

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Veli Erdiñç ÖREN**

**OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ (YIELD MANAGEMENT) ve  
ANTALYA BÖLGESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Danışman**

**Öğr. Gör. Dr. Fatma KINAY**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Antalya, 2005**

Bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye (Danışman) :

Üye :

Üye :

Üye :

**Onay :** Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / .... / 200 ..

Prof. Dr. Nevzat ÇEVİK

Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
<i>KISALTMALAR LİSTESİ</i>	<i>vi</i>
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1

### BİRİNCİ BÖLÜM OTEL İŞLETMELERİ, ÖZELLİKLERİ VE FİYATLANDIRMA

1.1. Otel İşletmeleri ve Özellikleri	2
1.2. Otel İşletmelerinde Kapasite ve Talep Yönetimi	5
1.3. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma	8
1.3.1. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler	9
1.3.1.1. Kontrol Edilebilen Faktörler	9
1.3.1.1.1. Maliyetler	9
1.3.1.1.2. Pazarlama ve Fiyatlandırma Hedefleri	10
1.3.1.1.3. Ürün	11
1.3.1.1.4. İşletmenin Kaynakları	11
1.3.1.2. Kontrol Edilemeyen Faktörler	11
1.3.2. Fiyatlandırmada Temel Yaklaşımlar	12
1.3.2.1. Maliyete Dönük Fiyatlandırma	12
1.3.2.1.1. Maliyet Artı Fiyatlandırma	13
1.3.2.1.2. Faktör Fiyatlandırma	13
1.3.2.1.3. Başabaş Noktasına Göre Fiyatlandırma	13
1.3.2.1.4. Gerçek(Güncel) Maliyete Dönük Fiyatlandırma	14
1.3.2.2. Kara Dönük Fiyatlandırma	14
1.3.2.2.1. Yatırımın Geri Dönüş Oranına Göre Fiyatlandırma	15

1.3.2.2.2. Baz Fiyatlandırma	15
1.3.2.2.3. Marjinal Fiyatlandırma	16
1.3.2.3. Rekabete Dönük Fiyatlandırma	16
1.3.2.4. Pazarlamaya Dönük Fiyatlandırma	17
1.3.2.4.1. Prestije Dönük Fiyatlandırma	17
1.3.2.4.2. Lider Fiyatlandırma	18
1.3.2.4.3. Psikolojik Fiyatlandırma	18

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **GETİRİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

2.1. Getiri Yönetimi Tanımı	20
2.2. Getiri Yönetiminin Gelişim Süreci	21
2.3. Getiri Yönetiminin Amaçları	23
2.4. Getiri Yönetimi İçin Gerekli Koşullar	24
2.4.1. Kapasitenin Sınırlı Olması	24
2.4.2. Yüksek Sabit Maliyetler	24
2.4.3. Değişken Maliyetlerin Az Olması	24
2.4.4. Talebin Zamana Duyarlı ve Dalgalı Olması	25
2.4.5. Ürünlerin Birbirine Benzer Olması	26
2.5. Getiri Yönetiminin Unsurları	26
2.5.1. Pazar Bölümlenme	26
2.5.2. Talep ve Rezervasyon Özellikleri	26
2.5.3. Fiyat Değişiminin Etkilerinin İzlenmesi	27
2.5.4. Kapasite Üstü Rezervasyon (Overbooking) Politikası	27
2.5.5. Etkin Bir Bilgi Sistemi	28
2.6. Getiri Yönetimine Yönelik Modeller	28
2.6.1. Yeoman'ın Getiri Yönetimi Modeli	28
2.6.2. Jones ve Hamilton'un Getiri Yönetimi Modeli	30
2.6.3. Donagh, McMahan-Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Uygulama Modeli	36
2.6.4. Harris ve Peacock'un Getiri Yönetimi Modeli	39
2.7. Otel İşletmelerinde Getirinin Ölçülmesi	42
2.8. Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi Sistemine Yönelik Stratejik Kararlar Ve Uygulamalar	51

2.8.1. Talep Tahminlerinin Yapılması	52
2.8.2. Alt Sistemler ve Süreçlerin Bulunması	53
2.8.3. Amaç, Strateji ve Taktiklerin Saptanması	54
2.8.4. Geri Bildirimin Sağlanması	55
2.9. Otel İşletmelerinde Arz – Talep Ve Getiri Yönetimi	55
2.10. Çifte Rezervasyon Politikaları Ve Getiri Yönetimi	57

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ANTALYA BÖLGESİNDE BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	60
3.2. Araştırmanın Kapsamı	60
3.3. Araştırmanın Metodolojisi	61
3.4. Verilerin Analizi	62
3.4.1 İşletme İle İlgili Bulgular	62
3.4.2. İşletmelerin Getiri Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular	63
3.4.3 Talep Analizine Yönelik Bulgular	65
3.4.4 Pazar Dilimlemesine Yönelik Bulgular	69
3.4.5 Müşteri Karmasının Belirlenmesine Yönelik Bulgular	70
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>74</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>86</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Getiri Yönetimi Sistemi	29
Şekil 2.2 Jones ve Hamilton'ın Getiri Yönetimi Uygulama Modeli	32
Şekil 2.3 Harris ve Peacock'un Getiri Yönetimi Modeli	40
Şekil 3.1 Otel İşletmelerinin Getiri Yönetimini Uygulama Durumları	63
Şekil 3.2 Otel İşletmelerinin Getiri Yönetimini Uygulama Zamanı	64
Şekil 3.3 Talep Tahminlerinin Zaman Süreci	66
Şekil 3.4 Otel İşletmelerinin Talep Tahminlerinin Yapılmasında Kullandıkları Pazar Dilimlerine Ait Bilgiler	67
Şekil 3.5 Otel İşletmelerinin Rakiplerinin Fiyat Yapıları Hakkında Bilgi Durumu	67
Şekil 3.6 Otel İşletmelerinin Geçmişe Dönük Müşteri Rezervasyon Bilgilerinin Kayıt Süresi	68
Şekil 3.7 Otel İşletmelerinin Rezervasyon İptal Sebepleri İle İlgili Kayıt Durumu	69
Şekil 3.8 Otel İşletmelerinin Pazar Dilimlerine Uygulanan Fiyat Seviyelerinin Belirlenmesinde Müşterilerin Harcama Profillerini Dikkate Alma Durumu	70
Şekil 3.9 Otel İşletmelerinin Harcama Profillerini Belirlerken Dikkate Aldığı Kriterler	70
Şekil 3.10 Otel İşletmelerinin Çifte Rezervasyon Uygulama Durumları	72
Şekil 3.11 Otel İşletmelerinin Rezervasyon İşlemlerinde Bilgisayar Sistemlerinden Yararlanma Seviyeleri	72

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Fiyatlandırma Teknikleri	12
Tablo 2.1 Donagh, McMahon - Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Uygulama Modeli	37
Tablo 2.2 %53 Getiri ile Fiyat Doluluk Kombinasyonları	43
Tablo 2.3 Oda Türüne Göre Tek Kişi Fiyatı	44
Tablo 2.4 Oda Türüne Göre Çift Kişi Fiyatı	45
Tablo 2.5 Örnekteki Otel İşletmesine Yönelik Üç Örnek Durum	47
Tablo 2.6 Örnek İndirim çizelgesi	50
Tablo 2.7 Örnek Otel İşletmesinde Pazar Dilimlerine Dağıtılan Oda Miktarları	54
Tablo 3.1 Otel İşletmeleri İle İlgili Genel Bilgiler	62
Tablo 3.2 Otel İşletmelerinin Getiri Yönetimi Uygulamaları Sırasında İzlediği Süreç	63
Tablo 3.3 Otel İşletmelerinin Getiri Müdürü Pozisyonuna Sahip Olma Durumu	65
Tablo 3.4 İşletmelerin Doğru Talep Tahminleme Periyotları	66
Tablo 3.5 Otel İşletmelerinin Rakiplerinin Pazar Dilimlerine Ait Fiyat Yapısı Bilgisi	68
Tablo 3.6 Otel İşletmelerinin Müşteri Profili	69
Tablo 3.7 Otel İşletmelerinin Fiyatlarını Belirlemede Talebe İlişkin Göz Önüne Alınan Kriterler	71
Tablo 3.8 Otel İşletmelerinin Fiyat İndirimi Yaptığı Durumlar	71
Tablo 3.9 Otel İşletmelerinin Çifte Rezervasyon Belirlemede Dikkate Aldıkları Unsurlar	72

## KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CMRW	Ağırlıklı Ortalama Katkı Marjları
EDO	Eşdeğer Doluluk Oranları
EGO	Eş Getiri Oranları
GY	Getiri Yönetimi
HAS	İnsan Eylem Sistemi
RPAR/REVPAR	Oda Başına Elde Edilen Gelir
YDOF	Yatırımın Geri Dönüş Oranına Göre Fiyatlandırma



## ÖZET

21.yy'da faaliyette bulunan işletmelerin var olma nedenlerini açıklayan bir çok amaç bulunmaktadır. Ancak bu amaçların başında kar elde etmek ve karlılığın sürekliliğini sağlamak gelmektedir. İşletmelerin bu amaca yaklaşması ancak işletmelerin çok iyi tasarladığı strateji ve politikalarla gerçekleşmektedir.

Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de bu politikayı belirleyen önemli faktörlerden biri de fiyattır. Otel işletmelerinde ürünün stoklanamaması nedeniyle satılamayan her oda, doğrudan işletmenin kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle sabit kapasiteye sahip otel işletmelerinin, yoğun rekabetin de yaşanmasıyla beraber değişken bir talep ile karşı karşıya olmaları sebebiyle, otel işletmelerinde kapasite kullanımı ve fiyatlandırma oldukça önem kazanmaktadır.

Rekabetin kızışmasıyla beraber işletmelerin karlılık oranlarının düşmesi, işletmeleri bu noktada arayışa yöneltmiş ve çözüm olarak da getiri yönetimi ortaya çıkmıştır. Getiri yönetimi, oda gelirlerini, otel işletmesinin talep şekillenmesini ve talebin işletmenin fiyat unsurlarına karşı verdiği tepkileri göz önüne alarak, yükseltmeyi amaçlayan bütünleştirici, sürekli ve sistematik bir süreçtir.

1970'li yıllarda havayolu işletmelerinde uygulanmaya başlayan getiri yönetimi, günümüzde otel işletmeleri, taşımacılık ve cruise hatları, kayak, golf, tiyatro, müze gibi alanlarda da kullanım potansiyeline sahiptir. Bu çalışmada, ülkemizde yeni bir kavram olan getiri yönetiminin literatürdeki karşılığına, uygulamalarına değinilmiş ve çalışma, Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin getiri yönetimini ne ölçüde uyguladıklarını, uygulama şekillerinin literatürdeki uygulama şekilleriyle ne derece örtüştüğünü ortaya çıkarmaktadır.

## **SUMMARY**

In 21<sup>st</sup> century, there are many goals defining the existing reasons of the active businesses. Nevertheless, making profits and maintaining the sustainability of profit-making are the leading goals. Ensuring to reach these goals is only possible through the strategies and policies designed by businesses.

As in all other businesses, in hotel business one of the most important factors effecting this policy is the price. In hotel business, the unsold rooms directly cause the loss of the business due to the perishability of the product / service. Due to the fact that the businesses having the fixed capacity are facing variable demand with intensive competition, capacity usage and pricing gains quite importance

Owing to the high competition, businesses experiencing a loss in the profit ratios searched for a solution and yield management concept come into being. Yield management is an integrative, continuous and systematic process aiming to increase the room rates through taking the forming of the demand and the demand reactions given to the price attributes into consideration.

Yield management, which started to be utilized in the airline businesses in 1970s, nowadays has the potential of usage in the areas such as hotel, transportation, skiing, golf, theater, museum businesses. In this study, as a new concept in our country, yield management in literature and its applications are mentioned. Moreover, this study investigates the operating 5 star hotels in Antalya region are utilising this system to which extent and how these implementations match with the applications in the literature.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada desteğini ve güvenini esirgemeyerek her zaman yanımda olan tez danışmanım Sayın Dr. Fatma KINAY'a, görüş ve bilgilerini paylaşan ve hoşgörüsünü esirgemeyerek bana her zaman yol gösteren Sayın Doç. Dr. Nilüfer TETİK'e, dostluğunu, zamanını, bilgisini esirgemeyen, yakın ilgi ve yardımlarını her an hissettiğim değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet Ziya FIRAT'a, asistan arkadaşlarıma, her türlü imkanı ve desteği sunan yükseköğretim akademik ve idari personelin tümüne ve her zaman en büyük destekçim olan sevgili eşime ve aileme

Yaptıkları katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Veli Erdiñç ÖREN

2005, Antalya

## GİRİŞ

Otel işletmelerinin zamana duyarlı olması hizmetin üretim ve tüketimini eş zamanlı olarak gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda hizmetlerin stoklanması ve bekletilmesi mümkün olmadığından hizmetlerin her an tüketime hazır durumda bulundurulması gerekmekte ve bu da sabit maliyetleri yükseltmektedir. Ayrıca talep dalgalanmalarından anında etkilenmesi otel işletmeciliğinde risk faktörünü oldukça yükseltmektedir. Bu nedenlerle imalat sektöründeki işletmelerden farklılık gösteren otel işletmelerinde talep ve kapasite yönetiminin önemi artmaktadır.

Sürekli artan rekabet şartları ve küreselleşme olgusu işletmelerin karlılık oranlarını düşürmekte ve tüm işletmelerin olduğu gibi otel işletmelerinin de sürekli yenilikler yapmasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Kimi zaman karlılığı artırmak amacıyla gerçekleştirilen şirket birleşmeleri yoluyla fiyatların artırılarak karlılığı yükseltme girişimlerinin beklenen sonucu vermemesi, her düzeydeki işletmeyi en yüksek karlılığı elde etmek ve fiyatlandırmalarını yapılandırmak için yöntem arayışına yöneltmiştir.

1978'de Amerika Birleşik Devletleri havayolu ulaştırmasında uygulanan serbestleştirme sonrasında yoğun rekabeti göğüsleyebilmek için havayolu işletmeleri getiri yönetimi kavramını geliştirmiş ve bu kavram 1990'lı yıllarda hizmet sektörünün diğer kollarında da benimsenmeye başlamıştır (Abuş, 2004, s.22). Bu bağlamda getiri yönetimi, otel işletmelerinin kendine has özelliklerinden kaynaklanan sorunlara çözümler getirmeyi ve işletmelerde karlılığı en yükseğe çıkarmayı amaçlayan bir yaklaşımdır.

Tezin birinci bölümünde genel olarak otel işletmeleri, özellikleri, otel işletmelerinde kapasite ve talep yönetimi üzerinde durulmuş ve otel işletmelerinde fiyatlandırma yöntemleri incelenmiştir.

İkinci bölümde, getiri yönetimi ile ilgili genel bir yazın taraması yapılmıştır. Getiri yönetimi kavramının uygulanması havayolu işletmelerinde başlaması nedeniyle yazılı kaynakların daha çok bu işletmelere yönelik olduğu ve otel işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmaların sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Kaynakların çoğunun yabancı olması ve yeterli yerli kaynağın olmaması kavramın ülkemizde yeni olduğunu desteklemiştir.

Tezin üçüncü bölümünde ise Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde getiri yönetiminin ne ölçüde uygulandığı ve uygulamaların, ikinci bölümde ifade edilen uygulama şekilleriyle ne derece örtüştüğü ile ilgili bulgular incelenmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİ, ÖZELLİKLERİ VE FİYATLANDIRMA**

#### **1.1. Otel İşletmeleri ve Özellikleri**

Turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan ve turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denir (Toskay, 1989, s.215).

Konaklama işletmeleri, turistin değişik mekanda geceleme gereksinimini karşılar ve büyük ölçüde turizm olayının gelişmesiyle çeşitli özellikler kazanmışlardır. Konaklama işletmeleri çeşitli kriterlere göre ele alınıp sınıflandırılabilmeyle birlikte çeşitli yazarlarca genel kabul görmüş ayırımına göre geleneksel konaklama işletmeleri (otel, motel, pansiyon) ve geleneksel konaklama işletmelerinin dışında kalan tamamlayıcı konaklama işletmeleri (tatil köyleri, kampingler, karavan ve hareketli ev, özel kişilere ait ev, daire ve odalar) şeklinde iki grupta ele alınıp incelenebilmektedir (Aktaş, 2002, s.23, Toskay, 1989, s.225).

Geleneksel konaklama işletmeleri içerisinde oteller yer almaktadır. Otel işletmeleri direkt müşteriye yönelik ve konaklamaya ilişkin turizm işletmeleridir. Günümüze gelinceye kadar her alanda ve işletmede görüldüğü gibi oteller ve otelcilik mesleği de çeşitli değerlerde, türlü şekillerde, insanlığın ve tekniğin ilerlemesine paralel olarak değerlendirilmiş ve tarif edilmiştir (Aksu, 1999, s.3). Bu bağlamda otel işletmelerinin bir çok tanımı yapılmıştır.

Geçmişten bu yana otellerin en temel işlevi konaklama ihtiyacının karşılanması olarak kalmıştır. Oteller genel olarak "bir ücret karşılığında, önceden belirlenmiş kurallar ve standartlar doğrultusunda, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlence, toplantı, sosyal faaliyetler v.b. ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet birimlerine sahip işletmelerdir" şeklinde tanımlanabilir (Maviş, 1994, s.41).

Otel, işletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın, kendisine sunulacak hizmete karşın belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara, konaklama ve yiyecek-içeceklerin sağlandığı yerler şeklinde tanımlanmıştır.

Bir başka tanım ise; insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001, s.4).

Otel; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanları ile uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek

olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1993, s.25).

Otel işletmeleri; insanların konaklama, yeme-içme ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda ürettiği mal ve hizmeti insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir.

Otel tanımı bir çok uluslararası toplantıda ele alınarak tatmin edici tanımın ortaya çıkarılması için uğraşmıştır. Bu nedenle 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği otel kelimesinin hukuki himaye altına alınabilmesi için otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir.

#### **Otel:**

- Ü Yönetimi ile olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır,
- Ü Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir,
- Ü Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır,
- Ü Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır,
- Ü Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir,
- Ü Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurulmalıdır,
- Ü Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirlenen özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken minimum koşullardır. Geçmiş, orta çağ öncesine kadar uzanan otel işletmeleri, zaman içerisinde ihtiyaçlara göre gelişim göstermiş ve modern otel endüstrisi oluşmuştur. Günümüzde otel işletmeleri gelişip yüksek standartta hizmet vermektedirler. İşletmeler turizm sektörü dışında faaliyet gösteren işletmelerle müşterek çabalar içerisinde bulunmak suretiyle daha da güçlenerek pazar paylarını artırmaktadırlar

([http://zafer\\_kizilca.sitemynet.com/otelcilik/id6.htm](http://zafer_kizilca.sitemynet.com/otelcilik/id6.htm), 20,03,2005).

Modern lüks oteller kokteyl, konferans, ziyaret salonları, gece kulüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, hamam ve saunalar, seyahat acentaları, çeşitli eşya satan mağazalar gibi üniteleri de bir çatı altında toplayabilen ve müşterilerinin her türlü gereksinmelerini karşılayan işletmeler olmaktadır (Aktaş, 2002, s.25-26).

Türkiye’ de oteller, 1993 yılında yayımlanan 'Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre beş, dört, üç, iki, tek yıldızlı ve yıldızsız oteller olarak sınıflandırılmaktadır. Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren en az 200 odalı tesisler olarak tanımlanmaktadır (Kozak, 1999, s.306).

Otel işletmeleri diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayrı özellikler taşımaktadır. Bir hizmet dalı olarak otel işletmelerini belirleyen genel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaş, 2002, s.26-27, Kozak, 1995, s.7):

- Ü Otel işletmeleri, 24 saat boyunca hizmet verirler. Beklenmedik durumlar dışında yılın 365 günü boyunca hizmete hazır tutulurlar.
- Ü Hizmet üretimi büyük oranda insan gücüne dayanmaktadır. Emek-yoğun özellik göstermektedir.
- Ü Hizmet üretiminde ve sunumunda makineler kullanılması nedeniyle tekno-yoğun bir özellik göstermektedir.
- Ü Müşteri ve araçlarla iletişimde, otel içi iletişimde, yönetimde, pazarlamada, muhasebede, güvenlikte, ısıtmada, aydınlatmada ve yine hizmet üretim ve sunumunda gelişmiş bilgisayarlardan yararlanılmaktadır. Bilgi teknolojisi yoğun bir özellik göstermektedir.
- Ü Otel işletmeleri sürekli olarak değişikliğe uğrayan dinamik bir endüstridir.
- Ü Sabit yatırımların büyük sermaye gerektirmesi nedeniyle sermaye yoğun özelliktedir.
- Ü Alt yapı (elektrik, su, kanalizasyon, ulaşım ve iletişim) desteği olmaksızın faaliyet gösteremezler.
- Ü Otel işletmeleri zamana duyarlıdır. Hizmet üretim ve tüketimi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir.
- Ü Hizmetlerin stoklanması ve bekletilmesi mümkün değildir.
- Ü Talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.
- Ü Hizmetlerin her an tüketime hazır durumda bulundurulması sabit maliyetleri yükseltmektedir.
- Ü Sunulan hizmetler bileşik bir ürün özelliği taşımaktadır.
- Ü Müşteri hizmeti ancak otelin bulunduğu yerde kullanılabilir.

Görüldüğü gibi otel işletmeleri imalat sektöründeki işletmelerden oldukça farklı özellikler sergilemektedir. Bu özellikler otel işletmelerinde kapasite ve talep yönetiminin önemini artırmaktadır.

## **1.2. Otel İşletmelerinde Kapasite ve Talep Yönetimi**

Kapasiteye odaklanmış bir çok hizmet işletmesi satılan kapasite yüzdesini İşletme verimliliğinin bir ölçütü olarak görmektedir. Diğer yandan ölçüt olarak ele alınan bu yüzdeler tek başlarına işletmenin karlılığının belirlenmesinde yetersiz kalmaktadırlar. Kapasite yönetimi turizm işletmelerinde kapasitenin sabit olması sebebiyle önem kazanmaktadır. Doğru kapasite yönetimi uygulamalarının yapılması karın maksimuma çıkarılmasında belirleyici rol oynamaktadır (Kayaman, 1998, s.16).

Otel işletmelerinde kapasite denildiğinde akla doğrudan oda kapasitesi gelmektedir. Otelin oda sayısı fiziki kapasitesini belirlemektedir. Ancak odalardaki yatak kapasitesi odaların özelliklerine göre artıp azalabilmektedir. Otellerde tek yataklı odalar (single), iki yataklı odalar (twin), iki kişilik tek yatağın bulunduğu odalar (double) gibi standart özelliklere sahip odaların yanında, özel müşterilere yönelik 'suit', 'presidential suit', 'club suit' gibi daha üstün özelliklere sahip odalar da bulunmaktadır. Odaların tek ve çift kişilik miktarının belirlenmesi otelin toplam yatak kapasitesini de ortaya çıkarmaktadır. Bazı oteller ihtiyaca göre iki yataklı odalardaki yatakları birleştirerek tek büyük yatağa dönüştürebilmektedir. Odalara istenildiğinde ek yatak (supplementary bed) veya bebek yatağı (baby cot) konulabilmektedir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s.405).

Görüldüğü gibi otellerde fiziki kapasite ancak konaklama ünitesi içerisinde bir takım ayarlamalar yapılarak optimal düzeye çıkarılabilmektedir. Ayrıca oteller zaman zaman periyodik temizlik, onarım ve yenileme amacıyla hizmet birimlerini belirli bir süre satışa kapalı tutabilirler. Faaliyet esnasında ortaya çıkan arızalar nedeniyle fiziki kapasitede azalmalar meydana gelebilir. Otel odalarının manzaralı-manzarasız, balkonlu-balkonsuz olması da oda kapasitesini etkilemektedir (Emeksiz, 2001, s.20).

Yöneticilerin kapasiteyi değişken talep karşısında dengeli bir biçimde eşleştirmesi için iki seçenek söz konusudur. Bu seçenekler kapasitenin değiştirilmesi ya da talebin değiştirilmesidir. Örneğin havayolu şirketleri yüksek istek olan uçuş rotalarına daha fazla koltuğa sahip uçaklar tahsis ederek kapasitelerinde değişikliğe gidebilmektedirler. Koltuk sayısı yüksek olan uçaklara sahip değiller ise indirimli fiyat seçeneklerini kaldırarak talebi düşürebilmektedirler (Kayaman, 1998, s.16-17). Ancak otel işletmelerinde arz edilen oda kapasitesi talebi karşılayamadığında mevcut kapasiteye bir oda daha eklemenin maliyeti



oldukça yüksektir. Oteller fiziki kapasitelerini genişletmek için ek inşaatlar yapabilirler. Fakat bu yatırım bir kaç oda eklemek için değil bir kat ya da ünite eklemek için yapılacaktır ve bunun için belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s.405). Ancak otel bir zincire bağlı ise ve aynı bölgede bir oteli daha varsa müşteri bu otele yönlendirilebilir. Aksi takdirde müşterinin konaklaması ancak bir başka otelde sağlanabilir (Hiemstra, 1999. s.218).

Talep yönetimi ve kapasite yönetimini bünyesinde bir araya getiren yönetim anlayışı (corporate management), kapasiteyi uzun vadede talep ile uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır (Kayaman, 1998, s.17). Oldukça basit görünmekle birlikte otel işletmeleri için talebin iyi analiz edilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır. Pazarda yapılan tanımlayıcı nicelik araştırmaları müşterinin cinsiyetini, gelir düzeyini, eğitimini, hangi sıklıkla konaklama hizmetini satın aldığını, ne kadar zaman öncesinden aldığını, hangi tür odayı tercih ettiğini gösterebilir. Fakat tanımlayıcı nitelikteki veriler, müşterilerin kim ve ne olduğunu ortaya koyabilmekte, pazar bölümleri düzeyinde sınıflandırabilmektedir. Ancak müşterilerin tercih ve tutumlarının bilinmesini sağlayamaz. Bu açıdan tanımlayıcı veriler talep yönetiminde bir araç olmakla birlikte müşterilerin neden ve nasıl davranacaklarını açıklayamaz (Lewis v.d.,1995, s.172). Ayrıca talep birçok değişkeni içinde barındırmaktadır. Otel işletmeleri müşterilerden gelen hizmet talebini çok uzun zaman öncesinden rezervasyon yoluyla alabildikleri gibi aynı gün veya saatte de alabilmektedirler. Otel işletmelerine olan talep mevsimlik, aylık, haftalık ve günlük periyotlarda sürekli değişmekte, artış ve azalışlar yaşanmaktadır. Hizmet talebi doğrudan müşterilerden gelebildiği gibi acentalar, şirketler, Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri v.b. aracı kurumlardan da gelebilmektedir. Rekabet, yerel ekonomide yaşanan olumlu/olumsuz gelişmeler veya doğal felaketler talebi oldukça fazla etkilemektedir. Ayrıca konaklama hizmeti temel bir tüketim kalemi değildir. Tüketici bu ihtiyacını karşılamaktan vazgeçebilir veya daha ucuzunu tercih edebilir (Emeksiz, 2001, s.22-23).

Otel işletmelerinde talebin belirli zaman aralıklarında dalgalanmalar göstermesi nedeniyle kapasite yönetimi çok daha zor olabilmektedir. Kapasite yönetimi, hizmet endüstrisinde imalat endüstrisine göre şu şekilde farklılıklar gösterebilmektedir (Murdick v.d.,1990, s.208);

- Ü Öncelikle hizmetin soyut olması ve üretim ile tüketimin eş zamanlı olarak gelişmesi sonucunda turizm ürünü stoklanma imkanı kaybetmektedir. Bu durumda hizmetlerin önceden üretilmesi ve daha sonra talepte oluşacak değişmelere uyum sağlayacak şekilde saklanması söz konusu olmamaktadır.
- Ü Hizmetler için oluşacak olan talebin kısa dönemli ve sık değişkenlik göstermesi,

önceden tahmin edilmesini güçleştiren bir özelliktir.

- Ü Talebin çeşitliliği ve hizmetin kendine has özellikleri nedeniyle talebi tam anlamıyla karşılayacak bir kapasite yönetimi yapmak zor olabilmektedir.
- Ü Bir çok hizmetin bir yerden başka bir yere götürülmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle talebin yoğun olduğu bölgelere hizmetlerin kaydırılmasını sağlamak ve kapasite kullanım oranlarını arttırmak mümkün olamamaktadır.
- Ü Hizmet kapasitesinin bir diğer özelliği ise ekipman ve alandaki değişmelerden çok, iş gören değişmesine göre farklılaşmasıdır.

Otel işletmelerinin özelliklerinden kaynaklanan güçlükler dikkate alındığında, otel işletmelerinin talep dalgalanmaları karşısında mevcut kapasitelerini doğru şekilde planlayacak ve kapasite kullanım oranlarını arttıracak stratejiler benimsemeleri zorunluluk olmaktadır. Kısa dönemdeki talep değişimleri karşısında otel işletmeleri tarafından uygulanabilecek bazı hareket tarzları aşağıda belirtilmiştir (Kotler v.d. 1996, s.433).

- Ü *Müşterinin hizmetin ulaştırılmasında daha fazla rol almasının sağlanması*; bu hareket tarzı, işletmenin kapasitesinde bir genişleme sağlamak için özellikle yoğun dönemlerde müşterilerin hizmetin ulaştırılmasında daha fazla rol alması amacına dayanmaktadır. Bu şekilde, çalışanların hizmet ettiği müşteri sayısı artırılmış olmaktadır. Otel işletmeleri teknoloji kullanımının artırılması yoluyla müşterilerin giriş işlemlerini kendi kendilerine yapabilmelerini sağlayarak müşterilerin hizmetin ulaştırılması sürecine katılımını arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu hareket tarzına bir diğer örnek de bazı yiyecek içecek işletmelerinde uygulanan self servis uygulamalarıdır.
- Ü *Çalışanların rotasyon yoluyla çok yönlü eğitiminin sağlanması*; rotasyon yoluyla yapılan çapraz eğitim sayesinde bir bölümde oluşan yoğunlukta, bir diğer bölümden çalışanların kaydırılması söz konusu olabilmektedir. Böylece eleman yetersizliği nedeniyle kapasitenin düşürülmesi ihtimali azaltılmış olmaktadır.
- Ü *Yarı zamanlı çalışanların istihdam edilmesi*; talebin yoğunluk gösterdiği, dönemlerde kapasitenin genişletilmesi için yarı zamanlı çalışanların istihdam edilmesi söz konusudur.
- Ü *Yan hizmetler ve ekipman sağlanması için kiralama ya da diğer kardeş işletmelerle paylaşım yoluna gidilmesi*; bu strateji özellikle konaklama ve yiyecek içecek işletmeleri tarafından talebe karşılık kapasitenin sınırlı olduğu durumlarda kullanılan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Ü *Bakım ve onarım faaliyetlerinin talebin düşük olduğu dönemlere kaydırılması*;

özellikle yüksek ve düşük talep dönemleri belirgin olan resort işletmeler tarafından uygulanma imkanı yüksek olan bir stratejidir. Talebin düşük olduğu sezonda işletmenin kapasitesini azaltarak bu dönemi verimli geçirmesi söz konusudur. Bu durumda bakım onarım faaliyetlerinin bu dönemlere kaydırılması bir hareket tarzı olarak benimsenebilir.

- Ü *Hizmet verilen saatlerin uzatılması;* otel işletmeleri hizmet saatlerini genişleterek kapasitelerini arttırma yoluna gidebilmektedirler.
- Ü *Teknoloji kullanımının arttırılması;* otel işletmelerinde kullanılan bazı sistemler kapasitelerinin arttırılmasında önemli rol oynamaktadır. Örneğin müşteri uyandırma sistemleri, bir çalışanın vereceği hizmetten çok daha fazla sayıda müşteriye hizmet verebilmektedir.

### **1.3. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma**

Fiyatlandırma sistemine adım atılırken ilk önce fiyat kavramının ele alınması gerekmektedir. Fiyata yönelik birçok yaklaşım yapılabilir. Ancak genel kabul görmüş bir kavram olarak fiyat bir değer ifadesi olarak ele alınmaktadır (Zigmund, D'Amico, 1994,s. 484). Fiyatlama tüketicinin satın alma kararında önemli bir role, işletmenin karlılığında ise doğrudan bir etkiye sahiptir (Tütüncü vd., 1999,s.130).

Hizmetler soyut olmalarına karşın, somut bazı ürünlerin sonucunda elde edilirler. Örneğin konaklama hizmetini üretebilmek için işletmelerin bina, mobilya, mefruşat gibi bazı somut mallara ihtiyacı olacaktır. Ancak, konaklama hizmetini satın alan bir kişi sınırlı bütçesinden bir ödemede bulunduğu halde, işletmeden somut bir unsura sahip olarak ayrılmayacaktır. Tüketicinin işletmeden ayrılırken sahip olduğu, sadece yaşadığı tecrübelerle ilişkin hatıralarıdır (Üner, 1994,s.13-14).

Fiyat, gerek ulusal gerekse uluslararası turizm piyasasında turizm işletmelerine yönelik talebe etki eden en önemli faktörlerden birisidir. Bu nedenle turizm işletmelerinin üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin fiyatları ile, turistik arz ve talep arasındaki karşılıklı ilişkiler, turizm talebinin fiyatların, fiyatların da turizm arzının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmasına neden olur.

Bir turizm işletmesinin sunduğu mal ve hizmetin karlılığını belirleyen en önemli faktör fiyatlandırmadır. Özellikle yüksek enflasyon ve yoğun rekabet ortamında fiyatlandırma turizm işletmeleri için önemli bir unsur haline gelmiştir. Bir turizm işletmesinin kendisine pazarda etkin bir şekilde yer edinebilmesi için belirlemesi gereken fiyat oldukça karmaşık bir süreçten geçmektedir (İçöz, 1996, s.185).

Turizm işletmelerinde fiyatlandırma işlemlerine başlamadan önce mevcut pazarın yapısının ve pazardaki rekabet koşullarının bilinmesi gerekmektedir. Turizm işletmelerinde fiyatlar süreklilik göstermemektedir. Talebin yoğun olduğu dönemlerde fiyatlar yükselirken, düşük talep dönemlerinde fiyatlar düşme eğilimine girmektedir. Bu nedenle istikrarlı bir fiyat politikası uygulamak oldukça zor olmaktadır (Lazer ve Layton, 1999 s.303).

### **1.3.1. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler**

Fiyatlandırma kararları üst yönetimin üzerinde durması gereken en önemli konulardan biridir (Tütüncü vd, 1999, s. 130). Turizm işletmelerinde fiyatlandırma konusundaki kararları etkileyen faktörler iki ana grup altında toplanmaktadır.

#### **1.3.1.1. Kontrol Edilebilen Faktörler**

Bu faktörler pazarlama kararlarını verenlerin büyük ölçüde kontrolü altında olan faktörlerdir.

##### **1.3.1.1.1. Maliyetler**

Fiyatlamaya etki eden bir faktör de maliyetlerdir. Kar elde etmenin tek yolu, fiyatların maliyetler üzerinden saptanmasıdır. Pazar dengesinin ele alınıp, maliyetlere göre bir fiyatlandırma politikasının izlenmesi gerekmektedir (Brandon ve Ortina, 1997,s.319). Bu nedenle üretim faktörlerinin tek tek ele alınıp, ortaya konması gerekir. Burada maliyetlerin sınıflandırılması yapılmalı ve bu sınıflandırmaya göre maliyetler oluşturulmalıdır (Tütüncü vd, 1999, s. 131).

Fiyatlandırmada en önemli etken bir ürünün üretim ve pazarlama maliyetidir. Bir konaklama işletmesinde bu maliyetler aşağıdaki şekilde gruplandırılır (Oluç, 1988, s.13, İçöz, 1996, s.188);

- ü Sabit maliyetler (Örn: ücretler, amortisman, sigorta)
- ü Değişken maliyetler (Örn: yiyecek-içecek giderleri, çamaşırhane giderleri)
- ü Yarı sabit maliyetler (Örn: enerji, telefon giderleri)
- ü Toplam maliyetler
- ü Ortalama maliyetler
- ü Marjinal maliyetler (Örn: bir müşterilik artış)
- ü Doğrudan maliyetler (Örn: mutfaktaki işgücü maliyetleri)
- ü Dolaylı maliyetler (Örn: yönetim giderleri)

- Ü Kontrol edilebilen maliyetler (Örn: işgücü kaybı, malzeme kaybı)
- Ü Kontrol edilemeyen maliyetler (Örn: kira)
- Ü Fırsat maliyetleri
- Ü Standart maliyetler

### 1.3.1.1.2. Pazarlama ve Fiyatlandırma Hedefleri

Fiyatlandırma hedefleri genelde dört temel kategoriye ayrılmaktadır; satış amaçlı, rekabet amaçlı ve maliyete dayalı fiyatlandırma. Bu kategorilerdeki fiyat politikaları aşağıdaki gibidir (Mucuk, 1997, s.160-161-162);

#### *Kar Amaçlı Fiyatlandırma:*

- Ü Maksimum kar amacı
- Ü Optimum kar amacı
- Ü Tatmin edici kar amacı
- Ü Maksimum gelir amacı
- Ü Maksimum toplam katkı amacı (toplam gelir, toplam değişken giderlerden fazla olacak şekilde hesaplanır)
- Ü Yatırımın geri dönmesi amacı

#### *Satış Amaçlı Fiyatlandırma:*

- Ü Satış hacmini en yükseğe çıkarma amacı
- Ü Tatmin edici bir satış hacmi amacı
- Ü Pazar payı elde etme ve koruma amacı
- Ü İlk kez satın alanların sayısını artırma amacı
- Ü Sürekli müşteri edinme amacı
- Ü Pazarda genişleme amacı

#### *Rekabet Amaçlı Fiyatlandırma:*

- Ü Fiyat farklılıklarını koruma ve sürdürme amacı
- Ü Rakiplerle uyum sağlama amacı

#### *Maliyete Yönelik Fiyatlandırma Amacı:*

- Ü Kara geçiş noktası (başabaş noktası) amacı
- Ü Maliyetleri karşılama amacı

### **1.3.1.1.3. Ürün**

Turizm işletmelerinin ürettiği ürünün kendisi de fiyatlandırmada önemli bir etkidir. Turistik mal ve hizmet üretiminde emek-yoğun üretim tarzı hakim olduğu için özellikle hizmetlerde standartlaştırma oldukça zordur. Bununla birlikte yüksek kalitede ve standartta mal ve hizmet sunulan işletmelerde mal ve hizmet fiyatları doğal olarak yüksek olacaktır. Ürünle ilgili faktörler aşağıdaki gibidir;

- Ü Yenilik
- Ü Ürün farklılığı
- Ü Prestij
- Ü Diğer ürünlere bağımlılık
- Ü Ürünün pazar durumu
- Ü Kolay bozulabilirlik
- Ü Atmosfer

### **1.3.1.1.4. İşletmenin Kaynakları**

Daha iyi kaynaklara sahip ve daha iyi durumdaki işletmeler her zaman karlı olmayan bazı ürünleri de destekleme ve sunma olanaklarına sahiptir. Aynı şekilde büyük işletmeler bazen kısa dönemli zararlara daha kolay katlanabilmekte ve yeni bir ürünün düşük bir fiyatla piyasaya sunulmasını daha kolay gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca teknolojik olarak eski işletmeler modern işletmelere göre daha yüksek maliyetle çalıştıkları için fiyat esneklikleri oldukça zayıftır.

Turizm işletmelerinin büyüklüğü ve kapasiteleri fiyat belirleme konusunda önemli bir faktördür. İşletmelerin doluş oranlarına göre belirli oranlarda maliyetlerini düşürebildikleri ve buna bağlı olarak fiyatlarını da indirdikleri görülmektedir (İçöz, 1996, s.188-189).

### **1.3.1.2. Kontrol Edilemeyen Faktörler**

Bu faktörler fiyatlandırma kararlarını etkileyebilen ancak pazarlama yöneticilerinin fazla kontrol edemediği faktörlerdir. Bu faktörler, aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (İçöz, 1996, s.188, Mucuk, 1997, s.162);

- Ü Talep
- Ü Rekabet
- Ü Endüstrinin tipi

- Ü Endüstrinin yapısı
- Ü Çevre
- Ü Hukuksal koşullar (Hükümet)
- Ü Aracı kuruluşlar
- Ü Üretim faktörleri sahipleri

### 1.3.2. Fiyatlandırmada Temel Yaklaşımlar

İşletme hedefleri içinde en başta gelen “karlılık”tır. Her işletmede, ister işletme, ister mal veya hizmet düzeyinde olsun, işletme karını artırmak veya var olan bir karlılık düzeyini korumak, onun yaşantısını sürdürebilmek, pay sahiplerini tatmin edebilmesi için şarttır. Bu nedenle önemli olan işletmenin uzun dönemli karlılığıdır ve fiyatlandırma amaçlarının bu yönde belirlenmesi gerekir (Karafakioğlu, 2000, s. 142).

Turizm işletmelerinde fiyatlandırmada kullanılan temel yaklaşımlar ya da fiyatlandırma teknikleri dört ana grupta toplanmaktadır. Bunlar maliyete, kara, rekabete ve pazara dönük fiyatlandırmalardır. Bu gruplandırma aşağıda tablo 1.1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.1. Fiyatlandırma Teknikleri**

<p style="text-align: center;"><b>MALİYETE DÖNÜK FİYATLANDIRMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Maliyet artı fiyatlandırma</li> <li>Ü Faktör fiyatlandırma</li> <li>Ü Başabaş noktasına göre fiyatlandırma</li> <li>Ü Gerçek maliyet yaklaşımı</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>KARA DÖNÜK FİYATLANDIRMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Hedeflenen kar amacı</li> <li>Ü Baz fiyatlandırma</li> <li>Ü Marjinal fiyatlandırma</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>REKABETE DÖNÜK FİYATLANDIRMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Fiyat izleme</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PAZARLAMAYA DÖNÜK FİYATLANDIRMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Prestije dayalı fiyatlandırma</li> <li>Ü Lider fiyatlandırma</li> <li>Ü Psikolojik fiyatlandırma</li> </ul>

Kaynak: (İçöz, 1996, s.196)

#### 1.3.2.1. Maliyete Dönük Fiyatlandırma

Fiyatlandırma kararları konusunda ilk yaklaşım maliyetlerle ilgilidir. Bunun için hazırlanan maliyet bilgileri, uzun ve kısa dönem veriler şeklinde iki grupta toplanır. Kısa dönem fiyatlandırmaya yönelik maliyetler, işletmenin kapasite kullanımı dikkate alınarak

belirlenir. Kapasite kullanımını düştüğü zaman birim maliyetler de artar. Bu nedenle kısa dönem fiyatlandırmada kullanılan maliyet bilgileri, talepten ve değişik satış yöntemlerinden etkilenir.

#### **1.3.2.1.1. Maliyet Artı Fiyatlandırma**

Maliyete dayalı fiyatlandırma tekniklerinden ilki, maliyet artı fiyatlandırma, birim başına düşen ortalama maliyete bir marjın ilave edilmesi temeline dayanır. Burada adı geçen marj, işletmenin genel giderlerinden gelen pay ve birim karı kapsar (Ayhan, v.d.,1992, s. 136). Bu yöntemin başlıca avantajları şu şekildedir;

- ü Gerçek maliyetlere dayanır ve maliyetlendirme kesindir.
- ü Hesaplama mekanik olduğu için yönetimin değerlendirmelerine ihtiyaç duyulmaz.
- ü Satış hedeflerine ulaşılması ve karlılığın kesin olduğu durumlarda kullanılır.

Yöntemin eksiklikleri ise aşağıdaki konularda ortaya çıkmaktadır;

- ü Yöntem talebin eksikliğini göz önüne almaz.
- ü İşletmenin hedeflediği pazar konumu ya da istenen imajına uygun olmayan fiyatlar ortaya çıkabilir.
- ü Rakiplerin fiyatlarını göz önüne almaz. Bazı durumlarda rakiplerin fiyatları daha düşük olabilir ve işletme rekabet şansını kaybeder.
- ü Girdi fiyatları arttıkkça ürün fiyatları da artar. Bu fiyat artışı işletmenin pazar kaybına neden olur (İçöz 1996, s.198, Atkinson, 1995, s.288).

#### **1.3.2.1.2. Faktör Fiyatlandırma**

Bu yöntem maliyet üzerinden fiyatlandırmanın değerşik bir şeklidir. Yiyecek-içecek fiyatlandırmasında yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Yiyecek maliyetleri standart bir maliyet faktörü ile çarpılarak satış fiyatı bulunur. İşletmenin konumu, imajı ve atmosferi faktörü yakından etkiler ve bu unsurlar önem kazandıkça faktörün değeri de yükselir (İçöz 1996, s.198, Atkinson, 1995, s.291).

#### **1.3.2.1.3. Başabaş Noktasına Göre Fiyatlandırma**

Bu yöntemin temel amacı işletmeyi başabaş noktasına, yani kar ya da zararın olmadığı ve toplam maliyetlerin karşılandığı noktaya götüren fiyatı bulmaktır. Sabit ve değerşken



maliyetler hesaplanarak farklı fiyatlar başabaş noktasında buluşmaktadır. Farklı fiyatlara olan talep öngörülebildiğinde başabaş noktasını aşan satışlar işletmenin kar miktarını da göstermektedir (Schmidgal, 1986, s.293).

Başabaş noktasına göre fiyatlandırma yapılırken bazı noktaların göz önüne alınması gerekecektir (İçöz, 1996, s.198-200):

- Ü Müşterinin alım gücüne uygun fiyat nasıl saptanacaktır? İşletmenin pazardaki rekabet koşullarının ve ürün pozisyonunun iyi değerlendirilmesi gereklidir. Fiyat kararını verenler fiyatlardaki artış ya da azalışların başabaş noktasını nasıl etkilediğini değerlendirebilmelidir.
- Ü Bazı pazarlama giderlerinin kısa sürede belirlenmesi oldukça zordur.
- Ü Enflasyon dönemlerinde hammadde ve işçilik maliyetlerindeki değişmelerin tahmin edilmesi gerekir.
- Ü Geçmişe dayanan veriler başabaş noktasının hesaplanmasında kullanılabilir, ancak bu veriler yeni bir ürün için geçerli olmayabilir.

#### **1.3.2.1.4. Gerçek (Güncel) Maliyete Dönük Fiyatlandırma**

Bu yöntem doğrudan doğruya fiyatı hesaplamaz, fakat yiyecek unsurlarının maliyetinde en üst noktada yer alır. Yöntemin süreci aşağıdaki gibidir;

- Ü İşletmenin türü ve rekabet durumuna göre tahmini satış gelirleri,
- Ü Satış gelirlerinin bir yüzdesi olarak kar hedefinin belirlenmesi,
- Ü Yiyecek maliyetleri dışındaki bütün maliyet ayrıntıları,
- Ü Yiyecek maliyetinin üst sınırının hesaplanması,
- Ü Yiyecek maliyeti üst sınırının altında kalacak şekilde menü dizaynı.

#### **1.3.2.2. Kara Dönük Fiyatlandırma**

Maliyete dayalı fiyatlandırma konusunda en önemli eleştiri, işletme için yatırılan sermayenin dikkate alınmamasıdır. Kara dayalı fiyatlandırma teknikleri bu eksikliği gidermek için kullanılır. Bu amaçla uygulanan başlıca yöntemler aşağıdaki gibidir.

### 1.3.2.2.1. Yatırımın Geri Dönüş Oranına Göre Fiyatlandırma (YDOF)

Bu yöntem hem yeni ürünler hem de mevcut ürünler için aynı derecede uygundur. Yatırımın geri dönüş oranına göre fiyatlandırmada temel amaç, yatırımın geri dönüşünü sağlayabilecek bir fiyat yapısını bulmaktır. Yöntemin süreci aşağıdaki gibidir;

- Ü İş için yatırılan sermayenin saptanması,
- Ü Yatırımın geri dönüşü için hedeflerin belirlenmesi (risk düzeyi, fırsat maliyetleri ve benzer işletmelerdeki yatırımın geri dönüş oranları da göz önünde bulundurularak),
- Ü Tahmini müşteri ya da birim satış miktarı,
- Ü Tahmini müşteri ortalama harcamaları (uygun satış fiyatı),
- Ü Satış gelirlerinin hesaplanması,
- Ü Tahmini değişken giderler,
- Ü Toplam karın hesaplanması,
- Ü Tahmini sabit giderler,
- Ü Net karın hesaplanması,
- Ü Net kar, yatırımın geri dönüş oranını karşılamakta mıdır?

Eğer yatırımın geri dönüş oranı tatmin edici değilse aşağıdaki sıralama çözüm olarak izlenebilir;

- Ü Hedeflenen yatırımın geri dönüş oranını azaltmak,
- Ü Sabit ve değişken giderlerden tasarruf etmek,
- Ü Satış fiyatını yükseltmek,
- Ü Birim satış miktarını artırmak,
- Ü İşten vazgeçmek.

### 1.3.2.2.2. Baz Fiyatlandırma

Baz fiyatlandırma, örneğin bir restoranda menü listesinin hedeflenen bir satış fiyatına göre düzenlenmesi temeline dayanır. Yöntemin süreci aşağıdaki gibidir (İçöz, 1996, s.203);

- Ü Tahmini sabit giderler,
- Ü Tahmini değişken giderler,
- Ü Toplam giderler,
- Ü Hedeflenen kar,
- Ü Hedeflenen gelir,
- Ü Tahmini satış miktarı,
- Ü Hedef fiyatın hesaplanması,

Ü Hedef fiyata ulaşmak için menü fiyatlarının düzenlenmesi.

### **1.3.2.2.3. Marjinal Fiyatlandırma**

Marjinal fiyatlandırma yöntemleri kar ya da satışlar bakımından düşünülen hedeflere göre uygulanır. Yöntem diğerlerine göre biraz daha karmaşıktır, çünkü fiyat kararını verenler yalnızca ürünün maliyetini değil fiyat ile talep arasındaki ilişkiyi de düşünmek zorundadır. Fiyatın bir fonksiyonu olarak talebi açıklamak için bir formül geliştirmek pratikte oldukça zordur (İçöz, 1996, s.204). yöntemde fiyatlardaki bir birimlik artışın elli oda kayba yol açtığı varsayılmaktadır. En yüksek satış düzeyi, sabit maliyetler, değişken maliyetler önceden hesaplanır ve formülde yerine konur ve işletme hangi fiyatı uygularsa en yüksek kara ulaşabileceğini görür (Jones ve Lockwood, 1989, s.98).

### **1.3.2.3. Rekabete Dönük Fiyatlandırma**

Fiyatın rekabete dayandırıldığı bu yöntemde, rakiplerin fiyatları izlenir. Maliyet ve talep faktörleri birinci derecede önem taşımaz. İşletme fiyatlandırma politikaları doğrultusunda kendi fiyatını rakiplerine göre belirler ve fiyatlarını rakiplerle aynı ya da rakip fiyatlarla orantılı olarak ayarlar. Maliyet ya da talepteki değişmelere göre değiştirmez. Ürün fiyatının değişmesi rakiplerin fiyatlarını değiştirmelerine bağlıdır.

Rekabete yönelik fiyatlandırmada en yaygın olarak uygulanan yöntem fiyat izleme yöntemidir. İşletme, fiyatını endüstride görülen ortalama fiyat üzerinde tutmaya çalışır. Yaygın olmasının nedenleri olarak; maliyetleri hesaplama zorluğuna karşın fiyat izlemenin çok kolay bir yöntem olması, bu fiyatın endüstrinin sağduyusunu belirten, normal kazanç sağlayan fiyat olduğu düşüncesi ve rekabeti körükleyici olmaması sayılabilir. Ayrıca, konulacak fiyata rakiplerin tepkilerini bilebilmenin güç oluşu da tercih nedenidir (Mucuk, 1997, s.170).

Birçok yiyecek-icecek işletmesi özellikle oligapol piyasalarda fiyatlarını rakiplere göre düzenler. Aynı şekilde otel işletmeleri de özellikle fiyat farklılaşmalarının olduğu durumlarda bu yöntemi uygular. Örneğin, 3 yıldızlı bir otel 39.95 \$'lık fiyat uyguladığında, ikinci bir otel de 35.95\$'lık bir fiyat uygulayabilir. Fiyatlar arasında %10'luk bir farklılık genellikle makul bir orandır ve düşük fiyatlı otel, lider konumundaki otelin fiyatını bu oranda geriden izler. Bu yöntemin temel zayıflığı pazarda lider konumunda bulunan işletmeye göre oldukça farklı olabilen işletmenin sermaye yapısının, kar hedeflerinin ya da işletme giderlerinin göz ardı edilmesidir (İçöz, 1996, s. 206). Etkin ve yaygın bir dağıtım sistemi ile

düşük fiyat politikasının yarattığı kar kayıplarına ve yüksek maliyetlere ancak güçlü turizm işletmeleri dayanabilirler (Oral, 1988, s.70-71).

#### **1.3.2.4. Pazarlamaya Dönük Fiyatlandırma**

Pazara dönük fiyatlandırma özellikle yeni ve birçok dağıtım kanalına sahip oteller ya da yeni ürün geliştiren oteller için uygun bir yöntemdir. Bu teknik; maliyetleri, rekabet faktörlerini, talebin özelliklerini, işletmenin hedeflerini (fiyatlandırma da dahil) ve dağıtım kanallarının özelliklerini dikkate alarak uygulanır. Yöntemin aşamaları aşağıdaki gibidir (İçöz, 1996, s.207);

- Ü Bir hedef pazarın saptanması gerekir,
- Ü Hedef müşteriler nerede geceleme yapacaktır? Sorusunun araştırılması,
- Ü İşletme ürünün pazardaki konumunu belirler ve bu konuma uygun bir fiyat tespit eder,
- Ü İşletme bu fiyat ile müşteriye ulaşacağı dağıtım kanallarını belirler,
- Ü Her dağıtım kanalına uygun satış hedefleri için alternatifler belirlenir,
- Ü İşletmenin satış gelirleri hesaplanır,
- Ü Hedeflenen kara ulaşılabileceği konusunda değerlendirme yapılır.

##### **1.3.2.4.1. Prestije Dönük Fiyatlandırma**

Bu fiyatlandırma, fiyatın yüksek kaliteyi yansıtacak şekilde yüksek tutulması ve tüketicilere fiyat yoluyla kalite imajının psikolojik olarak yerleştirilmesidir. Bazen ürünün gerçek kıymetinden yüksek fiyata satılması yoluna gidilir. Bu yöntemde tüketicilerde iyi ürünün yüksek fiyatlı olacağı kanısının yaygın olmasından yararlanır. Çoğu zaman prestij fiyatlandırma yöntemi, pazarın yüksek gelirli bölümlerine kaliteli ürünlerle hitap eden işletmelerce ve bu kaliteli ürünlere çok yüksek fiyat koyma şeklinde kendini göstermektedir (Mucuk, 1997, s.174).

Bu fiyatlandırma, fiyat ile kalite arasında ilişki olacağını düşünen müşteriler açısından avantaj sağlamak için kullanılmaktadır. Bazı ürünler için, örneğin diskotekler ya da tiyatro gibi, yüksek fiyat ürünün nesnel olarak prestijini yansıtmaktadır. Bu ürünler için fiyat yükselirken, ekonominin kurallarının tersine, talep miktarında da buna bağlı olarak artış görülmektedir. İşletmelerin bulunduğu yer ya da konum farklı bir atmosfer yaratarak müşterileri etkileyebilmektedir.

#### **1.3.2.4.2. Lider Fiyatlandırma**

Bazı işletmeler pazarladıkları ürün karması içindeki bazı ürünlerin, daha az çekici olan diğer ürünler için de çekicilik yarattığını varsaymaktadır. Böylece fiyatı düşük olan bir ürün müşteri açısından çekicilik yaratarak yüksek fiyatlı diğer ürünlerin de satılmasını sağlamaktadır. Buna “tuzak fiyatlandırma” (bait pricing) adı da verilmektedir.

#### **1.3.2.4.3. Psikolojik Fiyatlandırma**

Tüketici davranışlarına dayanan prestij yönlü fiyatlandırma, bazen işletme imajının etkisinde iken, bazen de müşterinin içinde bulunduğu psikolojik durumla ilgilidir. Özellikle soyut özelliği olan ürünlerde psikolojik fiyatlandırma daha önemlidir (İçöz, 1996, s.208).

Psikolojik fiyatlandırmada, kullanılan rakamların sayısı, fiyatların yuvarlaklığı ve sonlarındaki rakamların azlığı gibi unsurlar sunulan hizmete olan talebin yükseltilmesinde kullanılmaktadır.

Psikolojik fiyatlandırmanın bir başka yönü de referans fiyat kavramıdır. Referans fiyat, müşterinin düşüncesinde taşıdığı ve ürünü gördüğünde referans olarak kullandığı fiyattır. Referans fiyat önceki deneyimler sonucu ya da hali hazırdaki fiyat deneyimleri ile oluşabilmektedir. Popüler ürünlerin genel olarak referans fiyatları olmaktadır (Kotler, Bowen, Makens 1996, s. 407).

Tüketici hizmetin değerini fiyat ile kıyaslamaktadır. Değer, tüketicinin parasının karşılığında almayı umduğu hizmet ile ona sunulan hizmet arasındaki farkı yansıtan bir kavramdır. Rakip oteller hizmeti aynı fiyata sunuyorsa bu durumda tüketici fiyatı değer karşılaştırması yapmak için kullanılmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kendisine daha çok yarar sağlayan oteli tercih etmesi kaçınılmazdır (İçöz, 1996, s.185).

Lazer ve Layton (1999, s.300) ise otel işletmelerinde fiyatlandırma hedeflerini şu şekilde sıralamaktadır.

- Ü Pazar Payını Belirli Bir Oranda Artırmak
- Ü Hedeflenen Kar Düzeyine Ulaşmak
- Ü Hedeflenen Yatırım Geri Dönüşüm Oranına Ulaşmak
- Ü Seçkin Bir Marka imajı Yerleştirmek
- Ü Yeni Pazar Bölümleri Oluşturmak
- Ü Boş Kalan Kapasiteyi Değerlendirmek
- Ü Fiyatta Öncü Olduğunu Göstermek
- Ü Müşteriye Üstün Bir Değer Verdiğini Göstermek

- Ü Rekabette Avantajlı Duruma Geçmek
- Ü Rakiplerin Cesaretini Kırmak
- Ü Müşteriyi Yeni Hizmeti Satın Almaya Teşvik Etmek
- Ü Müşteriyi Özel Bir Hizmet Birimini Satın Almaya Teşvik Etmek
- Ü Müşteriyi Tamamlayıcı Bir Hizmet Birimini Satın Almaya Teşvik Etmek
- Ü Rakiplerin Fiyatlarıyla Uyum Sağlamak
- Ü Satış Hacmini En Üst Düzeye Çıkarmak
- Ü Müşteri Bağlılığını Artırmak

Fiyatlandırma hedefleri otel işletmeleri arasındaki fiyat farklılıklarının nedenlerini açık olarak ortaya koymaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GETİRİ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

#### 2.1. Getiri Yönetimi Tanımı

Getiri Yönetimi (GY), sabit kapasite ile üretilen hizmetlerden en yüksek geliri elde etmek için geliştirilmiş bütüncül, sistemli bir yaklaşımdır. Amerikan Hava yolları 1987 yılı raporunda Getiri Yönetimi'ni “doğru koltuğun, doğru müşteriye, doğru fiyatla satılması” şeklinde tanımlamaktadır. Havayolu ulaştırmasında koltuk, otel işletmelerinde otel odası, restoranlarda sandalye bekletilemez özellik taşıyan hizmetler grubuna girmektedir (Yu, 1998, s.159). Hizmetin sunumu ve tüketilmesi eş zamanlı olarak gerçekleştiği için bu hizmetlerin başka bir zamana ertelenmesi mümkün değildir. Bu nedenle zamanında satılmayan her hizmet birimi gelir kaybına yol açmaktadır. GY ile talep ve kapasite yönetimi bir sistematik içinde birleştirilerek en akılcı fiyat ve kapasite tahsisi yapılmaktadır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s.412).

Çeşitli alanlarda hizmet üreten işletmelere GY konusunda danışmanlık hizmeti veren Aeronomics şirketinin kurucusu Cross (1997, s.51) ise GY'yi “pazarın en küçük bölümü seviyesinde tüketici davranışlarını öngörme, en akılcı hizmetin sunumu ve en yüksek geliri elde edecek fiyatlandırma taktiklerinin disiplinli bir biçimde uygulanmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

GY konusunda bir çok kavramsal çalışması bulunan S. Kimes ise getiri yönetimi yaklaşımını anlaşılır ve basit bir ifadeyle “doğru hizmet biriminin, doğru müşteriye, doğru fiyattan, doğru zamanda satılmasına yardımcı olan bir yöntemdir” şeklinde tanımlamıştır (Kimes, 1994, s.23, Kimes ve McGuire, 2001, s.3).

S. Jauncey, I. Mitchell ve P. Slamet getiri yönetimini, “oda gelirlerini, konaklama işletmesinin talep şekillenmesini ve talebin işletmenin fiyat unsurlarına karşı verdiği tepkileri göz önüne alarak yükseltmeyi amaçlayan, bütünleştirici, sürekli ve sistematik bir süreçtir. Bu süreç geçmişe ait verilerin, gelecekte oluşacak talebin öngörülmesinde kullanılmasını ana prensip olarak alır” şeklinde tanımlamaktadırlar (Jauncey, Mitchell, Slamet, 1995, s.25)

Yine otel işletmeleri için getiri yönetimi şöyle tanımlanmaktadır: “Getiri yönetimi, geliri en yüksek düzeye çıkarmak için, öngörülen satılabilir oda kapasitesinin önceden belirlenmiş pazar bölümlerine tahsis edilerek en uygun fiyattan satılması yöntemidir (Donaghy v.d., 1997, s.140).

Otel işletmeleri gibi dayanıksız ürünlere sahip işletmelerde fiyat kontrolü, kapasite kontrolü ve verilen hizmetin kalitesinin artırılması yolu ile karlılığın artırılmasını amaçlayan

bir uygulamadır. Bu tanım otel işletmeleri için şu şekilde genişletilmiştir: “gelirlerin ve müşteriye sunulan hizmetin, geçmişe ait ve mevcut veriler, politikalar ve istatistik modeller ile desteklenip diğer piyasa uygulamalarını da göz önüne alarak en üst düzeye çıkarılmasını amaçlayan bir yaklaşımdır (Lieberman, 1993, s.36).

Getiri yönetimi, talep yönetimini, rezervasyon ve kapasite yönetimini bütünleştiren bir kavramdır. Yönetimsel, finansal ve pazarlama stratejilerini, fiyatlandırma, kapasite tahsisi, kapasite üstü rezervasyon ve oda dışı gelirler taktiklerini bütünleştirerek mevcut kapasiteden en yüksek geliri elde eden bir yöntemdir (Harris ve Peacock, 1995, s.44).

E. Orkin’e göre getiri kavramı, gerçekleşen gelir ile potansiyel gelirin birbirine oranlanması yolu ile elde edilen bir sonuçtur. Potansiyel gelir, işletmenin oda kapasitesinin %100 oranında ve afişe fiyattan satılması yoluyla elde edilecek en yüksek geliri ifade eder. Gerçekleşen gelir ise işletmenin oda satışlarından elde ettiği gelirdir (Orkin, 1988, s.52).

## **2.2. Getiri Yönetiminin Gelişim Süreci**

Her alanda olduğu gibi seyahat endüstrisinde de rekabetin kızışmasıyla şirketlerin karlılık oranları düşmektedir. Kimi zaman karlılığı artırmak amacıyla gerçekleştirilen şirket birleşmeleri yoluyla fiyatların artırılarak karlılığı yükseltme girişimlerinin de beklenen sonucu vermemesi, her düzeydeki işletmeyi bu noktada arayışa yöneltmiştir (<http://www.turizm gazetesi.com>, 02/09/2003).

Bu soruna çözüm olarak geliştirilen Getiri Yönetimi, 1970’lerin sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletleri (ABD) havayolu ulaştırmasında uygulanan serbestleştirme sonrasında ortaya çıkmıştır (Kimes, 1989, s.15, Yeoman ve Ingold, 1999s.3). 1978 yılında kabul edilen Havayolları Serbestleştirme Anlaşması (The US Airline Deregulation Act), birkaç yıl içinde tam olarak uygulanmaya başlamıştır. Bununla birlikte, uçulan bölge, uçuş rotası, taşıma kapasitesi ve tarifeler konusunda devlet denetimi ortadan kalkmış ve havayolu işletmelerine serbest davranma hakkı verilmiştir. Böylece çok sayıda havayolu işletmesinin pazara girmesiyle rekabet daha da artmış ve bunun sonucunda fiyatlar düşmüştür. Talebin düşük fiyatlara doğru kayması, uçak koltuk kapasitesinin yüksek fiyatlarla doldurulmasını imkansız hale getirmiştir (Doganis, 1998, s.302).

Büyük havayolu işletmeleri, havayolu ulaştırmasında uygulanan serbestleştirme sonrasında artan rekabeti göğüsleyebilmek amacıyla talep ve kapasite yönetimine daha çok önem vermeye başlamışlar ve GY’yi geliştirmişlerdir (Kimes, 1989, s.15).

Havayolu işletmeciliğinde getiri, satılabilir koltuk, uçuş mili başına gelir anlamına gelmektedir. Havayolları tam, indirimli, süper indirimli, gibi fiyatlar uygulamakla birlikte



bütün koltukları tam fiyattan satmak istemektedirler. Fakat bu her zaman mümkün olmadığı için yine fiyat indirimi yaparak tüketiciyi satın almaya teşvik etmektedirler. İşte bu noktada, uygulanacak indirim ne kadar olmalı ki uçak dolsun ve tam fiyatı ödemeye hazır müşteri için de yeterli yer kalsın? gibi karar verilmesi gereken bir sorun ortaya çıkmaktadır. Havayolu işletmeleri bu sorunu GY sistemi içinde koltuk kapasitesi ve fiyatlamayı birleştirerek başarıyla çözmüş ve gelirini artırmıştır. Bir çok havayolu getiri yönetimini kullanarak gelirlerinde % 5'lik bir artış elde etmiştir (Kimes, 1989, s.189).

Her fiyat diliminde 20 koltuk satılacak ve 20 \$'lık koltukların yüksek gelirli pazar bölümlerine satılması önlenmeye çalışılacaktır. Gelirin en yüksek düzeyde olması için her uçuşun her fiyat dilimi günlük olarak takip edilmekte ve denetlenmektedir. Farklı fiyatlara yapılmış mevcut rezervasyonlar ve eldeki satışa hazır koltuklar daha yüksek fiyatı ödeyebilen müşterilere satış için bir araç durumundadır. Farklı pazar bölümlerine, rezervasyon yapma alışkanlıklarına göre farklı fiyatlar sunularak gelirin en yüksek seviyeye çıkarılması GY'nin en önemli işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır (Doganis, 1995, s.305). GY ile pazar bölümlerinin satın alma ve rezervasyon yaptırma özellikleri takip edilmekte, farklı fiyatlardan satın alma yapan pazar bölümlerine hangi uçuşta ne kadar koltuk tahsis edilmesi gerektiği yaklaşık olarak bilinmektedir (Hanlon, 2000, s.194).

1990'ların ortasında doruğa ulaşan, rekabetin kızışması ve şirketlerin karlılık oranlarının düşmesi sorununa çözüm olarak geliştirilen GY, sadece havayolu şirketlerinde değil, çeşitli alanlarda da uygulanılmaktadır. Havayolu şirketlerinin dışında GY'nin en etkin kullanılıp sonuç verdiği alanların başında turistik işletmeler, özellikle konaklama tesislerinin olduğu belirtilmektedir. Konaklama sektörünün en önemli sorunları arasında yer alan düşen kar oranlarının korunabilmesi noktasında pratik sonuçlar getiren GY'in uygulamalarından çıkan sonuçlar kısa sürede Avrupa Birliği (AB)'nin Turizm ile ilgili 23. nolu Komisyonu'nun da dikkatini çekmiştir ve AB 23 Nolu Komisyonu, konuyla ilgili çalışmayı geliştirmeye karar vermiştir.

Küçük işletmelerden en büyüklerine kadar uygulamalarında geniş bir yelpaze oluşturan Getiri Yönetimi, kayak, golf, tiyatro, müze gibi alanlarda da kullanım potansiyeline sahip olmasına karşın şu ana kadar yoğun biçimde kullanılamamıştır. Getiri Yönetimi'nin en yoğun kullanıldığı yerler ise, otel zincirleri, taşımacılık ve cruise hatları olarak gösterilmektedir (<http://www.turizm gazetesi.com/mainframe.asp?arama=tarih,02/09/2003>).

### 2.3. Getiri Yönetiminin Amaçları

Otel işletmelerinde GY, oda ve oda bağlantılı hizmetlerin satışından fiyat, talep ve kapasite denetimi ile en yüksek geliri elde etmeyi amaçlamaktadır. GY, kısa vadede gelirin artırılması uzun vadede ise karın artırılmasına yönelik sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Geçmiş ve mevcut talep bilgilerini kullanmakta, pazarlama ve faaliyet desteği ile bu bilgileri bütünleştirmekte ve otelin uygulamada kendisine en uygun olan iş seçeneğini oluşturma kabiliyetini artırmaktadır. Otel işletmelerinde GY'nin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

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

GY, müşterinin satın alma davranışı ile ilgili bilgileri kullanarak hizmet satışında fiyat ve kapasite denetimini sağlamaktadır. Otel işletmesi bu sayede geliri artırırken müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olan hizmeti sunmaktadır. Bilgi teknolojisi, istatistik, tahminleme, karlılık, yönetim yeteneği ve iş bilgisi / tecrübesi bir potada eritilmektedir (<http://europa.eu.int>, 25/06/2003).

## **2.4. Getiri Yönetimi İçin Gerekli Koşullar**

Bir işletmenin getiri yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi için kapasitenin sınırlı (sabit), sabit maliyetlerinin yüksek, değişken maliyetlerinin az, talebin zamana duyarlı ve dalgalı, ürünlerinin birbirine benzer olması gereklidir (Yeoman ve Ingold, 1999, s.5).

### **2.4.1. Kapasitenin Sınırlı Olması**

Getiri yönetimi, kapasitesi sınırlı olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için geliştirilmiştir. Kapasite sınırı olmayan işletmeler, kapasitelerini talebe göre ayarlayabilirler fakat sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler, ellerinde ne varsa onunla bir şeyler yapmak zorundadırlar (Andersen, 1997, s.15). İmalat sektöründeki işletmeler, talepteki değişimlere üretimi artırarak/azaltarak veya stoklarını denetleyerek rahatlıkla uyum sağlayabilirler (Daudel ve Vialle, 1994, s.31). Hizmet işletmelerinin kısa dönemde kapasitelerini, talepteki ani değişikliklere göre fiziksel olarak ayarlanmasının imkansız ya da son derece maliyetli olması, hizmet işletmeleri için var olan kapasitenin en verimli şekilde kullanılmasını daha da önemli hale getirmektedir (Kimes ve McGuire, 2001, s.4). Örneğin, havayolları uçağın ebadını veya araba kiralama işletmeleri taşıma aracını değiştirebilmektedirler. Fakat, bir restoran, otel veya eğlence merkezi kapasitesinin talep düştüğünde küçültülmesi, talep yükseldiğinde büyütülmesi oldukça zordur (Daudel ve Vialle, 1994, s.31). Bazı sektörler getiri yönetimini kapasitelerini ayarlayabilmek için kullanmaktadırlar (Kimes, 1989, s.15).

### **2.4.2. Yüksek Sabit Maliyetler**

Sabit maliyetlerin yüksek olması kapasiteyi artırmak için yüksek maliyetler getirmektedir. Bir uçak veya bir otelin kapasitesinin artırma maliyeti çok yüksektir ve kapasite hızlı bir şekilde artırılamaz. Getiri yönetimi, pazar bölümlerine en uygun kapasite ve fiyat tahsisi yaparak mevcut arzdan en iyi şekilde yararlanmayı hedeflemektedir (Yeoman ve Ingold, 1999, s.5).

### **2.4.3. Değişken Maliyetlerin Az Olması**

Ek bir müşterinin maliyeti veya başka bir deyişle satılamayan kapasite nispeten ucuzdur. Örneğin, fazladan bir müşterinin otel işletmesine maliyeti çok düşüktür. Teorik olarak kapasitesi sınırlı olan işletmeler kullanılan kapasiteyi değişken maliyetlerin bir

miktar üstünde satmalıdırlar (Barth, 2002, s.137). Çünkü talep oluştuğunda, fazladan bir hizmet biriminin satılması değişken maliyetleri çok az etkilemektedir. Değişken maliyetlerin üzerinde sunulan her fiyat sabit maliyetlere ve kara katkıda bulunmaktadır. Değişken maliyetlerin sabit maliyetlere göre çok daha düşük olması, fazladan satılan her bir hizmet biriminin kara katkısı ile sonuçlanmaktadır (Kimes, 1989, s.189; Coltman, 1992, s.67). Nitekim bazı otel işletmelerinde yönetim kararlarına yardımcı olması açısından sezon dışında fiyat indirimlerinin alt sınırının belirlenmesinde katkı tipi gelir tablosu düzenlenmektedir. Böylece değişken maliyetleri karşılayan ve sabit maliyetlere katkıda bulunan her fiyat ya kara katkıda bulunur ya da zararı azaltır. Hizmet sektöründe değişken maliyetlerin üzerinde bir rakama kadar indirim yapmak yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Getiri yönetimi, fiyat indirimlerinin belirli bir düzen ve sistematik içerisinde yapılmasını sağlamaktadır (Yeoman ve Ingold, 1997, s.5).

#### **2.4.4. Talebin Zamana Duyarlı ve Dalgalı Olması**

Sabit kapasite ile çalışan hizmet işletmeleri zaman içinde aşağıdaki dört durumla karşı karşıya kalabilirler:

- ü *Aşırı Talep Durumu:* Talebin maksimum kapasiteyi aştığı durumlarda, müşteriler diğer otel işletmelerine kayarlar ve işletme potansiyel gelir kaybına uğrar.
- ü *Talebin Optimum Kapasiteyi Aşması:* Talebin optimum kapasiteyi aşması durumunda müşteriler geri çevrilmez, fakat hizmet kalitesinde gerileme ortaya çıkabilir.
- ü *Talep İle Optimum Kapasitenin Dengede Olması:* Bu durum işletme açısından en ideal durum olacaktır. Değişen tüketici tercihleri ve rekabet ortamı göz önüne alınarak mevcut durum korunabilir.
- ü *Talebin Optimum Kapasitenin Altında Olması:* Böyle bir durumda işletmenin kaynaklarının tam anlamıyla kullanıldığından söz etmek imkansızdır (Lovelock, 1992, s.154; İçöz, 1996, s.31).

Sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler talepte meydana gelen değişiklikleri kolayca kapasiteleriyle eşitleyemezler. Talep değişikliklerinde, yani talebin yüksek ve düşük olması halinde, otel işletmeleri kapasitelerini dikkatli kullanmaları sayesinde bu durumdan fayda sağlayabilmektedirler. Sınırlı kapasiteye sahip olan işletmeler talebi yönetmeye yardımcı olması için genellikle rezervasyon sistemleri kullanırlar. Getiri yönetimi, talep tahmin yöntemlerini kullanarak yöneticilere talebin az olduğu dönemlerde kullanım oranını artırmayı ve talebin yoğun olduğu dönemlerde geliri artırma imkanı verir (Yeoman ve Ingold, 1999, s.5).

#### **2.4.5. Ürünlerin Birbirine Benzer Olması**

Bir çok getiri yönetimi sistemi verilen hizmetin birbirine benzer nitelikte olduğunu varsayar. Örneğin, getiri yönetimi, talepteki artış ve azalışlara bağlı olarak farklı uçuş ve fiyat sınıfındaki koltukları birbirinin yerine kullanabilmektedir. Otel işletmelerinde de farklı fiyat sınıfındaki oda çeşitleri birbiriyle adilce değiştirilebilir (Yeoman ve Ingold, 1999, s.5-6).

#### **2.5. Getiri Yönetiminin Unsurları**

Otel işletmelerinin GY sistemini etkin bir şekilde uygulayabilmeleri için otel işletmeleri; müşterilerinin ödeme yapabilecekleri fiyat düzeyine göre pazar bölümlenmesi yapmalı, geçmişe ait talep ve rezervasyon süreci hakkında bilgi sahibi olmalı, fiyatlama hakkında bilgi sahibi olmalı, gelişmiş bir fazla rezervasyon sistemine sahip olmalı ve iyi bir iletişim sistemine sahip olmalıdır (Yeoman ve Ingold, 1999, s. 6, Hanks v.d., 1992, s.40).

##### **2.5.1. Pazar Bölümlenme**

GY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için konaklama işletmesinin pazarını farklı müşteri gruplarına göre bölümlendirebilmesi gereklidir. Bölümlendirme, talep elastikiyetini pazar bölümlerine yayabilme ve farklı fiyat fırsatları yakalayabilmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bölümlendirmeyi hedefleyen bir stratejinin verimli olabilmesi için öncelikle fiyat duyarlılığı olan müşteri alt gruplarının belirlenmesine öncelik verilmesi gerekmektedir (Harris ve Peacock, 1995, s. 40).

GY uygulamak isteyen bir otel işletmesinin pazar bölümlendirmeye gitmesi bir zorunluluktur. Fiyat ve kapasite tahsisinde verilen kararların etkinliği pazar bölümlerinin özelliklerinin önceden tanımlanmış olmasına bağlıdır (Yeoman ve Ingold, 1999, s. 6).

Örneğin otel işletmeleri, iş ve tatil talebini oluşturan grupları birbirinden ayırabilmelidir. Buradaki amaç, otel işletmelerinin farklı müşteri grupları için farklı fiyatlandırma stratejileri uygulayacak olmasıdır (Kimes, 1989, s.15).

##### **2.5.2. Talep ve Rezervasyon Özellikleri**

Talep tahmini otel işletmelerinde GY'nin yapı taşlarından biridir. Aksi halde sistemin tam anlamıyla çalışması beklenemez (Kimes, 1989, s. 18). GY sistemi içerisinde, arz ve talebin öngörülebilmesi için, müşteri davranışlarının (rezervasyon şekilleri, iptaller, no show

durumları, bireysel müşteriler, erken / geç ayrılışlar) geçmiş veriler göz önüne alınarak tahminlemesi gerekmektedir. Bu sürecin doğru olarak gerçekleşebilmesi için, işletmenin her bir pazar dilimiyle ilgili geçmişte gerçekleşen talep özelliklerine ait sağlıklı bir veri tabanına sahip olması gerektirmektedir (Vogel, 1997, s.120).

Konaklama işletmesinin, geçmişte pazar bölümlerinden gelen talebe ilişkin istatistiki bilgilere sahip olması, talep tahmininde, karı yüksek seviyeye çıkarmada ve gelecekteki toplam satışların belirlenmesinde faydalı olacaktır (Harris ve Peacock, 1995, s. 40).

Yönetici üç ay öncesinden ilgili günün rezervasyonuna bakarken, her pazar bölümünden ne kadar rezervasyonun geleceğini bilmek, zaman içinde pazar özelliklerine göre bu rezervasyonların nasıl değişeceğini de kestirmek zorundadır. GY, otelin ana ve alt pazar bölümlerinin rezervasyonlarını özelliklerine göre ayırarak yöneticiye yardımcı olmaktadır (Kimes, 1989, s. 18).

### **2.5.3. Fiyat Değişiminin Etkilerinin İzlenmesi**

GY fiyat çeşitlendirme ve değişimine dayanmaktadır, bu açıdan GY bir çeşit fiyat farklılaştırma yöntemidir denilebilir. Talep düşük olduğunda indirimli fiyatlar sunulmakta, talep yüksek olduğunda da indirimli fiyatlar satışa kapatılmaktadır. Fiyatların değiştirilmesi durumunda talebin ve rakiplerin buna nasıl yanıt vereceğinin bilinmesi otel yönetimi açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır. GY ile çeşitli fiyat sınıflarındaki talebin esnekliği dikkate alınarak duruma en uygun fiyatlar sunulmaktadır.

### **2.5.4. Kapasite Üstü Rezervasyon (Overbooking) Politikası**

Kapasite üstü rezervasyon, iptal, erken ayrılma veya gerçekleşmeyen konaklama olacağı beklentisi ile kapasitenin atıl kalmasını önlemek için otelin fiziki kapasitesinin üstünde rezervasyon alması durumudur. Geçmiş dönemlerdeki iptal, erken ayrılış ve gerçekleşmeyen konaklama miktarlarının bilinmesi kapasite üstü rezervasyon oranının gerçeğe yakın hesaplanmasına yardımcı olmaktadır. Overbooking politikası, fazladan gelir elde edilmesini sağlamakla beraber, içerisinde müşteri tatminsizliği ve potansiyel iyi niyetin kaybı risklerini de içeren bir uygulamadır (Vogel, 1997, s. 138).

### **2.5.5. Etkin Bir Bilgi Sistemi**

Konaklama işletmesi merkezi rezervasyon ağına dahil ise, bu sistem işletme yönetim sistemi ile bir araya getirilmelidir. Bu yolla rezervasyonlar alındığında, satılabilir oda sayısı değişecek ve rezervasyon sistemi aynı anda gelen son bilgilerle donatılmış olacaktır. Bu noktada bilgisayar sistemlerinin yetersizliği, odaların olması gerekenin çok altında bir fiyattan satılmasına ya da oda çeşitlerinin satılabilirlik durumu hakkında yanlış bilgilenmeye neden olabilmektedir. Bu durum başarılı GY sistemlerinin karşılaştığı en önemli sorunlardandır (Kimes, 1989, s.18).

### **2.6. Getiri Yönetimine Yönelik Modeller**

İşletmelerde getiri yönetimi sistemine yönelik değişik kuramsal çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Tüm model yaklaşımlarında turizm işletmeleri arasında genellikle otel işletmeleri ağırlıklı olarak ele alınmakta ve açıklamalar bu işletme örneği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

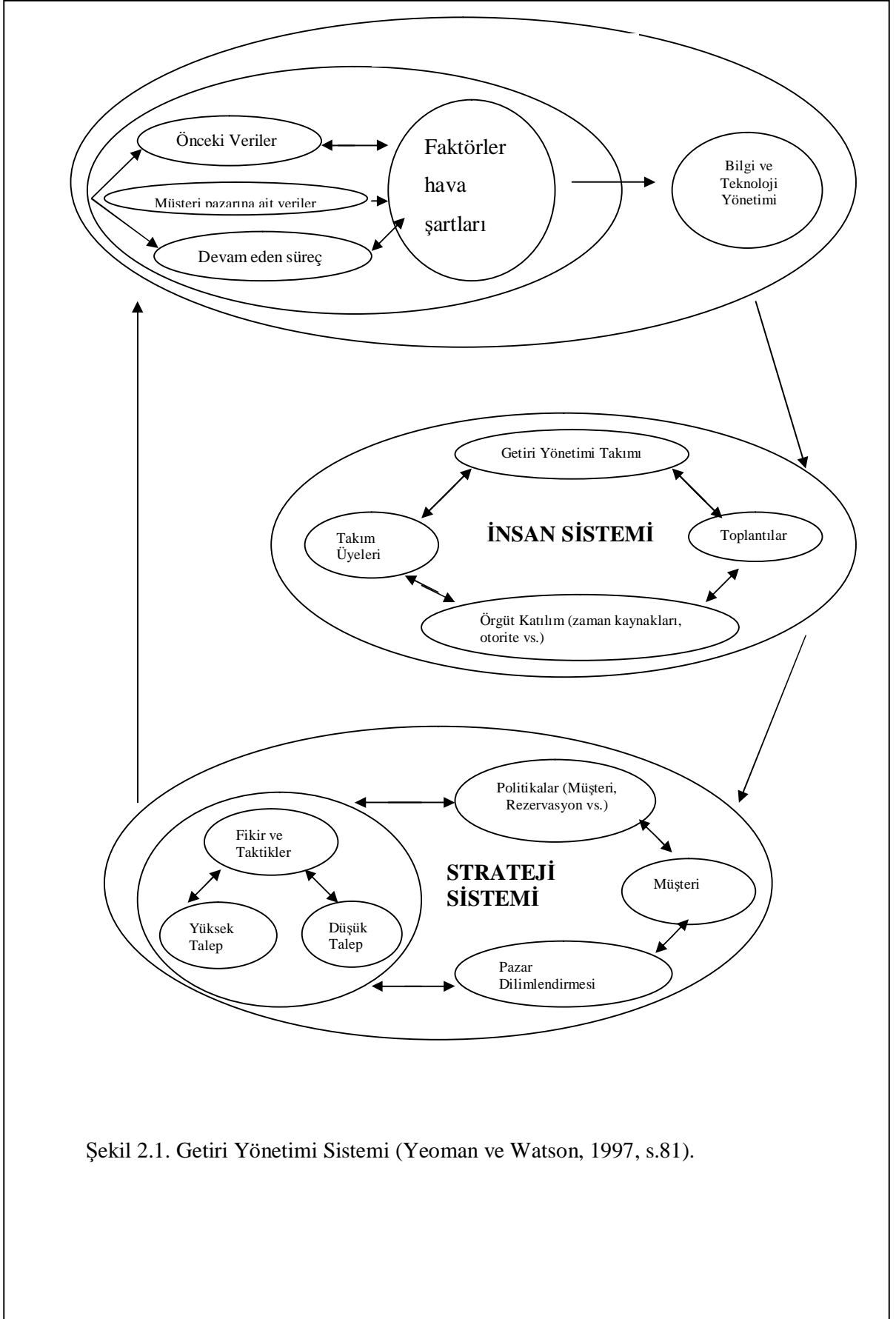
#### **2.6.1 Yeoman'ın Getiri Yönetimi Modeli**

Getiri yönetimi konusunda önemli çalışmaları bulunan Ian Yeoman, getiri yönetimi kavramını, birbiriyle etkileşim içerisindeki üç alt sisteme dayanan bir sistem yaklaşımı, HAS (Human Activity System) olarak tanımlar. (Yeoman, Watson, 1997, s.80)

**Öngörü sistemi:** Geleceğe yönelik doğru tahminleme yapabilme getiri yönetiminin dayandığı ana prensiplerden biridir. Hava şartları, rekabet, risk alabilme, rezervasyon şekilleri ve işletmenin çifte rezervasyon politikası gibi pek çok faktör karar alma mekanizmasının öngörülerini etkiler. Bu faktörler, daha önceden işletme tarafından elde edilen veriler ve müşteri profilleri ile birleştirilerek öngörü sistemi içine alınır.

Öngörü sisteminin sürekliliği ve güncelliği ise, verilerin belirli aralıklarla alt sisteme giriş ve çıkış yapması ile sağlanmaktadır. Tüm bu veriler bilgi yönetimi ve teknoloji yardımıyla, karar alma mekanizmasının öngörü süreci içerisinde çok daha tutarlı sonuçlar elde etmesini sağlamaya yönelik kullanılacaktır.

Başarılı bir öngörü, sadece katılım ve sistem içerisindeki çeşitli aktörlerin yetenek ve bilgisine değil, öngörüde kullanılan çerçeveler ve sınırlara da bağlı olmaktadır.



Şekil 2.1. Getiri Yönetimi Sistemi (Yeoman ve Watson, 1997, s.81).



**İnsan sistemi:** Gerek getiri yönetiminin bir koşulu gerekse insana dayalı sistemlerin gerektirdiği bir koşul olarak örgüt, kaynak kullanımı ve otoritenin paylaşılması konusunda çalışanlar ile işbirliği halindedir. Ayrıca örgüt içerisinde, uygulamaların doğru yapılabilmesi konusunda takım çalışmalarına yer verilmesi de sürecin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İnsan alt sisteminin öngörü ve stratejik alt sistemlerle olan kuvvetli ilişkisi Şekil 2.1'de görülmektedir.

Getiri yönetimi sistem yaklaşımı içerisindeki insan alt sistemi, getiri yönetimi takımı, takım üyeleri, örgütsel katılım ve toplantılar olmak üzere dört ana unsurdan oluşmaktadır. İşletme içerisinde oluşturulan getiri yönetimi takımı ile takım çalışması işletme içerisinde desteklenmekte, örgütsel katılım pek çok yönüyle sağlanmaya çalışılmaktadır.

**Strateji sistemi:** Bu alt sistem işletmecilik politikaları, müşteri, pazar dilimleri, ve taktiklerden oluşmaktadır.

Politika unsuru, işletmenin stratejilerini belirlemedeki önemli unsurlardan, işletmecilik politikalarını ifade etmektedir. Bu politikalara örnek olarak genel olarak tüm rezervasyon politikaları (çifte rezervasyon politikaları dahil olmak üzere), müşteri dilimlerine uygulanacak politikalar vb. verilebilir. Özellikle işletmenin çifte rezervasyon ve pazar dilimlendirmesi konusundaki politikalarının açık olması getiri yönetiminin bir gerekliliğidir.

Strateji alt sistemindeki bir diğer ana unsurda seçenek ve taktiklerdir. İşletmede, talepteki ani değişiklikler için uygulanacak olan taktik ve seçenekler, işletmenin faaliyette bulunduğu değişken dış çevrenin ve talebin gereği olarak her yönüyle belirlenmiş olmalıdır. Uygulanacak olan bu seçenek ve taktikler işletme politikalarını ve pazar dilimlerini doğrudan etkileyecektir.

Yazarların burada üzerinde durduğu nokta ise, işletme için uygun olan stratejinin belirlenmesi ve uygulanmasının, sorumlu yöneticinin yetenek, uzmanlık ve bilgisine bağlı olduğudur.

### **2.6.2. Jones ve Hamilton'un Getiri Yönetimi Modeli**

Jones ve Hamilton'ın 1992 yılında oluşturdukları çalışma Yeoman'ın sistem yaklaşımının bir benzeri olarak ortaya çıkmaktadır. Jones ve Hamilton'ın süreç yaklaşımının tüm uygulama basamakları da insan unsuru üzerine yoğunlaşmaktadır.

Jones ve Hamilton getiri yönetimi sürecinin ilk basamağını "işletme içerisinde getiri yönetiminin bir kültür olarak oluşturulması" şeklinde belirlemişlerdir.

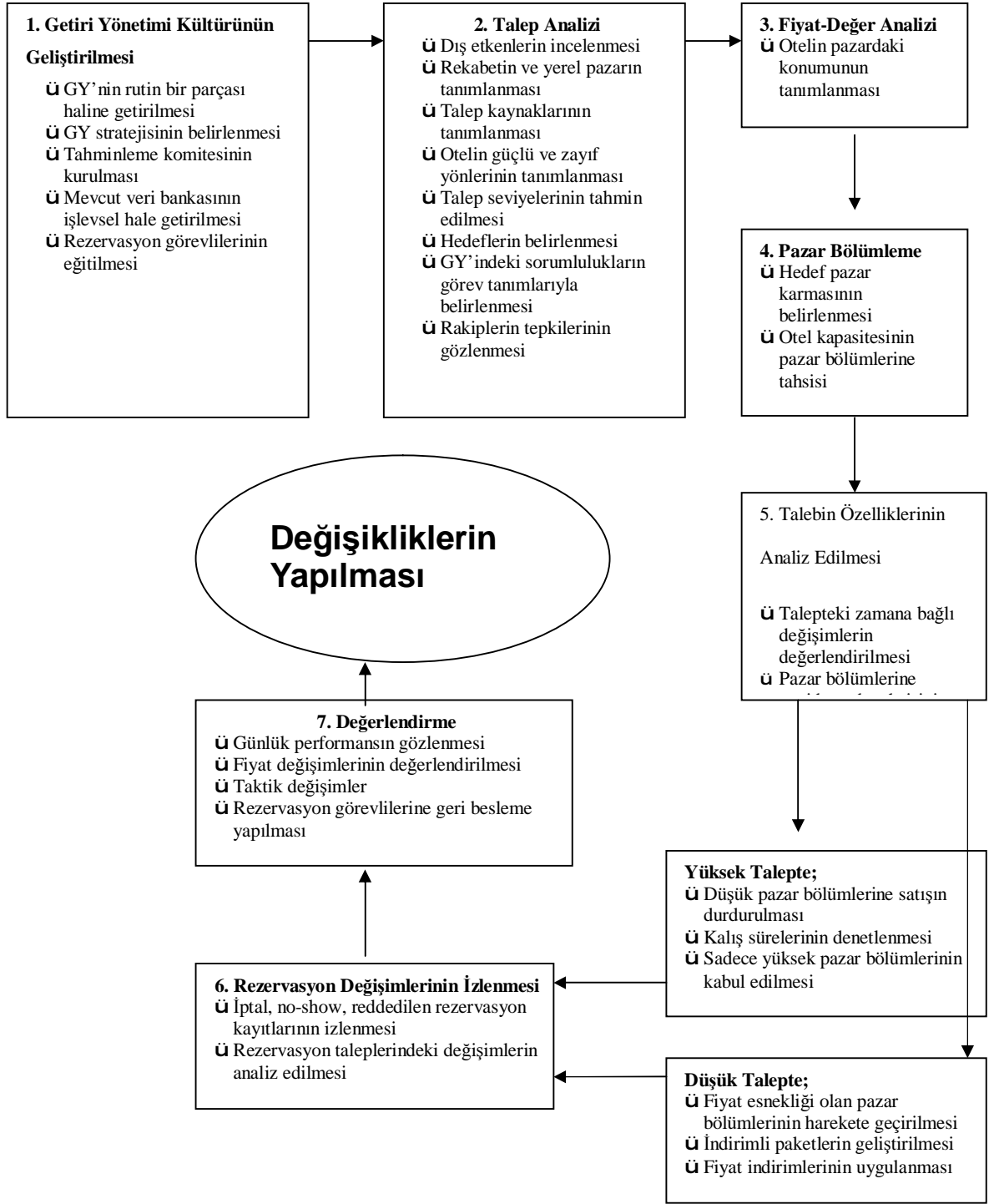
Başarılı bir getiri yönetimi kültürünün işletmede uygulanması, ancak bu kültürün insan unsuruna odaklanmış olması ile mümkündür. Bu da örgüt içerisindeki tüm bireylerin getiri

yönetiminin ne olduğu ve neyi amaçladığını tam anlamıyla anlamış olmasına bağlı olacaktır.

Gerek teknolojiler gerekse sistemler ancak bireylerin bilgisine ve bu analiz sonuçlarını ne kadar verimli ele alabildiğine bağlı olarak başarılı olmaktadır. Dolayısıyla getiri yönetiminin işletme içerisindeki bireylerin günlük iş rutininin bir parçası olması son derece önem kazanmaktadır. Kuşkusuz burada bireyden kasıt, sistem içerisinde rol alan tüm yönetici ve iş görenler olmaktadır.(Jones, Hamilton, 1992, s.91)

İşletmelerde kullanılan bilgi teknolojisi ve bilgisayar programları, ham veriyi işler ve kategorize ederek düzenler. Daha sonra ise düzenlenen bilgiler hızlı ve doğru bir şekilde sunulur. Bu süreç içerisinde bilgisayar teknolojisinin eksik kaldığı yön, veriler arasında seçici olamaması ve tüm olasılıkları birbirinden ayırarak öngörü süreci ile karar almaya uygun olan verilere odaklanmamasıdır.

Turizm sektöründe arz, otel işletmeleri ve rakiplerinin plan ve stratejileri ile biçimlenirken, talep ise insan doğası tarafından biçimlenmektedir. Bu durumda en gelişmiş bilgisayar teknolojisi ile oluşturulmuş bir öngörü sistemi bile yanıltıcı olabilmektedir. Bu nedenle işletmede oluşturulan geleceğe yönelik öngörülerin son halinin, yönetim takımı ile birlikte gözden geçirilmesi son derece önem kazanmaktadır. Bu öngörülerin, yönetim ve diğer iş görenlerle tartışılarak gerekli değişikliklerin yapılmasıyla güvenilirliklerinin yükseltilmesi mümkün olabilecektir.



Şekil 2.2. Jones ve Hamilton'ın Getiri Yönetimi Uygulama Modeli (Jones ve Hamilton, 1992, s.92).

Getiri yönetimi kültürüne ulaşılması için işletme bünyesine alınması gerekli bazı yaklaşımlar ise şöyledir (Jones,Hamilton, 1992, s.92);

- Ü İşletmede getiri yönetimine olan inancın en üst düzeye çıkarılması
- Ü Bilgi teknolojisi ve analizlerini kullanabilecek yeteneklere sahip personelin seçilmesi

- Ü İşletmenin performansının ölçülmesinde getiri yönetimi performans kriterlerinin uygulanması,
- Ü Anahtar personelin iş tanımlarına, öngörü ve getiri yönetiminin yerleştirilmesi,
- Ü Satış - pazarlama, yiyecek içecek, banket, rezervasyon, ön büro bölümlerinden oluşan öngörü komitesinin oluşturulması,
- Ü Getiri yönetimi sonucunda operasyonel performansını yükseltilmesine yönelik iş gören değerlendirmelerinin yeniden gözden geçirilmesi.

Getiri yönetimini örgüt içerisinde destekleyici nitelikte olabilecek daha az yapısal kararlara örnek olarak aşağıdaki kararlar verilebilir;

- Ü Getiri yönetimi yaklaşımın basit ve anlaşılması kolay bir şekilde örgüte tanıtmak. Eğitimde teknik terimler kullanmamak, mümkün olduğunca basitleştirerek anlatmak.

- Ü Bireyleri, yeni fikirleri ve sundukları yeni teknikler için ödüllendirmek.

Getiri yönetimi sürecinin ikinci basamağı talep analizinin yapılmasıdır. Talep analizi, otel işletmesinin en yüksek gelire ulaşmasını etkileyecek içsel ve dışsal faktörleri izlemesini ve yönlendirilmesini ifade eder. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar mutlaka, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayıcı rekabet fırsatlarına dikkat çekecek biçimde olmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için yönetim takımı olgusunun ön plana çıktığı, ve bireysel amaçların daha geri planda kaldığı, takım çalışmaları teşvik edilmelidir.

Talep analizi aşağıdaki unsurları içermelidir:

- Ü İşletmenin konumu, yerel özellikleri, demografik yapısı, ulaşım ağları gibi ana verilerin bir araya getirilmesi,
- Ü İşletmenin bulunduğu alandaki, potansiyel kaynaklarının ve toplam talebin izlenmesi yönünde bazı sayısal verilerin tanımlanması,
- Ü Pazardaki rekabetin ve her bir rakibin kendine has avantajlarının belirlenmesi,
- Ü Her pazar dilimi için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin netleştirilmesi,
- Ü Ana pazarın dilimlendirilmesi ve işletmenin pazardaki yerinin tanımlanması,
- Ü İşletmeye karşı oluşacak talebin, finansal ve finansal olmayan yönleri ile tahmini olarak belirlenmesi,
- Ü Bu talebin ve takip eden iş kararlarının sürekli gözden geçirilmesi ve yenilenmesi.

Burada dikkat edilecek nokta, işletme için son derece önemli olan talep analizlerinin, iş görenlerin o bölgede hayatlarını geçirmekte oldukları düşünülerek bölgeye ve müşteri gruplarına ilişkin gözlemlerinden de faydalanılarak oluşturulması en sağlıklı yol olacaktır.(Jones, Hamilton, 1992, s.93).

Sürecin üçüncü basamağı, fiyat-değer ilişkisinin belirlenmesidir. Yöneticiler, fiyatlarını gözden geçirmeli ve müşterinin işletmeyi nasıl algıladığı yönündeki ayrıntıları araştırma yoluna gitmelidir. Fiyat – değer analizi yaparken kuruluş yeri, bölge, otopark olanakları, gürültü, satış ve pazarlama kabiliyeti, konferans, banket v.b. kriterler göz önünde tutulmalıdır.

Dördüncü basamak ise pazar bölümlenmesinin yapılmasıdır. Müşteri eğilimlerinin ve satın alma özelliklerinin bilinmesi pazar bölümlenmede kolaylık sağlayacaktır. Bir otel işletmesi için pazar bölümlenmedeki amaç, yılın değişik zaman dilimlerinde her pazar bölümünden gelen talebin tahmin edilmesi ve bu talebi karşılayacak oda sayısının belirlenmesidir. Pazar bölümlenme süreci otelde yüksek fiyatlarla konaklayacak en uygun pazar karmasının belirlenmesiyle sona ermektedir. Her pazar bölümünün ne kadar süre önceden rezervasyon yaptırma alışkanlığına sahip olduğunun, rezervasyon iptal oranlarının, otele giriş, konaklama ve çıkış özelliklerinin de belirlenmesi gerekmektedir.

Beşinci basamak, talebin özelliklerinin analiz edilmesidir. Pazar bölümlerinden gelen talep miktarlarının tahmin raporları aracılığıyla analiz edilmesi sürecidir. Yöresel turizm pazarındaki artış ve azalışlar, tatil dönemleri, belli başlı konferans organizasyonları ve hava durumundaki ani değişimler gibi dış etkenlerin bilinmesi sürecin analizini kolaylaştıracaktır.

Talep analizleri, işletmeler tarafından iş hacminin nasıl yaratılacağına ilişkin oluşturulan bir öngörü sürecidir. Bazı pazar dilimlerinin talep özelliklerinin anlaşılması diğerlerine göre daha kolay olabilmektedir. Buna grupların karakteristiklerinin, bireysel müşterilere göre daha belirgin olması örnek verilebilir.

Bir talep analizi sadece tek bir günün iş potansiyeli üzerine değil, her bir günün birbiriyle etkileşimleri üzerine odaklanmalıdır. İyi bir getiri yönetimi programı, işletmedeki tüm odaların satılmasının bir sonraki güne etkisini de göz önüne almalıdır. Örneğin gerçekleşen talebin, öngörülen talepten farklılık göstermesi halinde oda dağılımları tek bir gün için değil belki de bir dönem için değişebilecektir.

Talep yükselmesinin görüldüğü durumlarda işletmenin hareket tarzlarına örnek olarak aşağıdakiler verilebilir;

- Ü Düşük fiyatlı paketlerin azaltılması,
- Ü Minimum kalış sürelerine rezervasyon sınırlandırmalarının getirilmesi,
- Ü Oda blokajlarının, yalnızca yüksek fiyat ödemeyi kabul eden gruplara yapılması.

Talep düşmesinin görüldüğü durumlarda düşünülebilecek hareket tarzları ise şunlar olabilir;

- Ü Grupların, fiyat duyarlılığı olan pazar dilimlerinden saptanmaya çalışılması,

- ü Özel fiyat uygulamaları yapılması,
- ü Yerel geçici pazarlar için az miktarda, düşük maliyetli paket önerileri geliştirilmesi.

Sürecin altıncı basamağını rezervasyon değişimlerinin izlenmesi oluşturmaktadır. Sistemin bu kısmının verimli olabilmesi için ön büro çalışanları önem kazanmaktadır. Rezervasyon eğilimlerinde düşmeler görülen müşteri gruplarına ait bilgilerin toplanması, özellikle dolulukların düştüğü dönemlerde son derece önemlidir. Bu tip dönemlerde rezervasyondan sorumlu iş görenlerin müşterileri ürünü satın almaya iten görüşmeler yapması gerekebilecektir.

Çifte rezervasyon (overbooking), getiri yönetimi sisteminin verimli olabilmesi için gereken önemli bir yaklaşımdır. İşletmelerde bu konuya ilişkin politikaların ve yüzdelerin belirlenmesinde iptaller önemli bir veri kaynağını oluşturmaktadır.

Sürecin yedinci yani son basamağını sistemin değerlendirilmesi, tüm sistem bileşenlerinin doğru çalışıp çalışmadığı ve birbirleriyle olan uyumunun gözden geçirilmesi oluşturmaktadır. bunun yanında hedeflere ne derece ulaşıldığının bilinmesi de önem taşımaktadır.

Performans hedeflerindeki günlük değişimlerin izlenebilmesi; açısından, işletmede şu soruların sorulması faydalı olacaktır;

- ü Pazar bölümleri, plan dahilinde mi performans gösteriyor?
- ü Talep öngörüldüğü şekilde mi?
- ü Geleceğe yönelik yeni ve beklenmedik olaylar göz önüne alınıyor mu?
- ü Çalışanlar GY'nin hedeflerine uygun davranıyor mu?

İşletmede bu sorulara verilen cevaplar dahilinde, varsa sapmaların ve olumsuzlukların giderilmesi için harekete geçilmelidir. İş görenlerin başarılı bir getiri yönetimi sistemi içine alınması aynı zamanda teşvik ödülleri de oluşturulmasını gerektirir. Bu teşvikler, parasal teşvikler, satışa bağlı ödemeler gibi çeşitli şekillerde olabilmektedir. Üstün performanslar, tatil teşvikleri ile ödüllendirilebilir. Yıllık bazda en fazla oda satışı gerçekleştiren iş görenler için prim verilmesi de teşviklere örnek olarak verilebilir.

Jones ve Hamilton'a göre "Başarılı bir getiri yönetimi sistemi gelişmiş bir teknolojinin yanı sıra insan unsuruna da bağlıdır. İş görenlerin bu sistem içerisine katılımları her yönden desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir. Elde edilen bilgilerin, analizlerin, öngörülerin, ve performansın kalitesi ne kadar çok iş görenin bu sistem içerisine katıldığı ile orantılı olacaktır (Jones, Hamilton, 1992, s.95)

Jones ve Hamilton, getiri yönetiminin karmaşık ve bilgi teknolojisine dayanan sistemi içerisine insan unsurunun katılabilmesi için iş görenleri de içine alan bir süreç yaratılmasının

gerekliliğini savunmaktadır. Buna yönelik olarak oluşturdukları getiri yönetimi süreç modelinde, sistemin işleyişi sırasında insan unsurunun sisteme nasıl dahil edilebileceğini ifade etmektedirler.

### **2.6.3. Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Uygulama Modeli**

Otel işletmelerinde GY uygulama sürecine ilişkin bir diğer model de Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell' a aittir. Yazarlar modelin oluşturulmasında Jones ve Hamilton'ın modellerinden de yararlandıklarını belirtmektedirler (Donaghy v.d., 1997, s.186). GY'nin otel işletmelerine uygulanabilmesi için on aşamadan oluşan bir model önermektedirler. Modelin uygulama aşamaları tablo 2.3'teki gibi sıralanmaktadır.

Birinci basamak işgörendir. İlk yapılması gereken, oteldeki yöneticiler de dahil olmak üzere bütün çalışanların GY politika ve hedefleri doğrultusunda eğitilmesidir. Özellikle önbüro çalışanları günlük rezervasyon ve satış konusunda yoğunlaştırılmış bir eğitime tabi tutulmalıdır.

GY'de oda fiyatları günlük hatta saatlik zaman dilimlerinde değiştirilebilmektedir. Bu da müşteri ve satış görevlileri arasındaki geleneksel iletişimi radikal bir biçimde değiştirmektedir. Bu nedenle çalışanların satış esnasında karşılaşabilecekleri sorunların önceden belirlenmesi eğitimde büyük bir yarar sağlayacaktır.

Önbürü yöneticisi, satış-pazarlama yöneticisi, rezervasyon yöneticisi ve yiyecek-içecek yöneticisinden oluşan talep tahmin komitesinin kurulması burada da birinci basamakta görölmektedir.

GY sisteminin çalıştırılabilmesi için ayrıntılı bir veri bankasına ihtiyaç vardır. Geçmişteki talebe ait en az iki yılı içeren bir veri bankasının yanı sıra, pazar bölümlerinin fiyat esnekliği, harcama eğilimleri, rezervasyon yaptırma özellikleri, kalış süreleri, otele varış, otele ayrılış özellikleri önceden tanımlanmış olmalıdır.

<p style="text-align: center;"><b>1. Basamak: Personel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü İşgörenlerin anlayışının geliştirilmesi</li> <li>Ü Otel / Müşteri kesişmesinin üzerine odaklanma</li> <li>Ü Tahminleme komitesi belirleme</li> <li>Ü Ulaşılabilir Müşteri ve Pazar Bilgilerinin içeriğinin belirlenmesi</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>2. Basamak: Talep Analizi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Rakiplerin ve talebin kaynağının belirlenmesi</li> <li>Ü Otelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi</li> <li>Ü Talep seviyelerinin ve rezervasyon özelliklerinin belirlenmesi</li> <li>Ü Dış faktörlerin belirlenmesi ve sürekli olarak izlenmesi</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3. Basamak: Pazar Bölümlemesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Varolan ve potansiyel pazarın belirlenmesi</li> <li>Ü Demografik, psikolojik ve coğrafi pazar bölümlendirmesi</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>4. Basamak: Optimal Müşteri Karmasının Belirlenmesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Harcama gücü ve kullanım hacmi göz önüne alınarak</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>5. Basamak: Alternatif Maliyetlerin Belirlenmesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Finansal kayıpların kapsamlı hesaplanması</li> <li>Ü Yüksek ödeme gücüne sahip müşterilerin yer değiştirmesinden (displacing) kaçınılması</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>6. Basamak: Kapasite Basamaklarının Saptanması</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Pazar dilimlerindeki talebin karşılanması yönünde kapasite belirlenmesi</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>7. Basamak: Getiri Yönetimi Sisteminin Tanıtılması</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Acentalar ve şirketlere yönelik çalışmalar</li> <li>Ü Küçük ve bağımsız otellerin acentalar ve şirketlere yönelik çalışmaları</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>8. Basamak: Müşterinin Uyumunun Sağlanması</b></p> <p>Eğitimin uygulamaya şu yollarla dönüşmesi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Otelin getiri yönetimi amaçları</li> <li>Ü Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>9. Basamak: İşletimin Değerlendirilmesi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Oda dağılımının yeniden oluşturulması</li> <li>Ü Talepteki değişimlerin değerlendirilmesi</li> <li>Ü Talebe etki eden diğer faktörlerin belirlenmesi</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>10. Basamak: Hareket</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ü Acilen yapılması gerekli değişikliklerin uygulanması</li> </ul>

Tablo 2.1. Donagh, McMahon - Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Uygulama Modeli (Donagh, v.d., 1997, s.187).

İkinci basamak talep analizidir. Birinci basamakta pazara ve müşterilere ait veri bankasının oluşturulması talep analizinde ve pazar bölümlemede büyük bir önem kazanmaktadır. Bu veri bankası her pazar bölümünden gelen talebin aylık, haftalık, günlük



olarak önceden tahmin edilebilmesini sağlayacaktır. Talep analizi ile, yerel pazardaki rekabetin tanımlanması, güçlükler ve zayıflıklar analizinin yapılması, otelin hedef pazar bölümlerine uygun fiyatlar geliştirmesi mümkün olacaktır. Otel yöneticilerinin rakip otellerin uyguladıkları fiyatları yakından takip etmesi gerekmektedir. Rakiplerin bütün fiyat çeşitlerinin bilinmesi, her pazar bölümüne uyguladıkları fiyatların bilinmesi, pazarlama ve satış geliştirme faaliyetlerinin bilinmesi, talep kaynaklarının bilinmesi otele büyük fayda sağlayacaktır (Donaghy v.d., 1997, s.189-190).

Üçüncü basamak pazar bölümleridir. GY'nin otel işletmelerinde uygulanabilmesi için gereken ön koşullardan biri de pazarın açıkça tanımlanabilen, birbirinden farklı özellikler gösteren bölümlere ayrılabilmesidir. GY Pazar bölümlerine süreci geleneksel Pazar bölümlerine ek olarak aşağıda sıralanan sınıflandırma tekniklerini de getirmektedir.:

- Ü İş amaçlı,
- Ü Tatil amaçlı,
- Ü Kalış süresi gözetilerek,
- Ü Harcama profili gözetilerek,
- Ü Pazarın oteldeki harcamalarının ve otele olan maliyetinin gözetilerek bölümlenmesi.

Dördüncü aşama ise, otele en uygun müşteri karmasının belirlenmesidir. GY'de uygun müşteri karması; belirli bir zaman diliminde otelden konaklama talebinde bulunan müşteriler arasında en çok gelir getirecek olanların sistematik bir biçimde seçilmesi anlamına gelmektedir. Uygun müşteri karmasının seçilmesi işlemine talep düzeylerindeki değişimler izlenerek süreklilik kazandırılmıştır. Uygun müşteri karmasıyla hedeflenen, en yüksek geliri yakalamaktır (Donaghy v.d., 1997, s.192).

Pazar bölümlerinden gelen talebin analizi modelin beşinci basamağını oluşturmaktadır. GY'de otele daha çok gelir bırakacak müşteri gruplarının kalış sürelerinin, daha düşük gelir bırakacak müşteri grupları tarafından işgal edilmemesi amaçlanmaktadır. Otel yöneticileri, gelecek aylara yönelik olarak gelen rezervasyon taleplerinin iptal edilebileceğini göz önünde bulundurmalıdırlar. Düşük gelirli müşteriler ile yüksek gelirli müşteriler arasında olası yer değiştirmelerin (displacement) yaşanmaması için otel yönetiminin seçenekler arasında değerlendirme yapması gerekmektedir. Zaman zaman basitleşen, zaman zaman da karmaşıklaşan bu süreç GY'nin temelini oluşturmaktadır (Donaghy v.d., 1997, s.193).

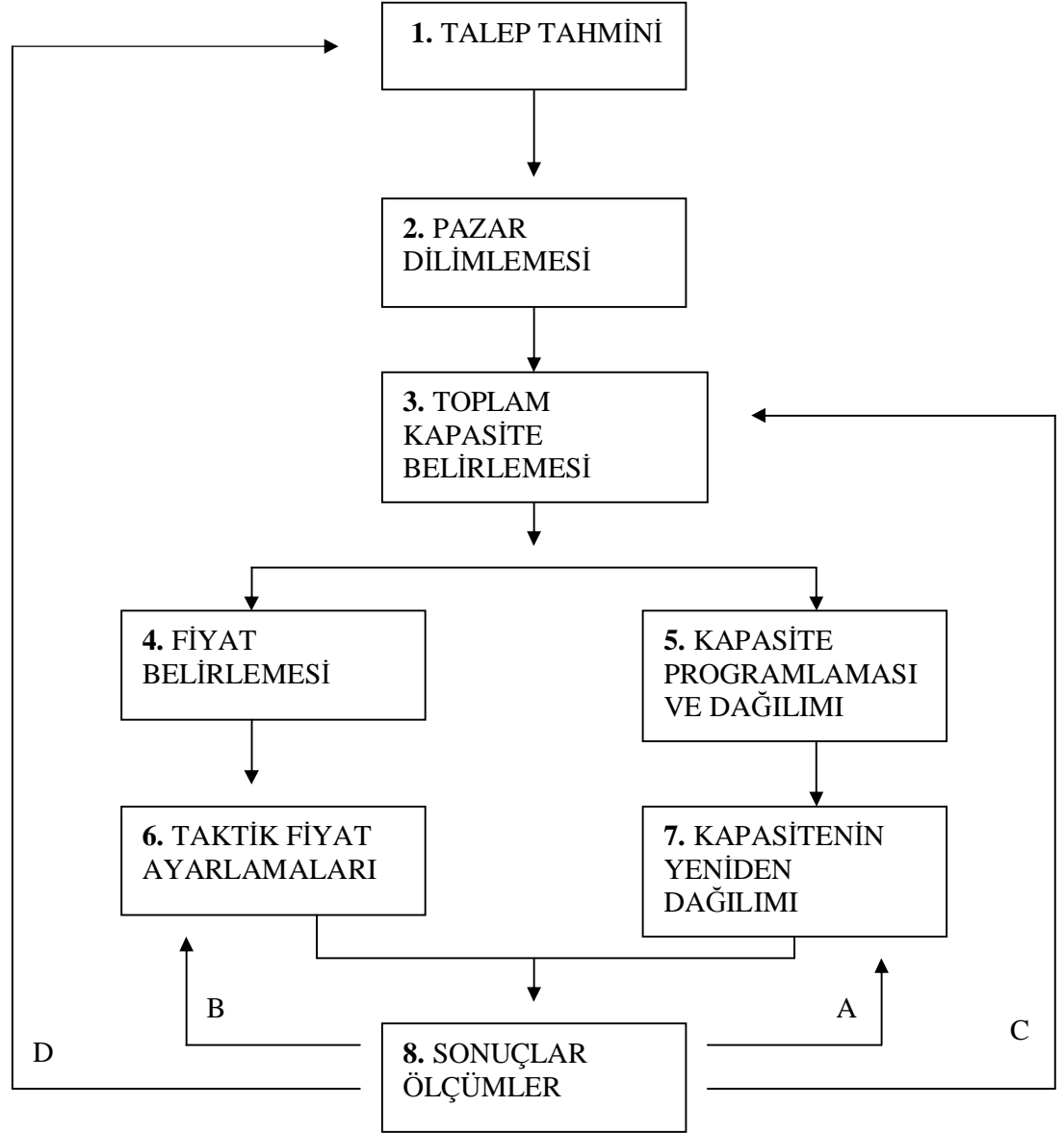
Altıncı basamak, kapasite tahsis düzeylerinin belirlenmesidir. Talebin yüksek veya düşük olmasına göre pazar bölümlerine tahsis edilen kapasitenin değiştirilmesi işlemidir. Eğer talep yüksek ise indirimli fiyatlar satışa kapatılacak, kısa süreli konaklama talepleri kabul edilecek ve grupların otele daha çok gelir bırakanlar tercih edilecektir. Eğer talep düşük ise

indirimli fiyatlar satışa açılacak, fiyat esnekliği olan pazar bölümleri satın almaya teşvik edilecek ve yerel pazara düşük maliyetli indirimli paketler sunulacaktır. Bu aşamada otelin kapasite üstü rezervasyon politikasının GY stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Tablodan görüldüğü üzere, Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell'in GY modelinin yedinci basamağında GY sisteminin acentalara ve şirketlere tanıtımı, sekizinci basamakta ise müşterilere tanıtımı ve müşteri uyumunun sağlanması gelmektedir. Son olarak ta GY faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve bunun sonucunda da gerekli değişikliklerin yapılması süreçleri de modelin dokuzuncu ve onuncu basamağını oluşturmaktadır (Donaghy v.d., 1997, s.195).

#### **2.6.4. Harris ve Peacock'un Getiri Yönetimi Modeli**

Harris ve Peacock'un 1995 yılında ortaya koydukları ve getiri yönetiminin uygulanmasındaki ana basamakları ifade eden basamaksal model fonksiyonel yaklaşımların özelliklerine sahiptir.



Şekil 2.3 Harris ve Peacock'un Getiri Yönetimi Modeli (Harris ve Peacock, 1995, s.38).

Şekil 2.3'ten de görüldüğü gibi Harris ve Peacock, getiri yönetiminin işletmeye uygulanmasında ilk basamak olarak talebin analizini ve belirlenmesini almışlardır. Otel yönetimi, her bir alt pazar ve pazar dilimlerine ait değişken giderleri karşılayacak talep seviyelerini belirlemeye çalışmalıdırlar.

İkinci basamak pazar dilimlemesidir. Alt pazarlar, pazarın tümünün kendi içerisindeki bölümleridir. Bu pazar dilimleri coğrafi konuma ya da dilimlerin büyüklüğüne göre kendi içinde ayrılır. İşletmenin içinde bulunacağı bu alt pazarlar için, müşteri bölümlendirmesi, rakiplerin değerlendirilmesi ve talep projeksiyonları ayrı ayrı yapılmalıdır. Turizm

endüstrisinde alt pazarlar, şehirlere, haftanın günlerine ya da sezonlara göre farklılık gösterebilmektedir (Harris, Peacock, 1995, s.38).

Pazar dilimleri, alt pazarlar içinde belirlenen müşteri gruplarıdır. Pazar diliminden gelecek olan ölçülebilir özellikler, rezervasyonların yapılış zaman ve şekilleri, harcama miktarları, kalış süreleri, check-in ve check-out özellikleri vb. gibidir. Bunlar pazar dilimlerinin karakteristiklerinin belirlenmesini sağlayacaktır. Bu bilgiler otel yöneticilerine pazar dilimlerine ait gelişecek olan talebe ilişkin ölçülebilir özellikleri vermesinin yanısıra yöneticinin göz önüne alması gerekli ve talebi etkileyecek olan, tatil karakteristikleri, demografik farklılıklar, yerel ve uluslararası olaylar gibi makroekonomik faktörlerin de olabildiğince doğru tahmin edilmesine yardımcı olacaktır.

Harris ve Peacock modellerinin üçüncü ile yedinci basamaklar arasını, "getiri yönetimini oluşturan stratejik ve taktik bileşenler" olarak belirtmişler ve getiri yönetiminden en üst düzeyde fayda sağlanması için işletmede bu bileşenlerin mutlak suretle bir araya getirilmesinin gerekliliğini ifade etmişlerdir (Harris, Peacock, 1995, s.39).

Üçüncü basamak olan toplam kapasitenin belirlenmesinde yöneticiler işletmedeki kapasite seviyelerini belirlerler.

Dördüncü basamakta, talep tahmini ve modelin ikinci basamağı olan pazar dilimlemesinden gelen bilgiler doğrultusunda, alt pazar ve pazar dilimlerine uygulanacak fiyatlar belirlenir. Daha sonra ise kapasitenin marjinal analiz teknikleri doğrultusunda analizine geçilir.

Beşinci basamak olan kapasite programlanması ve dağılımı pek çok karar almayı içermektedir. Örneğin havayolu işletmeleri için koltuk sayısının, araba kiralama firmaları için araba sayısının, otel işletmeleri için ise oda envanterinin müşteri sınıflarına tahsisi bu basamağı oluşturur.

Talep yüksekliği söz konusu olduğunda, yöneticilerin düşük fiyatlı paketlerden uzaklaşıp, kalış sürelerini minimum düzeye indirmenin ve yalnızca yüksek fiyatlar ödemeyi kabul eden gruplar için blokaj yapmaları uygun olacaktır. Düşük talep durumunda ise yöneticilerin düşük fiyatlı promosyon paketleri, fiyat hassasiyeti olan dilimleri harekete geçirici fiyatlandırma yaklaşımları ve yerel müşteriler için düşük maliyetli paket uygulamalarına geçmeleri beklenmektedir (Orkin, 1988, s.55, Jones ve Hamilton, 1992, s. 94).

Altıncı basamak, taktik fiyat ayarlamalarının yapılmasıdır. Daha önce dördüncü basamakta, optimal olarak belirlenen fiyatlar, rakiplerin pazara katılmaması, pazar dilimleri için belirlenen talep miktarındaki değişim, ölçüm hataları gibi sebeplerle, gerçek pazar talepleri oluşmaya başladığında farklılaşabilir. Dolayısıyla fiyatların, satış verilerinin

farklılaşması, planlanan / gerçekleşen değişimi, ya da talebin hizmet / kalite elastikiyeti gibi sebeplerle yeniden düzenlenmesi gerekecektir.

Yedinci basamak kapasitenin oluşan değişikliklere göre yeniden şekillendirilmesi ve planlanmasına yöneliktir. Yöneticiler istatistiki verilerde oluşabilecek hatalar ya da pazar dilimlerinin pazardaki değişikliklere verecekleri cevaplarda oluşabilecek farklılaşmalar sebebiyle varolan optimal kapasite dağılım planlarını değiştirmek zorunda kalabileceklerdir.

Harris ve Peacock'un GY modelinin son basamağında, taktik fiyatlandırmalar ve kapasitenin yeniden tahsisi çalışmalarına pazarın verdiği tepkiler sistematik olarak ölçülür. Buradan elde edilen sonuçlar ise sürecin bütününi teşkil edilen diğer elemanlara geri besleme yolu ile gönderilir:

Modelde A ve B olarak ifade edilen iki kısa geri besleme döngüsü görülmektedir. Bu iki döngü, sonuçların ölçümü sırasında bu sonuçların sebepleri olan taktik fiyat ayarlamaları ve kapasitenin yeniden dağılımı basamaklarına bir geri besleme sağlamaktadır. Diğer iki geri besleme döngüsünden biri olan C döngüsü ile sonuçların, getiri yönetiminin tamamlayıcı bir parçası olan kapasite planlamasıyla ve D noktası ile de talep tahminlenmesi basamağı ile olan bağlantısı sağlanmıştır (Harris, Peacock 1995, s.39).

## 2.7. Otel İşletmelerinde Getirinin Ölçülmesi

Getiri yönetimi ulaşılan geliri ölçmeye yönelik olarak dizayn edilmiştir. Getiri, kısaca var olan gelirin potansiyel gelire oranıdır. Var olan gelir, oda satışlarından elde edilen toplam gelir, potansiyel gelir ise tüm odaların kapı fiyatından satıldığında elde edilen toplam gelirdir.

Potansiyel gelir birden fazla yolla belirlenebilir. Bazı otel işletmeleri potansiyel gelirlerini tüm odaların çift doluluk ile satıldığını öngörerek hesaplar. Diğer bazı firmalar ise potansiyel gelirlerini satılan hem tek hem de çift odaları göz önüne alarak hesaplarlar. Bu ikinci yöntem sonucunda potansiyel gelir ilk yönteme göre daha düşük çıkmaktadır. Bu yöntemi kullanan otel işletmeleri çift kişilik odalara olan talebin düşünüldüğünden fazla olması halinde potansiyel gelirlerini aşabilirler (<http://www.tourism.tas.gov.au>, 12/10/2003).

**Getiri = Gerçekleşen Gelir / Potansiyel Gelir**

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

ya da;

**Getiri = Doluluk Oranları x Ortalama Fiyat Rasyosu**

olarak ifade edilmektedir.

Formülde ifade edilen yüksek ortalama fiyatlar ya da yüksek doluluklar tek başlarına yüksek geliri ifade edebilecek ölçütler olamamaktadır. Getiri kavramı, yönetsel performansın ölçütü olarak ortalama oda fiyatı ve dolulukların beraber bir kombinasyonunu değerlendirmektedir (Yeoman ve Ingold 1999, s.205).

Otel işletmelerinde, getirinin artırılmasına yönelik yaklaşımlarda uygulamanın verimliliği, gerçekleşen gelirin potansiyel gelire bölünmesiyle elde edilen ölçüttür. Bu ölçüt oda, restoran, bar satışlarına da uygulanabilmektedir. Bu anlamda şu gözden kaçırılmamalıdır, getiri yüzdeleri ve gelir sabit kalmak koşuluyla, fiyatın farklı doluluk oranları ile birden fazla şekilde belirlenmesi mümkün olabilir. Tablo 2.4.'te bu durum bir örnekle açıklanmaktadır.

Tablo 2.2. %53 Getiri ile Fiyat Doluluk Kombinasyonları (Orkin 1988, s.53)

Durum	Satılan Odalar	Doluluk Oranları (%)	Ortalama Fiyat (\$)	Oda Gelirleri (\$)	Getiri (%)
A	160	53.3	100.00	16.000	53.3
B	180	60.0	88.88	16.000	53.3
C	220	73.3	72.72	16.000	53.3
D	240	80.0	66.66	16.000	53.3
E	260	86.6	61.53	16.000	53.3
F	280	93.3	57.14	16.000	53.3
G	300	100.0	53.33	16.000	53.3

Getiri yönetimi, otel işletmeleri tarafından talep ve arzın dengelenmesinde kullanılan bir stratejidir. İşletmenin ana ürünü olan konaklamanın müşteriye sunulmasından elde edilecek geri dönüşün en üst noktaya çıkarılmasına odaklanmıştır.

Tablo 2.2.'de ifade edilen fiyat doluluk kombinasyonlarının her birinde aynı getiriye ulaşmak söz konusu olmaktadır. Bu senaryolardan birine göre getiri yüzdesi örneklerle açıklanmaya çalışılırsa;

$$\frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satışa Hazır Oda Sayısı}} \times \frac{\text{Satılan Odaların Ortalama Fiyatı}}{\text{Potansiyel Ortalama Fiyat}}$$

Tablo 2.4'ün B durumundaki bilgiler formülde yerine konulduğunda;

$$\frac{180}{300} \times \frac{88.88}{100.00} \$$$

Bu işlem sonucu:

16.000 \$

30.000 \$ = %53.3 Getiri

Tablo 2.2'deki her örnek durum için elde edilen oda geliri ve getiri yüzdesi aynıdır. Ne var ki bütün bu kombinasyonların toplam karlılığa etkisi aynı olmayabilir.

Getiri yönetiminin otel işletmelerinde matematiksel olarak hesaplanmasında değişik formüllerden yararlanılabilir. Bu amaçla, örneğin bir otele ait şu bilgilerin verildiği düşünülürse;

Oda Sayısı = 300

Tek Kişilik Oda Sayısı = 100

Çift Kişilik Oda Sayısı = 200

Ortalama Oda Fiyatı = 80\$

Ortalama Doluluk Oranı = %70

Tek Kişilik Odada 1 Kişi Konaklama Fiyatı = 90\$

Tek Kişilik Odada 2 Kişi Konaklama Fiyatı = 110\$

Çift Kişilik Odada 1 Kişi Konaklama Fiyatı = 100\$

Çift Kişilik Odada 2 Kişi Konaklama Fiyatı = 120\$

Bu bilgiler ışığında şu hesaplamaları yapmak mümkün olabilecektir (Kasavana, Brooks 1991, s.387).

### **Formül 1: Potansiyel Ortalama Tek Kişi Fiyatı**

Otel işletmesinde tek kişilik oda fiyatı, oda tipine göre değişiklik göstermediği durumlarda, potansiyel ortalama tek kişi fiyatı, fiş fiyatına eşit olmaktadır. Yukarıdaki örnekle tek kişilik oda fiyatı, oda tipine göre değişiklik gösterdiği için, potansiyel ortalama tek kişi fiyatı, ağırlıklı ortalamalara eşit olmaktadır.

Tablo 2.3 Oda Türüne Göre Tek Kişi Fiyatı

Oda Türü	Oda Miktarı	Tek Kişi Fiyatı (\$)	%100 Dolulukta Gelir(\$)
1 Yataklı	100	90	9.000
2 Yataklı	200	100	20.000
<b>TOPLAM</b>	300		29.000

**Potansiyel Ortalama Tek Kişi Fiyatı = Tek kişilik Oda Geliri / Toplam Oda Miktarı**

$$= 29.000\$ / 300$$

$$= 96.67\$$$

## Formül 2: Potansiyel Ortalama Çift Kişi Fiyatı

Otel işletmesinde çift kişilik oda fiyatı, oda tipine göre değişiklik göstermediği durumlarda, potansiyel ortalama çift kişi fiyatı, afişe fiyata eşit olmaktadır. Yukarıdaki örnekte çift kişilik oda fiyatı, oda tipine göre değişiklik gösterdiği için, potansiyel ortalama çift kişi fiyatı, ağırlıklı ortalamalara eşit olmaktadır.

Tablo 2.4 Oda Türüne Göre Çift Kişi Fiyatı

Oda Türü	Oda Miktarı	Çift Kişi Fiyatı (\$)	%100 Dolulukta Gelir(\$)
<b>1 Yataklı</b>	100	110	11.000
<b>2 Yataklı</b>	200	120	24.000
<b>TOPLAM</b>	300		35.000

$$\begin{aligned}\text{Potansiyel Ortalama Çift Kişi Fiyatı} &= \text{Çift kişilik Oda Gelirleri} / \text{Toplam Oda Miktarı} \\ &= 35.000\$ / 300 \\ &= 116.67\$\end{aligned}$$

## Formül 3: Çoklu Doluluk Oranı

Otel işletmelerinde getirinin belirlenmesinde, tek kişiden fazla konaklama gerçekleşen, oda miktarının belirlenmesi son derece önemlidir. Bu miktar çoklu doluluk oranını ifade etmektedir. Bu bilgi, satış karmasının belirlenmesine ve gelecekte oluşacak talebin yüzdelere göre fiyat dengelemelerine yardımcı olması açısından önem taşımaktadır. Örnekteki otel işletmesindeki toplam oda miktarının % 70'i satılmıştır. Satılan 210 odanın 105'i ortalama fiyattan satıldığında ve odalarda tek kişiden fazla konaklama gerçekleştiğinde, çoklu doluluk oranı aşağıdaki şekilde oluşacaktır;

$$\begin{aligned}\text{Çoklu Doluluk Oranı} &= 105 / 210 \\ &= 0.5 \text{ ya da } \%50\end{aligned}$$

## Formül 4: Fiyat Aralığı Dağılımı

İşletmedeki farklı oda türleri arasındaki fiyat aralığının belirlenmesi, işletmenin hedef pazarına yönelik getiri yönetimi kararlarının uygulanması açısından önem taşımaktadır.

$$\begin{aligned}\text{Fiyat Dağılımı} &= \text{Potansiyel Ort. Çift Kişi Fiyatı} - \text{Potansiyel Ort. Tek Kişi Fiyatı} \\ &= 116.67\$ - 96.67\$ \\ &= 20.00\$\end{aligned}$$



### **Formül 5:Potansiyel Ortalama fiyat**

Getiri yönetimi hesaplamalarındaki bir diğer önemli eleman potansiyel ortalama fiyattır.

$$\begin{aligned}\text{Potansiyel Ort. Fiyat} &= (\text{Çoklu Dol. Oranı} \times \text{Fiyat Dağılımı}) + \text{Pot. Ort. Tek Kişi Fiyatı} \\ &= (0.5 \times \$20) + \$96.67 \\ &= \$106.67\end{aligned}$$

### **Formül 6:Oda Fiyatı Erişim Faktörü**

İşletme tarafından, uygulanan afişe fiyatın oranı aynı zamanda potansiyel fiyat yüzdesi olarak da bilinen, erişim faktörü içerisinde yer alır. Erişim faktörü, işletmenin halihazırdaki ortalama oda fiyatının, potansiyel ortalama fiyata oranlanması ile elde edilmektedir.

$$\begin{aligned}\text{Oda Fiyatı Erişim Faktörü} &= \text{Gerçekleşen Ortalama Fiyat} / \text{Potansiyel Ortalama Fiyat} \\ &= 80.00\$ / 106.67\$ \\ &= 0.750 \text{ ya da } \%75.0\end{aligned}$$

Erişim faktörü aynı zamanda indirim yüzdesinin 100%' den çıkarılmasına da eşittir.

### **Formül 7:Getiri**

Getiri oranı, getiri yönetiminin en önemli elemanıdır. Getiri oranını ifade eden birden fazla formül bulunmaktadır.

1. Getiri = Gerçekleşen Gelir / Potansiyel Gelir
2. Getiri = (Satılan Oda Sayısı / Satışa Hazır Oda Sayısı) x (Satılan Odaların Ortalama Fiyatı / Potansiyel Ortalama Fiyat)
3. Getiri = Doluluk Oranı x Erişim Faktörü

Örnekteki otel işletmesinin verileri 3 numaralı denklemde yerine konulduğundan;

$$\begin{aligned}\text{Getiri} &= \text{Doluluk Oranı} \times \text{Erişim Faktörü} \\ &= 0.7 \times 0.75 \\ &= 0.525 \text{ ya da } \%52.5\end{aligned}$$

Bazı otel işletmelerinin getiri yüzdesi yerine alternatif bir istatistiği tercih ettikleri görülmektedir. Bu istatistik RPAR ya da REVPAR (Revenue Per. Available Room) olarak bilinen ve oda başına elde edilen gelire odaklanan bir yaklaşımdır.( Kasavana, Brooks 1991, s.390)

$$\text{RPAR} = \text{Gerçekleşen Oda Geliri} / \text{Toplam Oda Sayısı}$$

$$\text{RPAR} = \text{Doluluk Oranı} \times \text{Ortalama Günlük Fiyat}$$

300 odalı bir konaklama işletmesi, 180 odasını toplam 11.250\$'a satmıştır. Bu konaklama işletmesinin oda başına elde ettiği gelir (RPAR) şöyle hesaplanacaktır;

$$\begin{aligned} \text{RPAR} &= 11.250\$ / 300 \\ &= 38.40\$ \end{aligned}$$

### Formül 8: Eş Getiri Oranları

Doluluk oranlarının ve gerçekleşen oda fiyatlarının farklı kombinasyonları, aynı getiri oranlarına ve oda, gelirlerine ulaşılmasını sağlayabilmektedir. Örnekteki otel işletmesinin gerçekleşen doluluk oranı %70 ve ortalama oda fiyatı 80\$'dır. Yönetim ortalama fiyatın 100\$ seviyesine çıkarılmasını düşünmektedir. Burada işletmenin halihazırdaki getiri oranını koruması için 100\$ ortalama fiyata karşılık ulaşması gereken doluluk oranı eş getiri doluluk oranları yardımıyla şu şekilde elde edilmektedir.

$$\text{EGO} = \text{Gerçekleşen Doluluk Oranları} \times (\text{Gerçekleşen Fiyat} / \text{Öngörülen Fiyat})$$

$$= 0.70 \times \frac{80\$}{100\$}$$

$$= 0.560 \text{ ya da } \%56.0$$

Diğer yandan aynı getiri oranlarına ulaşılması farklı doluluk oranları ve oda fiyatları ile aynı getiri oranlarına ulaşılması, her zaman işletme performanslarının aynı gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Bu amaçla örnekteki otel işletmesine yönelik Tablo 2.5'te yer alan üç örnek durum incelendiğinde;

Tablo 2.5 Örnekteki Otel İşletmesine Yönelik Üç Örnek Durum

Durum	Satılan Oda Sayısı	Doluluk Oranları(%)	Ortalama Oda Fiyatı (\$)	Oda Geliri (\$)	Getiri (%)
1	190	63.3	88.42	16.800	52.5
2	200	66.7	84.00	16.800	52.5
3	210	70.0	80.00	16.800	52.5

Durum 1’de satılan oda sayısı diğer örneklere göre daha az olması dolayısıyla işletme maliyetlerinin de diğerlerine göre daha düşük gerçekleşmesini sağlamıştır. Örnekler oda fiyatları yönünden kıyaslandığında durum 1’deki ortalama fiyat diğer örneklere göre yüksek gerçekleşmiştir.

Durum 2’de satılan oda sayısı ve ortalama oda fiyatı açısından diğer iki duruma oranla ortalama bir durum göstermektedir.

Durum 3 en fazla oda satışının gerçekleştiği, işletme maliyetlerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu bir örnektir. Oda fiyatları yönünden ise durum 3, diğer iki örneğe oranla daha düşük gerçekleşmiştir.

Yukarıdaki tüm örnek durumlarda aynı getiri oranları ve gelire ulaşılmış olsa da, işletme performansı yönünden bu üç durum birbirleri ile farklılık göstermektedir. Bu durumda eş getiri oranları arasında uygun olan senaryonun saptanması için işletmeye özgün bilgilerin ve işletme yönetiminin değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **Formül 9:Eşdeğer Doluluk Oranları**

Eş getiri oranları, işletme maliyetlerini ve oda geliri dışındaki gelir getiren bölümleri dikkate almamaktadır. Bu sebeple işletmede uygulanan oda fiyatlarındaki değişimin değerlendirilmesi için eşdeğer doluluk oranları yaklaşımından faydalanılmaktadır. Benzer doluluk oranları formülü, katkı marjını göz önüne alarak marjinal maliyetleri de hesaplamalara dahil eden bir yaklaşımdır.

Örneğin otel işletmesinin doluluk oranları %70 ve ortalama oda fiyatı 80\$ olarak gerçekleşmektedir. Oda başına marjinal maliyetler ise 12\$ olarak hesaplanmıştır. Otel işletmesi ortalama oda fiyatını 100\$'a yükseltme kararı aldığı anda daha önceden elde etmiş olduğu getiri yüzdesini koruyabilmek için ulaşması gereken eşdeğer doluluk oranları formülü yoluyla aşağıdaki şekilde bulunmaktadır;

$$\text{EDO} = \text{Gerçekleşen Doluluk Oranları} \times \frac{\text{Afişe Fiyat} - \text{Marjinal Maliyet}}$$

$$\text{Afişe Fiyat} \times (1 - \text{İndirim Oranı}) - \text{Marjinal Maliyet}$$

$$\text{EDO} = \text{Gerçekleşen Doluluk Oranları} \times \frac{\text{Gerçekleşen Katkı Marjı}}$$

$$\text{Yeni Katkı Marjı}$$

$$= 0.70 \times \frac{80\$ - 12\$}{100\$ - 12\$}$$

$$= 0.541 \text{ ya da } \%54.1$$

$$= 0.541 \text{ ya da } \%54.1$$

Örneğin 80\$ afişe fiyata sahip ve %70 doluluk oranı olan otel işletmesinin afişe fiyatlarında %20'lik bir indirim gittiğinde ulaşması gereken eşdeğer oranı aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$\begin{aligned} &= 0.70 \times 80\$ - 12\$ \quad 64\$-12\$ \\ &= 0.915 \text{ ya da } \%91.5 \end{aligned}$$

İndirim çizelgesi, indirim seçenekleri arasında işletme için en uygun olan seçeneğin değerlendirilmesine yardımcı olan bir yöntemdir. İndirim çizelgesinin hazırlanmasında ilk basamak, oda satışına ait marjinal maliyetlerin hesaplanmasıdır. Buradan elde edilen bilgiler eşdeğer doluluklar formülünde yerine konularak, ulaşılması gereken doluluk oranları belirlenmektedir.

Tablo 2.5'te ortalama fiyatı 100\$ ve marjinal maliyetleri 11 \$ olarak alınarak hazırlanmış bir indirim çizelgesi görülmektedir. Burada çeşitli indirim seviyelerinde, eşdeğer net gelire ulaşılması için gerekli doluluk oranları belirlenmektedir.

#### **Formül 10: Oda Dışı Gelirler**

İşletmede, oda fiyatındaki değişimlerin, oda gelirlerine olan etkisi dışındaki etkilerinin belirlenmesi getiri yönetimi analizlerinin önemli bir faktörüdür. Bu etkilerin belirlenmesinde kara geçiş analizlerinden faydalanılmaktadır. Bu analizlerin oluşturulması aşağıdaki elemanların belirlenmesine bağlı olmaktadır;

- Ü İndirim oranları sonrasında oda gelirlerinde oluşacak net kayıp,
- Ü Bu oluşan gelir kaybının karşılanması için gerekli oda dışı toplam gelir miktarı,
- Ü İşletmenin odalardan elde edilen gelirler dışında gelir yaratılacak departmanlardaki ortalama müşteri harcama miktarı,
- Ü İndirimler sonucunda elde edilecek doluluk oranlarındaki artış miktarı.

Tablo 2.6. Örnek İndirim çizelgesi (Kasavana ve Brooks, 1991, s.363).

İNDİRİM ÇİZELGESİ							
Afişe Fiyat : 100.00 \$							
Marjinal Maliyet : 11.00 \$							
Doluluk Oranları (%)	İNDİRİM ORANLARI						
	%5	%10	%15	%20	%25	%30	%35
100	106.0	112.7	120.3	129.0	139.1	150.8	164.8
95	100.7	107.0	114.3	122.5	132.1	143.0	156.6
90	95.4	101.4	108.2	116.1	125.2	135.8	148.3
85	90.1	95.8	102.2	109.6	118.2	128.2	104.1
80	84.8	90.1	96.2	103.2	111.3	120.7	131.9
75	79.5	84.5	90.2	96.7	104.3	112.1	123.6
70	74.2	78.9	84.2	90.3	97.3	105.6	115.4
65	68.9	73.2	78.2	83.8	90.4	98.1	107.1
60	63.6	67.6	72.2	77.4	83.4	90.5	98.9
55	58.3	62.0	66.1	70.9	76.5	83.0	90.6
50	53.0	56.3	60.1	64.5	69.5	75.4	82.4
45	47.7	50.7	54.1	58.0	62.6	67.9	74.2
40	42.4	45.1	48.1	51.6	55.6	60.3	65.9
35	37.1	39.4	42.1	45.1	48.7	52.8	57.7
30	31.8	33.8	36.1	38.7	41.7	45.3	49.4
25	26.5	28.2	30.1	32.2	34.8	37.7	41.2

Kara geçiş analizleri, oda gelirleri dışında, gelir yaratan tüm departmanların Ağırlıklı

Ortalama Katkı Marjlarını (CMRW) esas almaktadır. (Kasavana, Brooks1991, s.394)

Oda Dışı Gelirler Toplamı - Diğer Gelir Getiren

Departmanlara Ait

Değişken Maliyetler Toplamı

$CMRW(w) =$

Oda Dışı Gelirler Toplamı

Ağırlıklı ortalama katkı marjlarının bilinmesi ve doluluk oranlarında oluşacak olan değişikliklerin tahmin edilmesi sonrasında, oda dışı gelirlere elde edilen gelirlerin, indirim yoluyla kaybedilen gelirleri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesine geçilir. Oda dışı elde edilen gelirler getiri yönetimi analizlerinin vazgeçilmez bir unsurudur.

Bu hesaplama ile ilgili formül şöyledir;

**Müşteri başına elde edilmesi =**  $\frac{\text{Oda dışı gelirlerdeki gerekli net artış oranı}}{\text{Ekstra Müşteri Sayısı}} / CMRW(w)$  gelir

Bu formül sonucu elde edilen sonuç ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılır. Formülde

elde edilen miktarın gerçekleşenden yüksek olması halinde işletmenin indirim oranlarından zararda olduğunu söylemek mümkündür.

## 2.8. Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi Sistemine Yönelik Stratejik Kararlar Ve Uygulamalar

Çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak ele alınan, getiri yönetimi uygulamalarına yönelik çerçeve çalışmaların otel işletmeleri için uygulanmasındaki ana basamaklar şu şekilde özetlenebilir (Moje, 1990, s.23) (Yeoman ve Ingold, 1999, s.201):

- Ü Talep tahmini
- Ü Sistem ve Prosedürler
- Ü Strateji ve Taktikler
- Ü Geri Bildirim

### 2.8.1. Talep Tahminlerinin Yapılması

Talebin öngörülmesi getiri yönetimi için anahtar bir parametredir. İşletmede oluşturulan öngörü sistemleri gün bazında ve en az 30 ya da 60 günlük talep tahminlerini kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. Doğru bir öngörünün yapılabilmesi çeşitli bilgilere ulaşabilmeyi gerektirmektedir. İşletmede getiri yönetiminin uygulanması için gerekli kaynaklar sıralanacak olursa

1. Geçmiş veriler, yakın ve geçmiş zamandaki rezervasyon miktarları, geçici müşteriler ve grupların rezervasyon ve konaklamaya ilişkin çeşitli durumlar karşısındaki tepkilerine ilişkin bilgiler. Bu veriler, işletmede kapı fiyatlarının formüle edilmesini sağlayıcı faktörleri ve yüksek ve düşük talep periyotlarına ilişkin ayrıntıların belirlenmesini sağlayacaktır.

2. Öngörü sürecinde göz önüne alınması gereken diğer faktörler:

- Ü Hava şartları,
- Ü Yerel olaylar,
- Ü Rakiplerin hareketleri,
- Ü Havayolu zaman ve hizmetleri,
- Ü İşletmenin limitleri,
- Ü İşletme içi stratejiler,
- Ü İşletme içi tutundurma faaliyetleri,
- Ü Çifte rezervasyona ilişkin işletme içi politikalar ve

## Ü Müşteri davranışları.

Yukarıdaki faktörlerin tümü kontrol edilebilir olmamakla birlikte, konaklama işletmesinin hizmetlerini, fiyat stratejilerini ve kararlarını etkileyerek dolaylı olarak talebe etki etmektedir.

Getiri yönetimi konusunda önemli çalışmaları olan iki danışmanlık firması, talep analizi basamağında amaçladıklarını; " pazarı, bireysel ve grup müşteriler olarak ikiye ayırmak ve bunu yaparken fiyat duyarlılığı en az olan müşterilere yönelmek, daha sonrasında ise her iki dilimden gelen gelirlerin optimize edilmesini sağlamaya yönelik yöntemler geliştirmeye çalışmak" olduğunu belirtmektedirler (Moje, 1990, s.25). Burada üzerinde durulan durum, ileride oluşacak bireysel müşteri imkanlarını, gerçekleşmesi düşünülen grup rezervasyonları sebebiyle kaybetmemektir.

Laventhol & Horwath ve Revenue Dynamics'in talep öngörülerine yönelik iki farklı sistem oluşturdukları görülmektedir.

Laventhol & Horwath, havayolu işletmelerinin tersine otomatik öngörü tekniklerinin otel işletmeleri için çok fazla uygun olmadığını belirterek, bunun sebeplerini şu şekilde açıklamaktadır (Moje, 1990, s.12).

### **1. Geçmişe dönük verilerin yetersizliği.**

- Ü Müşterilerin yaklaşık %80'inin rezervasyonlarını otelde yaptırması ve merkezi rezervasyon sistemlerini kullanmaması. Rezervasyon bilgilerinin merkezileşmesinin zorluğu.
- Ü Konaklama endüstrisinin, havayolu işletmelerine göre daha az yazılı kurala sahip olması sonucu, gerçekleşen hareketlerin kayıtlarının tutulmasındaki zorunluluğun fazla olmaması.

### **2. Pazar yapısının, talep öngörüsü için gerekli modelin oluşturulması için karmaşık olması.**

- Ü Pazar dinamiklerinin (yerel pazara giren yeni işletmelerin etkilerinin tahlil edilebilmesindeki güçlükler, hükümet uygulamalarının tahminlenme zorlukları vb.) tahminlenmesindeki güçlükler.
- Ü Bir çok konaklama işletmesinin standart bir ürün oluşturamaması sonucunda ürünlerin sınıflandırılmasındaki zorluklar.

Yukarıda belirtilen faktörlerin yanı sıra grupların rezervasyonları sonucu oluşan sorunlarda bulunmaktadır. Bireysel müşterilere ait rezervasyonlar zaman içerisinde büyük değişimler göstermektedir. Diğer yandan gruplar ise yüksek sayıda müşteriyi, zaman

içerisinde tek bir noktada temsil etmekte ve bu durum öngörü programlarındaki simülasyon imkanını güçleştirmektedir.

Öngörü için kullanılacak olan modellerin geçmiş zamanda büyük dalgalanmalar - gösteren verilere göre oluşturulması sonucu elde edilen ortalamalar ise tek başına yeterli bilgi sağlamamaktadır. Bu durumda gerçekleşen grup rezervasyonlarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamasının örnek verilerin ortalamasından küçük olma ihtimali ortaya çıkabilmektedir.

Laventhol & Horwath'ın getiri yönetimi sisteminde öngörülerin güncelliği haftalık toplantılar ile sağlanmaktadır.

Revenue Dynamics ise yalnızca olağan dışı durumlar karşısında yeniden planlama gerektiren, geçerli ve güvenilir bir öngörü otomasyon sistemi kullanmaktadır. Sistemin hem bireysel hem de gruplara yönelik simülasyonlardan oluşması ve zamandan tasarruf etme imkanı verdiği de belirtilmektedir (Moje, 1990, s.26).

### **2.8.2. Alt Sistemler ve Süreçlerin Bulunması**

Günlük talep tahminleri yüksek oranda doğruluk payı taşısalar dahi getirinin yükseltilmesinde tek başlarına yeterli olamamaktadır. Politikalar, prosedürler ve getirinin yükseltilmesi yönünde eğitim almış olan personel, öngörülerden elde edilen verileri, işletmenin gelirlerinin yükseltilmesi yönünde bir avantaja çevirebilmelidir.

Getiri yönetiminin işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli bir unsur da bilgisayar sistemleridir. Bilgisayar sistemlerinin işletmede oluşturulan getiri yönetimi ekibi ve diğer ilgili departmanlardan gelen öngörü bilgilerinin, işletme içerisinde, işletmeler arasında ve rezervasyon acentaları ile merkezi rezervasyon sistemleri arasında aktarılması ve iletişimin sağlanması açısından önemi büyüktür.

Bilgisayar sistemleri 24 saat bilgi girişinin yapılabildiği ve elde edilen bu yeni verilerin bağlantılar yoluyla dönüşümünün yapılmasını sağlayan sistemlerdir. Getiri yönetimi takımından her bir oda için oluşturulan fiyat seviyelerine ilişkin elde edilen bilgiler, bilgisayar sistemine girdi olarak verilir. Müşteriden gelen rezervasyon talebi doğrultusunda, rezervasyon sorumlusu ekranda önce istenilen güne ve bu gündeki oda durumuna bakarak, potansiyel geliri kaybetmeyecek şekilde mümkün olan en yüksek fiyattan başlayıp aşağı doğru inen fiyat önerileri geliştirir.

Getiri sisteminin, işletme ile özel fiyatlarla anlaşmış devamlı müşteriler için esnek olacak şekilde tasarlanmış olması da gereklidir. Esneklik özellikle uzun dönemli müşteriler ile olan iyi niyetin pekiştirilmesi için son derece gereklidir. Sistemin, yöneticilerin yerini



tamamen almasına izin verilmemeli ve bireysel ele alınması gereken durumlarda yöneticiler devreye girmelidir.

### 2.8.3. Amaç, Strateji ve Taktiklerin Saptanması

Getiri yönetiminin iki ana amacı bulunmaktadır:

1. Yüksek talep dönemlerinde, gelirin yükseltilmesine yönelik olarak, ortalama oda fiyatlarının maksimuma çıkarılması.

2. Düşük talep dönemlerinde dolulukların ve ortalama oda fiyatlarının maksimuma çıkarılması.

Orkin bu iki amaç çerçevesinde işletmede uygulanacak stratejileri şu şekilde belirtmektedir (Orkin, 1988, s.54);

1. Yüksek talep dönemlerinde, grup rezervasyonları dışında kalan müşterilere yönelik planlamalar yapılmalıdır. Getiri yönetiminin uygulanmasından sorumlu birimler, oluşturulacak doğru pazar dilimleri karmasına olabilecek en yüksek fiyattan satış yapmaya çalışmalıdır. Pazar karmasına bir kere karar verildikten sonra ise, her pazar dilimine ayrılacak olan oda miktarları belirlenmelidir.

Yukarıdaki stratejiler bir örnek ile şu şekilde açıklanabilir;

100 odalı bir konaklama işletmesinde pazar dilimlerine dağıtılan oda miktarları şöyledir (Yeoman ve Ingold, 1999, s.207);

Tablo 2.7 Örnek Otel İşletmesinde Pazar Dilimlerine Dağıtılan Oda Miktarları

Fiyat Kategorileri	Oda Sayıları	Afişe Fiyat
1	80	En Yüksek Fiyat
2	60	↕
3	40	
4	20	En Düşük Fiyat

Bu örnekte 80 oda, en yüksek fiyat olan afişe fiyattan (rack rate) konaklayacak olan müşterilere ve yukarıdaki sıralama ile 20 oda ise en düşük fiyattan konaklayacak müşterilere ayrılmıştır. Burada rezervasyon görevlisi her bir oda kategorisini izleyerek yüksek fiyatlı kategorilere beklenenin üstünde bir talep oluştuğunda düşük fiyat kategorilerini kapatacaktır.

2. Yüksek talep dönemlerindeki grup rezervasyonlarının planlanması. İlk olarak konaklama işletmesi yüksek fiyatlar ödeyecek ve yüksek doluluklar sağlayacak gruplara satış

yapmaya öncelik vermelidir. Burada işletme tarafından kullanılacak taktik ise konaklama dışında konferans salonu restoran ve bar hizmetlerinden de faydalanacak gruplarla çalışmaktır.

3. Fiyat duyarlılığı yüksek olan grupların rezervasyon isteklerinin düşük talep dönemlerine kaydırılması uygulanacak diğer bir stratejidir. Bu strateji bir gecelik kalışlar, akşam yemekleri, partiler gibi hizmetleri satın almak isteyen yerel müşteriler için de kısmi olarak uygun olacaktır.

#### **2.8.4. Geri Bildirimin Sağlanması**

Geri bildirim, öngörülerin doğruluğunu irdelemeye ve gelecek ayların ve yılların verilerinin şekillenmesine yardımcı olur. Diğer yandan, işletmenin rezervasyon isteminin yine işletmenin stratejilerine karşı pazardan gelen tepkileri ne kadar verimli bir şekilde ulaştırabildiğini de ifade etmektedir.

Geri bildirim işletme içerisinde, getiri yönetiminde rol alan her bireyin, stratejilerin ve bilgilerin güncelleştirilmesini izlemesini aynı zamanda bireylerin ve bölümlerin değerlendirilmesini sağlayan bir ödüllendirme mekanizması olarak çalışmaktadır.

#### **2.9. Otel İşletmelerinde Arz – Talep Ve Getiri Yönetimi**

Arz kapasitesinin esnek olmaması, hizmetin bekletilemez olması, yüksek kapasite artırma maliyeti ve hizmet birimlerinin benzer özellikler göstermesi, özelliklerine göre pazar bölümlerinin tanımlanabilmesi, hizmetin önceden satılabilmesi ve talebin istikrarsız ve dönemsel olması GY ön koşulları otel işletmelerinin arz ve talep yapısıyla yakından ilgili koşullardır.

Genelde otelcilik sektöründe iki ana pazar bölümü bulunmaktadır. Tatil amacıyla seyahat edenler ve iş amacıyla seyahat edenler bu iki ana bölümü oluşturmaktadır. Birbirinden farklı özellikler sergileyen bu pazar bölümleri GY'nin otellerde uygulanmasının kolaylaştırmaktadır. Genel hatlarıyla tatil amacıyla seyahat edenler fiyata duyarlı, iş amacıyla seyahat edenler ise zamana duyarlı (fiyata duyarsız) bir özellik taşımaktadır. Tatil amacıyla seyahat edenler çok uzun zaman öncesinden rezervasyon yaptırmakta, iş amacıyla seyahat edenler ise zamana duyarlı oldukları için kısa süreler içinde konaklama talebinde bulunabilmektedir. Fiyata duyarlı tatilcilere uzun zaman öncesinden rezervasyonla düşük fiyatlı odalar, zamana duyarlı transit müşteri ve iş amacıyla seyahat edenlere zaman sınırı koymadan yüksek fiyatlı odalar sunulmaktadır.

Otel odası ve otelin sunduğu diğer hizmetler rezervasyon yoluyla önceden satılabilmektedir. İş amaçlı transit müşterilere hizmet veren şehir otellerinde rezervasyon talepleri çoğunlukla birkaç gün öncesinden gerçekleşmektedir. Fakat tatilcilere veya kongre, toplantı gruplarına çalışan otellerde rezervasyon talepleri birkaç yıl önceden bile gelebilmektedir. Bu durumda otel yönetimi hangi miktarda yüksek fiyatlı odayı transit müşteriye, hangi miktarda indirimli odayı gruplara ayıracağına karar vermelidir. Son dakikada rezervasyon yaptırarak gelen yüksek fiyatı ödemeye hazır müşteriler için kaç adet odanın elde tutulması gerektiği belirlenmelidir. Bu soruların yanıtı GY yardımıyla rahatlıkla bulunabilir (Belobaba, 1989, s.185, Cross, 1986).

Otel işletmeleri zaman içinde değişen bir taleple karşı karşıyadır. Talep mevsimlik, aylık, haftalık, günlük olarak değişim göstermektedir. Ayrıca konaklama talebi ekonomik, sosyal ve siyasi değişkenlere bağlı olarak da değişkenlik göstermektedir. Bu noktada GY talep tahmin yöntemlerini kullanarak talebin düştüğü zamanlarda doluluğun artırılmasına, talebin yükseldiği zamanlarda da gelirin artırılmasına olanak sağlamaktadır (Kimes, 1989, s.15, Quain, v.d.v, 1999, s. 78).

GY otel işletmelerinin geleneksel pazarlama yaklaşımlarına yeni boyutlar kazandırmaktadır. Bu bağlamda pazarlama çabaları ile GY çabalarının bir araya getirilmesi gereğinden söz edilebilir. Talebe göre fiyat farklılaştırma müşteri ihtiyaç ve isteklerini tanımlayan bir pazar bölümlenme stratejisi ile desteklenmelidir. GY uygulamak isteyen otel işletmelerinin bu değişimi göze alması doğru bir davranış olacaktır (Daudel ve Vialle, 1994, s.31; Donaghy v.d., 1995, s.60).

GY'de pazar bölümlenmenin etkinliği iki ana pazar bölümüne ait alt pazar bölümlerinin belirlenmesine bağlıdır. Özellikle fiyat duyarlılığı olan pazar alt bölümlerinin belirlenmesine öncelik verilmektedir. Çünkü bu pazar bölümlerine indirimli fiyatlar önceden satın alma, rezervasyon iptalinde kısmi geri ödeme veya hiç ödememe gibi koşullarla sunulmaktadır. Zamana duyarlı müşteriler yüksek fiyatlar ödedikleri için bu tür sınırlamalara karşı isteksiz davranmaktadır (Kimes, 1989, s.16; Hiemstra, 1999, s.219).

GY süreci;

- Ü Her Pazar bölümünün toplam gelire net katkısını ortaya çıkarmakta,
- Ü En akılcı pazar karmasının bulunmasına yardımcı olmakta,
- Ü Düşük harcama yapan müşterinin yüksek harcama yapan müşterinin yerine geçmesini önlemektedir (Donaghy v.d., 1995, s.58).

## 2.10. Çifte Rezervasyon Politikaları Ve Getiri Yönetimi

Çifte rezervasyon iptal edilen rezervasyonlar ya da rezervasyonun yapıldığı fakat geceleminin gerçekleşmediği no show durumlarında işletme kapasitesinin üzerinde rezervasyon yapılmasıdır (Hadjinicola ve Panayi, 1997, s.883). Getiri yönetimi sistemi içerisinde, no showlar, iptaller ve otele erken varışlar çifte rezervasyon politikası içerisinde dengelenir. Pazar karmasının ve talebin dönem içerisindeki durumu çijk mk fte rezervasyonun seviyesini belirlemektedir.

Otel işletmelerinde kullanılan bir çok strateji %100 doluluğu yakalamak üzere oluşturulmaktadır. İşletmenin tam doluluk oranına ulaşmasında aşağıdaki unsurların doğru olarak irdelenmesi önemli olmaktadır;

- ü Rezervasyon yapıldığı halde geceleminin gerçekleşmediği durumlar (no shows),
- ü Rezervasyonların geceleme tarihinden önce iptal edildiği durumlar,
- ü İşletmede geceleme süresinin rezervasyonda belirtilenden daha kısa olduğu durumlar (understays).

Yukarıdaki unsurlara ek olarak çifte rezervasyon politikası içerisinde düşünülmesi gerekli unsurlar ise şöyledir;

- ü İşletmede geceleme süresinin rezervasyonda belirtilenden daha uzun olduğu durumlar (overstays),
- ü Rezervasyonsuz müşteriler.

İşletmenin bu unsurların tümü ile ilgili geçmiş verilere sahip olması, çifte rezervasyon ile ilgili sayısal ve politika anlamında kararların verilmesinde son derece önemlidir.

Getiri yönetimi sistemi içerisinde, çifte rezervasyon oranlarının doğru tespitine yönelik olarak uygulanan yöntemlerden biri de ABC yaklaşımıdır (Yeoman ve Ingold, 1999, s.203).

ABC yaklaşımı içerisindeki A elemanı, belirli bir gün içerisinde satılacak oda sayısının tahmin edilmesini içerir. Bu veri bir gün önceki verilere yeni gelecek rezervasyonların eklenmesi ile elde edilmektedir. Burada no show ve iptallere yönelik geçmiş veriler dikkate alınmamaktadır.

200 odalı bir konaklama işletmesinde, gün içinde 40 ayrılış (departure) ve 55 yeni geliş (arrival) görüldüğü varsayılırsa, buna göre;.

Toplam Oda Sayısı	200
Bir gece önceki doluluk	176
Ayrılış Sayısı	40
Bugünkü dolu oda sayısı	136
Geliş Sayısı	55
Bu geceki toplam oda sayısı	191
Satılacak Oda Sayısı	9

Bu kaba hesaplama sonucunda, işletmenin %100 doluluk oranlarına ulaşması için günlük satılması gereken oda sayısı 9 olarak belirlenmektedir. Diğer yandan bu hesaplama içerisinde no show durumları, olası iptaller ve erken ayrılışların dikkate alınmadığı görülmektedir. Otel işletmesinde çifte rezervasyon oranlarının doğru saptanmasına yönelik olarak yapılan hesaplamalarda satılması gereken boş oda sayısının doğru olarak belirlenmesi son derece önem kazanmaktadır. Bu yaklaşım içerisinde işletmenin, no showlar, iptaller, erken ayrılış ve gelişler gibi değişkenlere ilişkin verileri bilgisayar sistemleri içerisinde yıllar itibariyle izlemiş olması gerekmektedir. Böylece haftanın hangi günlerinde iptallerin ve no show durumlarının arttığı, gecelemelerin kaçta kaçının münferit müşterilere ait olduğunun belirlenmesi mümkün olacaktır.

ABC yaklaşımının B elemanı bu bahsedilen değişkenleri de hesaplama kapsamına almaktadır.

Toplam Oda Sayısı	200
Bir gece önceki dolu oda sayısı	176
Ayrılış Sayısı	<u>(40)</u>
Bugünkü dolu oda sayısı	136
Geliş Sayısı	55

Hesaplamaların bu aşamasında geliş sayısı olarak belirlenen veriler üzerinde, işletmenin yukarıda belirtilen değişkenlerine ait verileri hesaba katılarak gereken değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

İptaller @ yüzde 3	$55 \times 0.03 = 1.65$
No Show'lar @ yüzde10	$55 \times 0.10 = 5.50$
Erken Ayrılışlar @ yüzde 1	$136 \times 0.01 = \underline{1.36}$
TOPLAM	$8.51 \approx 9.00$

Yapılan değişikliklerden sonra 55 olarak belirlenen yeni geliş sayısı 46'ya dūřmekte ve geceleme sayısı da 182 (136 + 46) olarak öngör÷lmektedir. Böylece konaklama işletmesinin %100 doluluk oranına ulaşması için satışa sunulması gerekli oda sayısı da 9'dan 18'e yükselmiş olmaktadır.

ABC yaklaşımının son basamağı olan C elemanı ise yeni gelişler, ayrılışlar, erken ayrılışlar ve rezervasyonsuz gelecek olan münferit müşteriler de dahil olmak üzere tüm değişkenleri kapsamaktadır.

Toplam Oda Sayısı	200	
Bir gece önceki dolu oda sayısı	176	
Ayrılış Sayısı	<u>(40)</u>	
Bugünkü dolu oda sayısı	136	
Geliş Sayısı (değişikliklerden sonra)	<u>46</u>	
Devam Eden Gecelemeler (Overstays) @ yüzde 1.5		40 x 0.015= 0.6
Münferit Müşteriler (Walk-ins) @ yüzde 2		55 x 0.02 = <u>1.1</u>
TOPLAM		1.7~2.0

Geliş Sayısı tüm değişkenlerin hesaplanmalara dahil edilmesi sonucunda 48 olarak değişecek ve geceleme sayısı (136+48) 184 olarak öngörülebcektir. İşletmenin %100 doluluğa ulaşması için satılacak oda sayısı da böylece 16 olarak belirlenmektedir. Burada, işletmenin her 100 odası için 8 oda çifte rezervasyon yapmasının mümkün olduğu gör÷lmektedir (Yeoman ve Ingold, 1999, s.204-205).

Çifte rezervasyon uygulaması oda gelirlerinin optimizasyonu açısından son derece önemli bir getiri yönetimi tekniğidir. Çifte rezervasyon yolu ile işletmeler, rezervasyon yaptıran fakat konaklamayan bir grup müşteriye karşı kendilerini korumaya çalışmaktadırlar. Bu uygulama sonucunda bir grup müşterinin tatmin edilememesi de işletmeler için yine bir risk unsurunu oluşturmaktadır. Verimli bir getiri yönetimi sisteminde çifte rezervasyon seviyeleri şans unsuruna dayalı olarak değil geçmiş veriler ve öngör÷len trendler doğrultusunda yapılmalıdır. İptallerin, no show'ların ve hatta erken ayrılışların tahmin edilebilmesi son derece karmaşık hesaplamalarla oluşturulan kapasite seviyelerinin işlev kazanması için önemlidir (Lieberman, 1993, s.36).

### 3. BÖLÜM

## ANTALYA BÖLGESİNDE BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda, yoğun rekabetin yaşandığı ve talebin belirsiz olduğu bir ortamda, işletmelerin var olma nedenlerini açıklayan bir çok amacın başında yer alan kar elde etmek ve karlılığın sürekliliğini sağlamak amacı, ancak işletmelerin çok iyi tasarladığı strateji ve politikalarla gerçekleşmektedir. Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de bu politikayı belirleyen önemli faktörlerden biri de fiyattır. Diğer işletmelerden farklı olarak otel işletmelerinde ürünün stoklanamaması nedeniyle satılamayan her oda, doğrudan işletmenin kaybına neden olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı otel işletmeleri için oldukça önem arz eden Getiri Yönetimi, işletmelerin bu politikayı gerçekleştirmesinde ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada temel amacımızı, işletmelerde karlılığın en üst noktaya çıkarılmasını sağlamayı amaçlayan Getiri Yönetimi kavramının literatür ile bağlantılı olarak, Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanma durumu ve uygulama şekillerinin belirlenmesi ve bunun sonucunda bu işletmelerde getiri yönetimi anlayışının ortaya konması oluşturmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri, örneklem kapsamını Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Getiri Yönetiminin, Türkiye'deki otel işletmeleri için yeni bir kavram olmasından dolayı, beş yıldızlı otel işletmelerinin bu kavrama ilişkin bilgi ve uygulamaları, gerek ulusal gerek uluslararası zincire dahil olmaları nedeniyle daha yakından takip edebilecekleri ve bu konuda bilgi sahibi olabilecekleri düşünülerek araştırmanın beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmasına karar verilmiştir.

Örneklemin Antalya Bölgesi olarak seçilmesi, Antalya'nın Türkiye turizminde diğer şehirlere oranla özellikli bir yere sahip olmasından ve beş yıldızlı otel sayısı açısından aranan özellikleri taşımasından kaynaklanmaktadır.

Araştırma, Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tamamına yönelik olmuştur. Antalya Turizm İl Müdürlüğünden 2004 Mart ayı itibariyle alınan bilgilere göre faal durumda olan beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 77'dir.

### 3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Getiri Yönetimi kavramının otel işletmeleri için yeni bir kavram olması ve henüz tam olarak getiri yönetimi departmanının oluşmaması nedeni ile anketler, satış-pazarlama müdürleri, önbüro müdürleri ve genel müdürler tarafından cevaplandırılmıştır. Anket, toplam 23 sorunun bulunduğu beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde anketin uygulandığı otel işletmesi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Diğer bölümlerde ise, Getiri Yönetimi kavramının ne şekilde uygulandığının belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır.

Yapılan anket çalışmasıyla; ülkemiz otel işletmeleri için oldukça yeni bir anlayış olan getiri yönetiminin Antalya Bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde ne ölçüde uygulandığını ve uygulama şeklinin literatürdeki uygulama şekliyle ne derece örtüştüğüne ilişkin bulgulara ulaşılması amaçlanmıştır.

Anket alışması 01.04.2004-31.07.2004 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimler istatistik paket programı SPSS 10.0 (Statistical Package of Socail Sciences) kullanılmıştır.

Araştırmada, Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin tamamını ankete dahil etmeyi hedeflememize rağmen, 77 beş yıldızlı otel işletmesinin 60'ından veri alınabilmiştir. Böylece araştırmada kullanılan anketin geri dönüş oranı % 78 olarak gerçekleşmiştir.



### 3.4. Verilerin Analizi

#### 3.4.1 İşletme İle İlgili Bulgular

Tablo 3.1 Ankete katılan beş yıldızlı otel işletmeleri ile ilgili genel bilgiler

DEĞİŞKENLER	FREKANS (n)	YÜZDE (%)
<b>İşletme Türü</b>		
Uluslar arası bir zincire bağlı	4	7
Ulusal bir zincire bağlı	17	28
Ulusal otel işletmesi(A.Ş)	24	40
Ulusal şahıs otel işletmesi (Bağımsız)	15	25
<b>TOPLAM</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>Kuruluş Yılı</b>		
1970-1980	3	5
1981-1990	33	55
1991-2000	15	25
2001-2004	6	10
Yanıt vermeyen	3	5
<b>TOPLAM</b>	<b>60</b>	<b>100</b>
<b>Yatak Kapasitesi</b>		
200-400	0	0
401-600	9	15
601-800	19	32
801-1000	30	50
Yanıt vermeyen	2	3
<b>TOPLAM (N)</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

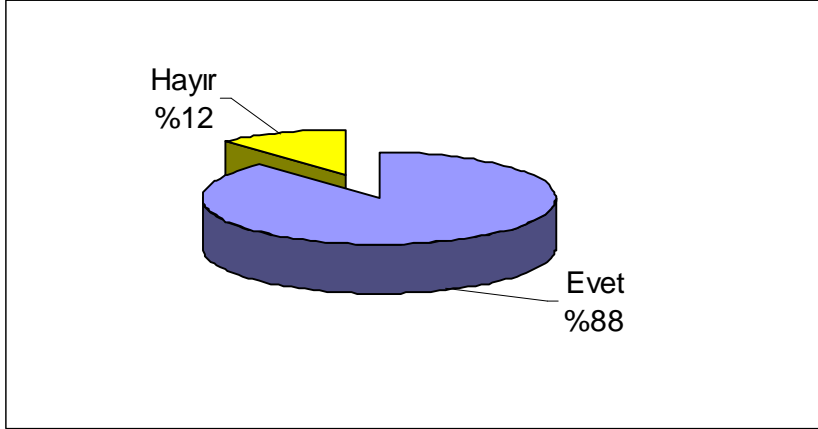
Tablo 3.1’de örneklem kapsamında Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin % 40’ının ulusal otel işletmesi (A.Ş), % 28’inin ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi, % 25’inin ulusal şahıs otel işletmesi ve % 7’sinin ise uluslararası bir zincire bağlı otel işletmesi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi ankete katılan otel işletmelerinin % 55’inin 1981-1990, % 25’inin 1991-2000, % 10’unun 2001-2004 ve % 5’inin ise 1970-1980 yılları arasında kurulduğu belirlenmiştir. Ankete katılan otel işletmelerinin % 5’i ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Otel işletmelerinin yatak kapasiteleri incelendiğinde 801-1000 yatak kapasitesine sahip işletmelerin, ankete katılan işletmelerin yarısına eşit olduğu görülmüştür. Bu oranı % 32 ile 601-800 yatak ve % 15 ile de 401-600 yatak kapasitesine sahip otel işletmesi takip etmiştir. Ankete katılan otel işletmelerinin % 3’ünün bu soruya yanıt vermemesinin yanı sıra

otel işletmelerinin hepsinin 200-400 arası yatak kapasitesinden fazla kapasiteye sahip oldukları anlaşılmıştır.

### 3.4.2. İşletmelerin Getiri Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulgular



**Şekil 3.1** Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Getiri Yönetimini Uygulama Durumları

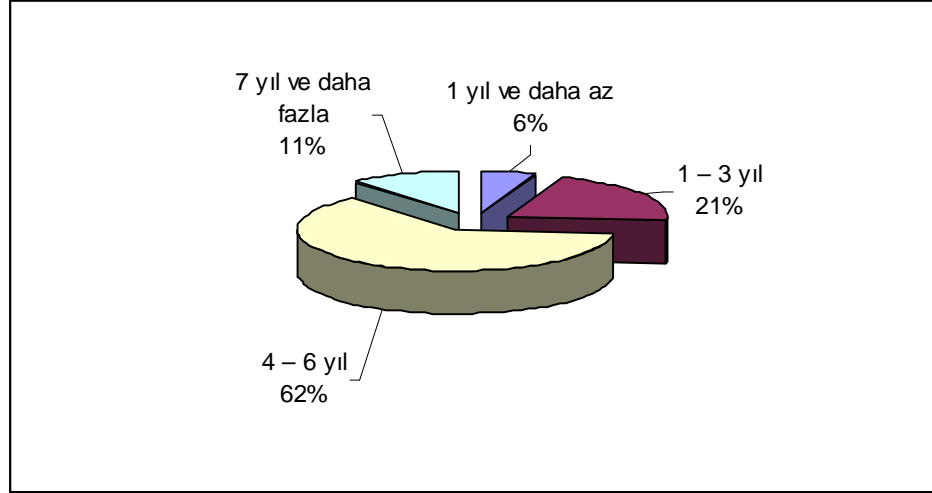
Şekil 3.1’de örneklem kapsamında Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin % 88’inin getiri yönetimini uyguladığı, % 12’sinin ise uygulamadığı görülmektedir. Aynı soruda getiri yönetimini uygulayan % 88’lik grubun bu uygulamalar sırasında kullandığı sürecin nasıl bir sıra izlediği Tablo 3.2’de görülmektedir.

**Tablo 3.2** Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Getiri yönetimi Uygulamaları Sırasında İzlediği Süreç

	<i>1. öncelik</i>	<i>2. öncelik</i>	<i>3. öncelik</i>	<i>4. öncelik</i>	<i>5. öncelik</i>
<b>Talep Analizinin Yapılması</b>	% 91	--	--	% 9	--
<b>Optimum Müşteri Karmasının Belirlenmesi</b>	--	% 4	% 53	% 25	% 19
<b>Kayıp ve Kazançların Analizi</b>	% 9	% 19	% 4	--	% 68
<b>Kapasitenin Pazar Dilimlerine Tahsisi</b>	--	--	% 43	% 47	% 9
<b>Pazar Dilimlendirmesi</b>	--	% 77	--	% 19	% 4

Tablo 3.2’den de görüldüğü gibi getiri yönetimini uygulayan otel işletmelerinin % 91’i uygulamalar sırasında izlediği sürecin birinci önceliği olarak talep analizini belirtmişlerdir. Ankete katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin % 77’sinin ikinci öncelik olarak pazar dilimlendirmesini, % 53’ünün üçüncü öncelik olarak optimum müşteri karmasının

belirlenmesini, % 47'si dördüncü öncelik olarak kapasitenin pazar dilimlerine tahsisini ve % 68'i de beşinci öncelik olarak kayıp ve kazançların analizini belirtmişlerdir.



**Şekil 3.2 Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Getiri Yönetimini Uygulama Zamanı**

Şekil 3.2'de otel işletmelerinin getiri yönetimini ne kadar süredir uyguladıkları incelendiğinde, % 62'sinin 4-6 yıl arası, % 21'inin 1-3 yıl arası ve % 6'sının da 1 yıldan daha az süredir getiri yönetimini uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Ankete katılan otel işletmelerinin % 55'inin en az 10 yıldan fazla süredir faaliyet göstermesine rağmen 7 yıl ve daha fazla seçeneğinin sadece % 11'lik bir bölümün işaretlediği görülmüştür.

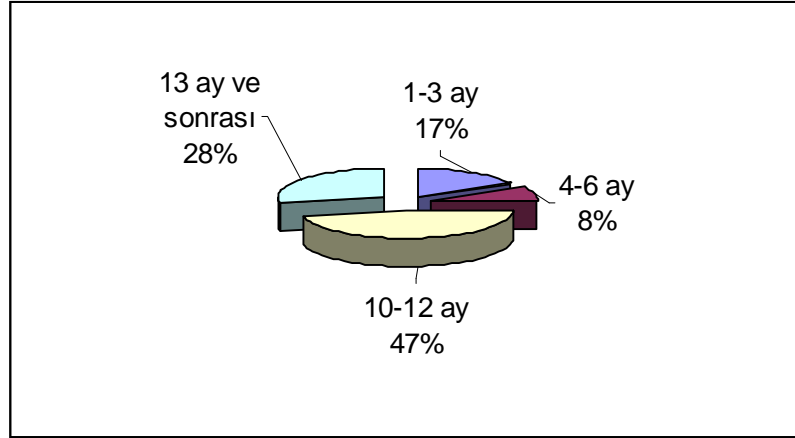
**Tablo 3.3 Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Getiri Müdürü pozisyonuna sahip olma durumu**

Değişkenler	Frekans	Yüzde
<b>Getiri Müdürü Pozisyonu var mı?</b>		
Hayır	53	100
Evet	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>53</b>	<b>100</b>
<b>Getiri Müdürü yerine sorumlulukları kim yürütüyor?</b>		
Otel Müdürü	9	17
Satış ve Pazarlama Müdürü	34	64
Önbüro Müdürü	10	19
Rezervasyon Müdürü	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Tablo 3.3'ten de görüldüğü gibi otel işletmelerinin hiçbirinde Getiri Müdürü pozisyonunun olmadığı ortaya çıkmış ve Getiri Müdürü yerine % 64 ile satış ve pazarlama müdürünün sorumlulukları yerine getirdiği tespit edilmiştir. Ankete katılan otel işletmelerinin % 19'u önbüro müdürünün, % 17'si de otel müdürünün Getiri Müdürü yerine sorumluluklarını yürüttüğünü belirtmiştir.

### **3.4.3 Talep Analizine Yönelik Bulgular**

Örnekleme dahilindeki otel işletmelerinin geçmiş yıllarda pazar dilimlerinden gelen talep ve rezervasyonlara ilişkin bilgilere sahip olup olmadıklarını öğrenmek için sorulan soru, bütün otellerin bilgi sahibi olduklarını göstermiştir.



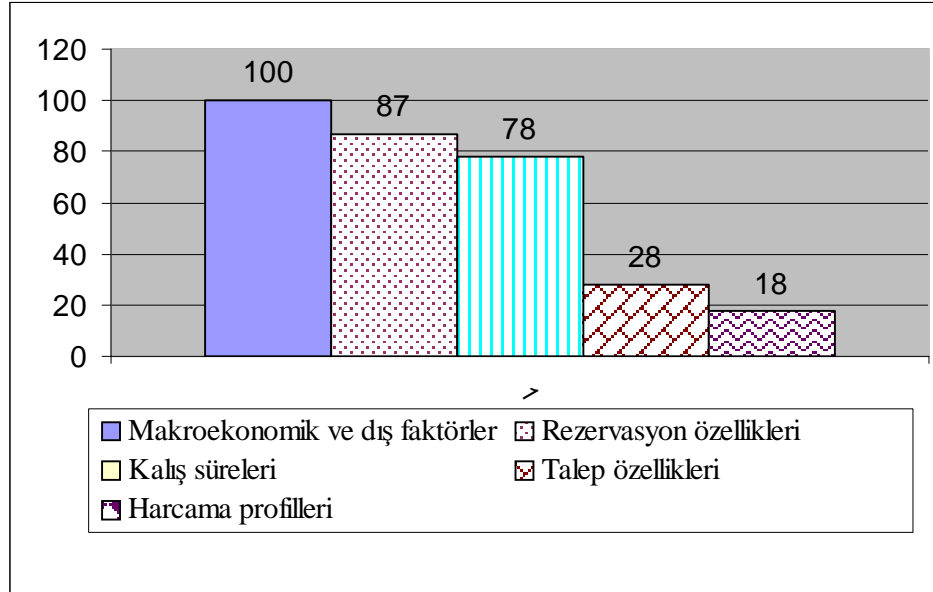
**Şekil 3.3 Talep Tahminlerinin Zaman Süreci**

Şekil 3.3'te örneklem dahilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin toplam talep tahminlerinin ne uzunlukta bir zaman sürecini kapsadığını belirlemek amacıyla sorulan soruya, % 47'si 10-12 ay, % 28'i 13 ay ve sonrası, % 17'si 1-3 ay ve % 8'i de 4-6 ay uzunluğunda bir zaman sürecini kapsadığını belirtmişlerdir.

	<i>1. öncelik</i>	<i>2. öncelik</i>	<i>3. öncelik</i>	<i>4. öncelik</i>	<i>5. öncelik</i>
<b>Mevsimlik</b>	% 58	% 22	% 22	--	--
<b>Aylık</b>	% 17	% 70	% 14	--	--
<b>Haftalık</b>	% 20	--	% 53	% 2	% 16
<b>Hafta Sonu</b>	--	--	--	% 88	% 12
<b>Resmi Tatiller</b>	% 5	% 8	% 11	% 10	% 72

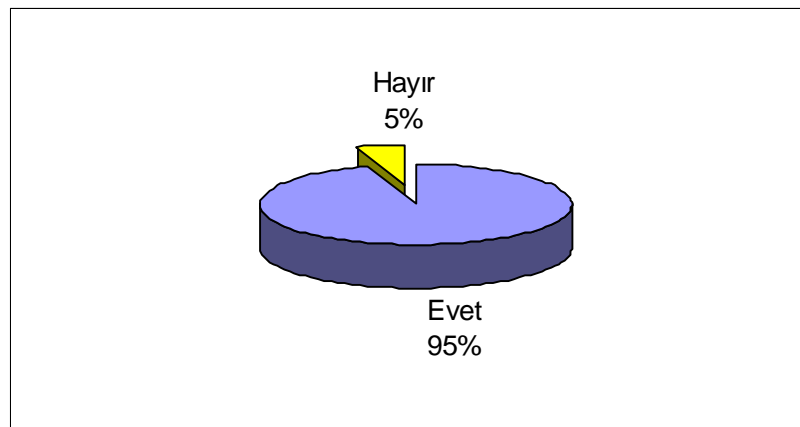
**Tablo 3.4 İşletmelerin Doğru Talep Tahminleme Periyotları**

Tablo 3.4'te ankete katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin % 58'inin birinci öncelik olarak mevsimlik, % 70'inin ikinci öncelik olarak aylık, % 53'ünün üçüncü öncelik olarak haftalık, % 88'inin dördüncü önceliği olarak hafta sonu ve % 72'sinin beşinci öncelik olarak resmi tatiller zaman periyotlarında yaptığı talep tahminlerinde doğru tahminlemeye ulaştıklarını belirttikleri görülmektedir.



**Şekil 3.4 Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Talep Tahminlerinin Yapılmasında Kullandıkları Pazar Dilimlerine Ait Bilgiler**

Şekil 3.4'te örneklem dahilindeki Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamı talep tahminlerinde pazar dilimlerinin makroekonomik ve dış faktörlerine baktıklarını, % 87'si pazar dilimlerinin rezervasyon özellikleriyle ilgilendiklerini, % 78'inin kalış sürelerine dikkat ettiklerini, % 28'i pazar dilimlerinin talep özelliklerini ve % 18'inin de harcama profilleri bilgilerini kullandıklarını belirtmişlerdir.



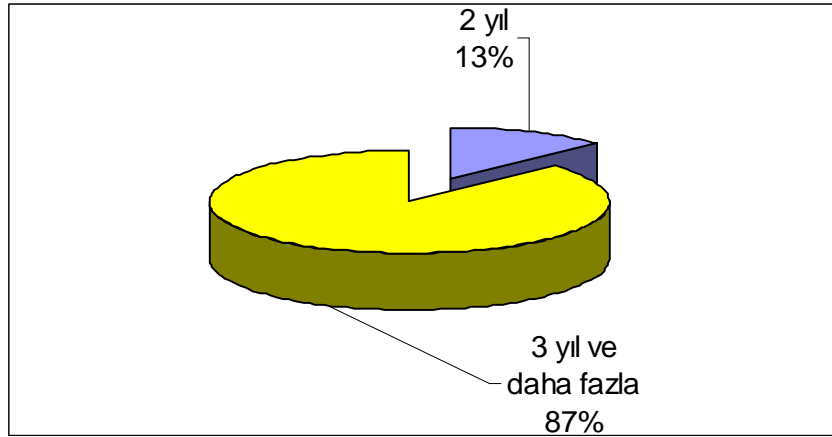
**Şekil 3.5 Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Rakiplerinin Fiyat Yapıları Hakkında Bilgi Durumu**

Şekil 3.5'te de görüldüğü gibi ankete katılan Antalya Bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin % 95'i rakiplerinin fiyat yapıları hakkında bilgiye sahip olduklarını belirtmiştir. Rakiplerinin fiyat yapıları hakkında bilgi sahibi olan otel işletmelerinin rakiplerinin hangi pazar dilimlerine ait fiyat yapıları hakkında bilgi sahibi oldukları tablo 3.5'te görülmektedir.

**Tablo 3.5 Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Rakiplerinin Pazar Dilimlerine Ait Fiyat Yapısı Bilgisi**

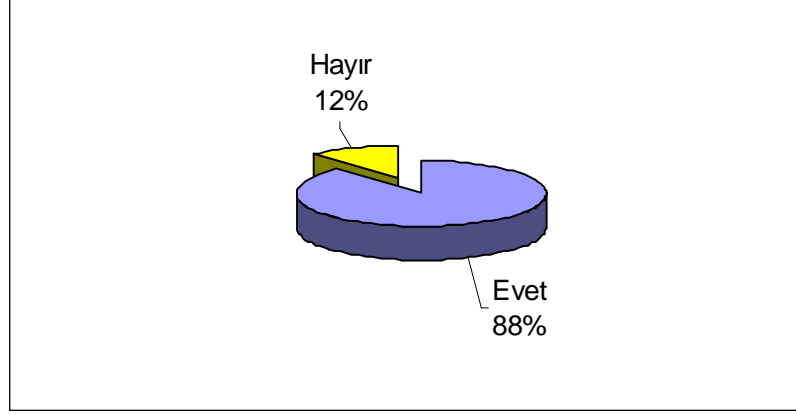
	<i>1. öncelik</i>	<i>2. öncelik</i>	<i>3. öncelik</i>	<i>4. öncelik</i>
<b>Konferanslar</b>	--	% 19	% 11	% 78
<b>Grup Rezervasyonları</b>	% 43	% 9	% 54	--
<b>Hafta sonu fiyatları</b>	--	% 55	% 15	% 22
<b>Bireysel müşteriler</b>	% 57	% 17	% 20	--

Tablo 3.5'te örneklem dahilindeki Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin % 57'si rakiplerinin birinci öncelik olarak bireysel müşteri fiyatları hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir. % 55'lik bir bölümünün ikinci öncelik olarak hafta sonu fiyatları, üçüncü öncelikte % 54'ünün grup rezervasyonları ve dördüncü öncelikte ise % 78'inin konferans fiyatları hakkında bilgi sahibi oldukları tablo 3.5'te açıkça gözlenmektedir.



**Şekil 3.6 Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Geçmişe Dönük Müşteri Rezervasyon Bilgilerinin Kayıt Süresi**

Şekil 3.6'da örneklem kapsamındaki beş yıldızlı otellerin % 87'sinin 3 yıl ve daha fazla, % 13'ünün de 2 yıl geçmişe dönük müşteri rezervasyonlarını kayıtlı tuttukları tespit edilmiştir.



**Şekil 3.7 Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Rezervasyon İptal Sebepleri İle İlgili Kayıt Durumu**

Şekil 3.7’de ankete katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin rezervasyonların iptal sebepleri ile ilgili kayıt tutup tutmadıklarını belirlemek amacıyla sorulan soruya, % 88’i kayıt tuttuğunu, % 12’si ise herhangi bir kayıt tutmadığını belirtmiştir.

#### 3.4.4 Pazar Dilimlemesine Yönelik Bulgular

Örneklem kapsamındaki Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerine yapılan anketin on altıncı ve on yedinci sorularına göre ankete cevap veren beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamının pazar dilimlemesi ve belirledikleri pazar dilimlerine yönelik kapasite tahminlemesi yaptığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.6 Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Müşteri Profili**

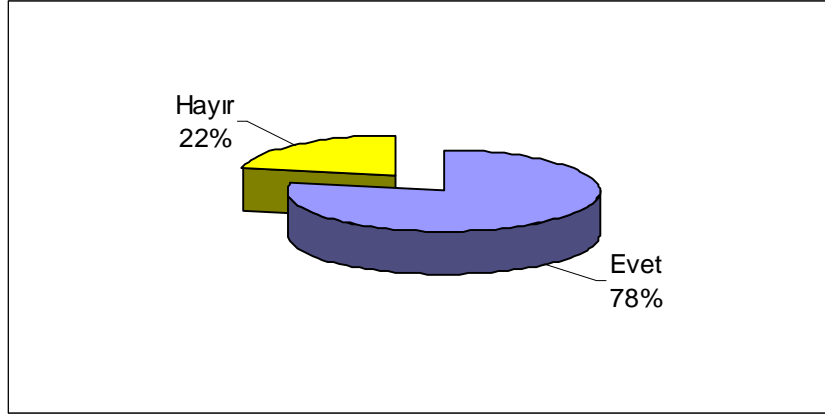
	1. Öncelik	2.Öncelik	3.Öncelik	4.Öncelik	5.Öncelik
<b>İş Amaçlı</b>	% 32	% 15	% 25	% 35	% 28
<b>Tatil Amaçlı</b>	% 68	% 7	% 7	--	--
<b>Konferans</b>	--	%20	% 33	% 15	--
<b>Kısa süreli (2 günden az) Konaklayanlar</b>	--	--	% 15	% 27	% 44
<b>Uzun süreli (2 günden fazla) Konaklayanlar</b>	--	% 58	% 20	% 18	% 28

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi örneklem kapsamında Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin müşteri profilinde ilk sırayı % 68 oranla tatil amaçlı seyahatçiler, % 58’lik bir oran ile ikinci önceliği uzun süreli konaklayanlar, üçüncü önceliği



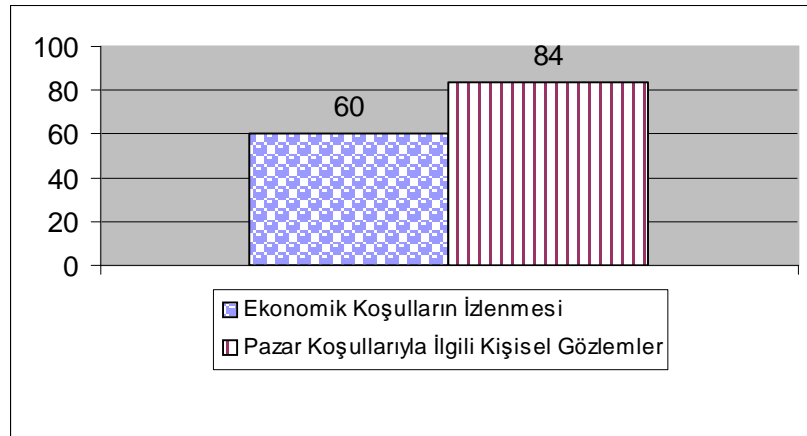
% 33 ile konferansa katılanlar, dördüncü önceliği iş amaçlı seyahatçiler (% 35) ve son olarak da % 44 ile kısa süreli konaklayanlar oluşturmaktadır.

### 3.4.5 Müşteri Karmasının Belirlenmesine Yönelik Bulgular



**Şekil 3.8 Otel İşletmelerinin Pazar Dilimlerine Uygulanan Fiyat Seviyelerinin Belirlenmesinde Müşterilerin Harcama Profillerini Dikkate Alma Durumu**

Şekil 3.8’de görüldüğü gibi ankete katılan beş yıldızlı otellerin % 78’inin harcama profillerini göz önünde bulundurarak fiyat belirlediği görülmüştür. Harcama profillerini dikkate alan otel işletmelerinin harcama profillerini belirlerken uyguladıkları yollar ise şekil 3.9’da görülmektedir.



**Şekil 3.9 Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Harcama Profillerini Belirlerken Dikkate Aldığı Kriterler**

Şekil 3.9’da görüldüğü gibi harcama profillerini dikkate alan beş yıldızlı otel işletmelerinin harcama profillerini belirlerken göz önüne aldıkları birinci kriter % 84’lük bir oran ile pazar koşullarıyla ilgili kişisel gözlemlerdir. Fiyat seviyelerini belirlerken

müşterilerin harcama profillerini dikkate alan otel işletmelerinin % 60'ı da ekonomik koşulların izlenmesi yolunu kullanmaktadır.

**Tablo 3.7 Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Fiyatlarını Belirlemede Talebe İlişkin Göz Önüne Alınan Kriterler**

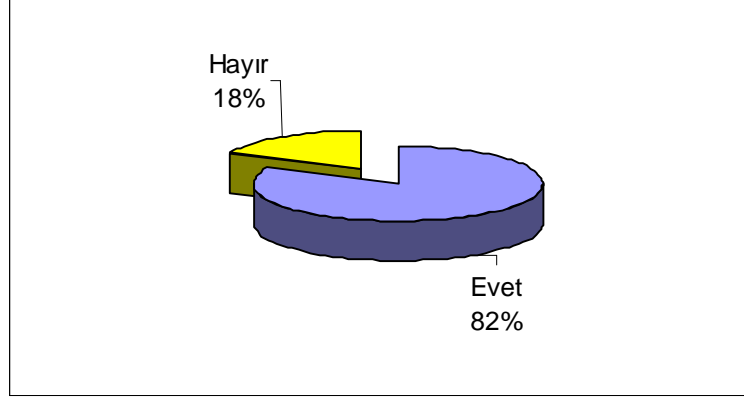
	<i>1. öncelik</i>	<i>2. öncelik</i>	<i>3. öncelik</i>	<i>4. öncelik</i>
<b>Müşterilerin harcama profilleri</b>	--	% 3	% 14	% 82
<b>Sezonlar (Düşük/Yüksek)</b>	% 83	% 17	% 6	--
<b>Geçmiş verilerin analizi</b>	% 3	% 67	% 17	% 14
<b>Talep öngörülleri</b>	% 14	% 13	% 63	% 4

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi örneklem dahilinde Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin % 83’ü fiyatlarını belirlemede birinci öncelik olarak sezonları dikkate aldığı görülmektedir. Diğer kriterler ise geçmiş verilerin analizi, talep öngörülleri ve müşterilerin harcama profili olarak gözlemlenmektedir.

**Tablo 3.8 Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Fiyat İndirimi Yaptığı Durumlar**

	<i>1. öncelik</i>	<i>2. öncelik</i>	<i>3. öncelik</i>
<b>Blok rezervasyonlar</b>	% 27	% 73	% 6
<b>Uzun süreli gecelemler</b>	--	% 22	% 78
<b>Düşük doluluklar</b>	% 73	% 5	% 15

Tablo 3.8’ de görüldüğü gibi ankete katılan otel işletmelerinin % 73’ü fiyat indirimi yapılan durumların birinci önceliği olarak düşük dolulukları belirmiş ve bu durumu ikinci öncelik olarak blok rezervasyonlar ve üçüncü öncelik olarak da uzun süreli gecelemler izlemiştir.



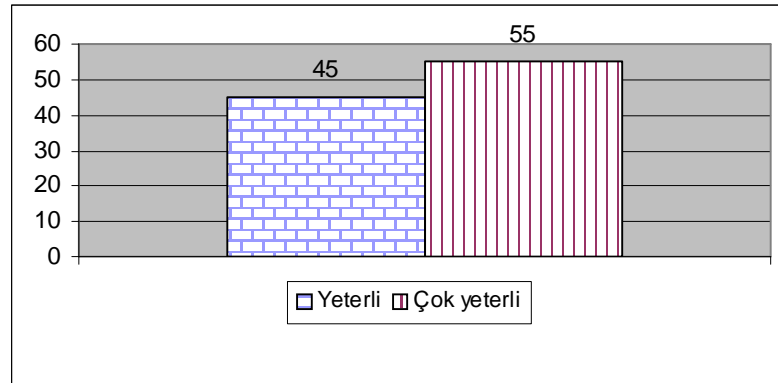
**Şekil 3.10** Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Çifte Rezervasyon Uygulama Durumları

Şekil 3.10’da görüldüğü üzere otel işletmelerinin % 82’sinin çifte rezervasyon politikası uyguladığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3.9** Ankete Katılan Otel İşletmelerinin Çifte Rezervasyon Belirlemede Dikkate Aldıkları Unsurlar

	1. öncelik	2. öncelik	3. öncelik
<b>İptaller</b>	% 82	% 19	--
<b>No- show’lar</b>	--	% 33	% 59
<b>Erken ayrılışlar</b>	% 18	% 48	% 41

Tablo 3.9’da da çifte rezervasyon uygulayan otellerin % 82’sinin ilk olarak iptal edilen rezervasyonları, ikinci öncelik olarak % 59 oranla erken ayrılışları ve son olarak da no-show’ları dikkate alarak çifte rezervasyon seviyelerini belirledikleri görülmektedir.



**Şekil 3.11** Ankete Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Rezervasyon İşlemlerinde Bilgisayar Sistemlerinden Yararlanma Seviyeleri

Şekil 3.11’de ankete katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin rezervasyon işlemlerinde bilgisayar sistemlerini kullanma düzeylerinin öğrenmek için sorulan soru, otel işletmelerinin % 45’inin yeterli ve % 55’inin de çok yeterli bulduğunu tespit etmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Getiri Yönetimi, 1970'lerin sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletleri (ABD) havayolu ulaştırmasında uygulanan serbestleştirme sonrasında, pazara giren yeni düşük fiyatlı havayolu işletmelerine karşı, pazardaki büyük havayolu işletmeleri tarafından ortaya çıkarılmıştır. Büyük havayolu işletmeleri, havayolu ulaştırmasında uygulanan serbestleştirme sonrasında artan rekabeti göğüsleyebilmek amacıyla talep ve kapasite yönetimine daha çok önem vermeye başlamışlar ve GY'yi geliştirmişlerdir. Havayolu işletmeleri getiri yönetimini hem boş kalan koltuklarını doldurmak hem de koltukları satabilecekleri en yüksek fiyata satabilmek için kullanmaktadırlar.

Yapılan çalışmalar sonucu getiri yönetiminin havayolu işletmelerinin gelirlerini artırmasına yardımcı olduğu görülmüştür. Bir çok havayolu işletmesi getiri yönetimini kullanarak gelirlerinde % 5'lik bir artış elde etmiştir.

1990'ların ortasında doruğa ulaşan, rekabetin kızışması ve şirketlerin karlılık oranlarının düşmesi sorununa çözüm olarak geliştirilen GY, sadece havayolu şirketlerinde değil, çeşitli alanlarda da uygulanılmaya başlamıştır. Havayolu şirketlerinin dışında GY'nin en etkin kullanılıp sonuç verdiği alanların başında turistik işletmeler, özellikle otel işletmelerinin olduğu belirtilmektedir.

Getiri Yönetiminin otel işletmelerinde uygulanması ülkemizde henüz yeni bir kavram olmasına rağmen, yapılan anket araştırmasından görüldüğü gibi ankete katılan Antalya Bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin konuya olan yaklaşımları son derece olumludur. Anketin uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinin % 55'inin 10 yıldan fazla bir süredir faaliyet göstermesine rağmen, 7 yıl ve daha fazla süredir getiri yönetimini uygulayan otel işletmelerinin oranının % 11 olması ülkemizde getiri yönetimi uygulamalarının henüz yeni olduğunun göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan anket çalışmasının sonucunda işletmelerin getiri yönetimi uygulama sırasında izledikleri basamaklar talep analizi, pazar dilimlemesi, optimum müşteri karması, kapasitenin pazar dilimlerine tahsisi ve kayıp-kazanç analizi olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmanın literatür araştırmasında genel olarak bu basamaklar şu şekilde sıralanmaktadır; talep analizi, pazar dilimlemesi, optimum müşteri karmasının belirlenmesi, kayıp-kazanç analizi ve kapasitenin pazar dilimlerine tahsisi. Bu bağlamda anket çalışmasına katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin literatürde belirtilen getiri yönetimi uygulama basamaklarıyla benzer bir süreç izledikleri görülmektedir.

Örnekleme kapsamında Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin getiri yönetimi departmanına ve getiri müdürüne sahip olmaması, bu otel işletmelerinin getiri

yönetimini uygulama konusunda profesyonel olarak yaklaşmadıklarını ve bilinçli olarak değil deneme yanılma yoluyla daha çok uyguladıklarını göstermektedir. Getiri müdürü pozisyonu yerine sorumlulukları yerine getiren müdürlerin, daha çok rakip işletmeleri takip ederek konu ile ilgili bilgi sahibi olmaya çalıştıkları ve getiri yönetimi uygulamalarının birbirini takip eden süreçlerden oluştuğu bilincine tam olarak varamadıkları görülmüştür. Bu bağlamda otel işletmelerinde getiri yönetimi uygulamaları hakkında öncelikle bu konuyu takip eden müdürlere ve sonra da otel işletmesindeki personele getiri yönetimi uygulamaları konusunda eğitim verilmesi ve bilgilendirilmesi işletmenin daha verimli faaliyet gösterebilmesi için önemli olacaktır.

Getiri yönetimi uygulamalarında önemli bir basamağı oluşturan talep analizinin, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun dikkate aldığı ve talep öngörülerini de uzun zaman sürecini kapsadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında uzun zaman için yapılan talep tahminlerinde kendi müşteri profillerinde doğru tahminlemeye de ulaştıkları görülmektedir. Getiri yönetimi uygulamasında, talep tahminlemede doğru sonuca ulaşmada önemli bir uygulama olan pazar dilimlerinin geçmiş yıllara ait rezervasyon bilgilerini saklama konusunda ankete katılan otellerin hepsinin iki yıl ve daha fazla süre bu bilgileri sakladıkları gözlenmiştir. Bu sonuçların saklanması, otel işletmelerinin belirttiği cevaplara göre rezervasyon işlemlerinde bilgisayardan yararlanma seviyelerinin çok yüksek olması önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ankete katılan otel işletmelerinin talep tahminlemesi yapmada literatürde belirtilen pazar dilimlerine ait makroekonomik ve dış faktörler, rezervasyon özellikleri, kalış süreleri, talep özellikleri ve harcama profilleri gibi özelliklerin hepsinden de yararlandıkları gözlenmiştir.

Sonuç olarak örneklem kapsamında Antalya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri getiri yönetimi uygulama konusunda bir bütün olarak çok fazla bir bilgiye sahip olmamasına rağmen, uygulamalarda getiri yönetimi basamaklarını bağımsız olarak her bir işletmenin benzer şekilde yerine getirdikleri görülmüştür. Bu bağlamda işletmelerin bu konuda daha fazla bilgilendirilmeleri, zaten yerine getirdikleri süreçleri daha verimli şekilde sonuç alacaklarını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abuş M.**, “Gelir Yönetimi” General Management, sayı 3, Ekim-Kasım 2004, 22-23
- Aksu A.A.**, “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Değişim Mühendisliği ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 1999
- Aktaş A.**, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaa, Antalya, 2002
- Andersen A.**, Yield Management In Small And Medium-Sized Enterprises In The Tourism Industry, European Communities General Report, 1997
- Atkinson H., Berry A., Jarvis R.**, Business Accounting for Hospitality and Tourism, Chapman & Hall, London, 1995
- Ayhan D.Y., Tuncer D., Üner M.M.**, Pazarlama, Gazi Yayınları, Ankara, 1992
- Barth J.E.**, “Yield Management: Opportunities for Private Club Managers”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.14, No.3, (2002), 136-141
- Belobaba P.P.**, “Application of A Probabilistic Decision Model To Airline Seat Inventory Control”, Operation Research, Vol.37, No.2, (1989), 183-197
- Brandon C. H., Ortina R. E.**, Management, Accounting, Strategy and Control, Mc.Graw-Hill, New York, 1997
- Coltman M.M.**, Financial Control for Your Hotel, Van Nostrand Reinhold, New York, 1992
- Cross R.G.**, Revenue Management, Broadway Books, New York, 1997
- Cross R.G.**, “Strategic Selling: Yield Management Tecniques To Enhance Revenue” Presented To Shearson-Lehman Brothers Airline Industry Seminar, February, Key Largo, Florida, 1989
- Daudel S., Vialle G.**, Yield Management: Applications to Air Transport and Other Service Industries, Institut du Transport Aerien, Paris, 1994
- Doganis R.**, Flying Off Course: The Economics of International Airlines, George Allen & Urwin, London, 1995
- Doganis R.**, Flying Off Course: The Economics of International Airlines, Second Edition, Routledge, USA, 1998
- Donaghy K., Mc Mahon U., Mc Dowell D.**, “Implementing Yield Management Lessons From The Hotel Sector”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.2-3, (1997), 183-201

- Emeksiz M.**, “Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir, 2001
- Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J.**, Service Management, McGraw-Hill, Singapur, 1998
- Hanks R.D., Cross R.G, Noland R.P.**, “Discounting In The Hotel Industry: A New Approach”, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, February, (1992), 40-50
- Hanlon P.**, Global Airlines, Butterworth-Hienemann, Oxford, 2000
- Harris F., Peacock P.**, “Hold My Place Please”, Marketing Management, Vol. 4, No.2, (1995), 34-46
- Hiemstra S.J.**, “Economic Pricing Strategies for Hotels”, Economic And Management Methods For Tourism And Hospitality Research, (1999), 215-238
- İçöz O.**, Turizm İşletmelerinde Pazarlama, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996
- Jauncey S., Mitchell I., Slamet P.**, “The Meaning and Management of Yield in Hotels”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.7, No.4, (1995), 23-25
- Jones P., Hamilton D.**, “Yield Management: Putting People in The Big Picture”, Cornell Quarterly, Vol.33, No.1, (1992), 89-95
- Jones P., Lockwood A.**, The Management of Hotel Operations, Cassell, London, 1989
- Karafakioğlu M.**, Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000
- Kasavana M.L., Brooks R.M.**, Managing Front Office Operations, Educational Institute Of American Hotel & Motel Association, Michigan, 1995
- Kayaman R.**, “Konaklama İşletmelerinde Gelir Yönetimi”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara, 1998
- Kimes S.E.**, “The Basics of Yield Management”, Cornell Quarterly, November, (1989), 14-19
- Kimes S.E.**, “Perceived Fairness of Yield Management”, Cornell Quarterly, Vol.35, No.1, (1994), 22-29
- Kimes S.E., McGuire K.A.**, “Function-Space Revenue Management: A Case Study From Singapore”, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, Vol.42, No.6, (2001), 33-46
- Kotler P., Bowen J., Makens J.**, Marketing For Hospitality And Tourism, Prentice Hall, New Jersey, 1996
- Kozak N.**, Turizm Mevzuatı El Kitabı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999
- Lazer W., Layton R.A.**, Contemporary Hospitality Marketing, Educational Institute Of



- American Hotel & Motel Association, Michigan, 1999
- Lewis R.C., Chambers R.E., Chacko H.E.**, Marketing Leadership in Hospitality, Hunt Publishing Company, USA, 1995
- Lieberman W.**, “Debunking The Myths of Yield Management”, Cornell Quarterly, Vol.34, No.1, (1993), 34-41
- Lovelock C.H.**, Managing Services, Printice Hall, New Jersey, 1992
- Maviş F.**, Otel İşletmeciliği, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994
- Moje H.I.**, Yield Management In The Lodging Industry, UMI Dissertation Services, Bell & Howell Company, Michigan, 1990
- Mucuk İ.**, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997
- Murdick R., Render B., Russell R.**, Service Operations Management, Allyn & Bacon, Massachusetts, 1990
- Quain B., Sansbury M., LeBruto S.M.**, “Revenue Enhancement”, The Cornell H.R.A Quarterly, Vol.39, No.6, (1998), 71-79
- Olalı H., Korzay M.**, Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, 1993
- Oluç M.**, “Fiyatlandırma Politikaları”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:11, (1988), 3-15
- Oral S.**, “Türk turizm Pazarlamasında Dağıtım-Fiyat Politikaları ve Turist Profili Analizi”, İstiklal Matbaası, İzmir, 1988
- Orkin E.B.**, “Boosting Your Bottom Line With Yield Management”, Cornell Quarterly, February, No.1, (1988), 52-56
- Schmidgal R.S.**, Hospitality Industry Managerial Accounting, Educational Institute Of American Hotel & Motel Association, Michigan, 1986
- Şener B.**, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001
- Toskay T.**, Turizm Olayına Genel Yaklaşım, Der Yayınları, İstanbul, 1989
- Tütüncü Ö., Göksu I., Günlü E.**, “Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizleri ve Fiyatlandırma Kararları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı: 3, (1999), 129-146.
- Üner M.M.**, “Konaklama İşletmeleri İçin Uluslararasılaşma Yolları”, Pazarlama Dünyası, Yıl:8, sayı:46, (1994), 13-22)
- Vogel H.**, Hotel Yield Management Seminar, İstanbul, 1997
- Yeoman I., Watson S.**, “Yield Management: A Human Activity System”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.2, (1997), 80-83

**Yeoman I., Ingold A.,** Yield Management Strategies for The Service Industries, Cassell, London, 1999

**Yu G.,** Operations Research In The Airline Industry, Kluwer Academic, USA, 1998

**Zigmund W.G., D'Amico M.,** Effective Marketing, West Publishing, New York, 1994

<http://europa.eu.int>, Erişim Tarihi: 25/06/2003

<http://www.tourism.tas.gov.au>, Erişim Tarihi: 12/10/2003

<http://www.turizmgazetesi.com>, Erişim Tarihi: 02/09/2003

[http://zafer\\_kizilca.sitemynet.com/otelcilik/id6.htm](http://zafer_kizilca.sitemynet.com/otelcilik/id6.htm), Erişim Tarihi: 20/03/2005

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Veli Erdiñç ÖREN  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 26/03/1978 – Ulubey  
**Medeni Durumu** : Evli

**Eğitim Durumu**  
**Mezun Olduğu Lise** : Uşak Anadolu Lisesi  
**Lisans Diploması** : Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
**Yabancı Dil** : İngilizce

### **Bilimsel Faaliyetler**

Makale:

AKSU A.Akın, ÖREN V. Erdiñç, SİNAN Volkan ve ÖZCAN Canan (2004). “**Evaluation of Congress Tourism Development in the World and in Turkey**”, Torism Review, Vol. 59, No: 1, p.44-46, 2004

Bildiriler:

ÖREN V. Erdiñç, ALTINTAŞ Volkan, TETİK Nilüfer, KINAY Fatma, (2005), “**Yield Management In Hotels: A Case Study In Antalya, Turkey**”, The binomial poverty - wealth and Romania's integration in the European Union, 20-21 May 2005, Sibiu, Romania.

ÖREN Veli Erdiñç (2004). “**Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**”, II.Lisansüstü Turizm Öğrencileri Kongresi, s.59-60, Gökçeada/Çanakkale, 2004

**Adres** : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 07058 Kampüs, ANTALYA

**Tel. No** : (242) 310 20 44