluk seviyelerine göre ayıran sistem, son olarak konaklama amacına göre turistik veya iş amaçlı olarak ayrılmaktadır. Her bir müşteri sınıfının fiyatı, taban fiyatın o sınıfa ait belirlenen katsayısı ile çarpılmasıyla belirlenmektedir. Daha sonra rezervasyonu sonlandırıp kapasite güncellemesi yapan sistem, eklenen talep verilerini talep tahmin aşamasına göndermektedir. Mevcut veri konaklama amacına göre sınıflandırılmamış olduğu için hafta sonu müşterilerinin turistik, hafta içi müşterilerinin ise iş amaçlı konakladığı varsayımına dayanarak, elde edilen katsayılarla hesaplanan yeni fiyatlar ile kara geçiş noktası ve hedef kar noktası yeniden belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, otelin gelir yönetimi sistemini uygulaması halinde kar etmeye başlaması için günlük satılan ortalama oda satış sayısı 15'ten 12'ye, hedeflenen minimum kara ulaşması için satması gereken günlük ortalama oda sayısı ise 20'den 16'ya düşmüştür. Zaten günlük ortalama oda satış sayısı 16 olan uygulama oteli, gelir yönetimi sayesinde satışlarını arttırmadan veya maliyetlerini kısmadan hedef kara ulaşmıştır. Sistemin testi başarı ile geçmesinin ardından son aşama olan “Değerlendirme” aşaması da henüz uygulamaya geçirilememiş bir aşama olup, gelir yönetimi modelinin eksikliklerinin ve hatalarının belirlenerek gerekli iyileştirmelerin yapılmasını hedeflemektedir.

Araştırma için en önemli kısıt; otelin henüz çok yeni faaliyete geçmiş olması sebebiyle yeterli ve detaylı veriye sahip olmamasıdır. Çalışma kapsamında sadece 4 aylık veri ile talep analizi ve talep tahmini yapıldığı için, yeni veriler eklendikçe modelin de güncellenmesi gerekmektedir. Ayrıca verinin de konaklama amacı iptal veya geri çevrilen rezervasyon bilgileri gibi daha çok detay içermesi daha sağlıklı bir gelir yönetimi modelinin yapılmasını sağlayacaktır.

Gelecekte bu konu ile ilgili yapılacak çalışmalarda uygulama oteli için oluşturulan gelir yönetimi modelinin her aşamasının tam anlamıyla uygulanması planlanmaktadır. Gelir yönetimi uygulamalarının kekli konaklama işletmelerinde yaygınlaştırılması için uygulama sonrası eksiklerin giderilmesi ve hataların dztilmesi ve iyileştirilmiş gelir yönetimi modelinin başka kekli otellerde uygulamaya geçirilmesi hedeflenmektedir.



KAYNAKÇA

Altin, Mehmet, Zvi Schwartz ve Muzaffer Uysal . 2017 “Where you do it matters: The impact of hotels’ revenue-management implementation strategies on performance.” *International Journal of Hospitality Management* 67: 46-52.

Altin, Mehmet. 2017. “A taxonomy of hotel revenue management implementation strategies.” *Journal of Revenue and Pricing Management*. 10.1057/s41272-017-0077-1.

Anderson, Chervis. 2010. “Improving Hospitality Industry Sales Twenty-Five Years of Revenue Management.” *Journals of Sagepub* 51(1): 53-67.

Appaw-Agbola, Esther T., ve Allen K. Agbola. 2013 “Implementing Yield Management in Hotels: An Empirical Study on Small and Medium Hotels in Ghana.” *World Journal of Social Sciences* 3(3): 20-27.

Arend, Dominic N. 1993. Choices (Version 4.0) [Computer software]. Champaign, IL: U.S. Army Corps of Engineers Research Laboratory. (CERL Report No.CH7-22510).

Belobaba, Peter Paul. 1987. “Air Travel Demand and Airline Seat Inventory Management.” Doktora Tezi, Massachusetts Institute of Technology.

Berman, Berry. 2005. “Applying Yield Management Pricing To Your Service Business.” *Business Horizons* 48(2): 169-179.

Bilişik, Murat Taha, ve Onur Gürgen. 2012. “Perakendecilik Sektöründe Dinamik Fiyatlandırma: Geniş Bir Literatür Taraması.” *Öneri Dergisi* 10(37): 111-119.

Bilişik, Murat Taha. 2011. “Destek Vektör Makinesi, Çoklu Regresyon Ve Doğrusal Olmayan Programlama İle Perakendecilik Sektöründe Gelir Yönetimi İçin Dinamik Fiyatlandırma.” XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 23-24 Haziran 2011, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları: 785-799.

Bilişik, Murat Taha. 2011. “Perakendecilikte Mevsimsel Talebe Sahip Ürünlerin Gelir Yönetimi İçin Dinamik Fiyatlandırma.” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bircan, İsmail, Hermonia Ülker, Gül Güneş, Gülçin Karakoç ve Zafer Poyraz. 2010. “Tourism Destination Sustainability And Non-Governmental Organisations (Ngo’s): Beypazarı Case.” *Journal of Educational Travel* 1(1): 17-32.

Capita Dergisi. 2004. “Gelir Yönetimi Yaklaşımı İle Rekabet.” Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2017. <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/gelir-yonetimi-yaklasimi-ile-rekabet>.

Cranage, David. 2003. “Practical Time Series Forecasting For The Hospitality Manager.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(2): 89-93.

Cross, Robert G. 1998. *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. Newyork: Broadway Books.

Didin, Saliha, ve Çağrı Köroğlu. 2008. “Konaklama İşletmelerinin Satışlar Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri.” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 4(7): 111-120.

Donaghy, Kevin, Una McMahon- Beattie ve David McDowell. 1995. “Yield Management: An Overview.” *International Journal of Hospitality Management* 14(2): 139-150.

Donaghy, Kevin, Una McMahon- Beattie ve David McDowell. 1997. “Yield management practices, In Yeoman, I. and Ingold, A. (Eds.)” *Yield Management: Strategies for the Service Industries* içinde, derleyen Anthony Ingold, Ian Yeoman, Una McMahon-Beattie, 183–201. London: Cassell.

Emeksiz, Murat vd. 2012. “Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri”. Derleyen Yrd.Doç.Dr. Dilek Acar Gürel. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Emeksiz, Murat, Dođan Grsy ve Orhan İçöz. 2006. "A Yield Management Model for Five-Star Hotels: Computerized and Non-Computerized Implementation." *International Journal of Hospitality Management* (25): 536-551.

Emeksiz, Murat. 2002. "Beş yıldızlı otel işletmelerinde getiri yönetimi uygulama modeli." Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Gökdeniz, Ayhan ve Yakup Din. 2003. *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi* Ankara: Detay Yayıncılık.

Gündüz, Fatma. 2012."Genel Olarak Otel İşletmelerini Etkileyen Sorunlar: Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama." Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gr, iđdem. 2014. "Gelir Yönetimi Uygulamaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürel, Ali, Yasemin Kayar. 2016. "Gelir Yönetiminin Hizmet Sektöründeki Yeri." *Aydın Üniversitesi* 44: 1-18.

Haley, Mark, ve Jon Inge. 2004. "Revenue management- It should really be called profit management." *Hospitality Upgrade* 3: 6-16.

Hanke, John E ve Dean W. Wichern. 2009. *Business Forecasting*. Newyork: Pearson/Prentice Hall.

Harris, Frederick H. de, ve Peter Peacock. 1995. "Hold my place.", *Marketing Management* 4(2): 34-46.

Hazar, Atilla. 2010. *Genel Turizm*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Hornby, Sharon, Julia Morrison, Prashant Dave, Michele Meyers, Tim Tenca. 2010. "Marriott International Increases Revenue by Implementing a Group Pricing Optimizer." *Interfaces* 40(1): 47-57.

Ivanov, Stanislav, ve Çağakan Ayas. 2017. "Investigation of the revenue management practices of accommodation establishments in Turkey: An exploratory study." *Tourism Management Perspectives* 22:137-149.

Ivanov, Stanislav, ve Vladimir S. Zhechev. 2011. "Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review." Erişim Tarihi: 22 Mayıs 2017.

<http://ssrn.com/abstract=1977467>.

Ivanov, Stanislav, ve Vladimir S. Zhechev. 2012. "Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review.", *Turizam: znanstveno-stručni časopis* 60(2): 175-197.

Jones, Peter, ve Donna Hamilton. 1992. "Yield Management: Putting People In The Big Picture.", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33(1): 89-96.

Jones, Peter. 2008. *Handbook of Hospitality Operations and IT*. London: Routledge.

Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch ve Richard Thaler. 1986-a. "Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market." *American Economic Review* 76: 728-741.

Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch ve Richard Thaler. 1986-b. Fairness and the assumptions of economics. *Journal of Business* 59(4): 285-300.

Kasavana, Michael. L., Richard M. Brooks.1995. "Managing Front Office Operations." Michigan: Educational Institute Of American Hotel & Motel Association.

Kimes, Sheryl E. 1989. "The Basic Of Yield Management." *The Cornell H.R.A* 30(3): 14-19.

Kimes, Sheryl E. 1995. "Yield Management: An Overview." *International Journal of Hospitality Management* 14(2): 139-150.

Kimes, Sheryl E. 2002. "Perceived fairness of yield management: Cornell Hotel and Restaurant Administration." *Quarterly* 43: 21-30.

Kimes, Sheryl E. 2010. "Strategic pricing through revenue management." *Cornell School Of Hotel Administration Handbook Of Applied Hospitality Strategy* içinde, derleyen Cathy A. Enz, 502-513. Los Angeles, CA: SAGE.

Kimes, Sheryl E., ve Richard B. Chase. 1998. "The Strategic Levers Of Yield Management." *Journal of Service Research* 1(2): 156-166.

Kozak, Meryem Akođlan, vd. 2013. *Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonel Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, Nazmi, Kozak, Meryem A. ve Kozak, Metin. 2008. *Genel Turizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Luciani, Sara. 1999. "Implementing yield management in small and medium sized hotels: an investigation of obstacles and success factors in Florence hotels." *International Journal of Hospitality Management* 18(2): 129-142.

Mahesh, Akram. 2015. "Considerations for Implementing a Hotel Revenue Management System." UNLV eses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 2597.

Metters, Richard, Carrie Queenan, Mark Ferguson, Laura Harrison, Jon Higbie, Stan Ward, Bruce Barfield, Tammy Farley, H. Ahmet Kuyumcu, ve Amar Duggasani. 2008. The "Killer Application of Revenue Management: Harrah's Cherokee Casino & Hotel." *Interfaces* 38(3):161-175.

Mucuk, İsmet. 2004. *Pazarlama ilkeleri*, 14. Baskı İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Okumus, Fevzi. 2004. "Implementation of yield management practices in service organisations: Empirical findings from a major hotel group." *The Service Industries Journal* 24(6): 65-89.

Özel, Çağıl Hale. 2016. *Odalar Bölümü Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Phillips, Louis. 1983. *The Economics Of Price Discrimination*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Resmi Gazete. 2005. “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” Erişim Tarihi: 22 Mayıs 2017.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm>.

Rhee, Youngho. 2004. *A Case Study Of Employees' Perception Of Organizational Characteristics, Subsequent Stress, And New Technology Acceptance*. Madison: University of Wisconsin.

Selmi, Noureddine, ve Raphael Dornier. (2011). “Yield management in the French hotel business: An as- sessment of the importance of the human factor.” *International Business Research* 4(2): 58-66.

Şener, Burhan. 1997. *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon* Ankara: Gazi Kitabevi.

Talluri, Kalyan T., ve Garrett Van Ryzan, 2005. *The Teory And Practice Of Revenue Management*. New York: Springer.

Taylor, Gordon D. 1980. “How to Match Plant with Demand: a Matrix for Marketing.” *International Journal of Tourism Management* 1(1): 56-60.

Teşvik Kurulu Başkanlığı. 2005. “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik.” Erişim Tarihi: 22 Mayıs 2017.
<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>.

Unurlu, Çiğdem. 2010. “Otel İşletmelerinin Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Weatherford, Larry R., Kimes, Sheryl E. 2003. "A comparison of forecasting methods for hotel revenue management." *International Journal of Forecasting* 19(3): 401-415.

Yousef, Darwish Abdulrahman. 2007. "The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Results of a Survey." *Journal of Bussines And Public Affairs* 1(2): 1-9.

