

**Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin
Getiri Yönetimi Uygulama Modeli**

**(Doktora Tezi)
Murat EMEKSİZ**

Eskişehir, 2001

**BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ İÇİN GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMA
MODELİ**

Murat EMEKSİZ

DOKTORA TEZİ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Orhan İÇÖZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2001

DOKTORA TEZİ ÖZÜ**BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ İÇİN GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMA
MODELİ****Murat EMEKSİZ****Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2001****Danışman: Prof. Dr. Orhan İÇÖZ**

Sürekli zorlaşan rekabet koşulları otel işletmelerinde talep ve kapasite yönetiminin önemini artırmakta ve sistematik yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle çalışmada beş yıldızlı otel işletmeleri için Getiri Yönetimi uygulama modeli geliştirilmiştir. Ayrıntılı bir alanyazın taraması yapılmış, daha önce önerilen modellerin eksiklikleri saptanmış, Getiri Yönetimi uygulayan otellerle görüşülmüş ve Türkiye'deki beş yıldızlı oteller üzerine yapılan bir alan araştırmasıyla modelin uygulama aşamalarına açıklık getirilmiştir. Araştırmada Bilgisayarlı Getiri Yönetimi Sistemi olan ve olmayan otellere farklı anket soru formları gönderilmiştir. Alan araştırmasında ortaya çıkan bulgular Getiri Yönetimi model önerisinin uygulamada rahatlıkla kullanılabileceğini göstermektedir. Model uygulama aşamaları açısından, Getiri Yönetimi Sistemi olsun veya olmasın bütün otellerde bir takım hataların veya yetersizliklerin bulunduğu gözlenmektedir. Bu da Getiri Yönetimi uygulama sistematüğinde yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır. Model, otel işletmelerine uygulamadaki doğru ve yanlışlarını görme ve aşamaları yeniden gözden geçirerek hatalarını düzeltme şansı tanımaktadır. Model, Getiri Yönetimi uygulayan otellere bu olanağı sunmanın yanı sıra Getiri Yönetimi uygulamayı düşünen oteller için de yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

P.h. D. THESIS ABSTRACT**A YIELD MANAGEMENT APPLICATION MODEL FOR FIVE STAR HOTELS****Murat EMEKSİZ**

**Department of Tourism and Hotel Management
Institute of Social Sciences, Anadolu University, June 2001
Advisor: Prof. Dr. Orhan İçöz**

Considering the increasing importance of the management for the demand and capacity at the hotels, derived from the competitive conditions which gets tougher day by day, this study aims at providing a Yield Management Model which can cover the existing conditions at the five star hotels. For this purpose, the shortcomings of the previous models were detected throughout a detailed overview of the related literature at the first phase of the study. Then, several interviews were held at the hotels, which make use of Yield Management to observe the existing conditions and to get data. Furthermore, a field research, based on a survey study, was conducted among the five star hotels in Turkey to examine the applicability of the model proposed and to clarify each phase. Two set of different survey questions were prepared for the hotel groups which have Yield Management Computer System and the ones which do not. The findings indicate that the model is highly applicable for the five star hotels. Another finding is that there are some problems existing at both of the groups. These problems most probably derive from the insufficient conditions and mistakes occur in application process. At this point, the model provides an opportunity to overview and to overcome the existing problems and mistakes that hotels face in the application process. What is more, it provides a strong guidance to the hotels, which has not examined the Yield Management yet.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Murat EMEKSİZ'in "Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli" başlıklı tezi **5 Ekim 2001** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm ve Otel İşletmeciliği** Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Orhan İÇÖZ
Üye : Prof.Dr.İlhan ÜNLÜ
Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL
Üye : Prof.Dr.Ali KARTAL
Üye : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ

ÖNSÖZ

Günümüzde hizmet kalitesi ve rekabet otel işletmelerinin yönetiminde belirleyici unsurlar haline gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma gibi yönetim yaklaşımları otel işletmelerinde hizmet kalitesini artırmaya yönelik yeni yaklaşımlar olarak otelcilik sektörünün hizmetine sunulmuştur ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. Rekabet ise otel işletmelerinde talep ve kapasite yönetimini doğrudan ilgilendiren bir unsurdur. Otel işletmelerinde talep ve kapasitenin en akılcı yöntemlerle yönetilmesi ve ulaşılabilecek en yüksek gelirin elde edilmesi için sistematize edilmiş bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç bulunmaktadır. Getiri Yönetimi bu konuda otel işletmelerine oldukça yeni fırsatlar ve seçenekler sunmaktadır. Fakat, her yeni yönetim yaklaşımında olduğu gibi Getiri Yönetimi'nin de otel işletmelerine birdenbire uygulanması mümkün değildir. Uygulama için bir yol göstericiye ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışmada otel işletmelerinin bu ihtiyacını karşılamak amacıyla Getiri Yönetimi uygulama modeli geliştirilmiştir. Kuramsal metin oluşturulurken sadece alanyazın taraması ile yetinilmemiştir. Üç adet beş yıldızlı otel işletmesinde yetkililerle röportaj yapılmış, Getiri Yönetimi uygulaması yerinde incelenmiş ve metne aktarılmıştır. Geliştirilen modelin uygulanabilirliği daha sonra bir alan araştırmasıyla sınanmıştır.

Çalışmanın gerçekleşmesinde benden yardımlarını esirgemeyen tez danışmanlarım Prof. Dr. Orhan İçöz ve Doç. Dr. Feri Maviş'e, muhasebe boyutu ile ilgili yardımlarından dolayı Prof. Dr. Ali Kartal'a, huzurlu ve aydınlık bir çalışma ortamı hazırladığı için okul müdürüm Prof. Dr. İlhan Ünlü'ye, istatistik veri analizindeki yardımları için Yar. Doç. Dr. Zerrin Aşan ve Araş. Gör. Serkan Olgaç'a, İstanbul Holiday Inn getiri yöneticisi Tanya Güvenel'e ve İstanbul Swissotel Bosphorus eski getiri yöneticisi Atilla Erda'ya, sevgisi ve bilimsel düşünüşü ile hep yanı başımda duran eşim Zeynep Emeksiz'e sonsuz saygı, teşekkür ve minnet duygularımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK GETİRİ YÖNETİMİ, GELİŞİM SÜRECİ VE OTEL İŞLETMELERİ

1. GETİRİ YÖNETİMİNİN TANIMI	4
2. GETİRİ YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ	5
3. HİZMET İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ İÇİN GEREKLİ ÖN KOŞULLAR	13
3.1. Hizmet İşletmelerinin Inelastik Arz Kapasitesi	13
3.2. Özelliklerine Göre Pazar Bölümlerinin Tanımlanabilmesi	14
3.3. Ürün veya Hizmetin Bekletilemez Olması	14
3.4. Ürün veya Hizmetin Önceden Satılabilmesi	14
3.5. Talep İstikrarsızlığı ve Talebin Dönemsel Özelliği	15
3.6. Düşük Değişken Maliyetler	16
3.7. Yüksek Kapasite Artırma Maliyetleri	16
3.8. Hizmet Birimlerinin Benzer Özellikler Göstermesi	17
4. OTEL İŞLETMELERİ VE GETİRİ YÖNETİMİ	17
4.1. Otel İşletmeleri	18
4.2. Hizmet Ağırlıklı Birimler Olarak Otel İşletmelerinin Özellikleri	19
4.3. Otel İşletmelerinde Kapasite ve Arz Yapısı	20
4.4. Otel İşletmelerinde Talep ve Özellikleri	22
4.5. Otel işletmelerinde Fiyatlandırma Yöntemleri ve Hedefleri	24
4.6. Otel İşletmelerinde Getiri Yönetiminin Amaçları	33

4.7. Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi Uygulamasının Gereksinimleri	34
4.8. Getiri Yönetimini Oteller İçin Farklı Kılan Etkenler ve Olası Sorunlar	38

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ SİSTEMLERİ VE GETİRİ YÖNETİMİNİN YERİ

1. OTEL İŞLETMELERİ VE BİLGİ SİSTEMLERİ	43
1.1. Otel İşletmelerinde Bilgi Sistemleri	45
1.2. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri ve Otel İşletmeleri	48
1.3. İnternet ve Otel İşletmelerinde Kullanımı	51
2. OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE GETİRİ YÖNETİMİ SİSTEMİ	57
2.1. Bilgisayara Dayalı Karar Destek Sistemi Olarak Getiri Yönetimi	58
2.2. Getiri Yönetim Sisteminin Teknik Boyutu	60
2.3. Getiri Yönetim Sisteminin Diğer Bilgi Sistemleri ile İlişkisi	65
2.4. Getiri Yönetim Sisteminin Başarısını Belirleyen Etkenler	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMA MODELLERİ VE BİR UYGULAMA MODELİ ÖNERİSİ

1. GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİNE İLİŞKİN MODELLER	71
1.1. Jones ve Hamilton'ın Getiri Yönetimi Uygulama Modeli	71
1.2. Donaghy, McMahon-Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Uygulama Modeli	77
2. BEŞ YILDIZLI OTELLER İÇİN GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMA MODELİ ÖNERİSİ VE AŞAMALARI	83
2.1. Aşama – I: Getiri Yönetimi İçin Hazırlık	83
2.1.1. Yönetimin Onayı ve Desteği	86

2.1.2. Getiri Yönetimi Stratejisinin Oluşturulması	86
2.1.3. Getiri Yönetimi Komitesinin Kurulması	87
2.1.4. Mevcut Veri Bankasının Kullanılması	88
2.1.5. Çalışanların Eğitimi	90
2.2. Aşama – II: Arz ve Talep Analizi	92
2.2.1. Arz Analizi	93
2.2.1.1. Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT) Analizi ...	94
2.2.1.2. Rekabet Analizi	95
2.2.2. Talep Analizi	96
2.2.2.1. Talep Kaynakları ve Rezervasyon Özelliklerinin Tanımlanması .	97
2.2.2.2. Pazar Bölümlenme ve Hedef Pazarların Belirlenmesi	100
2.2.2.3. Pazar Bölümlerine Uygun Kapasite Tahsisi ve Hizmetlerin Oluşturulması	111
2.2.2.4. İndirimli Fiyatlarla İlgili Koşulların Belirlenmesi	114
2.3. Aşama – III: Talep Değişimlerinin İzlenmesi ve Faaliyetlerin Yönetimi	119
2.3.1. Pazar Bölümlerinin Talep Düzeylerinin Tahmini	120
2.3.2. Bölgesel Talebin, Rakiplerin ve Dış Etkenlerin İzlenmesi	126
2.3.3. Kapasite ve Fiyat Düzenlemeleri	131
2.3.4. Getiri Yönetiminde Günlük Faaliyetlerin Yönetilmesi	133
2.4. Aşama – IV: Getiri Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	138
2.4.1. Geleneksel Gelir ve Doluluk Göstergeleri	138
2.4.2. Getiri Yönetiminde Niceliksel Değerlendirme	142
2.4.3. Getiri Yönetiminde Niteliksel Değerlendirme	154
2.4.4. Getiri Yönetimi Sonuçlarının Çalışanlara Geri Bildirimi	155
2.4.5. Çalışanların Teşviki ve Ödüllendirilmesi	156
2.5. Aşama – V: Değişim Kararlarının Uygulanması	158

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	160
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	160
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	162
4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	163

4.1. Aşama - I ile İlgili Bulgular ve Değerlendirme	163
4.2. Aşama - II ile İlgili Bulgular ve Değerlendirme	167
4.3. Aşama - III ile İlgili Bulgular ve Değerlendirme	171
4.4. Aşama – IV ile İlgili Bulgular ve Değerlendirme	175
SONUÇ VE ÖNERİLER	183
EK 1. GETİRİ YÖNETİMİ SİSTEMİNDE RAKİP OTELLER	189
EK 2. GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAYAN İŞLETMELER	190
EK 3. GETİRİ YÖNETİMİ YAZILIM VE DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ	194
EK 4. ANKET SORU FORMU ÖRNEĞİ (A GRUBU)	198
EK 5. ANKET SORU FORMU ÖRNEĞİ (B GRUBU)	204
EK 6. SPSS VERİ ANALİZLERİ ÇIKTILARI	210
KAYNAKÇA	244

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Hedefleri	31
Tablo 2. Oda Fiyatının Uygulanmasındaki Üç Belirleyici Etken	32
Tablo 3. Getiri Yönetimi Sisteminin Kritik Başarı Etkenleri	68
Tablo 4. Donaghy, McMahan-Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Modeli	78
Tablo 5. Getiri Yönetimi Uygulama Modelleri	82
Tablo 6. Getiri Yönetimi Model Önerisi	84
Tablo 7. Beş Yıldızlı Zincir Şehir Oteli İçin Örnek SWOT Analizi	94
Tablo 8. Tatil ve İş Amacıyla Seyahat Edenlerin Karşılaştırılması	97
Tablo 9. Beş Yıldızlı Zincir Bir Şehir Oteli İçin Örnek Ana ve Alt Pazar Bölümleri ...	98
Tablo 10. Kaynak Dağıtım Anahtarları Yardımıyla Faaliyet Maliyetleri (Özet Tablo)	107
Tablo 11. Faaliyet Maliyetlerinin Faaliyet Dağıtım Anahtarları Yardımıyla Pazar Bölümlerine Dağıtılması (Özet Tablo)	108
Tablo 12. Toplam Gelir, Toplam Maliyetler, Pazar Bölümlerinin Kâra Katkısı	108
Tablo 13A. Acenta ve Şirketlerin Performansı ve Otel Kârlılığına Katkısı	110
Tablo 13B. Acenta ve Şirketlerin Performansı ve Otel Kârlılığına Katkısı	110
Tablo 14. İndirimli Fiyatlara Uygulanabilecek Koşullar	116
Tablo 15. Bölgesel Talebi Etkileyen Faaliyetlerin Takvimi	125
Tablo 16. Rakip Otellerin Fiyatları	127
Tablo 17. Rakip Otellerin Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemlerine Verdikleri Fiyatlar	129
Tablo 18. Pazar Bölümlerinin Yer Değiştirmesi İçin Sayısal Örnek	132
Tablo 19. Yer Değiştirme Sonucu Potansiyel İş Kaybı	133
Tablo 20. Aylık Getiri Stratejisi	134
Tablo 21. Günlük Faaliyet Rehberi	137
Tablo 22. Otel İşletmelerinde Doluluk Oranları	139
Tablo 23. Otel İşletmelerinde Gelir Oranları	141
Tablo 24. Fiyat Değişiminde Aynı Getiriyi Sağlayan Doluluk Oranları	147
Tablo 25. Aynı ve Eşdeğer Getiri Doluluk Oranlarının Karşılaştırılması	149
Tablo 26. Otel İşletmelerinde İndirim ve Doluluk	149
Tablo 27. Getiri Yönetimi Uygulayan Otellerin İşletme Türleri	163
Tablo 28. Otellerin Getiri Yönetimi Uygulama Süreleri	164

Tablo 29. Otel Üst Yönetiminin Onayı ve Desteği	164
Tablo 30. Getiri Yönetimi ve Otel İşletme Stratejisinin Uyumu	165
Tablo 31. Otellerde Getiri Yöneticisi Var mı?	165
Tablo 32. Getiri Yönetimi Eğitimi	166
Tablo 33. Çalışanların Özgür Karar Verme Yeteneği	166
Tablo 34. Otellerin Veri Bankası	167
Tablo 35. Otelin Yerel Pazar İçindeki Yeri	168
Tablo 36. SWOT Analizi Yapılıyor mu?	168
Tablo 37. Oteller Kaç Adet Pazar Bölümüne Sahip?	169
Tablo 38. Pazar Bölümlerinin Gelire ve Kâra Katkısı	169
Tablo 39. Rezervasyon Takibi, Kapasite ve Fiyat Ayarlamaları ve Hizmet Geliştirme	170
Tablo 40. Getiri Yönetiminin Tanıtılması İçin Yapılanlar	170
Tablo 41. Müşterilerin Farklı Fiyatlara Karşı Hoşgörüsü	171
Tablo 42. Getiri Yönetimi Sisteminin Talep Tahmin Yeteneği (A Grubu)	171
Tablo 43. Talep Tahmininde Kullanılan Yöntemler (B Grubu)	172
Tablo 44. Rakip Otellerin Hangi Fiyat Türleri Biliniyor?	173
Tablo 45. MRS ve İnternet'teki Fiyat Değişimleri	174
Tablo 46. Getiri Yönetiminin Kapasite Üstü Rezervasyona Etkisi	175
Tablo 47. Getiri Yönetimi Tavsiye Kararları Yanılma Oranları	177
Tablo 48. Getiri Yönetimi Tavsiye Kararları Nasıl Uygulanıyor?	178
Tablo 49. Tavsiye Kararlarını Etkileyen Değişkenler	179
Tablo 50. Getiri Yönetiminin Otel Gelirlerine Katkısı	180
Tablo 51. Getiri Yönetiminde Nitel Değerlendirme	181
Tablo 52. Getiri Yönetimi Performans Değerlendirme Sıklığı	181
Tablo 53. Çalışanlara Hangi Sıklıkla Geri Bildirim Yapılıyor?	182
Tablo 54. Ödüllendirme Programı Yeterli mi?	182

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Britanya Havayolları Londra-Newyork Uçuş Fiyatı Sınıfları – Ekim, 1998	9
Şekil 2. Britanya - Avrupa Birliği Arasındaki Uçuş Fiyatlarının Esnekliği - Sonbahar, 1998	10
Şekil 3. Bilgisayarlı Konaklama Yönetim Sistemi	44
Şekil 4. Turizmde Bilgisayarlı Dağıtım Kanalları	50
Şekil 5. İnternet ve Turizm Dağıtım Kanalları	53
Şekil 6. Otellerin En Çok Kullandığı Bilgisayar Sistemleri	55
Şekil 7. Konaklama Sektörünün Gelecekteki Teknolojik Yatırım Planları	56
Şekil 8. Topline Prophet Sistemi Toplam Talep Tahmini	59
Şekil 9. Getiri Yönetimi Sistemini Oluşturan Üç Ana Unsur	61
Şekil 10. Getiri Yönetimi Sisteminde Bilgilerin Kurallar Haline Getirilmesi	62
Şekil 11. X Otelinde Konaklama Yönetim Sistemine Bilgi Akışı	66
Şekil 12. Jones ve Hamilton'ın Getiri Yönetimi Uygulama Modeli	72
Şekil 13. İnsana Dayalı Faaliyet Sistemi	85
Şekil 14. İş ve Tatil Amaçlı Rezervasyon Talebi	99
Şekil 15. Bir Otelin Oda Değer Matrisi Örneği	103
Şekil 16. Giderlerin Maliyet Merkezlerinden Pazar Bölümlerine Dağıtımı	104
Şekil 17. Kapasitenin Mevsimlik Zaman Dilimlerinde Pazar Bölümlerine Tahsisi	112
Şekil 18. Hedeflenen Satışlara Göre Kapasitenin Haftalık Dilimlerde Tahsisi	113
Şekil 19. Oda Kapasitesinin Farklı Fiyatlara Tahsisi	114
Şekil 20. Box-Jenkins ve Üssel Düzeltme Yöntemleriyle Örnek Talep Tahmini Grafiği	124

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AB	Avrupa Birliği
GY	Getiri Yönetimi
GYS	Getiri Yönetimi Sistemi
GDK	Global Dağıtım Kanalı
GYK	Getiri Yönetimi Komitesi
KYS	Konaklama Yönetim Sistemi
MRS	Merkezi Rezervasyon Sistemi
AOKP	Ağırlıklı Ortalama Katkı Payı
OOF	Ortalama Günlük Oda Fiyatı

GİRİŞ

Hizmet üreten ve sunan işletmelerde hizmetin üretim ve tüketimi eşzamanlı olduğu için bu hizmetin bir başka zaman için bekletilmesi mümkün değildir. Bir tiyatro gösterisinde koltuklar sadece o gece o oyun için izleyicilerin hizmetine sunulabilir. Bir tren, bir uçak veya bir feribot koltuğu sadece o sefer için kullanılabilir. Bir restorandaki sandalyeler sadece o geceki ziyafete tahsis edilebilir. Yine bir otel işletmesi yatak veya oda hizmetini ancak o gece için müşteriye tahsis edebilir. Sunulan hizmet birimi koltuk, yatak veya sandalye her ne olursa olsun satılmadığında maddi bir zarar söz konusudur ve bu zararın giderilmesi mümkün değildir. Mal üreten işletmeler talep azaldığında üretim hacmini düşürerek ve malı stoklayarak bu kaybı önleyebilmektedir.

Hizmet önceden yapılan rezervasyonlarla tüketiciye satılabilir. Böylece işletmeler sunum günü yaklaştıkça hizmete olan talebi aşağı yukarı öngörme şansını yakalamaktadır. Bu noktada ise taleple ilgili değişkenlerin izlenmesi gerekmektedir. Talebin, yani pazar bölümlerinin tanımlanmış olması, harcama eğilimleri, rezervasyon yaptırma özellikleri ve bu pazar bölümlerinin geçmiş yıllardaki eğilimlerinin takip edilmesi gerekmektedir. Talep ile ilgili değişkenlerin izlenmesi beraberinde mevcut kapasitenin hangi fiyatlarla, hangi pazar dilimlerine, hangi oranlarda tahsis edileceği sorusunu gündeme getirmektedir. Amaç kapasite kullanımını artırmak ve en yüksek geliri elde etmektir.

Hizmet işletmeleri kendi özelliklerine göre mevcut kapasiteden en etkin bir biçimde yararlanma yollarını aramakla birlikte bütünlüğü olan bir sistematik geliştirememişlerdir. Bu konuda ilk çalışma Amerikan Havayolları ile 'Sabre Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi' işbirliğinde yapılmıştır. Getiri Yönetimi* (GY) olarak adlandırılan bu çalışma havayolu ulaştırmasında geliştirilmiş ve bu konuda büyük bir mesafe kaydedilmiştir. Daha sonra GY bekletilemez hizmetler üreten diğer işletmeler tarafından keşfedilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. GY tren, feribot ulaştırmasında, restoran yönetiminde, tiyatrolarda ve özellikle otel işletmelerinde kullanım alanı bulmuştur.

Otel işletmelerinin hizmeti olan yatak ile havayolu ulaştırmasının hizmeti olan koltuk gibi bekletilemez hizmet özelliğine sahiptir. Fakat GY'nin havayolu

* Getiri Yönetimi kavramı 'Yield/Revenue Management' karşılığı olarak kullanılmıştır.

ulaştırmasında uygulandığı şekliyle otel işletmelerine uygulanması mümkün görünmemektedir. Son on yılda otel işletmelerinde uygulanması konusunda oldukça fazla sayıda kavramsal düzeyde çalışmalar yayınlanmış olmasına karşın nicel çalışma ve alan araştırmalarının azlığı göze çarpmaktadır. GY'nin otel işletmelerine uygulanması konusu araştırılmayı beklemektedir.

GY'yi her otel işletmesi uygulayabilir mi? GY'yi uygulayan işletmelerin bilgi sistemleri yeterli mi yoksa GY için bir bilgisayar yazılımı satın almak daha doğru mu olacaktır? GY uygulayan işletmeler gelir artışı veya azalışını neye bağlamaktadır? Gelir artışında GY etkeni mi yoksa dış etkenler mi rol oynamaktadır? GY uygulamasında işletme türü ve politikalarından başlayarak, talep analizi, pazar bölümlenmesi, yeterli veri bankasının olup olmasına kadar birçok sorunun yanıtının aranması gerekmektedir.

Nicel araştırmalar, GY uygulamak isteyen otel işletmelerine bu konuda ışık tutacak, uygulamakta olan işletmelere ise uygulamayı değerlendirme şansı verecektir. GY yaygın olarak uluslararası zincir işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu işletmeler için GY'ye geçmek zor olmamıştır. Zaten talep analizi ve pazar bölümlenme gibi çağdaş pazarlama yöntemlerini kullandıkları bilinmektedir. Geriye mevcut veri bankasının kullanılması, gerekiyorsa yeni bir yazılımın satın alınması ve çalışanların eğitimi kalmaktadır.

Zincir otel işletmelerinin son onbeş yıl da GY konusunda ilerleme kaydettikleri gözlenmektedir. Özellikle Türkiye için düşünüldüğünde GY otel işletmeleri için yeni fırsatları içinde barındırmaktadır. Yıldızlı otel sayısı oldukça fazla olmakla beraber modern satış-pazarlama yöntemlerinin kullanılmaması ve doğurduğu olumsuz sonuçlar daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Birkan, 1997, s.22; Emeksiz, 1997, s.71). GY uyguladığı taktirde otel işletmeleri modern pazarlama yöntemlerini kullanmanın yanında mevcut kapasiteden en iyi biçimde yararlanma fırsatını yakalayabilecektir.

Bu noktada değinilmesi gereken en önemli konulardan biri de bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Bilgisayarların, 1980'li yıllarda yazılım ve donanım maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle sadece büyük oteller tarafından kullanılabilirdiği bilinen bir olgudur. Zamanla bu maliyetlerin düşmesi otellerde bilgi teknolojisinin kullanımını yaygınlaştırmıştır. Günümüzde en küçük otellerde bile birçok işlem bilgisayarlar tarafından yapılmaktadır. Son yirmi yıldır bilgi teknolojisi otellerde günlük faaliyetleri

yönetmek amacıyla yaygın olarak kullanılırken, günümüzde GY için üretilmiş özel yazılımlar aracılığı ile stratejik kararların alınmasında da kullanılmaktadır. Yazılım, geçmişteki gerçekleşmiş talebi değerlendirerek geleceğe yönelik talep öngörülerinde bulunmakta; fiyat ve kapasite ile ilgili en yüksek geliri getirebilecek önerileri sunmaktadır. Burada bilgisayarın bilgiyi kaydetme, saklama ve gerektiğinde kullanma becerisi ön plana çıkmaktadır. İnsan beyninin bir araya getirip kullanabileceğinin çok üstündeki karmaşık nicel bilgiler belli bir düzen içinde kullanıcılara sunulmaktadır. GY özel bir yazılım olmaksızın uygulanabilir mi? Otelin Konaklama Yönetim Sistemi* (KYS) içindeki bilgiler GY sistematığı kullanılarak düzenlenip geleceğe yönelik strateji oluşturmak mümkün olabilir mi? Diğer bir deyişle yazılım olmaksızın GY uygulanabilir mi? GY yazılımlarının oldukça yüksek fiyatlarla satıldığı düşünüldüğünde, bu soruların yanıtı Türkiye'deki otel işletmelerini yakından ilgilendirmektedir.

Bu çalışmada GY dört bölümde ele alınmaktadır. Birinci bölümde, GY'nin havayolu işletmelerindeki gelişimi ve işleyişine kısaca değinildikten sonra; otel işletmelerinin özellikleri göz önünde bulundurularak GY'nin otel işletmelerinde uygulanması için gereken ön koşullar tartışılmakta, amaçları, unsurları ve farklı kılan nedenler ele alınmaktadır. İkinci bölümde, günümüzde otel işletmelerinde kapasite ve talep yönetiminin en önemli unsuru olan bilgi teknolojisinin içsel ve dışsal kullanımı kısaca ele alındıktan sonra, GY için geliştirilmiş bilgisayar yazılımının işleyişi, KYS içindeki yeri diğer alt sistemlerle ilişkisi ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Bu bölüm özel bir yazılım kullanmadan GY'nin uygulanabilirliği konusuna da ışık tutmaktadır. Üçüncü bölümde, GY'nin otel işletmelerindeki uygulama süreci, daha önceki yazarların önerdiği uygulama modelleri ve alanyazındaki araştırmalar ışığında, yeni bir model önerisi olarak sunulmaktadır. Dördüncü bölüm, bu alandaki nicel araştırmaların azlığı göz önünde bulundurularak bir alan araştırmasına ayrılmıştır. Otel işletmelerinde GY uygulama sürecinin bütün aşamaları bir anket çalışması ile Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde sorgulanmaktadır.

* Konaklama Yönetim Sistemi, 'Property Management System' karşılığı olarak kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK GETİRİ YÖNETİMİ, GELİŞİM SÜRECİ VE OTEL İŞLETMELERİ

1. GETİRİ YÖNETİMİNİN TANIMI

GY sabit kapasite ile üretilen hizmetlerden en yüksek geliri elde etmek için geliştirilmiş bütüncül, sistemli bir yaklaşımdır. Havayolu ulaştırmasında ortaya çıkarılmış ve daha sonra başta konaklama olmak üzere diğer hizmet sektörlerince benimsenmiştir. Havayolu, denizyolu ve demiryolu ulaştırmasında koltuk, otel işletmelerinde otel odası, restoranlarda sandalye, araba kiralama şirketlerinde otomobil bekletilmez (perishable) özellik taşıyan hizmetler grubuna girmektedirler. Hizmetin sunumu ve tüketilmesi eşzamanlı olarak gerçekleştiği için bu hizmetlerin başka bir zamana ya da güne ertelenmesi mümkün değildir. Bu nedenle zamanında satılamayan her hizmet birimi gelir kaybına yol açmaktadır. GY ile talep ve kapasite yönetimi bir sistematik içinde birleştirilerek en akılcı fiyat ve kapasite tahsisi yapılmaktadır. Amerikan Havayolları 1987 yılı raporunda GY'yi “doğru koltuğun, doğru müşteriye, doğru fiyatla satılması” şeklinde tanımlamaktadır (Smith v.d., 1992; içinde: Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s.412). GY konusunda birçok kavramsal çalışması bulunan Kimes (1989, s.188) GY'yi bütün hizmet işletmeleri için genelleştirerek şu tanımlı yapmaktadır: “GY bir işletmede doğru hizmet biriminin, doğru müşteriye, doğru zamanda ve doğru fiyattan satılmasına yardımcı olan bir yöntemdir”. Çeşitli alanlarda hizmet üreten işletmelere GY konusunda danışmanlık hizmeti veren Aeronomics şirketinin kurucusu Cross (1997, s.51) ise GY'yi “pazarın en küçük bölümü düzeyinde tüketici davranışlarını öngörme, en akılcı hizmetin sunumu ve en yüksek geliri elde edecek fiyatlandırma taktiklerinin disiplinli bir biçimde uygulanmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

GY geçtiğimiz son onbeş yıl içerisinde büyük bir gelişme göstermiş ve otel işletmeleri tarafından da uygulanmaya başlanmıştır. Donaghy v.d., (1995a, s.140) otel işletmeleri için GY'yi şöyle tanımlamaktadır: “GY, geliri en yüksek düzeye çıkarmak

için, öngörülen satılabilir oda kapasitesinin önceden belirlenmiş pazar bölümlerine tahsis edilerek en uygun fiyattan satılması yöntemidir.”

Otel işletmelerinde GY talep ve kapasite yönetimini bütünleştiren bir kavramdır. Yönetimsel, finansal ve pazarlama stratejileri ile fiyat değişimi, kalış süresi denetimi, 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).

Günümüzde GY uygulamaları başta uluslararası zincir oteller olmak üzere otelcilik sektöründe yaygınlaşmaktadır (<http://www.abovetheweather>, 2001). Konunun öneminin giderek artması GY'nin otel işletmeleri için ayrıca ele alınmasını gerektirmektedir. Fakat, otel işletmelerinde GY'ye geçmeden önce; GY'nin havayolu ulaştırmasındaki tarihsel gelişim süreci ve işleyişinin bilinmesi gerekmektedir.

2. GETİRİ YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

GY kavramı ilk olarak 1970'lerin sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletleri (ABD) havayolu ulaştırmasında uygulanan serbestleştirme (deregulation) sonrasında ortaya çıkmıştır. Havayolu işletmelerinin GY'yi en iyi uygulayan işletmeler olması bir rastlantı sonucu olmamıştır. Havayolu ulaştırmasında serbestleştirme sonrasında artan rekabeti göğüsleyebilmek amacıyla büyük havayolu işletmeleri talep ve kapasite yönetimine daha çok önem vermeye başlamışlar ve GY'yi geliştirmişlerdir (Kimes, 1989a, s.15). Havayolu işletmeleri bu sistem sayesinde bekletilemez hizmet özelliği olan koltuk kapasitelerini daha etkin bir şekilde kullanmaya başlamışlardır (Daudel ve Vialle, 1994, s.2).

GY, günümüzde havayolu işletmelerinin kapasite yönetiminde anahtar bir rol oynamaktadır. Amerikan Havayolları, Britanya Havayolları büyük kaynaklar ayırarak geliştirdikleri GY'yi stratejik kararların alınmasında kullanmaktadırlar.

ABD'de süper indirimli fiyatların 1977 yılında sunulması GY'nin oynadığı rolün önemini artırmıştır. GY aynı uçuştan yer alabilmek için birbiriyle yarışan değişik alıcı gruplarına rezervasyonla koltuk tahsisinin yapılması işlevini üstlenmiştir. ABD Havayolları Serbestleştirme Anlaşması (The US Airline Deregulation Act) ise 1978 yılında kabul edilmiş ve birkaç yıl içinde tam anlamıyla uygulanmaya başlanmıştır. Serbestleştirme ile birlikte ABD havayolu ulaştırmasındaki bütün devlet denetimi

ortadan kaldırılmış ve uçulan bölge, uçuş rotası, taşıma kapasitesi ve tarifeler konusunda havayolu işletmelerine serbest davranma hakkı verilmiştir. Bu da ulusal ve uluslararası havayolu taşımacılığında rekabeti artırmıştır. Çok sayıda yeni havayolu işletmesinin iç pazara girmesiyle rekabet daha da artmış ve bunun sonucunda fiyatlar düşmüştür. Talep, serbesti sonucu düşen fiyatlara doğru kayma eğilimine girmiştir. Uçak koltuk kapasitesinin yüksek fiyatlarla doldurulması imkansız bir hale gelmiştir. Talebi karşılamak için havayolları koltuk kapasitelerini artırma yoluna gitmişler fakat yük faktörü (load factor*) nedeniyle maliyetlerini karşılayamaz duruma gelmişlerdir (Doganis, 1998, s.302). Serbestleştirme çok sayıda ve çok çeşitli indirimli fiyatları ortaya çıkarmakla kalmamış, havayollarının aktarmalı uçuşlar sunmalarına da yol açmıştır (Smith v.d., 1992, İçinde Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1992, s.412). ‘Hub and Spoke**’ olarak adlandırılan sistem tüketiciye iki şehir arasındaki doğrudan uçuşlarda aktarmalı uçuşları bir seçenek olarak sunmaktadır (Schreiber ve Kinnear, 1997, s.325).

Pazara yeni giren işletmeler serbestlikten büyük yararlar sağlamışlar, fakat eski işletmeler bu sürece uyum sağlamakta güçlük çekmiş ve kendilerini savunma konumunda bulmuşlardır. Yüksek maliyetler nedeniyle yeni işletmelerin düşük fiyatlarıyla rekabet edememişler ve pazar paylarını kaybetmeye başlamışlardır. Serbestleştirme öncesindeki devlet koruması bu tip saldırgan bir pazar rekabetine uyum sağlamalarını güçleştirmiştir. Fakat, daha sonra eski işletmelerin mücadele etmeye başlaması, pazara yeni giren birçok yeni işletmenin faaliyetlerini durdurmasıyla sonuçlanmıştır. Örneğin, 1979’da ABD’de faaliyet gösteren 22 havayolu işletmesinden sadece 3 adedi 1993 yılına gelindiğinde ayakta kalabilmiştir. Mevcut işletmelerin denetimi ele geçirmelerinde rol oynayan etkenler şunlardır (Daudel ve Vialle, 1994, s.2):

- İyi bir rota ve aktarma (Hub and Spoke) sistemi kurmak,
- Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri geliştirmek,
- Sık seyahat edenler için programlar (Frequent Flyer Programs) geliştirmek,

* Uçaktaki doluluk oranına verilen isim. Uçakta boş koltuk kalması uçuş maliyetini artırmaktadır.

** Hub şehirler arasındaki aktarmalı uçuşlarda merkezdeki ana terminal görevini gören havaalanıdır. Şehirler ise Spokes olarak adlandırılmaktadır.

- Maliyetleri düşürmek,
- GY'ye önem vermek ve geliştirmek.

Pazara yeni giren işletmelerle rekabette en kritik rolü GY'nin geliştirilmesi üstlenmiştir. Serbestleştirme sonrasında ABD'deki en başarılı havayolu işletmesi Amerikan Havayolları'dır. Bu konuda öncü rolünü üstlenmiş ve büyük başarı kazanmıştır. Personel ücretleri konusunda yenilikler yaparak maliyetleri azaltmıştır. Aktarmalı uçuş sistemini, bu alanda ilklerden biri olan 'Sabre Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemi'ni, sık seyahat edenler programlarını geliştirmiş ve GY'nin önemini fark ederek kaynak ayırmıştır. Amerikan Havayolları bilgisayara dayalı DINAMO isimli bir Getiri Yönetimi Sistemi (GYS) geliştirmiştir. Sistem 1988 yılında tam anlamıyla kurulabilmiştir (Smith v.d., 1992; içinde: Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s.412).

GY, günümüz havayolu ulaştırma piyasasındaki faaliyetlerin düzenlenmesinde temel bir olgudur. Günümüzde büyük havayolu işletmelerinin GY'yi kullanmadan ayakta kalabilmeleri mümkün görünmemektedir (<http://www.abovetheweather>, 2000).

Avrupa Birliği (AB) ise havayolu ulaştırmasında geleneksel denetim ve korumacılığın olduğu bir başka havayolu ulaştırma pazarıdır. Fakat burada serbestleştirme daha geç ve daha yavaş bir biçimde yaşanmıştır. 1993'de yaşama geçirilen "Üçüncü Paket" (Third Package) kuralları serbestleştirme için atılan en önemli adımlardır. Bu tarihten itibaren AB havayolları fiyat, rota ve sıklık konusunda serbestleştirmeyi yaşamaya başlamıştır. Paketin bir başka etkisi tarifeli ve charter seferleri arasındaki yasal farklılıkların ortadan kaldırılması olmuştur. AB'deki serbestleştirmenin sonuçları ABD'deki ile aynı olmamakla birlikte fiyat rekabetini artırıcı bir rol oynadığı söylenebilir (Daudel ve Vialle, 1994, s.4).

Havayolu ulaştırmasında bir müşterinin biletini bir başka müşteriye satması imkansızdır. Bunun nedeni biletlerin devredilemez özellikler taşımasıdır. Müşterinin ismi biletin üzerine yazılmakta ve özellikle uluslararası seyahatlerde, biletin üstündeki isim giriş sırasında pasaportla karşılaştırılmaktadır. Böylece müşterinin bir bileti ucuza satın alıp, uçuşa yakın bir zamanda bir başkasına satması mümkün olmamaktadır.

Yüksek gelirli müşteriler, iş amaçlı seyahat edenler ya da kişisel nedenlerle zorunlu olarak (örneğin, cenazeye katılmak gibi) seyahat edenler göreceli olarak fiyata duyarsız (price inelastic) bir talebi oluşturmaktadır. Tatilciler, gezginciler, akraba veya arkadaş

ziyaretine gidenler, öğrenciler v.b. ise fiyata duyarlı (price elastic) bir talebi oluşturur (İçöz ve Kozak, 1998). Fiyata duyarsız müşteriler belli bir süre önceden rezervasyon yaptırmak yerine, uçuş zamanına yakın bilet almayı tercih etmektedir. Kısıtlı bir zamana sahiptirler, kısa süreler içinde rezervasyon değişiklikleri yapabilir ve bazı durumlarda statü ve prestij için lüks seyahati tercih edebilirler. Fiyata duyarlı müşteriler ise mümkün olduğunca önceden rezervasyon yaptırarak seyahati daha ucuza satın almak istemektedirler. Fiyata duyarlı ve duyarsız müşteriler arasındaki bu farklılıklar havayolu şirketlerine pazar bölümlenme ve fiyat farklılaştırma konusunda çeşitli fırsatlar sunmaktadır.

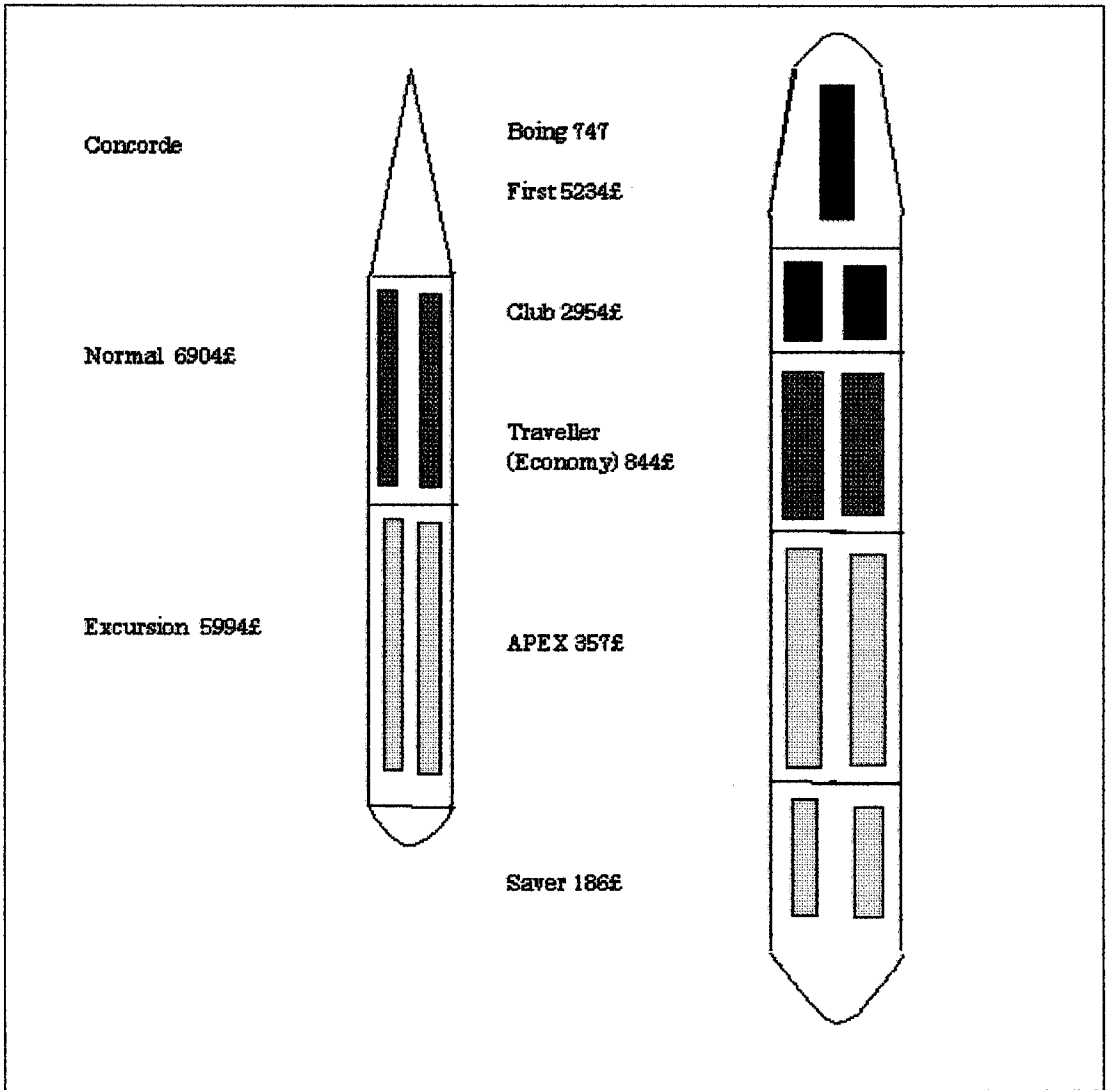
Havayolu işletmeciliğinde getiri, satılabilir koltuk uçuş mili başına gelir anlamına gelmektedir. Havayolları tam, indirimli, süper indirimli gibi fiyatlar uygulamakla birlikte bütün koltukları tam fiyattan satmak istemektedirler. Fakat bu her zaman mümkün olmadığı için yine fiyat indirimi yaparak tüketiciyi satın almaya teşvik etmektedirler. İşte bu noktada karar verilmesi gereken bir sorun ortaya çıkmaktadır: Uygulanacak indirim ne kadar olmalı ki uçak dolsun fakat geç veya son anda satın alma yapan ve indirimsiz tam fiyatı ödeyemeye hazır müşteri için de yeterli yer kalsın? Havayolu işletmeleri bu sorunu GY sistemi içinde koltuk kapasitesi ve fiyatlamayı birleştirerek başarıyla çözmüş ve gelirlerini artırmıştır. Birçok havayolu GY'yi kullanarak gelirlerinde %5'lik bir artış elde etmiştir (Kimes, 1989, s.189).

Şekil 1'de Britanya Havayolları'na ait Londra-Newyork uçuşlarında kullanılan uçakların fiyat yapıları görülmektedir. *Concorde* tipi uçağın normal fiyatıyla *Boeing 747*'nin APEX* fiyatı arasında 20 kat fark bulunmaktadır. Bunun nedeni *Concorde* ve *Boeing 747* arasındaki faaliyet maliyetlerinin büyük farklılıklar göstermesidir. Supersonic hizmet veren *Concorde*'un koltuk-mil başına maliyeti oldukça yüksektir, koltuk kapasitesi azdır, daha fazla yakıt tüketir ve uçak filosu küçüktür. İki uçak tipi arasında maliyetlerden doğan farklılıkların yanı sıra *Boeing 747*'nin kendi içindeki maliyet farklılıklarının bir sonucu olarak değişik uçuş sınıfları oluşmuştur. Britanya Havayolları iş amaçlı seyahate çıkanlar için 'First' veya 'Club', daha ekonomik bir seyahati tercih edenler için 'Traveller' veya 'Economy' gibi sınıf isimleri geliştirmiştir. 'Club' fiyatı 'Traveller' fiyatından %350 daha pahalıdır. 'Club' sınıfında seyahat eden

* Advance Purchase Excursion: Uçuş biletinin belirli bir süre öncesinden satın alınması durumunda uygulanan indirimli fiyat türüne verilen ad.

müşterilere daha geniş koltuk ve alan tahsis edilmekte ve yiyecek-içecek hizmetlerinden uçağın arka kısmındaki yolculara göre daha iyi yararlanmaktadırlar. Havayolları ‘Club’ ve ‘First’ sınıfında yaklaşık %60 yük faktörü hedeflerken ‘Economy’ ya da ‘Traveller’ sınıfında %85-90 yük faktörü hedeflemektedir. Ayrıcalıklı ‘Club’ sınıfı yolcuları uçuşa çok yakın saatlerde bilet satın alabilmekle birlikte bir anlamda sınıflarındaki boş koltukların ücretini de ödemektedir (Hanlon, 2000, s.190).

Şekil 1. Britanya Havayolları Londra-Newyork Uçuş Fiyatı Sınıfları – Ekim, 1998



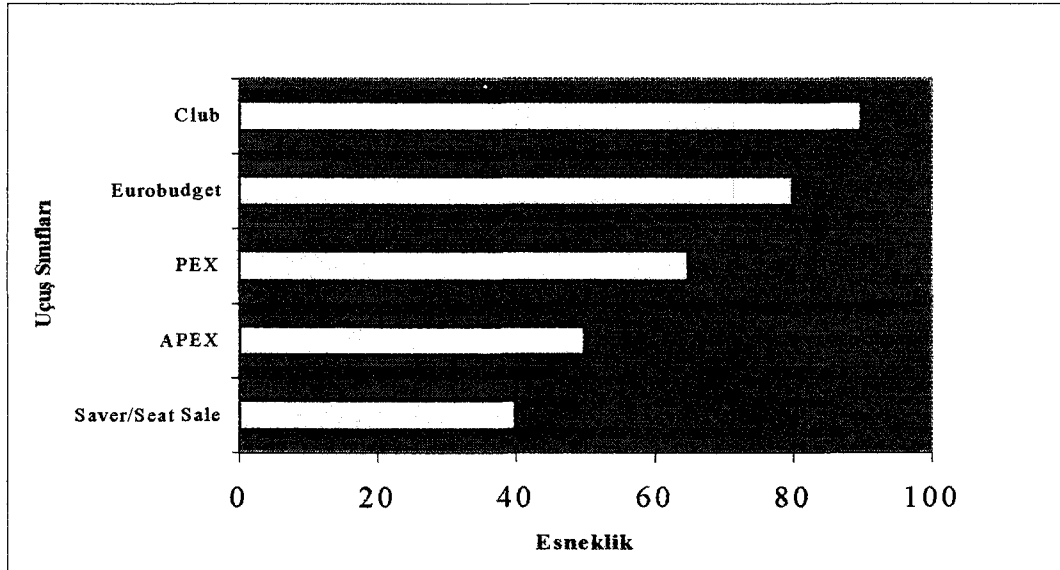
Kaynak: Hanlon, 2000, s.191

Şekil 2’de ise Britanya ve AB arasındaki uçuş fiyatlarının esneklik dereceleri verilmiştir. Daha ucuza bir uçuş gerçekleştirmek daha fazla yaptırım ve koşulu da beraberinde getirmektedir. AB’ye uçuşlarda “First” sınıfı bulunmamakla birlikte yine

“Club” sınıfı yolcuları daha ucuza uçanlardan ayrı bir kabinde seyahat etmektedir. Britanya Havayolları ‘Eurobudget’ sınıfı fiyatı ‘Club’ fiyatına göre ortalama %16 daha ucuzdur. ‘PEX’ fiyatı %44, ‘APEX’ fiyatı %57 ve ‘Saver’ fiyatı %62 ‘Club’ fiyatından daha ucuz diğer uçuş sınıfları olarak görülmektedir (Hanlon, 2000, s.192).

Şekil 2’deki indirimli fiyatlar müşteriye çeşitli koşullarla satılmaktadır. ‘Saver’ fiyat sınıfı en ucuzu olmasına rağmen oldukça fazla kısıtlama ve koşul içermektedir; düşük talep dönemlerinde satışa açılmaktadır, mola verilmemektedir, uçuş bileti gidiş-dönüş olarak satılmaktadır, iptal durumunda bilet ücreti iade edilmemektedir, varış noktasından cumartesi gecesine uçulabilir ve en az bir ay içinde bilet kullanılmalıdır. ‘APEX’ fiyat sınıfının koşulları; uçuş bileti gidiş-dönüş olarak satılmaktadır, mola verilmemektedir, iptal durumunda bilet ücretinin %50’si iade edilmektedir, varış noktasından cumartesi gecesine uçulabilir, satın alma işlemi 14 gün önceden yapılmalıdır

Şekil 2. Britanya - Avrupa Birliği Arasındaki Uçuş Fiyatlarının Esnekliği - Sonbahar, 1998



Kaynak: Hanlon, 2000, s.192

ve bilet üç ay içinde kullanılmalıdır. ‘PEX’ fiyat sınıfının koşulları; uçuş bileti gidiş-dönüş olarak satılmaktadır, mola verilmemektedir, iptal durumunda bilet ücretinin %50’si iade edilmektedir, varış noktasından cumartesi gecesine uçulabilir, satın alma işlemi 14 gün önceden yapılmalıdır ve bilet üç ay içinde kullanılmalıdır. ‘Eurobudget’ fiyat sınıfının koşulları ise; uçuş bileti gidiş-dönüş olarak satılmaktadır, mola

verilmemektedir, biletin iptal edilmesi durumunda %20'si iade edilmektedir. 'Club' sınıfı fiyatında, müşteriye esneklik sağlayan zaman ve satın alma seçenekleri sunulmaktadır.

Satış bürolarından veya seyahat acentalarından gelen satış, rezervasyon ve iptal işlemleri havayolu işletmesinin Bilgisayarlı Rezervasyon Sisteminde ve GYS'de işlemlenerek ilgili uçuşun kapasite tahsisi güncellenmektedir. Yeni rezervasyonlar sadece GYS izin verdiği kabul edilmektedir (Smith v.d., 1992, İçinde Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s.411). GY sayesinde ucuz fiyatlara ulaşım çeşitli koşullar öne sürülerek engellenmekte ve müşteri daha yüksek fiyattan satın almaya yönlendirilmektedir. Yine 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).

Uçaklarda kapasite tahsisi basit bir örnekle şu şekilde açıklanabilir: Havayolu işletmesi 100 koltuklu bir uçağa sahiptir ve tahmini faaliyet maliyeti 3.500\$'dır. İşletme, tam ekonomik fiyat (full economy fare) 80\$, gezginci fiyat (excursion fare) 60\$, önceden satın alma (APEX) 40\$, indirimli önceden satın alma (super apex) 20\$ olmak üzere dört tip fiyat uygulamaktadır. Havayolu her fiyat diliminde 20 koltuk satmayı hedeflemektedir. Bu durumda %80 dolulukla 4.000\$ gelir elde edecek ve bunun 500\$'ı uçuş kârı olacaktır.

İşte GY'nin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Her fiyat diliminde 20 koltuk satılacak ve 20\$'lık koltukların yüksek gelirli pazar bölümlerine satılması önlenmeye çalışılacaktır. Gelirin en çoklanması 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 çoklanması GY'nin en önemli işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır (Doganis, 1995, s.305).

Her uçuş rotası değişik rezervasyon ve satış sınıflarına ayrılmaktadır. Örneğin, Londra–Newyork uçuşlarında 60 ayrı fiyat mevcuttur. Rezervasyonlar uçuş tarihinden bir sene öncesine kadar kabul edilebilmektedir. Farklı fiyat türleri için 12 aylık fiyat talep tahmin raporları oluşturularak, her uçağın her fiyat türü için satılabilir koltuk

sayısı önceden belirlenmektedir. Bir fiyat türüne tahsis edilen koltuklardan kalmadığında satışlar durdurulmakta, talep diğer fiyat türlerindeki koltuklara kaydırılmaktadır. Sonrasında satışa açık fiyat sınıflarında beklenen satış hedefi gerçekleştirilemezse, önceden satışı durdurulan fiyat üzerinden yeniden satışa açılmaktadır.

Her fiyat türündeki gerçek talep ve tahmini talep uçuş tarihinden bir ay öncesine kadar aralıklı olarak gözden geçirilmekte ve bu fiyat türleri duruma göre açılmakta veya kapanmaktadır. Bunun yapılabilmesi için de bilgisayar üzerinde günlük rezervasyon ve satışları anında takip edebilen çok iyi eğitilmiş elemanların olması gerekmektedir. Eğer büyük bir havayolu ise sadece bu işin denetimi için yüzlerce kişi çalışabilmektedir. Bu kişiler bilgisayar yardımıyla birikmiş olan mevcut satışlar ve geçmiş satış eğilimlerini değerlendirirler ve daha sonra hızlı ve kritik kararlarla ilgili fiyat tipinin açılması, kapatılması veya bekletilmesi işlemini yürütürler. Uçuş tarihi yaklaşırken satışlar kötü gidiyorsa, bu indirimli fiyatların satışa sunulması anlamına gelmektedir. Tam aksine talep yüksek ve düşük fiyat türleri de erkenden satışa kapatılmış ise yüksek fiyatlar satışa sunulmaktadır. Bu oldukça karmaşık, kritik bir işlem sürecidir ve bilgi teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanılmaktadır. Amaç her uçuş için getiriye en çoklamaktır.

GY kavramını geleneksel fiyatlandırma uygulamalarından farklı kılan unsur karar alma sürecinin sıklığı ve kapsamının genişliğidir (Relihan, 1989, s.41). GY havayolu ulaştırmasında oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Tüketicilere çok çeşitli seyahat seçenekleri yine çok çeşitli fiyatlarla sunulmaktadır. Bir gün içinde fiyatların 50.000 ile 80.000 defa değiştiği gözlenmiştir. GY ile dalgalanan talebe göre ve mevcut rezervasyonlara dayalı olarak indirimli fiyatlar açılmakta veya kapanmaktadır. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri aracılığıyla talebe bağlı olarak günden güne, saatten saate farklı fiyatlar uygulanabilmektedir (Lewis v.d., 1995, s.498).

GY havayolu ulaştırmasında geliştirilmiş ve başarıyla uygulanmıştır. Bu başarı diğer hizmet sektörlerini GY uygulamaya özendirmiştir. Temel düşünce aynı olmakla birlikte GY'nin uygulanması ilgili hizmet sektörünün özelliklerine göre farklılıklar sergilemektedir. GY hizmet sektörünün özelliklerine göre uyarlanabilmekte fakat uygulama ve işleyişte özgünlük gerektirmektedir. Bu nedenle GY konusu hizmet sektörünün önemli bir dalı olan otel işletmeleri üzerinde odaklanarak sürdürülecektir.

3. HİZMET İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ İÇİN GEREKLİ ÖN KOŞULLAR

Sabit bir kapasite ile çalışan hizmet işletmeleri için finansal başarı işletme yönetiminin kapasite kullanım etkinliğini en üst düzeye çıkartabilmesine bağlıdır. Hizmet sektörünün sermaye-yoğun olması ve yüksek sabit maliyetlerle çalışması GY'yi hizmet üreten işletmeler için daha da önemli bir konuma getirmektedir. Bu noktada hangi tür işletmeler GY uygulayabilir sorusunun yanıtlanması yerinde olacaktır. Özellikle hizmet işletmeleri için geçerli olmakla birlikte GY'nin bir işletmede etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli önkoşullar çeşitli yazarlar tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kimes, 1989, s.189; Kimes, 1989a, s.15; Kimes, 1997, s.5; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s. 403, Donaghy v.d., 1995a; Harris ve Peacock, 1995, s.40; Hiemstra, 1999, s.216):

- Hizmet işletmelerinin inelastik arz kapasitesi,
- Özelliklerine göre pazar bölümlerinin tanımlanabilmesi,
- Ürün veya hizmetin bekletilemez olması,
- Ürün veya hizmetin önceden satılabilmesi,
- Talep istikrarsızlığı ve talebin dönemsel özelliği,
- Düşük değişken maliyetler,
- Yüksek kapasite artırma maliyetleri,
- Hizmet birimlerinin benzer özellikler göstermesi.

3.1. Hizmet İşletmelerinin İnelastik Arz Kapasitesi

GY kavramının havayolu ulaştırmasında başarı kazanmasının ardından özellikle oteller, araba kiralama şirketleri ve denizyolu ulaştırması tarafından uyarlanmaya çalışılması dikkat çekicidir. Bu sektörlerin en belirgin özelliği sabit kapasite ile çalışmalarındadır. GY sabit kapasite ile çalışan, talepteki artış ve azalışlara göre kapasitesini ayarlayamayan hizmet işletmelerinde başarıyla çalıştırılabilir. İmalat sektöründeki işletmeler, talepteki değişimlere üretimi artırarak/azaltarak veya stoklarını denetleyerek rahatlıkla uyum sağlayabilirler. Sabit bir kapasiteye sahip hizmet işletmeleri için mevcut kapasitenin en kârlı biçimde kullanılmasından başka seçenek yoktur. Bazı hizmet sektörleri kapasite ayarlamaları için GY'yi taktik anlamda

kullanabilmektedir. 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.

3.2. Özelliklerine Göre Pazar Bölümlerinin Tanımlanabilmesi

GY'nin bir işletmede başarıyla uygulanabilmesi için gerekli önkoşullardan biri de pazar bölümlendirme ilkeleri doğrultusunda pazarın birbirinden farklı bölümlere ayrılmasıdır. Her pazar bölümünün ayırt edici ve tanımlanabilen özelliklerinin bulunması, müşteri davranışlarının önceden sezilerek uygun önlemlerin alınması anlamına gelmektedir. Böylece işletme farklı fiyatlarla pazar bölümlerinin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda kapasite tahsisi yapmakta ve pazar bölümlerinin gelecekteki talep miktarını öngörebilmektedir (Daudel ve Vialle, 1994, s.31).

3.3. Ürün veya Hizmetin Bekletilemez Olması

En basit mamullerin üretildiği imalat sektörlerinde bile üretilen bir mal stoklanarak uygun zaman için bekletilebilir. Talep düşük olduğunda üretim azaltılıp, talep yüksek olduğunda üretim artırılabilir. Ama sabit kapasite ile çalışan hizmet sektöründe; satılmayan bir uçak koltuğu, feribot koltuğu veya restoran kuverini bekleterek bir başka zamanda sunmak mümkün değildir. Satıştan beklenen gelir sonsuza dek kaybolur ve bir daha geri getirilemez. Doğal olarak bu kaybın tamamıyla önlenmesi mümkün görünmemektedir. GY, bekletilemeyen bu kapasitenin en uygun pazar bölümüne tahsis edilebilmesi ve gelir kaybının en aza indirilmesi için yöntemler sunmaktadır.

GY konusunda oldukça ciddi akademik çalışmaları bulunan Schwartz (1998, s.414), ürün veya hizmetin bekletilemez olmasını GY uygulamak için tek ön koşul olarak kabul etmektedir. Yazar, diğer ön koşullara katkı etkenleri olarak bakılması gerekliliği üzerinde durmaktadır.

3.4. Ürün veya Hizmetin Önceden Satılabilmesi

Hizmet sektöründe müşterinin geleceğe yönelik hizmet talebi rezervasyon süreci yardımıyla takip edilmektedir. Müşterinin hizmet talebi belli bir süre önceden kayıtlara geçilmekte ve kapasite tahsisi yapılmaktadır. Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi de

rezervasyon işlemlerinin hızlı ve güvenilir bir biçimde yapılmasına olanak sağlamaktadır. Rezervasyon için geliştirilmiş bilgisayar programları kapasitenin önceden tahsisine yardımcı olmakla birlikte talep yönetimindeki bütün sorunlara yanıt verememektedir. Örneğin, indirimli fiyatlarla erken rezervasyonların kabul edilmesi sonucunda hizmeti sonradan talep eden ve daha yüksek fiyatı ödemeye hazır müşterilere yer kalmayabilir. İşte bu noktada GY hangi pazar bölümüne hangi oranlarda kapasite tahsisi yapılması gerektiğini belirleyerek bu güçlüğü ortadan kaldırmaktadır.

3.5. Talep İstikrarsızlığı ve Talebin Dönemsel Özelliği

Hizmet işletmelerinde talep ve arz arasında denge kurmak oldukça zordur. Sabit kapasite ile çalışan hizmet işletmeleri zaman içinde aşağıdaki dört durumla karşı karşıya kalabilirler (Lovelock, 1992, s.154):

- *Aşırı talep durumu*; talep düzeyi sunulabilecek en yüksek kapasiteyi (maximum) aştığı zaman, bazı müşterilerin hizmet talepleri reddedilir ve gelir kaybı söz konusudur.
- *Talep optimal kapasiteyi aştığı zaman*; bu durumda müşterilerin hizmet talepleri reddedilmemektedir, fakat müşterilere verilen hizmet kalitesinde kötüleşme söz konusudur.
- *Denge durumu*; arz ve talebin dengelenmesi.
- *Atıl kapasite durumu*; talebin arz edilen kapasiteden düşük olmasıdır. Bu durumda üretim kaynaklarından yeterince yararlanılmamaktadır. Atıl kapasite söz konusudur.

Hizmet talebini etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Örneğin, ekonomik durgunluk söz konusu olduğunda tüketiciler havayolu ulaştırması yerine karayolu ulaştırmasını tercih edebilirler veya restoranda yemek yemekten vazgeçebilirler. Bunun yanında hizmet talebi mevsimlere göre değişkenlik gösteren bir dönemsellik özelliğine sahiptir. Pazar bölümlerinden gelen tahmini talep gerçeğe yakın olarak öngörülebiliyorsa, yöneticiye düşen görev pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamak olacaktır. Aksi durumda gerçek talep tahmini talepten düşük ise kapasite dağılımı olumsuz etkilenecek ve atıl kapasite oluşacaktır. GY talep ve

kapasitenin dengelenmesi için talebi etkileyen tüm değişkenlerin hesaplanması ve izlenmesi işlemini yerine getirmektedir.

3.6. Düşük Değişken Maliyetler

Hizmet sektörünün birçok dalında, talep oluşmasa bile kapasitenin tamamının hizmete hazır tutulması gerekmektedir. Uçak, otobüs, restoran veya eğlence merkezinin işgücü, enerji gibi temel sabit maliyetleri tüketiciden talep oluşacağı varsayılarak kullanılmaktadır. Bu durum, satış gerçekleşse de gerçekleşmese de sabit maliyetleri artırmaktadır. Fakat talep oluştuğunda, fazladan bir hizmet biriminin satılması değişken maliyetleri çok az etkilemektedir. Kuramsal olarak, değişken maliyetlerin üzerinde sunulan her fiyat sabit maliyetlere ve kâra katkıda bulunmaktadır. Değişken maliyetlerin sabit maliyetlere göre çok daha düşük olması, fazladan satılan her bir hizmet biriminin kâra katkısı ile sonuçlanmaktadır (Kimes, 1989, s.189; Coltman, 1992, s.67). Bu nedenle hizmet sektöründe değişken maliyetlerin üzerinde bir rakama denk gelecek şekilde indirim yapmak oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Örneğin, 1992 yılında havayolu ulaştırmasında katkı payı oranı %70 dolayındadır. Bunun nedeni fiyatlarda %10 indirim yapılmasıdır. Yapılan indirim, havayolu ulaştırma hacminde %17'lik bir artışa neden olmasına rağmen faaliyet kârlılığı da artış göstermiştir (Harris ve Peacock, 1995, s.40). GY, fiyat indirimlerinin belirli bir düzen ve sistematik içerisinde yapılmasını sağlamaktadır.

3.7. Yüksek Kapasite Artırma Maliyetleri

Hizmet sektöründe talep arzı aştığı anda kapasiteyi artıracak ek yatırımlar yapılması, zamanın yetersizliği ve yatırım maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle imkansızdır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s. 405). Bu, ulaştırma sektöründe ek bir taşıt aracının satın alınması, yiyecek-içecek veya eğlence sektöründe ek bir hizmet birimi inşa edilmesi anlamına gelmektedir. Yeterli pazar araştırması ve talep tahmini yapılmaksızın ek yatırımlara girişilmesi yatırımcıyı zor durumda bırakabilir. GY, pazar bölümlerine en uygun kapasite ve fiyat tahsisi yaparak mevcut arzdan en iyi şekilde yararlanmayı hedeflemektedir.

3.8. Hizmet Birimlerinin Benzer Özellikler Göstermesi

GY satılan hizmet birimlerinin birbirine benzer olduğu ve birbirini ikame edebildiği hizmet işletmelerinde daha kolay uygulanmaktadır. Örneğin, GY havayolu ulaştırmasında hizmet birimi olarak koltuğu ele almaktadır. Talepteki artış ve azalışlara bağlı olarak farklı uçuş ve fiyat sınıfındaki koltuklar birbirinin yerine kullanılabilir (Kimes, 1997, s.5).

4. OTEL İŞLETMELERİ VE GETİRİ YÖNETİMİ

Çok yoğun bir rekabet ortamında talebi denetleyebilmek, kapasitenin atıl kalmasını önlemek, ekonomik durgunluk ve yüksek enflasyonla başa çıkabilmek amacıyla Hyatt, Marriott, Radisson ve Hilton gibi önde gelen uluslararası otelcilik zincirleri GY'yi kendi bünyelerine uyarlamaya yönelmiştir (Donaghy v.d., 1997a, s.183; Bkz. Ek 2). 1990'lı yıllarda GY'nin otelcilik sektöründe yaygın bir uygulama alanı bulunduğu söylenebilir.

Havayolu ulaştırmasına kıyasla yeni bir kavram olmasına rağmen otel işletmeleri GY kavramına yabancı değildir. Yüksek talep dönemlerinde mümkün olan en yüksek fiyatın sunulması ve gelirin artırılması, düşük talep dönemlerinde de indirimli fiyatların sunulması otele olan talebin ve doluluk oranının artırılması işlemi geleneksel olarak otel işletmeleri tarafından uygulanmaktadır (Huyton ve Peters, 1997, s. 202).

Otel işletmelerinde getiri en yalın ifadeyle hizmet birimi olarak satılabilir oda başına geliri artırmak anlamına gelmektedir (Kimes, 1997, s.4). Otel işletmeleri, en yüksek fiyat olan kapı fiyatı (rack rate) üzerinden değişik oda türlerini satışa sunmakta ve tüm oteli bu fiyattan doldurmayı arzu etmektedirler. Fakat, oteli kapı fiyatı üzerinden doldurmak imkansız görünmektedir. Bu nedenle indirimli fiyatların sunulması kaçınılmazdır. Günümüzdeki ağır rekabet koşulları da indirim yapmayı bir zorunluluk haline getirmektedir.

GY, ilke olarak otel işletmelerinin geleneksel anlamda yaptıklarından farklı olmamakla birlikte, gelirin en çoklanması için kapasite, talep ve fiyatın sistematik bir uyum içinde yönetilmesi anlamına gelmektedir.

GY ön koşulları, GY uygulamak isteyen hizmet işletmeleri için yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Otel işletmelerinin de GY için gerekli ön koşullara sahip olduğu söylenebilir. Fakat bu ön koşulların otel işletmeleri özelinde tartışılmasında fayda

görülmektedir. Çünkü bir hizmet işletmesi olmasına rağmen otel işletmeleri talep, kapasite ve fiyat yönünden farklılıklar göstermektedir.

4.1. Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin geçmişten günümüze uygarlık tarihinin gelişimine paralel bir gelişme gösterdiği söylenebilir. Geçmişteki han olgusu günümüzde modern insanın seyahat sırasındaki birçok ihtiyacına yanıt veren oldukça karmaşık bir yapıya dönüşmüştür. 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; Kozak, 1995, s.2).

Angelo ve Vladimir (1998, s.160) otel işletmelerini yerleşim alanı, sahiplik, fiyat ve diğer olarak dört sınıfa ayırmaktadır. Yerleşim alanı özelliklerine göre oteller; şehir içi otelleri, sayfiye otelleri, şehir dışı otelleri, otoban otelleri ve havaalanı otelleri olarak adlandırılmaktadır. Sahiplik yapısına göre oteller şu şekilde sıralanmaktadır; sahibi tarafından işletilen bağımsız oteller, sahibi tarafından bir işletmeciye kiraya verilen bağımsız oteller, bir holding veya grubun sahip olduğu ve otel yönetim şirketlerine kiralanın oteller, zincire ait oteller, bağımsız bir yatırım grubuna ait fakat bir zincir tarafından işletilen oteller, bir kişi veya gruba ait fakat bir ‘franchise’ zinciri tarafından işletilen oteller. Oteller hedef pazar bölümleri ve sundukları fiyatlar itibariyle de sınıflandırılabilir. Bunlar; sınırlı hizmetlerin sunulduğu ekonomik oteller, içinde tüm hizmetlerin sunulduğu fakat orta düzey gelire sahip pazar bölümlerine hitap eden oteller, tüm hizmetlerin sunulduğu yüksek gelirli pazar bölümlerine hitap eden lüks oteller olarak üç grupta tanımlanmaktadır. Diğer oteller ise; konferans otelleri, ‘casino’ oteller, devre-mülk oteller, yaşlılara bakım ve sağlık hizmetlerinin verildiği oteller v.b. olarak tanımlanabilir.

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. Çalışmanın konusunu oluşturan 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).

4.2. Hizmet Ağırlıklı Birimler Olarak Otel İşletmelerinin Özellikleri

Bir hizmet dalı olarak otel işletmelerini belirleyen genel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kozak, 1995, s.7):

- 24 saat boyunca hizmet verirler. Beklenmedik durumlar dışında yılın 365 günü boyunca hizmete hazır tutulurlar.
- Hizmet üretimi büyük oranda insan gücüne dayanmaktadır. Emek-yoğun özellik göstermektedir.
- Hizmet üretiminde ve sunumunda makineler kullanılması nedeniyle tekno-yoğun bir özellik göstermektedir.
- 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.
- Sabit yatırımların büyük sermaye gerektirmesi nedeniyle sermaye-yoğun özelliktedir.
- Alt yapı - elektrik, su, kanalizasyon, ulaşım ve iletişim - desteği olmaksızın faaliyet gösteremezler.
- Hizmet üretim ve tüketimi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir.
- Hizmetlerin stoklanması ve bekletilmesi mümkün değildir.
- Hizmetlerin her an tüketime hazır durumda bulundurulması sabit maliyetleri yükseltmektedir.
- Sunulan hizmetler bileşik bir ürün özelliği taşımaktadır.
- 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.

4.3. Otel İşletmelerinde Kapasite ve Arz Yapısı

Otel işletmeleri sabit sermaye miktarının diğer sektörler göre çok fazla olduğu yatırımlardır. Bunun ana nedeni, otel işletmelerinin arsa, bina ve donanım üçlüsüne dayanmasıdır. Örneğin, dokuma sektöründe sabit sermaye yatırımı %41 oranındayken, otelcilik sektöründe işletmeci otel binasının sahibi ise %94, işletme kiralanmış ise %58'dir (Kahraman, 1997, s.19; Jones ve Lockwood, 1989, s.94).

Arz kapasitesinin esnek olmaması, hizmetin bekletilemez olması, yüksek kapasite artırma maliyeti ve hizmet birimlerinin benzer özellikler göstermesi GY ön koşulları otel işletmelerinin kapasite ve arz yapısı ile yakından ilgili koşullardır.

Otel işletmelerinde kapasite denildiğinde akla doğrudan oda kapasitesi gelmektedir. Otelin oda sayısı fiziki kapasitesini belirlemektedir. Fakat 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 odalarda ki yatakları birleştirerek tek büyük yatağa dönüştürebilmektedir. Odalara istenildiğinde ek yatak (supplementary bed) veya bebek yatağı (baby cot) konulabilmektedir.

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.

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).

Otel odası bekletilemez bir hizmet birimidir. Bir oda o gece satılmadığında geri dönülemez bir gelir kaybı oluşmaktadır (Kimes, 1997, s.5; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s.403; Hiemstra, 1999, s.218). Ayrıca otel işletmelerinde odalar geliri toplam gelir içinde oldukça büyük bir yer tutmakta ve çoğunlukla otelin sunduğu diğer hizmetler oda bağlantılı olarak satılmaktadır. Dolayısıyla oda gelirlerindeki azalma otelin diğer gelirlerinin de azalmasına yol açmaktadır. Oda ile bağlantılı olarak satılan bileşik hizmetler, başta yiyecek ve içecek olmak üzere otelin özelliklerine göre farklılaşan hizmetler de olabilmektedir. Konferans salonu bulunan bir otel oda bağlantılı toplantı gruplarına hizmet verirken, golf alanları olan bir sayfiye oteli golf yapmak amacıyla seyahat edenlere hizmet verecektir. Otel bünyesindeki hizmet birimlerinin oda bağlantılı olarak düşünülmesi ve satışa sunulması kapasite yönetiminin etkinliğini artırmaktadır. Konaklama biriminin otel kapasitesinin önemli bir bölümünü oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Otel işletmelerinde, odaların temel hizmet özellikleri aynı kalmakla birlikte değişik oda türleri bulunmaktadır. Bu oda türleri farklı fiyatlarla tüketicilere sunulmakla birlikte gerektiğinde talepteki artış ve azalışa bağlı olarak oda türleri birbirini ikame edebilir. GY uygulanması durumunda talebe göre açılıp kapatılan fiyata denk düşen oda türü satışa sunulabilir. Ancak özel katlardaki odalar, 'executive suit', 'club', 'presidential suit' gibi çok özel oda türlerinin bu uygulamanın dışında tutulması gerekmektedir (Kimes, 1997, s.6).

Konaklama talebi arz edilen kapasiteden daha düşük olduğunda kapasite yönetiminde gelir kaybı dışında bir sorun yaşanmamaktadır. Ama talep arzı aştığında otel işletmeleri için kapasite yönetimi ön plana çıkmaktadır. Otel işletmeleri geçmişten bu yana bu sorunu kapasite üstü rezervasyon (overbooking) yaparak çözmeye çalışmaktadırlar.

Kapasite yönetiminde geleneksel olarak yapılan bir başka işlem de pazar bölümlerinin mevsimlik ve hafta içi/sonu talebini göz önünde bulundurarak yapılan kapasite ayarlamalarıdır.

GY otel işletmelerinin geleneksel kapasite yönetimini değiştirmemekte ama daha sistematik bir duruma getirmektedir. Kapasite üstü rezervasyon politikasının daha tutarlı

olması için çalışmakta, talep yönetimi yardımıyla kapasite ayarlamalarının daha sık aralıklarla yapılmasını sağlamaktadır.

4.4. Otel İşletmelerinde Talep ve Özellikleri

Özelliklerine göre pazar bölümlerinin tanımlanabilmesi, hizmetin önceden satılabilmesi ve talebin istikrarsız ve dönemsel olması GY ön koşulları otel işletmelerinin 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 uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Genel hatlarıyla tatil amacıyla seyahat edenler fiyata duyarlı, iş amacıyla seyahat edenler ise fiyata duyarsız (zamana duyarlı) 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.

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 Lewis v.d. (1995, s.172) tanımlayıcı verilere bağlanmanın sağlıklı olmayacağı konusunda uyarıda bulunmaktadır; "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". 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.

Bu noktada otel işletmelerinde satış-pazarlama yönetimi ön plana çıkmaktadır. Pazar bölümlenme ve tanımlama, hedef pazar karmasının belirlenmesi, pazara uygun hizmetlerin geliştirilmesi işlemleri pazarlama kavramının ve talep analizinin temelini oluşturmaktadır (Lewis, v.d., 1995, s.291).

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 (Kimes, 1989, s.189; Kimes, 1989a, s.15; Kimes, 1997, s.5; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s.403).

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.189; Kimes, 1989a, s.15; Kimes, 1997, s.5; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998, s.404).

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 bölümlenimin 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, 1997, s.6; Kimes, 1989a, s.16; Hiemstra, 1999, s.219). GY süreci, (1) Her pazar bölümünün toplam gelire net katkısını ortaya çıkarmakta, (2) En akılcı pazar karmasının bulunmasına yardımcı olmakta, (3) Düşük harcama yapan müşterinin yüksek harcama yapan müşterinin yerine geçmesini önlemektedir (Donaghy v.d., 1995, s.58).

4.5. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Yöntemleri ve Hedefleri

Fiyatlandırma yöntemleri, otel işletmelerinde pazarlama, önbüro ve muhasebe alanında çalışan birçok yazar tarafından ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Bu çalışmada, fiyatlandırma yöntemleri tekrardan kaçınılarak kavramsal düzeyde ele alınacaktır. Otel işletmelerindeki fiyatlandırma yöntemleri dört ana başlık altında aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bkz. Lewis v.d., 1995, s.476; Lazer ve Layton, 1999, s.303; Jones ve Lockwood, 1989, s.97; Kasavana ve Brooks, 1995, s.300; İçöz, 1996, s.187; Schmidgal, 1986, s.326; Atkinson, 1995, s.281; Kotler v.d., 1996, s.373):

1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma

- Başabaş Noktası Yöntemi
- Maliyet Artı Yöntemi
- 1/1000 Yöntemi
- Faktör Fiyatlaması

2. Kâra Dayalı Fiyatlandırma

- Yatırım Geri Dönüşüm Yöntemi
- Marjinal Fiyatlandırma Yöntemi
- Baz Fiyatlandırma Yöntemi

3. Rekabete Dayalı Fiyatlandırma

- Liderin Fiyatını İzleme
- Fiyat Liderliği

- Rakiplerle Eşleşme Yöntemi
- 4. Pazarlamaya Dayalı Fiyatlandırma**
- Hizmetleri Paket Olarak Sunma Yöntemi
- Dengeleyici Fiyatlandırma Yöntemi
- Prestije Yönelik Fiyatlandırma Yöntemi
- Pazar Bölümleri Yöntemi
- Psikolojik Fiyatlandırma

Bu yöntemlerin uygulanışı ile ilgili bilgiler özetle şöyledir:

Başabaş Noktası Yöntemi

Bu yöntemde başabaş noktası formülünden hareketle işletmeyi arzulanan kara ulaştıracak (satış fiyatı) satış miktarına ulaşılır. Sabit ve değişken maliyetler ayrı ayrı hesaplanmaktadır. Aynı sabit ve değişken maliyete sahip farklı fiyatlar grafik olarak başabaş noktasında buluşmaktadır. Farklı fiyatlara olan talep öngörülebildiğinde başabaş noktasını aşan satışlar işletmenin kâr miktarını da göstermektedir (Schmidgal, 1986, s.293; Lewis v.d., 1995, s.477; Kotler v.d., 1996, s.395).

Maliyet Artı Yöntemi

Bu yöntemde hizmeti oluşturan toplam maliyet rakamı ortaya çıkarıldıktan sonra, bu rakama önceden belirlenen bir oranda kâr eklenir ve satış fiyatı bulunur. Bu oran maliyet temelinin tam ya da değişken maliyet oluşuna dikkat edilerek yatırımdan beklenen getiriye de kapsayacak şekilde belirlenen bir orandır (Lewis v.d., 1995, s.476; İçöz, 1996, s.197; Lazer ve Layton, 1999, s.303; Atkinson, 1995, s.288).

1/1000 Yöntemi

Otel işletmelerinde oda fiyatının bulunmasında sık başvurulan bir yöntemdir. Bir oda için harcanan her 1.000\$'lık yatırım ve donanım maliyetinin 1\$'ının oda satış fiyatını oluşturduğu varsayılmaktadır (Schmidgal, 1986, s.332; Kasavana, 1995, s.301; Lewis v.d., 1995, s.477).

Faktör Fiyatlaması

Yiyecek-içecek fiyatlandırmasında yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Yiyecek maliyetleri standart bir maliyet faktörü ile çarpılarak satış fiyatı bulunmaktadır (Atkinson, 1995, s.291; İçöz, 1996, s.198).

Yatırım Geri Dönüşüm Yöntemi

Hubbart adıyla da anılan bu yöntemde bir odanın ortalama satış fiyatı; yatırım maliyetleri, arzu edilen kâr ve satılması düşünülen oda sayısı üzerinden bulunmaktadır. Yöntem, toplam yatırım maliyeti üzerinden arzu edilen kârın belirlenmesi ile başlamaktadır. Daha sonra bu rakama genel faaliyet maliyetleri eklenmekte, oda dışı gelirler bu rakamdan çıkarılmaktadır. Ulaşılan rakam ihtiyaç duyulan odalar kârını göstermektedir. Bu rakama odalar faaliyet maliyetlerinin eklenmesiyle ulaşılması gereken odalar geliri ortaya çıkmaktadır. Odalar geliri satılabilecek oda sayısına bölüldüğünde ise bir odanın ortalama fiyatına ulaşmaktadır. *Hubbart* yöntemi restoranlarda ortalama yemek fiyatını bulmak için de kullanılabilir (Schmidgal, 1986, s.332; Kasavana, 1995, s.301).

Marjinal Fiyatlandırma Yöntemi

Yöntem diğerlerine göre biraz daha karmaşıktır. Çünkü, otel yönetimi yalnızca hizmet maliyetini değil fiyat ile talep arasındaki ilişkiyi de düşünmek zorundadır. Fiyatlardaki bir birimlik artışın 50 oda kayba yol açtığı varsayılmaktadır. En yüksek satış düzeyi, sabit maliyetler, değişken maliyetler önceden hesaplanır ve formülde yerine konur. Sonuçta işletme hangi fiyatı uygularsa en yüksek kâra ulaşabileceğini görebileceği şemaya kavuşmaktadır (Bkz. Buttle, 1986, içinde; Jones ve Lockwood, 1989, s.98).

Baz Fiyatlandırma Yöntemi

Yiyecek-içecek fiyatlandırma yöntemlerinden biridir. Restoran menü listesinin hedeflenen bir satış fiyatına göre düzenlenmesi temeline dayanmaktadır (İçöz, 1996, 203).

Liderin Fiyatını İzleme

Fiyatın rekabete dayandırıldığı bu yöntemde, rakiplerin fiyatları izlenmektedir. İşletme fiyatlandırma politikaları doğrultusunda kendi fiyatını rakiplerine göre belirler. Fiyatlarını rakiplerle aynı ya da rakip fiyatlarla orantılı olarak ayarlar. Rekabete dayalı fiyatlandırmada yaygın olarak uygulanan yöntem liderin izlenmesidir. Otel kendi ölçөгindeki ve piyasada lider konumunda olan işletmenin fiyatından biraz daha düşük bir fiyat uygular (İçöz, 1996, s.206).

Fiyat Liderliğı

İşletmenin piyasada lider konumunda olması durumunda geçerlidir. İşletme fiyatları belirlemekte ve rakipler de onu izlemektedir. Böylece lider işletme rakiplerini saf dışı etmekte ve fiyat istikrarı sağlamaktadır (Lazer ve Layton, 1999, s.304).

Rakiplerle Eşleşme Yöntemi

Piyasadaki belli başlı rakiplerin fiyatlarının bir ortalaması alınarak fiyat belirlenmektedir. Maliyetler ve talep gözardı edilmektedir. Bu yöntemde rakiplerin uyguladığı fiyat düzeyinde kalınmaktadır (Lazer ve Layton, 1999, s.304; Kotler v.d., 1996, s.399).

Hizmetleri Paket Olarak Sunma Yöntemi

Birleştirilmiş bir hizmetler paketinin düşük bir fiyatla sunulmasıdır. Bütün hizmet kalemlerinin ayrı ayrı satın alınması durumunda tüketici daha fazla ödemek zorundadır (Kotler v.d., 1996, s.400; Lazer ve Layton, 1999, s.303).

Dengeleyici Fiyatlandırma Yöntemi

Sunulan hizmetlerin birlikte tüketilmesi durumunda, bir hizmet kaleminin diğerlerine göre düşük kâr oranı ile fiyatlandırılmasıdır. Amaç yüksek fiyattan satılan diğer hizmetleri satın almaya teşvik etmektir. Yüksek fiyatlı hizmetlerin satılması toplam kârın yükselmesine yol açacaktır (Atkinson v.d., 1995, s.295; Lazer ve Layton, 1999, s.303).

Prestije Yönelik Fiyatlandırma Yöntemi

Bu yöntemde fiyat ve kalite arasında bağlantı kurulmaktadır. Bazı oteller hizmetlerini müşteriler tarafından kabul gören en yüksek fiyattan prestij değerine göre fiyatlandırmaktadır (Atkinson v.d. 1995, s.295; Kotler v.d., 1996, s.400).

Pazar Bölümleri Yöntemi

Farklı pazar bölümlerine farklı fiyatların uygulanmasıdır. Pazar bölümlerine kapı fiyatı (rack rate) üzerinden indirimler yapılır. Bu indirimler yapılırken dağıtım kanalı, anlaşmalar, pazarlık gücü, oda geceleme miktarı kriterleri göz önünde bulundurulur (Lazer ve Layton, 1999, s.304; İçöz, 1996, s.207).

Psikolojik Fiyatlandırma

Yöntemde ekonomik ilkelerle değil tüketicinin fiyat psikolojisi ile hareket edilmektedir. İlan edilen fiyatlar üzerinde oynanarak tüketicinin fiyatı algılaması kolaylaştırılmaktadır (Kotler v.d., 1996, s.407; İçöz, 1996, s.208).

Fiyatlandırma yöntemlerinden de görüldüğü gibi otel işletmelerinde temel satış fiyatının belirlenmesinde tek bir yöntem bulunmamaktadır. Maliyet ve kâr başlığı altındaki yöntemler, kullanılması durumunda otel yönetimine nesnel bir satış fiyatına ulaşma olanağı sağlamaktadır. Fakat bulunan fiyatın gerçekçi olması ve uygulanabilmesi için rekabet ve pazarlama başlığı altındaki yöntemler kullanılarak ayarlamalar yapılması zorunluluğu da bulunmaktadır.

Fiyat, ulusal ve uluslararası turizm piyasasında otel işletmelerine yönelik talebe etki eden ön önemli etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Arz ve talebin oteli kâr ettirecek biçimde dengelenmesinde fiyat önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek enflasyon ve yoğun rekabet ortamında fiyatlandırma otel işletmeleri için çok önemli bir unsur durumuna gelmiştir. Hizmetin oluşturulması ve fiyatlandırma kararının verilmesi birbirinden ayıramamaktadır. 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 kullanmaktadır. Bu

karşılaştırma sonucunda kendisine daha çok yarar sağlayan oteli tercih etmesi kaçınılmazdır (İçöz, 1996, s.185).

Lewis v.d. (1995, s.470) otel işletmelerinde fiyatlandırma kararlarını etkileyen üç hedef ortaya koymaktadırlar: Finansal hedefler, satış düzeyi hedefleri ve müşteri ile ilgili hedefler.

Finansal Hedefler: Otelcilik sektöründeki fiyatların oluşmasında en belirleyici, en yaygın ve en sürekli amaçlar finansal amaçlardır. Finansal amaçlar denildiğinde akla ilk gelen kârın en çoklanmasıdır. Fakat otelin bu konu üzerinde odaklanması diğer değişkenleri göz ardı etmesi anlamına gelmektedir. Müşteri, rekabet, satış düzeyi değişkenleri işletmelerin kârın en çoklanması hedefinden vazgeçmesine yol açmaktadır. Kâr hedeflerinden ödün verilmeden yapılan bir fiyatlandırma işletmeyi zor durumda bırakabilir. Bir diğer önemli finansal hedef, otel yatırımı için harcanan paranın geri dönüşümünü sağlamaktır. Finansal hedefler, fiyatın, kâr oranının sabit bir düzeyde kalması ve nakit akışının sağlanması hedeflerini de içermektedir.

Satış Düzeyi Hedefleri: Ulaşılan doluluk oranı, yani satış düzeyi otelcilik sektörü fiyatlandırma kararlarında yaygın olarak kullanılan bir hedeftir. Sabit maliyetlerin çok yüksek olması nedeniyle, satış düzeyindeki azalmalar otel kârlılığını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Jones ve Lockwood, 1989, s.94).

Otel işletmelerinde oda başına değişken maliyetler toplam odalar gelirinin %15 ile %25'ini oluşturmaktadır (Lewis v.d., 1995, s.470). Otel işletmelerinde toplam işletme maliyetlerinin %60-%70'ni ise sabit maliyetler oluşturmaktadır. Bunun nedeni; enerji, bakım, işgören, amortisman, faiz, onarım v.b. maliyetlerin otelin doluluk oranından bağımsız olarak oluşması ve hizmete hazır bulundurma zorunluluğu nedeniyle süreklilik göstermesidir (Kahraman, 1997, s.21; Jones ve Lockwood, 1989, s.94).

GY uygulamasındaki ön koşullarından biri olan değişken maliyetlerin düşük olması koşulu otel işletmelerindeki satış düzeyi hedefleri ile birebir örtüşmektedir. Otel işletmelerinde faaliyet esnasında bir oda daha fazla satılması değişken maliyetlerde çok küçük bir artışa neden olmaktadır. Talep azaldığında, otel doluluğunu artırmak için indirimli fiyatların satışa açılması en çok uygulanan GY taktiklerinden biridir. İndirimli fiyatlar otel kârını azaltmakla birlikte, değişken maliyetin üzerinde bir indirimli fiyatla

satılan her oda kâra ve sabit maliyetlere olumlu katkı yapmaktadır. Satışların değişken maliyeti aşan kısmı toplam katkı payı ve katkı payının sabit maliyetleri aşan kısmı kâr (zarar) olacaktır. Aşağıda konuyla ilgili örnek bir problem sunulmuştur (Coltman, 1994, s.252):

Bir kayak merkezinde faaliyet gösteren Kardelen oteli 20 odalıdır. İşletme sahibi otel için yıllık 80.000\$ kira ödemektedir. Kira, ücretler, sigorta, bakım, onarım ve amortismanlarla birlikte yıllık toplam sabit maliyetler 146.000\$'ı bulmaktadır. Kardelen otelinin bir günlük (146.000\$/365) toplam sabit maliyet tutarı 400\$, oda başına (400\$/20) sabit maliyet tutarı ise 20\$'dır. Oda başına düşen değişken maliyet 15\$ olarak tespit edilmiştir. Yaz mevsimi olduğu için otel boştur. Bir şirket yıllık toplantısı için bir haftalığına bütün odaları satın almak istemektedir. Şirket oda başına 30\$ fiyat önermektedir. Önerilen fiyat oda başına toplam maliyet tutarı olan 35\$'dan daha düşüktür. Bu durumda otel yöneticisi kabul veya ret kararını nasıl verecektir?

Satışlar (20 x 30\$)	600\$
Değişken Mal. (20 x 15\$)	(300\$)
Sabit Mal.	(400\$)
Net Zarar	(100\$)

Otel, odalar satıldığı takdirde günlük 100\$, bir hafta için ise 700\$ zarar etmektedir. Fakat, odalar satılmadığı takdirde günlük 400\$, haftalık (400\$ x 7) 2.800\$ tutan sabit maliyetlerin hiçbir şekilde karşılanma şansı kalmamaktadır. Otel zarar etmesine rağmen yapılacak olan satış sabit maliyetlere katkıda bulunduğu için kabul kararı doğru bir karar olacaktır.

Müşteri ile İlgili Hedefler: Fiyatın müşteriye sunulması ve kabul görmesi gerekmektedir. Örneğin, otel işletmeleri şirket çalışanlarına yönelik olarak şirket fiyatları (corporate rates) sunmaktadır. Şirketle anlaşma yapılması durumunda bu fiyatlar bir yıllık bir dönem için şirket çalışanlarına sunulur. Anlaşma dışı fiyat uygulanmaz. Otel, şirketten anlaşmada garanti edilen oda sayısı kadar konaklama gerçekleştirmesini beklemektedir. Böylece oteller, belli bir miktarda doluluk oranlarını garanti altına almış olurlar. Şirketler ise bu sayede seyahat harcamalarını kalıcı fiyatlar üzerinden hesaplayıp bütçelerini oluşturmaktadır. Bir diğer örnek ise yeni açılmış bir otel için verilebilir. Otel yeni açıldığında kendine yönelik talebi de oluşturmak zorunda-

Tablo 1. Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Hedefleri

<ul style="list-style-type: none"> • Pazar Payını Belirli Bir Oranında Artırmak • Hedeflenen Kâr Düzeyine Ulaşmak • Hedeflenen Yatırım Geri Dönüşüm Oranına Ulaşmak • Seçkin Bir Marka İmajı Yerleştirmek • Yeni Pazar Bölümleri Oluşturmak • Boş Kalan Kapasiteyi Değerlendirmek • Fiyatta Öncü Olduğunu Göstermek • Müşteriye Üstün Bir Değer Verdiğini Göstermek • Rekabette Avantajlı Duruma Geçmek • Rakiplerin Cesaretini Kırmak • Müşteriyi Yeni Hizmeti Satın Almaya Teşvik Etmek • Müşteriyi Özel Bir Hizmet Birimini Satın Almaya Teşvik Etmek • Müşteriyi Tamamlayıcı Bir Hizmet Birimini Satın Almaya Teşvik Etmek • Rakiplerin Fiyatlarıyla Uyum Sağlamak • Satış Hacmini En Üst Düzeye Çıkarmak • Müşteri Bağlılığını Artırmak

Kaynak: Lazer ve Layton, 1999, s.300

dır. Açılışta yapılan fiyatlandırma oldukça önemlidir. Açılış fiyatı rakip otellerdeki mevcut talebi yeni hizmete çekebilmelidir. Bir örnek de her şey dahil (all inclusive) fiyatlar için verilebilir. Bu fiyatlandırmada amaç müşterinin seyahat boyunca para ile olan ilişkisinin sona erdirilmesidir. Ulaştırma, konaklama ve yeme içme gibi bütün seyahat unsurları tek bir fiyatla tüketiciye sunulmaktadır. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de birçok sayfiye işletmesi bu şekilde fiyatlandırmayı tercih etmektedir. Bu türde bir fiyatlandırma tatil köyleri için uygun olmakla birlikte yıldızlı otellerde tek bir pazara bağlanma sonucunu doğurmaktadır.

Lazer ve Layton (1999, s.300) ise otel işletmelerinde fiyatlandırma hedeflerini **Tablo 1**’de ayrıntılı bir şekilde sıralamaktadır. Fiyatlandırma hedefleri otel işletmeleri arasındaki fiyat farklılıklarının nedenlerini gayet açık olarak ortaya koymaktadır.

Uygulamadaki zorluklar her otelin fiyatlandırma yöntemleri haricinde özgün fiyat politikaları geliştirmeleri ile sonuçlanmaktadır. Otellerin oda fiyatı politikalarını belirleyen değişkenler üç başlık altında **Tablo 2**’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Oda Fiyatının Uygulanmasındaki Üç Belirleyici Etken

Maliyet	Rekabet	Kamu Etkisi
<ul style="list-style-type: none"> Müşterinin ödemeye hazır olduğu fiyat nedir? 	<ul style="list-style-type: none"> Kaç adet rakip işletme vardır? 	<ul style="list-style-type: none"> KDV oranı ne kadar?
<ul style="list-style-type: none"> Müşterinin ödemeyi düşündüğü fiyat nedir? 	<ul style="list-style-type: none"> Bu rakipler aynı pazara mı hitap etmektedir? 	<ul style="list-style-type: none"> KDV' nin fiyat üzerindeki etkisi nasıl?
<ul style="list-style-type: none"> Müşteri hangi fiyatı ödemeye teşvik edilebilir? 	<ul style="list-style-type: none"> Rakipler hizmet ve olanaklarını aynı standartta sunabiliyorlar mı? 	<ul style="list-style-type: none"> Fiyat politikasını etkileyen yasal bir düzenleme var mı?
<ul style="list-style-type: none"> Müşterinin alım gücünü etkileyen unsurlar nelerdir? 	<ul style="list-style-type: none"> Rakipler hizmetlerini nasıl fiyatlandırıyor? 	<ul style="list-style-type: none"> Kamu yönetiminin turizm konusundaki genel yaklaşımı nasıldır?
<ul style="list-style-type: none"> İşletme kâr elde etmek ve yaşamını devam ettirmek için ne yapmalıdır? 	<ul style="list-style-type: none"> Bir fiyat lideri var mı? 	<ul style="list-style-type: none"> Teşvik ve özendirme yardımları var mı?

Kaynak: Paul ve Jones, 1993, s.285

Fiyatlandırma hedef ve politikaları fiyat esnekliği ve müşterinin fiyat-değer algılaması açısından da değerlendirilmelidir. Otel işletmeleri yaygın olarak yüksek fiyatı yüksek kâr anlamında algılamaktadır. Fakat yüksek kâr fiyatın yükseltilmesinde belirleyici bir rol oynayan fiyat esnekliğine bağlıdır. Esneklik, fiyattaki değişimler karşısında talebin gösterdiği değişimin ölçülmesi anlamına gelmektedir. Talebin fiyat karşısındaki tepkisini gösteren esneklik katsayısı şu şekilde hesaplanmaktadır (İçöz ve Kozak, 1998, s.293; Kotler v.d., 1996, s.387; Lazer ve Layton, 1999, s.293):

$$\text{Esneklik Katsayısı} = \frac{\text{Talep edilen hizmet miktarındaki \% değişim}}{\text{Hizmet fiyatındaki \% değişim}}$$

Esneklik katsayısı otel hizmet fiyatlarındaki bir birimlik değişimin hizmet talebinde ortaya çıkardığı etkinin yönünü göstermektedir. Örneğin, hizmet fiyatında meydana gelen %5'lik bir artış, hizmet talebinde %10'luk bir azalışa yol açıyorsa, bu durumda esneklik katsayısı 2 olacaktır. (Oranın negatif işaret taşıması önemsenmemektedir). Esnek bir hizmet talebinden söz edebilmek için elde edilen sonucun 1'den büyük olması

gerekmektedir. Örnekteki otele olan talep esnektir. Diğer bir deyişle, talep esnek olduğu için fiyatın yükseltilmesi toplam gelirden bir azalışla sonuçlanacaktır.

Uygulanan fiyatın doğru olup olmadığına müşteri karar vermektedir. Otel yönetimi fiyatları belirlerken müşterinin fiyatı nasıl algıladığını ve müşterinin satın alma kararını etkileyen değişkenleri göz önünde bulundurmak zorundadır. İlk dikkat edilmesi gereken konu müşterinin fiyat-değer ilişkisine yaklaşımıdır. Kalite ve katlanılan fedakarlıklar müşterinin değer algılamasını tamamlamaktadır. İşletme çok kaliteli bir hizmet sunduğunu düşünebilir ama çalışanların kaba davranışları, asansör kuyruğunda beklemek, yemeğin soğuk gelmesi gibi olumsuz tecrübeler algılanan kaliteyi ortaya çıkarmaktadır. Müşteri konaklama hizmeti için para ödeyerek bir fedakarlığa katlanmanın yanında zaman, huzursuzluk gibi parasal olmayan bir fedakarlığa katlanmaktadır. Sonuçta müşterinin düşüncesinde değer algılaması tamamlanmaktadır. Fiyatlandırmada müşterinin kafasında o hizmet için belirlediği değer önemlidir. Doğru fiyatın bulunması için sunulan hizmet kalitesi ve algılanan hizmet kalitesi aynı çizgide buluşturulmalıdır (Lewis v.d., 1995, s.483; Kotler v.d., 1996, s.397).

Otel işletmelerinde temel fiyatlandırma yöntemleri ile sunulan hizmet biriminin parasal değeri analiz edilirken, fiyat hedefleri ile ise piyasa, rekabet ve müşteri unsurları analiz edilmektedir.

Yapılan açıklamalar ışığında otel işletmelerinin GY uygulaması için gerekli ön koşullara sahip olduğu söylenebilir. Fakat otelin birey ya da zincir otel olması, şehir ya da sayfiye oteli olması, ölçeği, bilgi teknolojilerinden yararlanma düzeyi, pazar yapısı v.b. farklılıkların önceden iyi çözümlenmesi de uygulamadaki başarı şansını artıracaktır.

4.6. Otel İşletmelerinde 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 kârın artırılmasına yönelik sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Geçmiş talep 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 (IHA, 1992, s.9; Kayaman, 1998, s.45):

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

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, kârlılık, yönetim yeteneği ve iş bilgisi/tecrübesi bir potada eritilmektedir.

4.7. Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi Uygulamasının Gereksinimleri

GY'nin otel işletmelerine uygulanabilmesi için gerekli olan beş unsur aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kimes,1989a, s.17; Kimes, 1989, s.190; Kimes, 1997, s.6):

- Pazar bölümlenme,
- Pazar bölümlerinin talep ve rezervasyon özellikleri,
- Fiyat değişiminin olası etkilerinin izlenmesi,
- Kapasite üstü rezervasyon (overbooking) politikası,

- Etkin bir bilgi sistemi.

Pazar Bölümleme

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.

Pazar Bölümlerinin Talep ve Rezervasyon Özellikleri

Talep tahmini otel işletmelerinde GY'nin en önemli unsurudur. Gelecekteki talebin öngörülebilmesi için pazar bölümlerinin talep ve rezervasyon oluşturma özelliklerinin tanımlanmış olmasının yanısıra, otelin KYS'sindeki geçmiş satış ve rezervasyon verilerine de ihtiyaç duyulmaktadır. GY uygulamaları için geliştirilmiş bir yazılım kullanılıyor ise gelecek talep öngörüsü oldukça kolaylaşmaktadır. Kullanılmıyorsa talep tahmin yöntemleri ve gerçek satış verileri yardımıyla gelecekteki talebin hangi pazar bölümlerinden, ne miktarda geldiği hesaplanmalıdır. KYS, bu hesaplamalar için gerekli geçmiş ve gelecek talep bilgilerini içermektedir. KYS'deki rezervasyon verileri yardımıyla pazar bölümlerinin satın alma sürecinde değişen davranışları izlenilebilmektedir. Bu bilgiler gelecekteki talebin tahmin edilmesinde, geliri ve doluluğu artırıcı fiyatların uygulanmasında ve kapasitenin talebe göre yeniden tahsisinde kullanılmaktadır. Yönetici üç ay öncesinden ilgili günün rezervasyonlarına 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.

Fiyat Değişiminin Olası Etkilerinin İzlenmesi

GY temel olarak fiyat çeşitlendirme ve değişimine dayanmaktadır. 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. Ayrıca, GY ile çeşitli fiyat sınıflarındaki talebin esnekliği dikkate alınarak duruma en uygun fiyatlar sunulmalıdır.

Kapasite Üstü Rezervasyon (Overbooking) Politikası

Bir otelin belirli bir gündeki satılabilir oda sayısını belirleyen çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Arızalı veya bakımda olan odalar, dolu odalar, rezervasyonlu odalar, uzatma yapan odalar (extentions) ve rezervasyonsuz gelen kapı müşterisi (walk-in) satılabilir oda sayısında azalmaya, iptaller (cancellations), gerçekleşmeyen konaklama (no-show) ve erken ayrılıklar (early departure) ise satılabilir oda sayısında artışa yol açmaktadır.

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. Otel işletmeleri geçmişteki bu bilgileri hesaplayarak fiziki kapasitelerinin üstünde rezervasyon alma yoluna gitmektedirler. Huyton ve Peters'in (1997, s. 204) ABC yaklaşımı geçmişteki verilerden yararlanarak kapasite üstü satış oranının bulunmasında oldukça basit bir yöntem sunmaktadır.

ABC yaklaşımında A aşaması belirli bir gecede satılabilir oda sayısının bulunmasıdır. Bu sayı eldeki oda sayısına girişlerin eklenmesi ile bulunur. Bu noktada geçmiş gerçekleşmeyen konaklama ve iptal verileri hesaba katılmamaktadır.

Örnek otel 200 odalıdır, 40 çıkış ve 55 varış beklenmektedir:

Toplam Oda Sayısı	200
Bir gece önceki dolu oda sayısı	176
Çıkış sayısı(-)	<u>40</u>
Bugünkü dolu oda sayısı	136
Giriş sayısı(+)	<u>55</u>
Bu geceki toplam oda sayısı	191
Satılabilir oda sayısı	9

Bu basit hesaplamada otelin %100 doluluk oranına ulaşması için 9 oda daha satması gerekmektedir. Ama bu hesaplamada müşterilerin çıkış ve girişi ile ilgili gerçekleşmeyen konaklama, iptaller ve erken çıkışlar gibi değişkenler hesaba katılmamaktadır. Bu nedenle 9 rakamı yanıltıcı olacaktır. ABC yaklaşımındaki B

aşaması satılabilir oda sayısını artıran değişkenleri hesaba katmaktadır. Otelin geçen yılki iptal, gerçekleşmeyen konaklama ve erken ayrılış oranları bu seneki rakamlarla çarpılmaktadır.

İptaller x % 3	55 x 0.03= 1.65
Ger. Konak. x % 10	55 x 0.10= 5.50
Erken Ayrılışlar x % 1	136 x 0.01= <u>1.36</u>
	8.51
Düzeltilme	55
	<u>-9</u>
	46

Düzeltilmelerden sonra 55 olarak belirlenen giriş sayısı 46'ya ve satılan oda sayısı da 191'den $136 + 46 = 182$ 'ye düşmektedir. Satılabilir oda sayısı ise 18'e yükselmektedir.

ABC yaklaşımında, C aşamasında ise satılabilir oda sayısını azaltan uzatma yapan odalar ve rezervasyonsuz gelen kapı müşterisi değişkenleri hesaplanmaktadır. Uzatmalar ve kapı müşterisi giriş sayısını 48'e yükseltecek, satılabilir oda sayısını 16'ya düşürecektir.

Uzatmalar x % 1.5	40 x 0.015 = 0.6
Kapı müşterisi x % 2	55 x 0.02 = <u>1.1</u>
	1.7 \approx 2
Toplam Oda Sayısı	200
Bir gece önceki dolu oda sayısı	176
Çıkış Sayısı(-)	<u>40</u>
Bugünkü dolu oda sayısı	136
Giriş sayısı(+)	48
Geceleme sayısı(136+48)=	<u>184</u>
Satılabilir oda sayısı=	16

Sonuçta ulaşılan satılabilir oda sayısı 16'dır. Tüm giriş ve çıkış değişkenleri hesaba katıldığında otelin 7 oda (%3.5) kapasite üstü rezervasyon alabileceği ortaya çıkmaktadır.

Her otelin kendi özelliklerine göre bir kapasite üstü satış politikası bulunmaktadır. Fakat GY'de kapasite üstü satış politikası açıkça belirlenmiş olmalıdır. Bu politikanın belirlenmesi ise yine geçmiş dönemlerde oluşmuş iptal ve gerçekleşmeyen konaklama oranlarının otelin veri bankasında bulunmasıyla mümkün olacaktır. Fazladan alınan rezervasyonlarla birlikte tüm müşterilerin gelme olasılığı bulunmaktadır. Bu durumda otel açıkta kalan müşterisine eşdeğerde bir otelde konaklama sağlamak zorundadır. Kapasite üstü rezervasyon otele fazladan gelir sağlamakla beraber içerisinde müşteri tatminsizliği ve iyi niyetin kaybını da barındıran bir uygulamadır. GY'nin başarılı olabilmesi ve müşteri kaybının önlenmesi için işletmenin tutarlı bir kapasite üstü satış politikasının olması gerekmektedir.

Etkin Bir Bilgi Sistemi

Otellerin halihazırda kullanmakta oldukları KYS'deki bilgiler GY için oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca KYS'nin kapasitesi, hızı ve diğer bilgi sistemleri ile bütünleşme yeteneği de çok önemlidir. GY uygulamak isteyen bir otelin karşısına iki seçenek çıkmaktadır; birincisi KYS'ndeki bilgileri kullanarak GY uygulamak, ikincisi ise GY için geliştirilmiş özel bir bilgisayar yazılımı satın almak. Birinci durumda birçok işlemin el ile yapılması gerekmektedir. İkinci durumda ise KYS'deki en az iki yıllık geçmiş bilgiler getiri yönetimi bilgisayar yazılımına yüklenmekte ve bütün işlemler otomatik olarak yapılmaktadır.

4.8. Getiri Yönetimini Oteller İçin Farklı Kılan Etkenler ve Olası Sorunlar

GY'nin havayolu ulaştırmasında geliştirilmiş bir yaklaşım olarak otelcilik sektöründe aynısıyla uygulanması mümkün görünmemektedir. Lieberman (1993, s.34) GY'nin havayolu ulaştırmasındaki temel kavramlarla aynı olduğunu fakat otelcilik sektörüne uygulandığında kavramların büyük ölçüde değiştiğini vurgulamaktadır. Otel işletmelerinde GY'yi farklı kılan etkenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kimes, 1989a, s.18):

- Birden fazla geceleme,
- Oda dışı gelirler,
- Rezervasyon oluşturma süresi,
- Tutarlı ve ilkeli fiyat politikasına olan gereksinim,
- Bilginin tek merkezde toplanamaması.

Birden Fazla Geceleme

Konaklama hizmeti müşteriye tek bir gece için sunulabildiği gibi, otel müşterisi birden fazla geceleme de yapabilir. Bu durum otel işletmelerinde GY uygulamasını farklılaştırmaktadır. Talebin düşük olduğu dönemde müşterinin uzun süre kalması doluluğu artırması bakımından tercih edilirken, talebin yüksek olduğu dönemde bu durum biraz daha karmaşık bir konu haline gelmektedir. Müşteri talebin düşük olduğu bir günde gelip ve talebin yüksek olduğu günlerde de konaklayabilir. Eğer indirimli fiyattan konaklıyorsa talebin yüksek olduğu günlerde diğer pazar bölümlerinin yerini kullanacağı için otel gelir kaybına uğrayacaktır.

Oda Dışı Gelirler

Daha öncede değinildiği gibi oda otelin sattığı tek hizmet değildir. Restoranlar, banket hizmetleri, toplantı ve sergi organizasyonları otel kârlılığına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Oda satışları otelin mevcut diğer hizmet birimlerinin satışlarıyla birlikte düşünülerek organize edilmektedir. Gelirin sadece oda hizmeti üzerinde yoğunlaşması diğer iş fırsatlarının kaçırılmasına yol açabilir.

Rezervasyon Oluşturma Süresi

Farklı rezervasyon yaptırma özellikleri olan pazar bölümlerinin bulunması ve konaklama ihtiyacını ortaya çıkaran değişkenlerin çokluğu, kalış günündeki faaliyetlerin yürütülmesinde zorluklar çıkarmaktadır. Örneğin, tur ve konferans grupları aylar öncesinden rezervasyon yaptırma eğilimindedirler. Grupların GY'nin bir parçası olarak ele alınması durumunda rezervasyonlarının ne kadar süre önceden alınacağını belirlenmesi gerekmektedir. Doluluğun ve gelirin artırılmasında grupların yeri oldukça önemlidir ve otel yönetiminin günlük faaliyetleri düzgün yürütebilmesi bu sürelerin iyi belirlenmesine bağlıdır.

Tutarlı ve İlkeli Fiyat Politikasına Olan Gereksinim

Havayolu ulaştırmasında gün içinde fiyatlar talebe göre binlerce kez değiştirilmesine rağmen tüketiciler bu konudan rahatsızlık duymamaktadır. Bunun nedeni havayolu ulaştırmasında fiyatların değişken olmasına rağmen tutarlı fiyatlandırma politikalarının olması ve indirimli fiyatlarla ilgili koşulların tüketiciler tarafından gayet iyi bilinmesidir. GY'nin otel işletmelerinde uygulanabilmesi için yönetimin tutarlı ve ilkeli bir fiyat politikası geliştirmesi gerekmektedir.

Bilginin Tek Merkezde Toplanamaması

Otel işletmeleri için yaşamsal önem taşıyan rezervasyonlar teknik olarak çok çeşitli biçimlerde işletmeye ulaşmaktadır. Merkezi Rezervasyon Sistemi'nden (MRS), Global Dağıtım Kanalı'ndan (GDK), seyahat acentalarından, şirketlerden ve İnternet üzerinden rezervasyonlar gelmektedir. Tüm bu rezervasyon bilgilerinin bir noktada toplanması, sınıflandırılması, işlenmesi ve takibi otel işletmesi ne kadar iyi bir bilgi sistemine sahip olursa olsun oldukça güçtür. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler bilgi sistemleri arasındaki bütünleşmeyi en üst düzeye çıkarmakla birlikte, gelişmenin çok hızlı olması otel işletmelerini teknolojinin yenilenmesi konusunda zorlamaktadır.

Otel işletmelerinde GY uygulaması durumunda ortaya çıkabilecek olası sorunlar ise şunlardır (Kimes, 1989a, s.18; Zeithalm ve Bitner, 1996, s.403):

- Kısa vadeli düşünmek,
- Müşteriden gelen tepkiler,
- Çalışanların direnç göstermesi,
- Teşvik ve ödül sisteminin yetersiz kalması,
- Çalışanların eğitimi,
- Örgütsel yapıdaki yetersizlikler ve üst yönetimin ilgisizliği.

Kısa Vadeli Düşünmek

GY uygulaması kısa vadeli düşünüldüğünde başarısızlıkla sonuçlanabilir. Sadece gelirin artırılması için çaba gösterilmesi işletmeyi birkaç açıdan zor durumda bırakabilir. Fiyata dayalı rekabet, kârın değil gelirin ön plana çıkması ve hizmet

kalitesinin gözardı edilmesi işletmeyi uzun vadede sıkıntıya sokacak sonuçlar doğurabilir.

Müşteriden Gelen Tepkiler

GY uygulaması otel işletmelerinde yaygınlaşmakla birlikte tüketicilerin farklı fiyat uygulamalarına vereceği tepki konusu üzerinde yeterince durulmamaktadır. GY havayolu ulaştırmasında çok uzun bir süredir uygulanmakta ve tüketicilerin havayolu ulaştırmasındaki farklı fiyat uygulamalarını kabullendiği bilinmektedir. Eğer fiyat ile ilgili koşulları yerine getirirlerse aynı uçaktaki bir koltuğu farklı fiyatlardan satın alabileceklerini bilmektedirler. Otel işletmelerinin bu tür farklı fiyatlar uygulaması durumunda tüketicinin tepkisinin ne olacağı ise bilinmemektedir.

Otel müşterisi de farklı fiyatlardan oda satın alabilmektedir. Fakat indirimli fiyatlarla ilgili açıkça belirlenmiş koşulların bulunmaması GY uygulamasında sorun yaratabilir. Müşteri aynı hizmeti daha fazla ödeyerek satın alması durumunda kendisine haksızlık yapıldığını düşünecektir. Ayrıca havayolu ulaştırmasında havayolu şirketinin birkaç adet rakibi bulunurken, otelcilik sektöründe birçok rakip bulunmaktadır. Eğer müşteri kendisinden birkaç hafta önce oda satın almış bir müşteriden daha fazla ödeyeceğini keşfederse rahatlıkla başka bir oteli seçebilir. Sunulan fiyatların müşteriler tarafından adaletsiz olarak algılanması GY'nin uzun vadeli bir uygulama olmasını engelleyecek ve gelir kaybına yol açabilecektir.

Çalışanların Direnç Göstermesi

GY uygulamasının hangi odanın hangi fiyattan kime satılacağı yönünde tavsiye kararları geliştirmesi satış, rezervasyon ve resepsiyon çalışanlarının karar verme inisiyatiflerinin yok olmasına neden olabilir. Bu da çalışanların direnç göstermesine yol açabilir. GY'nin tam anlamıyla uygulanabilmesi için çalışanların GY kararlarını değerlendirme ve değiştirme serbestilerinin olması gerekmektedir.

Teşvik ve Ödül Sisteminin Yetersiz Kalması

Geleneksel olarak satış, rezervasyon ve resepsiyon çalışanlarına doluluğu ve ortalama oda fiyatını artırmaya yönelik çabaları karşılığında çeşitli ödüller verilmektedir. Fakat çalışanların geleneksel olarak yaptıkları GY uygulamalarına ters

düşebilir. Örneğin, bir satış çalışanının indirimli fiyatla bir gruba oda bloke etmesi GY'nin bu odaları başka pazar bölümlerine tahsisi kararı ile çatışabilir. Bu nedenle teşvik ve ödül sisteminin GY uygulama ilkeleriyle uyumlu duruma getirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların Eğitimi

GY'nin düzgün bir biçimde işleyebilmesi için uygulamanın başlangıcı ve devamında çalışanların sürekli eğitime tabi tutulması ve geri bildirimler yapılması bir zorunluluktur. GY için geliştirilmiş bir yazılım kullanılsın veya kullanılsın, GY'nin amaçları, işleyişi, karar alma süreçleri ve işlerini nasıl etkileyeceği çalışanlara ayrıntılı olarak anlatılmalıdır.

Örgütsel Yapıdaki Yetersizlikler ve Üst Yönetimin İlgisizliği

Otel üst yönetiminin GY uygulamasına destek vermemesi ve ilgisiz kalması önemli bir sorundur. GY'nin başarılı olabilmesi için alt düzey çalışanların eğitimi kadar orta ve üst düzey çalışanların da eğitimi önemlidir. Üst yönetimin GY konusunda eğitim alması, GY'nin otelde gereklerine uygun bir şekilde uygulanmasına büyük katkı sağlayacaktır. Rakip otel işletmelerine bakarak göstermelik bir GY uygulamasına kalkışmak işletmeyi zaman ve maliyet açısından zarara uğratabilir.

Orta ve üst düzey yöneticilerin eğitimi ve katılımının sağlanmasının yanında bir diğer önemli konuda örgütsel yapı içerisinde GY uygulayacak kadronun kurulmasıdır. Örgütsel yapının esnek ve değişime açık olması bu kadronun kurulması ve işleyişine olumlu katkı yapabilir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da görüldüğü üzere otel işletmeleri GY için gerekli ön koşullara sahiptir. Fakat, otel işletmelerinin kendine has özellikleri talep ve kapasite yönetimini farklılaştırmaktadır. Bilindiği gibi bu çalışma beş yıldızlı otel işletmeleri için GY uygulamasının bütün aşamalarıyla netleştirilmesi amacını gütmektedir. Bu yapıldığında GY uygulamak isteyen otel işletmelerine ihtiyaç duyulduğunda rehberlik yapabilecek bir yol haritası sunulabilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

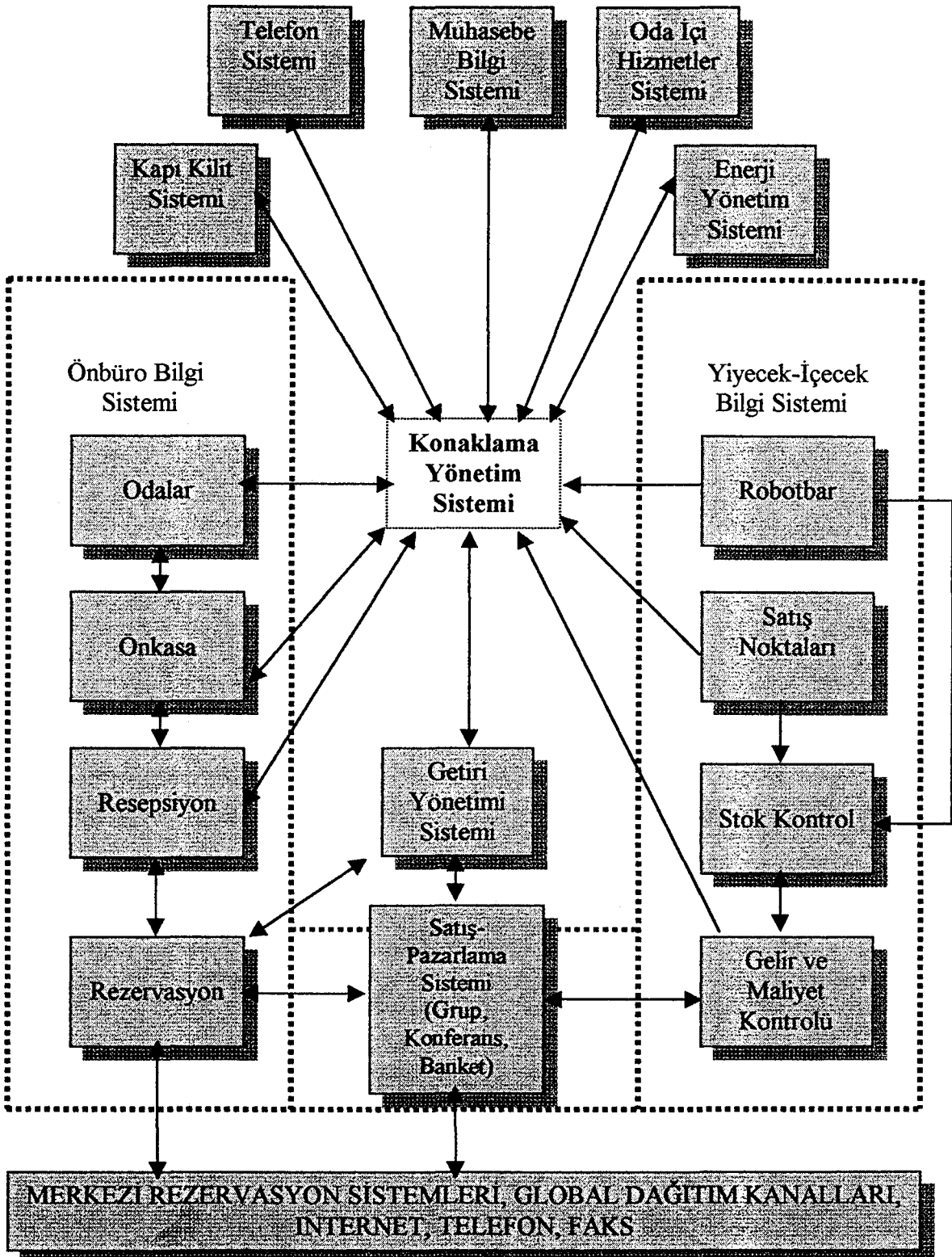
OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ SİSTEMLERİ VE GETİRİ YÖNETİMİNİN YERİ

1. OTEL İŞLETMELERİ VE BİLGİ SİSTEMLERİ

Turizm ve otelcilik emek-yoğun olduğu kadar bilgi-yoğun bir sektör çalışma alanıdır. Bilgiye zamanında ulaşılması, günlük faaliyetlerde, hizmet üretim ve sunumunda kullanılması, tüketiciye hızlı, doğru ve güncel bilgilerin verilmesi turizm endüstrisi için yaşamsal bir öneme sahiptir (Yarcan, 1998, s.64). Tüm bu bilgilerin saklanması, değerlendirilmesi, dönüştürülmesi ve dağıtılması ancak bilgisayarlar yardımıyla gerçekleştirilebilir. Turizm ve otelcilik sektöründe geçen son 20 yıldır bilgi teknolojisi yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Günümüzde bu teknoloji için yılda 35 milyar \$'dan fazla harcama yapılmaktadır (Tavmergen, 1998, s.40). Geçmişte otel işletmeleri bilgi teknolojisini etkinlik, verimlilik, işgücü ihtiyacını azaltmak, maliyetleri düşürmek, günlük faaliyetleri yürütmek ve taktik uygulamalar için kullanırken günümüzde bunlara ek olarak, sunulan ürün ve hizmeti çeşitlendirmek, yeni ürün ve hizmetler sunmak, değer elde etmek, rekabette üstünlük sağlamak, pazarda stratejik bir konum elde etmek ve stratejik uygulamalar için kullanılmaktadır (Connolly ve Olsen, 1999, s.17).

Üçüncü bölümde sunulan GY uygulama modeli bilgi teknolojisinin sunduğu olanaklardan yoğun bir şekilde yararlanan otel işletmelerine yöneliktir. Otel işletmelerinin yönetimi ve bilgi teknolojisi arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Otelin büyüklüğü, zincir veya bağımsız işletme olması, müşteri profili bu ilişkiyi daha da karmaşık hale getirebilmektedir. Konunun belirli bir sistematik içinde ele alınması gerekmektedir. Bu bölümde, bilgi teknolojisi daha çok beş yıldızlı oteller gözetilerek anlatılmaktadır. Önce otellerin iç bilgi sistemi, sonra da dış bilgi sistemi incelenecek ve yeni gelişmelere de yer verilecektir. Son olarak da çalışmanın ana konusunu oluşturan GYS ele alınacak ve GY uygulamasını doğrudan etkileyen bilgi sistemleri konusu netleştirilmeye çalışılacaktır.

Şekil 3. Bilgisayarlı Konaklama Yönetim Sistemi



1.1. Otel İşletmelerinde Bilgi Sistemleri

Otellerin iç bilgi sistemini oluşturan ideal bileşenler Şekil 3’de görüldüğü gibidir. Rezervasyon, satış-pazarlama, önbüro, önkasa, telefon, oda içi hizmetler, kapı kilit, enerji, yiyecek-içecek, muhasebe, satış noktaları, stok kontrol, robotbar alt sistemleri KYS’yi oluşturmaktadır. Sisteme müşterinin otele giriş/çıkış işlemlerini kendisinin yaptığı ‘check-in/check-out’ alt sistemini de eklemek mümkündür (O’Connor, 1996, s.87 ; Kasavana ve Cahill, 1994). Otel işletmeleri özellik ve ihtiyaçları doğrultusunda KYS’yi oluşturan bileşenleri bünyelerine yerleştirmekte ve kullanmaktadırlar. KYS’den otelin günlük faaliyetlerinin yürütülmesi, bölümler arası iletişim, müşteri hizmetleri ve iletişimi, enerji yönetimi, oda içi faaliyetler, güvenlik ve dönemsel faaliyetlerinin izlenmesi amacıyla yararlanılmaktadır.

Bilgisayar sistemleri, donanım ve yazılım olarak adlandırılan iki önemli kısımdan oluşmaktadır. Donanım teknolojiye paralel olarak hızla gelişmekte, işlevsel özellikler kazanmakta ve kapasite sınırlarını ortadan kaldırmaktadır. Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişme, fiyatları ucuzlatmış, sistemlerin performanslarını artırmıştır. Sistem seçiminde seçenekler artmış, otelin yatak sayısına göre, satış noktası adedine göre, uyguladığı pansiyon (oda kahvaltı, yarım, tam) çeşidine göre çeşitli düzenekler oluşturmak mümkün hale gelmiştir. Otel işletmelerinde güvenilir ve kesintisiz bir hizmet için, uygun bilgisayar donanımı seçimi yapmak bir zorunluluktur. Yazılım seçimi ise daha hassas bir konudur. Donanım için uygun bir düzenek oluşturulmuş olsa bile, yazılım yetersiz kalıyor ise bilgisayar sisteminden beklenen performansı almak mümkün olmayacaktır (Bilgin, 1998, s.71).

KYS günümüzde otel işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. KYS bileşenleri donanım ve yazılım olarak eskimiştir. Bu sistemlerin bir çoğu yirmi yıl öncesinin ihtiyaç ve koşulları dikkate alınarak tasarlanmıştır. KYS teknolojik yeniliklerle bütünleşmede yetersiz kalmakta, aynı şekilde dış bilgi sistemleri ile bütünleşmede yetersiz kalmakta ve alt sistemleri arasında uyumsuzluklar çıkmaktadır. Sistemlerin yenilenmesi maliyetleri artırmakta, güncellenmesi ise aylar alabilmektedir (Gamble, 1991, s.11; Connolly ve Olsen, 1999, s.8).

KYS’de müşteri ile ilgili tüm bilgiler muhafaza edilmektedir. Sistem oldukça zengin olan bu veri bankasını sadece depolamakta ama etkin bir şekilde kullanamamaktadır. Oysa müşteri bilgilerinin değerlendirilmesi ve yorumlanması

işletmeyi rakiplerinden çok üstün duruma getirebilecektir. Otel işletmelerinin buna ulaşabilmesi için durup dinlenmeden müşteri hakkındaki her şeyi ; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını, yaşadıkları deneyimleri öğrenmeleri gerekmektedir.

KYS'ye bir alt sistem olarak eklenen GYS talep ve kapasitenin en etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlamaktadır. KYS içindeki geçmiş ve gelecek veri bankası GYS'ne aktarılmakta ve orada işlenmektedir. Böylece mevcut bilgiler pasif konumdan çıkarılarak işletme yararına aktif olarak kullanılmaktadır.

Teknoloji stratejisi ile otel stratejisinin birbirini tamamlayan unsurlar haline geldiği günümüz dünyasında uzun dönemli stratejik faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla geliştirilmiş yeni bilgi teknolojileri otel işletmelerinin kullanımına sunulmaktadır. KYS'ye eklenen GYS'nin yanısıra 'data warehouse' ve 'data mart' sistemleri bu konuya örnek gösterilebilir (Kasavana ve Knutson, 1999, s.84, Griffin, 1998, s.29; Connolly ve Olsen, 1997-1998, s.6). Günümüzde önde gelen otel işletmeleri hem KYS'yi yenilemekte hem de bu yeni sistemleri bünyelerine yerleştirme konusunda çaba sarf etmektedirler.

GYs ayrıca ele alınacağı için bu noktada 'data warehouse' ve 'data mart' sistemleri konusuna kısaca değinmekte fayda görülmektedir. 'Data warehouse' bir zincire ait tüm otellerin merkezi veri tabanlı yönetim sistemini ifade etmektedir. Sistem zincir düzeyindeki tüm bilgileri şirket için kullanışlı duruma getirecek işlemleri yapmaktadır. Kaynakların saptanması, ortaya çıkarılması, örgütlenmesi, özetlenmesi, tanımlanması ve hacimli bilgilerin değiştirilerek, çözümlenerek ve raporlanarak depolanması işlevini yerine getirmektedir. 'Data mart' ise 'data warehouse'a göre daha küçük ve daha sınırlı bir türü ifade etmektedir. Bir grup kullanıcıya veya belirli bir alana yönelik olarak kullanılmaktadır. 'Data warehouse' bütün örgütün bilgi ihtiyacını karşılarken, 'data mart' ayrı bir grubun ihtiyacını karşılamaktadır. 'Sistemler geleneksel veri tabanlı sistemlere oranla hayli büyüktür. 'Data warehouse' kapasitesi işletmeye göre 300 Gb ile 1000 Gb arasında değişebilmektedir. 'Data warehouse' sistemini kurmak ortalama 3.000.000\$'a mal olurken, 'data mart' 300.000\$'a mal olmaktadır. Sistem maliyetinin yüksek olması nedeniyle sadece büyük zincirler tarafından tercih edilmektedir (Griffin, 1998, s.31).

'Data warehouse' kavramı işletmecilik alanına veri tabanlı pazarlamadan (database marketing) daha sonra girmiştir ve otel yönetimine pazarlamanın yanı sıra diğer

konularda da yardımcı olmaktadır (Morrison v.d., 2000, s.93). ‘Data warehouse’ sistemi pazarlama ile ilgili kararların desteklenmesinde ham verileri konularına ayrıştırarak yararlı veriler haline getirmektedir. İç ve dış çevre değişkenlerinin bütünleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Zincirin bütün birimlerinden gelen bilgiler burada toplanmaktadır. İç bilgi sistemlerinden gelen faaliyet bilgileri (para ile ilgili işlemler gibi), müşteri odaklı bilgiler (satın alma özellikleri gibi) sisteme aktarılmakta ve sistem dış çevre ile ilgili bilgiler (rakiplerin özellikleri, promosyon faaliyetleri, pazar karmaları gibi) doğrultusunda zincirin faaliyetleri yönlendirmektedir (Kasavana ve Knutson, 1999, s.84).

‘Data mart’ hem boyutunun küçük olması hem de belli bir kullanıcıya hitap etmesi nedeniyle zincir düzeyinde değil otel ya da otel grubu düzeyinde daha yararlı olabilecek bir sistemdir. Devamlı müşteri, müşteri bağlılığı, sürekli müşteri programları, müşterinin demografik özellikleri, müşteri hizmetlerinin kullanımı, müşteri şikayetleri ve müşteri memnuniyeti ile ilgili bilgilerin analiz edilmesinde kullanılmaktadır (Griffin, 1998, s.30).

Her iki sistem daha çok pazarlama kararlarının desteklenmesinde kullanılmakla birlikte yeni olanakların araştırılmasında, bütünleşme stratejilerinin belirlenmesinde, donanım ile ilgili yetersizliklerin ortaya çıkarılmasında, verimlilik analizinde, işgücü ihtiyacının belirlenmesinde ve işgücü performansının değerlendirilmesinde de kullanılabilir (Griffin, 1998, s.35).

Otel işletmelerindeki iç bilgi sistemleri görüldüğü üzere artık sadece müşteri hizmetlerinin sunumunda ve faaliyetlerin yürütülmesinde değil, aynı zamanda uzun vadeli ve stratejik kararların alınmasında da kullanılmaktadır. KYS’nin bir bileşeni olarak GYS’de uzun vadeli stratejik kararların alınmasında otel yönetimine karar destek sistemi (decision support system) olarak hizmet vermektedir. GYS’nin düzgün işleyebilmesinde KYS bileşenleri ile bütünleşmesi ve uyumu kadar dış bilgi sistemleri ile uyumu ve iletişimi de rol oynamaktadır (Emeksiz, 2000, s.35). Bu nedenle otelcilik sektöründe talep ve kapasite yönetimini etkileyen dış bilgi sistemlerinin ayrıca incelenmesi gerekmektedir.

1.2. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri ve Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri ürettikleri hizmeti otelin bulunduğu yerde tüketiciye sunmak zorundadır. Oysa tüketici dünyanın herhangi bir yerinden konaklama talebinde bulunabilir ve otelin her yerde bir satış bürosu açma şansı bulunmamaktadır. Bu nedenle otelcilik sektöründe, konaklama ile ilgili bilgi verilmesi ve satış işlemlerinin gerçekleştirilmesi çeşitli araçlar tarafından yapılabilir. Bu araçlar, tur operatörü/seyahat acentası, MRS, GDK veya İnternet olabilir. Otel işletmelerinin bu araçlarla anlaşması, bağlantı kurması ve iletişimi çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir. Bu da doğal olarak talep ve kapasite yönetimini doğrudan etkilemektedir.

Turizm ve otelcilik sektöründe bilgi teknolojisinin yükselişi 1970'lerde MRS'lerin gelişmesiyle olmuştur. 1970'li yılların başlarında havayolu ulaştırma şirketleri bilet işlemleri, rezervasyon ve getiri yönetimi gibi faaliyetleri yürütebilmek için özel bilgisayar sistemleri geliştirmişlerdir (Buhalis, 1998, s.412).

1970'li yılların başından itibaren birbirinden bağımsız çalışan birçok MRS'nin otelcilik sektöründe de var olduğu görülmektedir. Başlangıçta bilgisayar yazılım ve donanım maliyetlerinin pahalı olması MRS'lerin gelişmesini olumsuz etkilemiştir. Fakat bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve kullanım maliyetlerinin düşmesi yıllar içinde MRS'lerin takip edilemeyen bir hızla yaygınlaşmasını sağlamıştır (Kasavana ve Cahill, 1994).

Otelcilikte MRS'ler genel olarak ikiye ayrılabilir; Holiday Inn veya Best Western gibi otel zincirlerinin veya pazarlama konsorsiyumlarının işletmekte olduğu MRS'ler ile Utell, Steigenberger gibi bağımsız hizmet veren MRS'ler bu ayrıma örnek gösterilebilir (O'Connor, 1996, s.88). Bu sistemlerin türlerini bütünüyle birbirinden ayırma olanağı bulunmamaktadır. Bir birey otel veya zincir otel birden fazla MRS'ye üye olabilir (Yarcan, 1998, s.100). Gerek zincir otel işletmeleri gerekse bağımsız otel işletmelerinin bağlı olduğu MRS'lerin sayısı yukarıda anılan nedenlerden dolayı oldukça artmıştır.

Otellerin çoğunlukla seyahat acentası, tur operatörü, havayolu şirketi ve yer operatöründen oluşan geleneksel dağıtım kanalını kullandıkları bilinmektedir. Bilgi teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan MRS'ler turizmde dağıtım kanallarının yapısını daha karmaşık hale getirmiştir. Turistik hizmet dağıtım kanallarını yeniden biçimlendirmiş ve kullanan işletmelere önemli rekabet avantajları sağlamıştır.

Öte yandan kullanılmaktan yoksun işletmeler ise pazarlama ve satış konularında önemli zorluklar ile karşılaşmışlardır (Okumuş, 1997, s.18).

1980'li yıllarda bilgi teknolojisinin turizm ve otelcilik sektöründeki gelişimi farklı bir boyut kazanmıştır. Tur operatörleri, araba kiralama şirketleri, feribot ve tren gibi ulaştırma şirketleri ve otellerin MRS'leri havayolu ulaştırma şirketlerine ait bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ile birlikte çalışmaya başlamıştır. Bu sistemler zamanla seyahatle ilgili paket tur, konaklama, eğlence, otomobil kiralama gibi tek veya bütün turistik hizmetleri sağlayan GDK'lara dönüşmüştür. Bu sistemler birinci kuşak bilgisayarlı rezervasyon sistemleri olarak da adlandırılmaktadır (Okumuş, 1997, s.18; Rimmington ve Kozak, 1997, s.62; Yarcın, 1998, s.117; Buhalis, 1998, s.412).

Günümüzde ABD'deki seyahat acentalarının tamamına yakını ve Avrupa'dakilerin de büyük bir çoğunluğu bu sistemleri kullanmaktadır. ABD'de Sabre, Apollo, Systemone ve Worldspan; Avrupa'da Amadeus ve Galileo; Asya'da Abakus en çok bilinen ve kullanılan GDK'lardır (Okumuş, 1997, s.18; Rimmington ve Kozak, 1997, s.62).

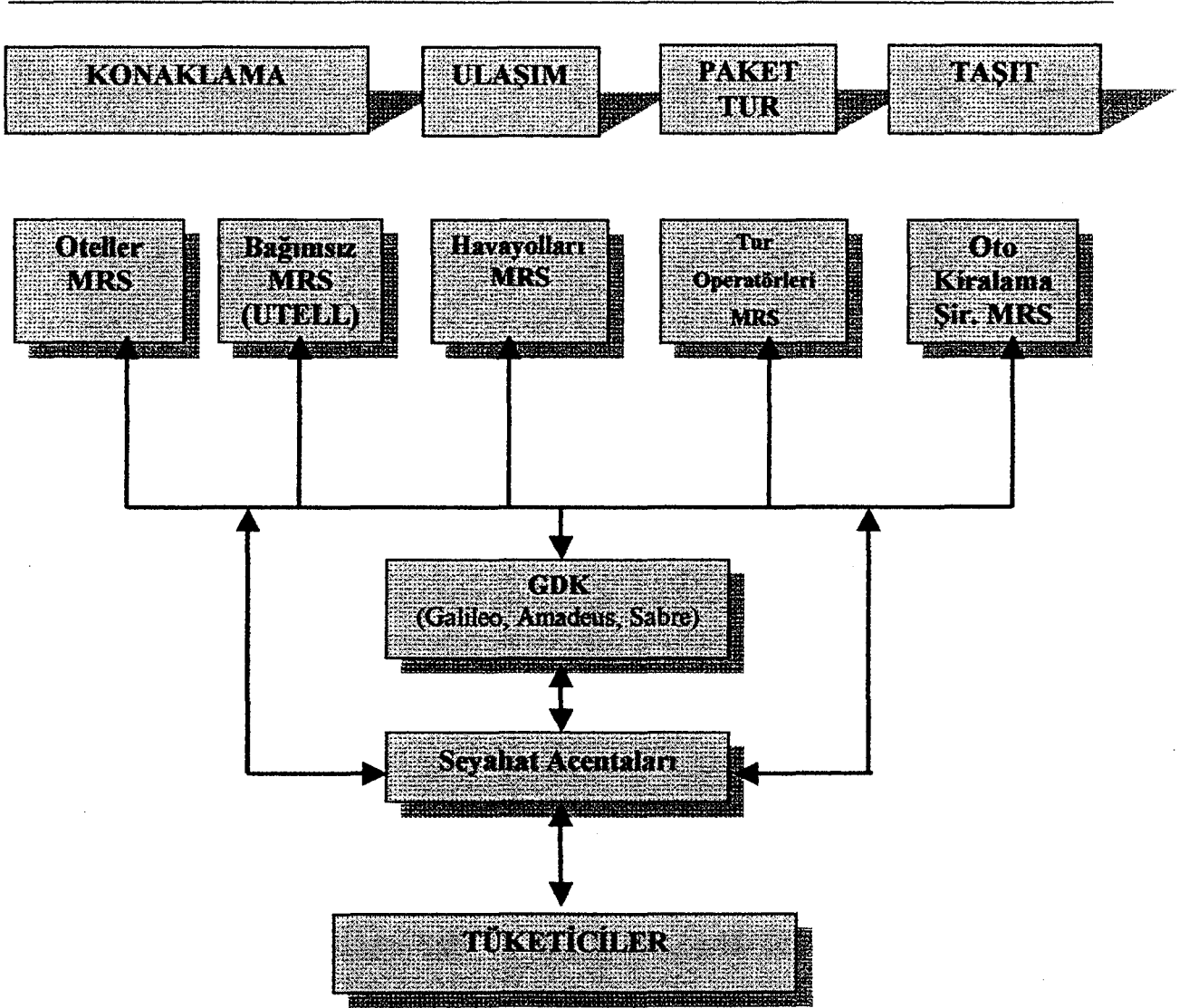
Bu sistemler havayolu ve seyahat acentalarının rezervasyon işlemlerini değiştirmiş daha kolay ve etkin hale getirmiştir. Telefon, mektup ve faks ile yapılan rezervasyonlardan GDK'lar aracılığıyla yapılan rezervasyonlara geçiş gözlenmiştir. 1992 itibariyle ABD'de yapılan rezervasyonların %96'sı, Fransa ve İtalya'da yapılan rezervasyonların %85'i GDK'lar aracılığıyla gerçekleşmiştir (Okumuş, 1997, s.18).

Otel işletmeleri bu sistemlere bağlanabilmek için oda fiyatlarını %30 civarında yükseltmektedir. Çünkü işletme oda gelirinin %25-30'unu MRS/GDK'ya rezervasyon başına ücret ve rezervasyon tutarı üzerinden de komisyon olarak ödemektedir. Otel ayrıca seyahat acentasına da %10 komisyon ödemektedir. Müşterinin kredi kartıyla ödeme yapması durumunda da % 2-8 oranında bankaya komisyon ödenmektedir (McGuffie,1990a, s.40 ; Okumuş, 1997, s.21). Bir otelin veya otel zincirinin kendisi için bilgisayarlı pazarlama sistemi geliştirmesi ve kurması, yine bu sistemi dünyadaki diğer sistemlerle bağlantılandırması oldukça güç ve maliyetlidir. Bu nedenle varolan sistemlere üye olmak özellikle bağımsız oteller için daha faydalı görünmektedir. Otel işletmeleri bu sistemlere bağlanmadan önce çok ayrıntılı araştırmalar yapmalı, MRS'lere bağlanırken çok dikkatli olmalı ve yeni teknolojik gelişmelerin ücretsiz

sağlanması koşulu ile anlaşmalarını kısa dönemli yapmalıdır (McGuffie,1990a, s.29; Okumuş, 1997, s.21; Birkan, 1998, s.31).

Şekil 4'de tüketicinin turistik hizmetlere Seyahat Acentası, GDK'lar ve MRS'ler aracılığıyla ulaşımı gösterilmektedir.

Şekil 4. Turizmde Bilgisayarlı Dağıtım Kanalları



Kaynak: Rimmington ve Kozak, 1997, s. 67; Okumuş, 1997, s.19

Okumuş (1997, s.21) otel işletmelerinin bu sistemlere bağlandıktan sonra karşılaşılabileceği bir takım sorunları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Zaman, dil, standart ve kod farklılıkları,
- Çalışanların eğitim ihtiyacının karşılanması,
- GDK ve MRS ile KYS arasında rezervasyon, onay, satılabilir oda sayısı, fiyat değişimleri konularında etkileşimli iletişimin sağlanamaması. KYS'nin donanım ve yazılım özelliklerinin yetersiz kalması.
- Seyahat acentalarının küçük işletmeleri satmakta tereddüt etmeleri.
- Seyahat acentalarının daha kolay komisyon aldıkları işletmeleri satmaları.
- GDK ve MRS'lerin ortaklarını gözeterek haksız rekabete yol açabilecek tutumlar sergilemesi.

1.3. İnternet ve Otel İşletmelerinde Kullanımı

Günümüzde homojen turizm yazılım ve donanımları olan GDK'lar /MRS'ler hemen hemen bütün seyahat acentalarının erişimi dahilindedir ve pek çok otel tarafından kullanılmaktadır. Fakat günümüzde bu sistemlerin de yetersiz kaldıkları gözlenmektedir. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, bir taraftan otel işletmelerini yeni risklerle karşı karşıya bırakırken, diğer taraftan da yeni fırsatlar ve olanaklar sunmaktadır. İnternette elektronik ticaretin hızlı gelişimi bu konuya en güzel örnektir (Connolly ve Olsen, 1999, s.13). İnternet ; insanların, örgütlerin sanal ortam aracılığı ile bilgi transferine olanak sağlayan bir bilgisayar ağı olarak tanımlanabilir. 1990'lı yıllarda turizm endüstrisinde bilgi teknolojisinin gelişimi, İnternetin ortaya çıkmasıyla üçüncü yükselişini yaşamaktadır (Buhalis, 1998, s.412). İnternet sayesinde milyonlarca insan, birçok örgüt ve ülke arasındaki bilgi alışverişi çeşitli biçimlerde gerçekleşmektedir. İnternet ; Worldwide Web (WWW), Elektronik Posta (E-mail), Usenet, Gopher, Telnet ve File Transfer Protokol (FTP) gibi birçok işleviyle birlikte kullanılmaktadır (Rimington ve Kozak, 1997, s.63). Evden alışveriş, sanal çalışma, sanal eğitim, sanal bankacılık, sanal eğlence v.b. gibi yeni uygulamalar insanların günlük yaşamlarını etkilemeye ve değiştirmeye başlamıştır (Buhalis, 1998, s.414). 1995'de yapılan bir araştırmaya göre İnternet kullanıcılarının sayısı 38 milyondur (Pınar, 1996, s.70). CIBC Oppenheimer'a göre 1999 yılında bu sayı 100 milyona ulaşmıştır ve 2002 yılında 225 milyona ulaşması beklenmektedir (www.ibm.com, Whitaker, 1999). Dünya üzerinde İnternet kullanımının yaygınlaşması ile birlikte turizm dağıtım kanallarının işleyişi de değişmeye başlamıştır.

İnterneti kullanarak turizm hizmetlerinin tanıtımını ve satışını amaçlayan birçok sistem kurulmuştur. 'Worldres', 'Hotelsonline', 'All-hotels', 'Lastminute', 'Expedia', 'Travelweb', 'Hotelbank', İnternette çalışan benzer rezervasyon sistemlerinden birkaç tanesidir. Bunlardan 'Worldres', 'Hotelsonline', 'Hotelbank' ve 'All-hotels', İnterneti müşterileri ile iletişim sağlamak amacı ile kullanan otel rezervasyon sistemleridir. Bu sistemler yardımı ile oteller İnternetin sunduğu bütün olanaklardan faydalanarak düşük maliyetlerle tüketiciye ulaşmaktadır. Oteller; oda ve tesis tanıtımı, özel faaliyetler, hizmet çeşitleri, işletme politikaları, fiyatlar ve doluluk oranları konularında fotoğraflar ve video görüntülerinden de yararlanarak müşterilerine bilgi verebilmekte, İnternet aracılığı ile rezervasyon yapmalarına olanak tanımaktadırlar. Müşteriler rezervasyonlarını yaptıkları anda rezervasyon onayı kendilerine bilgisayar aracılığıyla gönderilmekte, böylelikle oteller faaliyet maliyetlerini azaltabilmektedir (Tavmergen, 1998, s.40; Connolly ve Olsen, 1999, s.13 - 19). Travelweb, Expedia ve Lastminute gibi konaklama yanında diğer turistik hizmetleri de sağlayan sistemler de bulunmaktadır. 'Expedia' web sayfalarından havayolu şirketlerine, otellere ve araba kiralama şirketlerine ulaşmak mümkündür (Connolly v.d., 1998, s.48). 'Lastminute' fiyata duyarlı pazar bölümlerine hitap eden bir sistemdir; bütün dünyada uçuş, konaklama, paket tur, eğlence, restoran hizmetlerini en düşük son dakika fiyatlarıyla satmaktadır. Bu sisteme üye olan oteller boş kalan kapasitelerini son dakika fiyatlarıyla sisteme vermekte ve doluluk oranlarını artırmaya çalışmaktadır. Sistem, tüketicinin aynı otelde önerilen fiyattan daha ucuza bir oda bulması durumunda aradaki farkı ödemeyi garanti etmektedir. 'Hotelbank' sistemi yukarıda anılan sistemlerden farklı çalışmaktadır. Sistem üye otelleri belli başlı GDK'lara bağlamaktadır. Dünya çapında 450.000 seyahat acentası terminalinden üye otele rezervasyon yapılabilmektedir. Bu sistemden otellere rezervasyon yaptırabilmek için bir şifre gerekmektedir (Berglund, 1998, s.1).

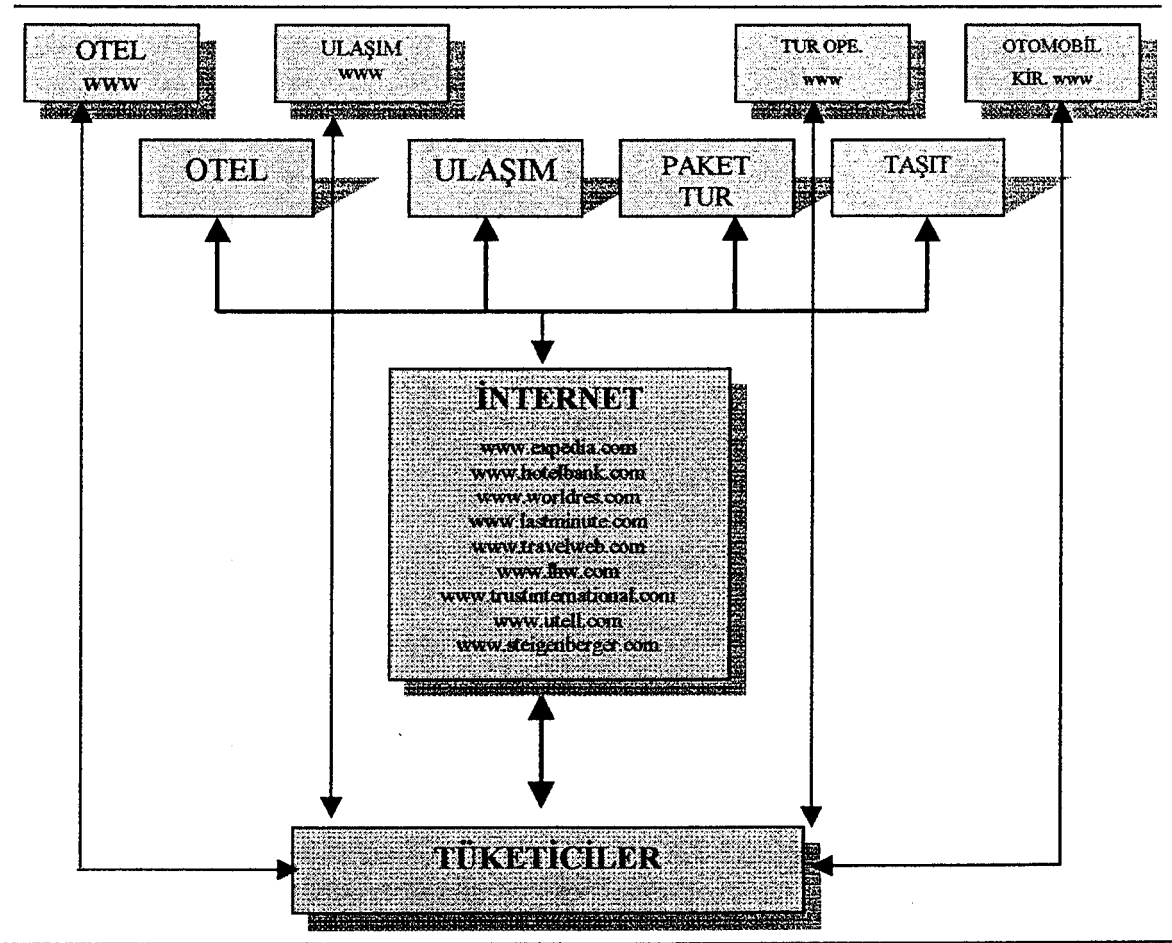
İnternet üzerinden seyahat satışının gelişmesi MRS'lerin de İnternet üzerinde web sayfaları açmasıyla sonuçlanmıştır. Bu sistemlere örnek olarak 'Trust International Hotel Reservation Services', 'Steigenberger Reservation Services', 'The Leading Hotels of the World' ve 'Utell' verilebilir. Tüketici MRS'lerin web sayfaları aracılığıyla konaklama ve diğer turistik hizmetlere ulaşabilmektedir.

Müşterilere verilen hizmet ücretsiz olmakla birlikte, bu sistemlere üye olan oteller rezervasyon başına bir ücret ödemekte ayrıca sistemin kendisine reklam ve tanıtım

amacıyla ayırdığı web sayfaları içinde bir bedel ödemektedir. Otel bu sistemlerden birine üye olabilir veya kendi web sayfasını oluşturabilir. İnternette işlevsel bir web sayfası kurma ve geliştirme maliyeti ortalama 300.000\$ olarak tahmin edilmektedir (Connolly v.d., 1998, s.48). Bu nedenle daha çok marka imajı olan otellerin kendilerine ait bir web sayfası oluşturmayı tercih ettikleri gözlenmektedir (Rimington ve Kozak, 1997, s.63).

Şekil 5’de görüldüğü üzere otelin kendine ait bir web sayfası olması durumunda tü-

Şekil 5. İnternet ve Turizm Dağıtım Kanalları



Kaynak: Emeksiz, 2000, s.39.

ketici doğrudan konaklama hizmetine ulaşabilecektir. Otelin yukarıda anlatılan sistemlere üye olması durumunda ise tüketici bu sistemler aracılığıyla konaklama hizmetine ulaşabilecektir. Birinci kuşak bilgisayarlı rezervasyon sistemleri kullanılmakla birlikte, İnternet’in bilgisayarlı dağıtım kanallarına eklenmesi ikinci

kuşak bir bilgisayarlı rezervasyon sistemi oluşmuştur (Rimington ve Kozak, 1997, s.63).

Travelweb, Kasım 1996 itibariyle 1 milyon \$'lık otel rezervasyonu gerçekleştirmiştir (Rimington ve Kozak, 1997, s.63). Expedia, 1996'da aylık ortalama 3 milyon \$ gelir elde ederken, bu rakam Ocak 1997'de haftada 1 milyon \$'a yükselmiştir (Connolly v.d., 1998, s.48). İnternet'te seyahat konusunda danışmanlık yapan PhoCus Wriqth şirketinin araştırma sonuçlarına göre 1999'da İnternet üzerinden seyahat satışları 1998'e göre %700 artarak 6 milyar \$'a ulaşmıştır. Bu rakamın 2001'de 20 milyar \$'a ulaşması beklenmektedir (www.europe.ibm.com/solution..., 1999). Forrester araştırma şirketi ise 2001 yılında internette sadece konaklama rezervasyonlarının 6.9 milyar \$'a ulaşacağını öngörmektedir (Connolly ve Olsen, 1999, s.19).

İnternetin sunduğu büyük potansiyele rağmen otelin İnternet üzerinden reklam ve satış yapması durumunda karşılaşılabileceği olası sorunlar ve kısıtlamalar ise şunlardır (Connolly vd, 1998, s.49 ; Van Hoof ve Combrink, 1998, s.53):

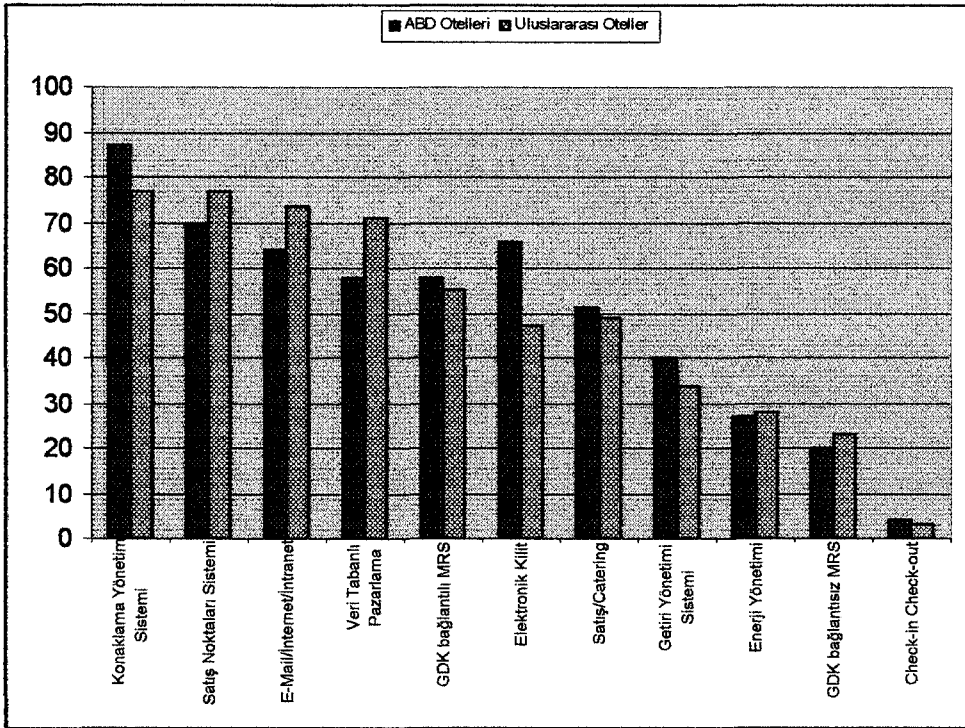
- İnternet üzerinden aktivite satışlarında sorunlarla karşılaşmaktadır. Çünkü konferans, toplantı ve banket rezervasyonları oda rezervasyonlarına göre daha ayrıntılı iletişimi gerektirmektedir.
- Otel sunucusu İnternetteki yüzlerce sunucu içinde etkisiz hale gelebilir.
- Tüketicilerin özel yaşamları ve bilgi güvenliği konusunda duyarlılıklarının artması.
- Satılabilir oda sayısı, fiyat değişimleri, satışa kapatma veya açma kararları gibi güncel bilgilerin sunucuya zamanında girilememesi durumunda ortaya çıkabilecek sorunlar.
- Rezervasyon ve satış çalışanlarının eğitimini gerektirmesi.

İnternetin otel işletmelerine olan etkisi sadece reklam ve satışla sınırlı kalmamaktadır. Zincir ya da şirket düzeyinde iç haberleşmenin (İntranet) sağlanması amacıyla kullanılabilir. Bunun yanı sıra müşteri konaklamasına ek bir hizmet olarak eklenmesi sözkonusudur. Seyahat amacı ne olursa olsun otele gelen müşteri odasında telefon, televizyon hizmetinin yanısıra İnternet ile ilgili olanakları isteyebilir. Bu ek hizmet talebine otellerin duyarsız kalması beklenemez. Önemli olan odada

İnternet hizmetinin en düşük maliyet ile nasıl sağlanacağı ve bu hizmetten nasıl gelir elde edileceğidir.

Sadece İnternetle sınırlı olmayan bir diğer önemli konu ise otel işletmelerinin yeni teknolojilere yaptıkları yatırımların geri dönüşümünün kolayca hesaplanamamasıdır. Teknoloji yatırımının temel mantığı faaliyet ve işgören maliyetlerinin azaltılmasıdır. Ama İnternet örneğinde olduğu gibi, otel işletmesi web sayfası açtığında diğer reklam

Şekil 6. Otellerin En Çok Kullandığı Bilgisayar Sistemleri



Kaynak: Yücel, 1998, s.59

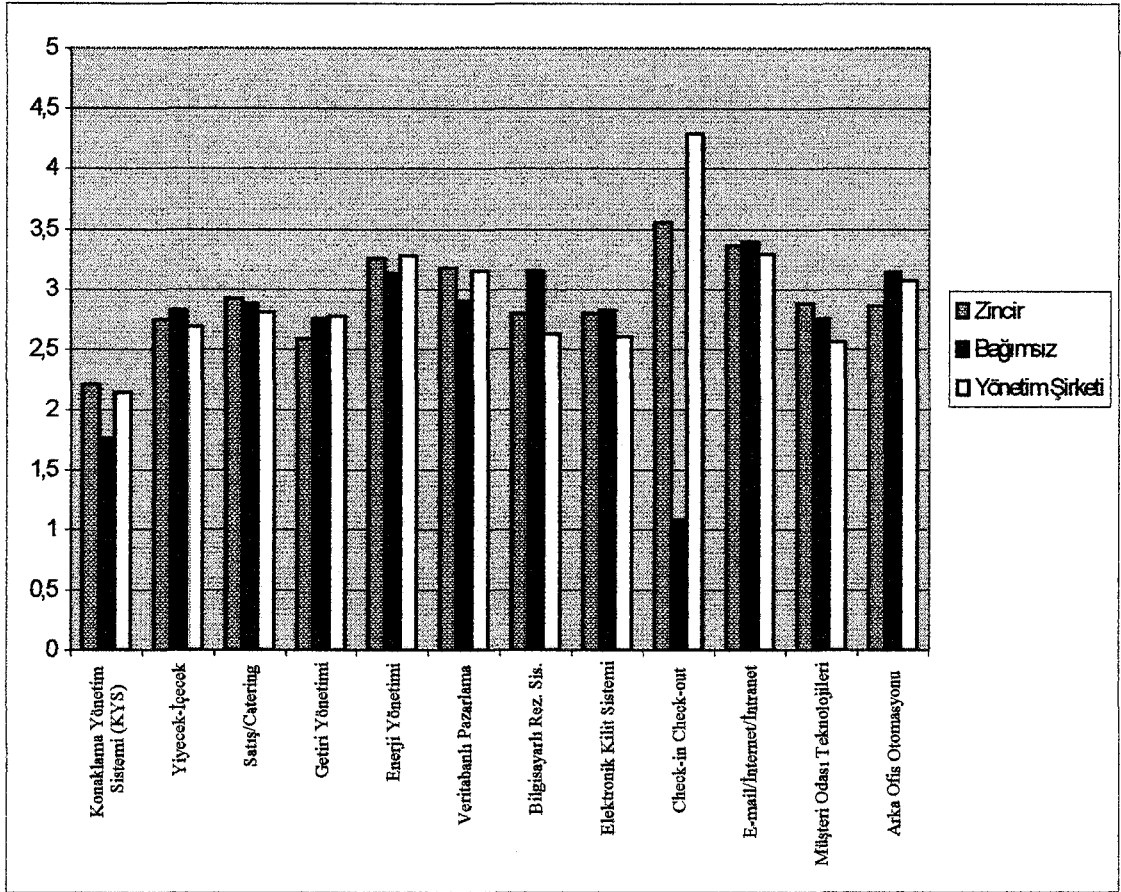
araçlarına göre ne kadar etkinlik sağladığını veya otelin web sayfasına giren bir müşterinin ne zaman ve ne sıklıkla satın alma eylemini gerçekleştireceğini öğrenemeyebilir (Kasavana v.d., 1997, s.39). Ayrıca teknolojik yatırımlar; sadece satış çalışanlarının değil yöneticilerin eğitimini ve otelin özelliklerine göre özgün bir teknoloji tasarımını gerektirmektedir (Connolly ve Olsen, 1999, s.4-10).

'Hotels' dergisinin 1998 yılında yayınlamış olduğu Dünya Teknoloji Araştırması otellerin günümüzdeki ve gelecekteki bilgi teknolojisi yatırımlarını ortaya koymaktadır. Araştırmada 314 otel zinciri ve 1820 otel işletmesi örneklem olarak alınmış ve 575 adet geçerli yanıt elde edilmiştir. **Şekil 6** otellerdeki mevcut bilgi sistemleri kullanım

oranlarını vermektedir. KYS'nin %82 oranında birinci sırayı aldığı grafikte, İnternetin %67 ile üçüncü sırada, veri tabanlı pazarlamanın %64 ile dördüncü sırada, GDK bağlantılı MRS'nin %57 ile beşinci sırada, GY'nin ise %37 ile sekizinci sırada yer aldığı görülmektedir (Yücel, 1998, s.59).

Şekil 7 ise konaklama sektörünün beş yıl içinde yapmayı planladığı bilgi teknolojisi yatırımlarının önem derecelerini göstermektedir. En önemlisi 5 olmak üzere sistemlerin

Şekil 7. Konaklama Sektörünün Gelecekteki Teknolojik Yatırım Planları



Kaynak: Yücel, 1998, s.67

1-5 arasında önem derecesinin belirtildiği grafikte zincir, bağımsız ve yönetim şirketi otellerinin yatırım öncelikleri görülmektedir. Grafikte en çok göze çarpan bulgular şunlardır; KYS yatırımlarının önemi 2'ye yakın ortalamayla en düşük öneme sahiptir. 'Check-in check-out' sistemi bağımsız oteller haricinde en yüksek öneme sahiptir. Bunu 3.5'e yakın ortalamayla İnternet izlemektedir. Enerji yönetimi, veri tabanlı pazarlama ve arka ofis otomasyonu 3'e yakın ortalamayla İnterneti izlemektedir. GYS

ise ortalama 2.5 önem derecesine sahiptir. Sonuç olarak araştırma, teknolojinin hiçbir alanının ihmal edilmediğini, sadece öncelikler sıralaması yapıldığını göstermektedir (Yücel, 1998, s.67).

2. OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE GETİRİ YÖNETİMİ SİSTEMİ

GY tartışılırken çoğunlukla GY'nin bilgisayar boyutu ön plana çıkarılmakta ve sistemin tahminleme, fiyat ve kapasite tahsisi gibi özelliklerine odaklanılmaktadır. Alanyazında çoğunlukla GYS ile kastedilen GY yazılımıdır. Bu noktada kavramsal olarak konuya açıklık getirilmesi gerekmektedir. GY kavramı sadece bir bilgisayar sistemini ifade etmemektedir. Birçok otelin mevcut işleyiş, süreç ve bilgi sistemlerini sistematize ederek çok iyi bir şekilde GY uyguladıkları bilinmektedir (Lieberman, 1993, s.36; Lieberman, 2000, s.1). GY özel bir yazılıma gerek olmaksızın programlanıp uygulanabilmektedir. Bu açıklamadan sonra GYS'nin incelenmesi daha yararlı olacaktır.

GYS'ler bilgi teknolojisine yeni gelişmeler sunan Akıllı Bilgi Sistemleri (Intelligent Knowledge Based Systems) ile Yapay Zeka (Artificial Intelligence) alanındaki gelişmelerden doğrudan etkilenerak evrimleşmiş bilgisayar sistemleridir ve bu alan oteller için bütünüyle yeni bir teknoloji değildir. 1980'lerde bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak otellerde kullanım alanı bulmuştur. Uzmanlık Sistemleri (Expert Systems) olarak adlandırılan bu sistemler, en deneyimli uzmanlar için bile yeterince zor olan GY tekniklerinin uygulanmasında etkinliği artıracak en önemli araçlardır.

Uzmanlık Sistemi ilk olarak 1987'de *Royal Sonesta* oteller zinciri işbirliği ile 'Computerized Lodging Systems Incorporated' ve 'Eloquent Systems Corporation' tarafından geliştirilmiş ve otelcilik sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. Halihazırdaki KYS'ye eklenmiş ve uyum içinde çalıştırılmıştır. Uzmanlık Sistemi özellikle rezervasyonların kabulü, reddi ve GY politikasına göre sınıflandırılması alanında rezervasyon yöneticisine karar almada büyük destek sağlamıştır. Otel yönetimi Uzmanlık Sistemini tanıdıkça faydaları da ortaya çıkmaya başlamıştır. KYS içindeki bilgileri zamanında kullanma becerisi, gelen rezervasyon, gerçekleşmeyen konaklama, varışlar, pazar bölümlerinin rezervasyon yaptırma özellikleri ve tahmin düzeyleri ile ilgili değişimlere ayak uydurabilmesi bu faydaların başında gelmektedir. Veri

akışındaki dakikalık değişimler bile rahatlıkla izlenebilmiştir. Bu süreçte rezervasyon çalışanları metin veya grafik görüntüleriyle en uygun indirim düzeyini, hangi tipteki odaların ne zaman satışa kapalı olduğunu görebilmektedir. Sistem oldukça başarılı olmuş ve otel başına yaklaşık 30.000\$'lık bir gelir artışı gerçekleşmiştir (Bowen ve Clinton, 1988, s.63; Russel, 1997, s.130).

2.1. Bilgisayara Dayalı Karar Destek Sistemi Olarak Getiri Yönetimi

Oteller sınırlı bir arz kapasitesi ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Tahmin edilen talep ile gerçekleşen talep arasındaki dengenin kurulması birçok değişkenin çok hızlı hesaplanması ve sorgulanması ile mümkün olabilmektedir. GY yazılımı bu dengenin kurulmasında bir Karar Destek Sistemi (Decision Support System) olarak yer almaktadır. İstenilen çözüme ulaşabilmek için KYS veri bankasındaki bilgilerin güvenilir yöntemlerle matematiksel formüller içinde kullanılması gerekmektedir. Bütün bu işlemlerin el ile yapılması oldukça güçtür.

Varolan sorunlar yarı yarıya yapılanmış bir biçimde karşımıza çıkmaktadır. Sorunla ilgili kurallar kolayca ayırt edilecek şekilde en son hali ile sistemde tanımlanmaktadır. Bu kurallar satılabilir oda sayısı, fiyatlar, maliyetler ve hizmet edilen pazar bölümü ile ilgilidir. Sistem seçenekler sunarak çeşitli çözümler üretmektedir. Sunulan seçeneklerde bir pazar bölümüne ne kadar oda ayrılabilceği, hangi fiyatların uygun olduğu ve gelirin artırılıp artırılamayacağı görülmektedir. Sorunun daha az yapılanmış olması veya belirsizlikler olması durumunda, karar alıcının nihai kararı uygulayabilmek için bu işten elde edilecek yarar ve hizmeti alan müşteri hakkında sorgulama yapması gerekmektedir. GY'de yanlış kararlar iş, müşteri ve gelir kaybına yol açacaktır. Daha önce de vurgulandığı gibi GY'de doğru kararlar çalışanların uzmanlığı ve analiz yeteneği ile ortaya çıkmaktadır. GYS'nin yararlı bir biçimde kullanılabilmesi için otelin GY stratejisinin de gözönünde bulundurulması yerinde olacaktır.

Bir Karar Destek Sistemi olarak GYS çoğunlukla matematiksel, bir kısmı ile de istatistiki yöntemlerle bilgiyi analiz etmektedir. Sistemin amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Russel ve Johns, 1997, s.121):

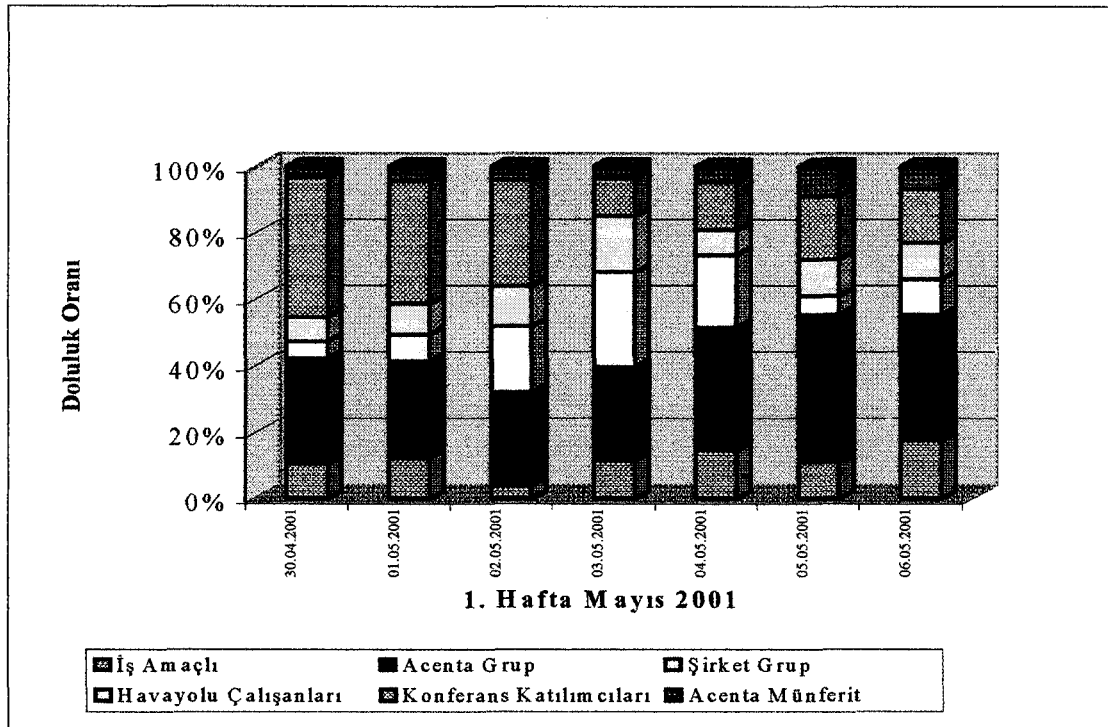
- Yöneticilere yarı yarıya yapılanmış sorunların çözümünde yardımcı olmak.
- Karar vermek yerine yöneticilerin nihai kararları almalarına yardımcı olmak.

- Yöneticilerin karar alma etkinlik düzeylerini artırmak.

Sistem, kullanıcıların benzetim modelini kullanarak ürettikleri bir dizi senaryo üzerinde 'eğer öyleyse' (what if) analizi yapmaktadır. Bu senaryolara bağlı olarak herhangi bir kararın uygulanması durumunda ulaşılabilecek çıktı ve sonuçları kullanıcıya sunulmaktadır.

Sisteme KYS'deki geçmiş ve geleceğe ait veri bankası belirli bir düzen içinde yüklenmektedir. Geçmiş veri bankasının en az iki yılı içermesi sistemin daha etkin kararlar almasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu veri bankası içinde şu değişkenlerin bulunması zorunludur: İptal edilen rezervasyon miktarı, gerçekleşmeyen rezervasyon miktarı, erken ayrılan oda sayısı, uzatma yapan oda sayısı, kapı müşterisine verilen oda sayısı, kapasite üstü rezervasyon oranı, indirimli oda satışlarına getirilen kısıtlama ka-

Şekil 8. Topline Prophet Sistemi Toplam Talep Tahmini



Kaynak: www.opus2.com, 2001

rarları, elde edilen gelir, gruplara verilen odalar nedeniyle münferit müşterilere verilemeyen oda miktarı, oda tiplerine göre fiyatlar, pazar bölümlerine uygulanan fiyatlar v.b. Geçmiş ile ilgili bu bilgiler 48 haftalık dönemler halinde sisteme

yüklenmektedir. Sistem, içinde bulunulan dönemi bu haftaları ve günlerini baz alarak değerlendirmektedir. Geçmiş veri bankasındaki değişkenlerin yanı sıra pazar bölümlerinin tahmini talep miktarı, indirimli fiyatlara getirilen koşullar, ilgili dönemde bölgesel talebi etkileyen faaliyetler ve toplam konaklama talebi gibi veriler de sisteme yüklenmektedir.

Geçmiş ve gelecekteki talep bilgilerini değerlendiren sistem gelecekteki talebi çok çeşitli tablo ve grafikler yardımıyla kullanıcılara sunmaktadır. **Şekil 8**'de Opus2 şirketi tarafından geliştirilen Topline Prophet isimli GYS'ye ait grafik bu konuda oldukça güzel bir örnek oluşturmaktadır (www.opus2.com, 2001). Sistem arzu edilen zaman diliminde, günlük, haftalık veya aylık olarak pazar bölümlerine tahsis edilmesi gereken oda miktarını ve en yüksek geliri getirecek fiyatı kullanıcıya kolayca sunmaktadır.

GYS örgütteki karar alıcıların yerine geçmekten çok büyük hacimli sayısal bilgileri düzenleyerek onları desteklemektedir. Kullanıcıya sistemde muhafaza edilen değişkenler üzerinde oynayarak güvenli bir ortamda daha karmaşık kararlar alma fırsatı vermektedir. Kullanıcının kendi inisiyatifi ile aldığı kararlardaki riski ve belirsizliği azaltarak doğru kararlar almaya teşvik etmektedir. Sonuçta kullanıcının karar alma yeteneğine olumlu bir katkı yapmaktadır (Russell ve Johns, 1997, s.123).

2.2. Getiri Yönetim Sisteminin Teknik Boyutu

Şekil 9'dan da görülebileceği gibi GYS üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, Veri Tabanı, Sonuç Çıkarma ve Kullanıcı Bağlantısı'dır (Russell, 1997, s.132-133).

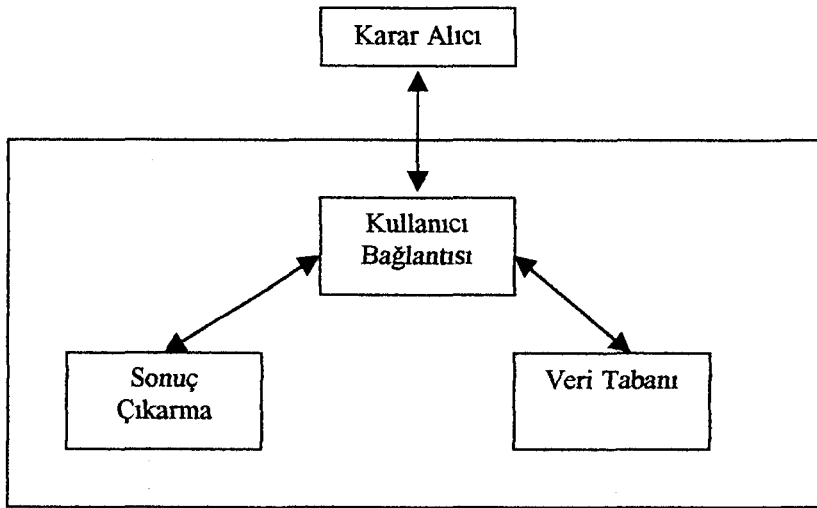
Veri Tabanı: GYS'nin çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu alanda uzmanlaşmış kişilerin yüksek kalitedeki bilgileri program haline getirilmektedir. Bu bilgiler organize edilerek bir dizi kural haline getirilmektedir. Böylece kullanıcı karar alma aşamasında bu organize bilgiye dayanarak hareket etmektedir.

Sonuç Çıkarma : Genel sorun çözme bilgisini içermekte ve kurallara uyarak gerçek durumlarla başa çıkabilme yetisi sağlamaktadır. Kullanıcı sisteme sürekli olarak yeni veriler girmekte, bu da o andaki durumu değiştirmektedir. Burada bu değişimlerin olası sonuçları hesaplanmaktadır.

Kullanıcı Bağlantısı : Sistem ve kullanıcı burada karşılıklı etkileşim içindedir. Etkileşim soru dizgeleri, öneriler, açıklamalar ve eklemelerle gerçekleşir. Etkileşimin

yararlı olabilmesi için anlam belirsizliklerinin olmaması ve gerekiyorsa sorgulanabilmesi gerekir.

Şekil 9. Getiri Yönetimi Sistemini Oluşturan Üç Ana Unsurlar



Kaynak : Russel, 1997, s.132

Her otelin kendine has özellikleri bulunmaktadır ve GYS ilgili otelin özelliklerine göre yapılandırılmalıdır. GYS ilgili otele yerleştirilirken aşağıdaki üç işlemin yapılması oldukça önemlidir :

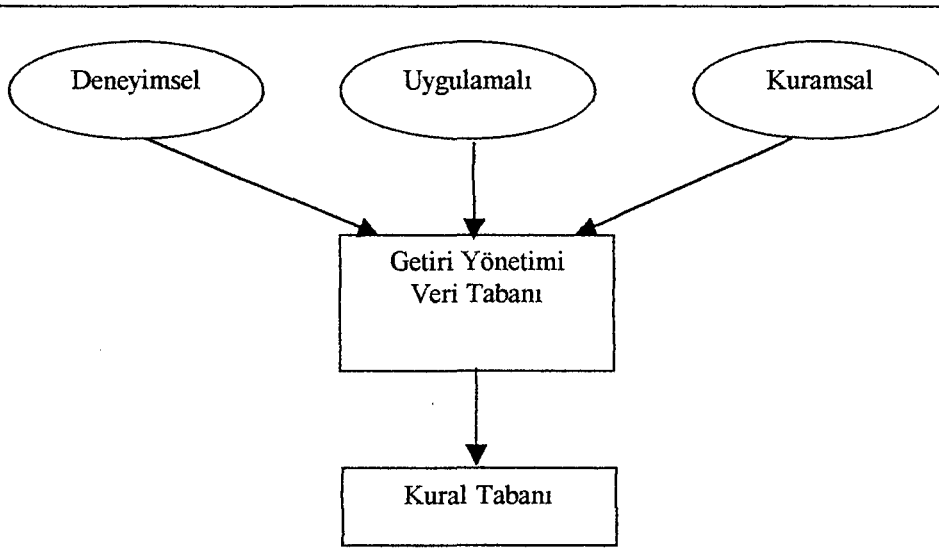
- I. Uzmanların görüşlerinin alınması ve bu bilgilerin kurallar haline getirilmesi.
- II. Sonuç çıkarma ve çözümlemenin geliştirilmesi.
- III. Kullanıcı bağlantısının geliştirilmesi.

I. Uzmanların Görüşlerinin Alınması ve Bu Bilgilerin Kurallar Haline Getirilmesi: Sistem tasarımcısı alanında bilgi sahibi özel bir uzmanın ya da uzmanlar grubunun danışmanlığına başvurarak işe başlamalıdır. Bu kişiler uygulamada deneyimli ve bilgili kişiler olmalıdır. Satış-pazarlama yöneticisi, rezervasyon yöneticisi veya önbüro yöneticisi bu iş için en uygun uzmanlardır. İster bir şahıs otelinde isterse zincir bir otelde olsun GYS'nin yerleştirilmesi ve kullanılabilmesi için uzmanlar günlük, haftalık ve yıllık olarak sistemle ilgilenebilmelidir. Uzmanlar otelin kendine özgü

koşullarını dikkate alarak otelin GYS için kurallar geliştirebilmelidir. Hangi müşterilere hangi koşullar (iç ve dış etkenler, talep özellikleri de dikkate alınarak) altında indirimli fiyatların uygulanacağı veya hangi rezervasyon taleplerinin reddedileceği gibi konular kurallar haline getirilmelidir. Böylece GYS'nin kuralları biçimlendirilmiş olacaktır. Tasarımcı birinci işlemi yürütürken eşzamanlı olarak (a) *Bilginin Derlenmesi* ve (b) *Bilginin Kurallar Haline Getirilmesi* işlemini de birlikte yapmalıdır.

(a) *Bilginin Derlenmesi*: Bilginin derlenmesi süreci en zor işlerden biridir. Çünkü bu alanda bilgi toplarken pek çok sosyal bilimler araştırma yönteminin de kullanılması gerekmektedir. Bu yöntemler sayesinde bir uzmanın zor ve karmaşık bir durum karşısında başvurduğu uygulamalar betimlenir. Söz konusu yöntemler planlanmış ya da doğal görüşmeler, gözlem, yapılan işin sorgulanması şeklinde olabileceği gibi uzmanlara bir sorun vererek üzerinde sesli düşüncelerini isteyerek de olabilir.

Şekil 10. Getiri Yönetimi Sisteminde Bilgilerin Kurallar Haline Getirilmesi



Kaynak : Russell, 1997, s.137 ; Russell ve Johns, 1997, s.122

(b) *Bilginin Kurallar Haline Getirilmesi*: İlgili duruma uygun düşen çözümler konusunda bilgi derlendikten sonra tasarımcı biçimsel yazılım dilini kullanarak bir kurallar dizisi haline getirip formülize eder. Bu kurallar uzmanların özellikle oda fiyatını saptarken kullandıkları farklı türdeki bilgi kaynaklarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bilgi türüne göre kurallar deneyimsel, uygulamalı ve kuramsal bilgiye

dayalı olarak üç grupta toplanabilir. Deneyimsel bilgiye dayalı kurallar ; yöneticilerin bir uygulamaya karar verirken o andaki özel duruma büyük oranda kendine özgü deneyimlerinden yararlanarak oluşturdukları kurallardır. Uygulamalı bilgiye dayanan kurallar; yöneticilerin günlük uygulamadan elde ettikleri kurallardır. Kuramsal bilgiye dayalı kurallar ; kuramlardan, kavramlardan, tahminleme ve istatistik tekniklerinden oluşan sektörün akademik yönü ile bağlantılı kurallardır (Bkz. Şekil10).

Bu bilgilerin GYS’de kural olarak nasıl yapılandırıldığı aşağıdaki örnekte verilmektedir.

EĞER	Müşteri konaklama talebinde bulunursa	DURUM 1
VE	Bir gece kalmak isterse	DURUM 2
VE	Tek kişilik oda varsa	DURUM 3
VE	Müşteri tek kişilik odada kalmak isterse	DURUM 4
ÖYLEYSE	Müşteriye\$’lık bir odayı öner	EYLEM 1

Bu kural rezervasyon sürecinin basitleştirilmiş bir biçimidir. Bu bilgi GYS içine programlandığında karar almadan önce mevcut durumları tanıyabilen bir yapıda çalışır. Yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi Eylem 1’in gerçekleşmesi için 1 ve 4 arasındaki bütün durumların ortaya çıkması gerekmektedir.

Bir başka örnekle rezervasyon talebinin kapı fiyatı, grup fiyatı, indirimli fiyat veya red durumları için GYS tarafından nasıl sonuçlandırıldığı görülebilir:

EĞER	Talep geldiğinde otelde uygun oda varsa	DURUM 1
VE	Transit müşteri ise	DURUM 2
YA DA	En az iki gece kalacaksa	
VE	Satışa hazır oda sayısı 10’dan az ise	DURUM 3
VE	Bu gece için önceden belirlenen OOF* 50\$ ise	DURUM 4
VE	Tahmini gelir potansiyel olarak 2000\$ ise	DURUM 5
VE	Gerçekleşen gelir 1700\$ ise	DURUM 6
VE	2000\$-1700\$ arasındaki fark / satışa hazır oda sayısı(10) = yeni OOF (30\$)	DURUM 7

* Bkz. Ortalama Günlük Oda Fiyatı, s.140-141

VE	Bölgede oda talebini artıran büyük bir konferans varsa	DURUM 8
YA DA	Müşterinin başka bir yere gitme seçeneği yoksa	DURUM 9
YA DA	Otelin sürekli müşterisi ise	
ÖYLEYSE	45\$'dan sat	EYLEM

Yukarıda verilen örnekteki kurallar uzmanların bilgisinden yararlanılarak yapılmıştır. Bu fiyat başabaş noktasının herhangi bir yerinde ya da altında olabilir, eğer istenirse kapı fiyatı ya da üstünde olabilir. Ancak önemli olan hangi fiyat uygulanırsa uygulansın, bunun otelin önceden saptanan GY stratejisi doğrultusunda olmasıdır. Böylece, müşteriye kapı fiyatı verilemediği durumlarda rezervasyon talebinin gereksiz yere geri çevrilmesinden ya da aşırı indirim yapılmasından kaçınılacaktır.

İyi bir GYS karmaşık rezervasyon olasılıklarında hangi seçeneklerin uygulanacağını gösteren kurallar bütünüdür. Daha önce sözü edilen Royal Sonesta sisteminin 2000 adet kuralı bulunmaktadır. Burada özen gösterilmesi gereken nokta sistemin sayılı kurallarla sınırlandırılması değil ortaya çıkan yeni değişkenlerin de sisteme kural olarak eklenebilmesidir.

II. Sonuç Çıkarma ve Çözümlemenin Geliştirilmesi : Kurallar tabanı oluşturulduğunda kullanıcının buna geçiş yapması sağlanmalıdır. Bunu sonuç çıkarma işlemcisi sağlar. Kullanıcıya yol gösteren bu işlemci bir dizi 'EĞER' ve 'DURUM' ifadelerinden oluşur. Bu ifadeler 'VE', 'YA DA' ve 'ÖYLEYSE' bağlaçlarıyla birbirine bağlanır. Tüm durumlar gerçekleştiğinde kullanıcıya bir ya da bir dizi karar sunulur. Kullanıcı ilgili soruna en uygun kararı vererek 'EYLEM' i gerçekleştirir.

III. Kullanıcı Bağlantısının Geliştirilmesi : Kullanıcının sisteme bağlantısı sonuç çıkarma işlemcisine bağlı olarak oluşturulan bir dizi soru, yönerge, açıklama ve sonucu kapsar. Önemli olan kullanıcı bağlantısının bütün aşamalarda kullanıcıya yol gösterebilecek biçimde tasarlanmasıdır. Çünkü kullanıcı alanında uzman olmayabilir. Kullanıcıya kolaylık sağlayabilecek bir yöntem de soruların numaralandırılması ve sıralanmasıdır. Günümüzde teknolojinin bilgisayar alanında sunduğu olanaklar sistem ve kullanıcı arasındaki etkileşimi en üst düzeye çıkarmaktadır. Çok işlevli grafik

gösterimler ve tablolar kullanılması verinin toplanması, girişi ve sunumu aşamalarını kolaylaştırmaktadır.

GYS'nin sağladığı en önemli yararlarından biri de uzmanlara olan bağımlılığı azaltmasıdır. Rezervasyon yöneticisi ihtiyaç duyulduğunda yerinde olmayabilir ama GYS ihtiyaç duyulan her an kullanılabilir. Diğer bir yararı ise yazılım maliyetinin uzmanların maliyetinden daha az olması ve sistem kurulduktan sonra daha az deneyimli bir kadro ile işlerin yürütülebilmesidir.

2.3. Getiri Yönetim Sisteminin Diğer Bilgi Sistemleri ile İlişkisi

GYS'nin en önemli özelliği aynı ortamdaki iç ve dış diğer bilgi sistemleri ile bağlantı kurabilmesidir. Örneğin oda satışı ile ilgili son bilgileri otelin KYS'sinden elde etmektedir. Öyleyse otele kurulması düşünülen GYS otelin KYS ile uyumlu ve bütünleşmiş olmalıdır. Burada kastedilen yazılım dillerinin aynı olması veya bir bağlantı (interface) yardımıyla birbirlerini görebilmeleridir. Buna ek olarak otelin KYS içindeki bilgisayarla çalışan diğer gelir merkezleri ile de bağlantı kurabilmeli ve oda dışı gelirleri de hesaplayarak geliri artıracak en uygun oda fiyatını belirleyebilmelidir.

GDK'lar, MRS'ler ve İnternet ise GYS'nin etkinliğini artıracak dış bilgi sistemleridir. Oteller bu sistemlerle protokol anlaşmaları yapmakta ve belli standartlara bağlı kalarak bilgi alışverişini bir modem aracılığı ile gerçekleştirmektedirler. Otelin kendine ait bir MRS olması durumunda ilgili fiyatların değiştirilmesi, satışa açılması veya kapatılması oldukça kolay olabilmektedir. Hatta bazı otellerin MRS'sinde yapılan değişiklikler anında İnternete de yansımaktadır. Böylece işletme fiyat sunumunu zaman kaybetmeksizin bütün dağıtım kanallarında aynı standartta yapabilmektedir. Yine aynı şekilde bu sistemlerdeki satışların çok çabuk bir şekilde otelin KYS'sine yansıtılması büyük önem taşımaktadır.

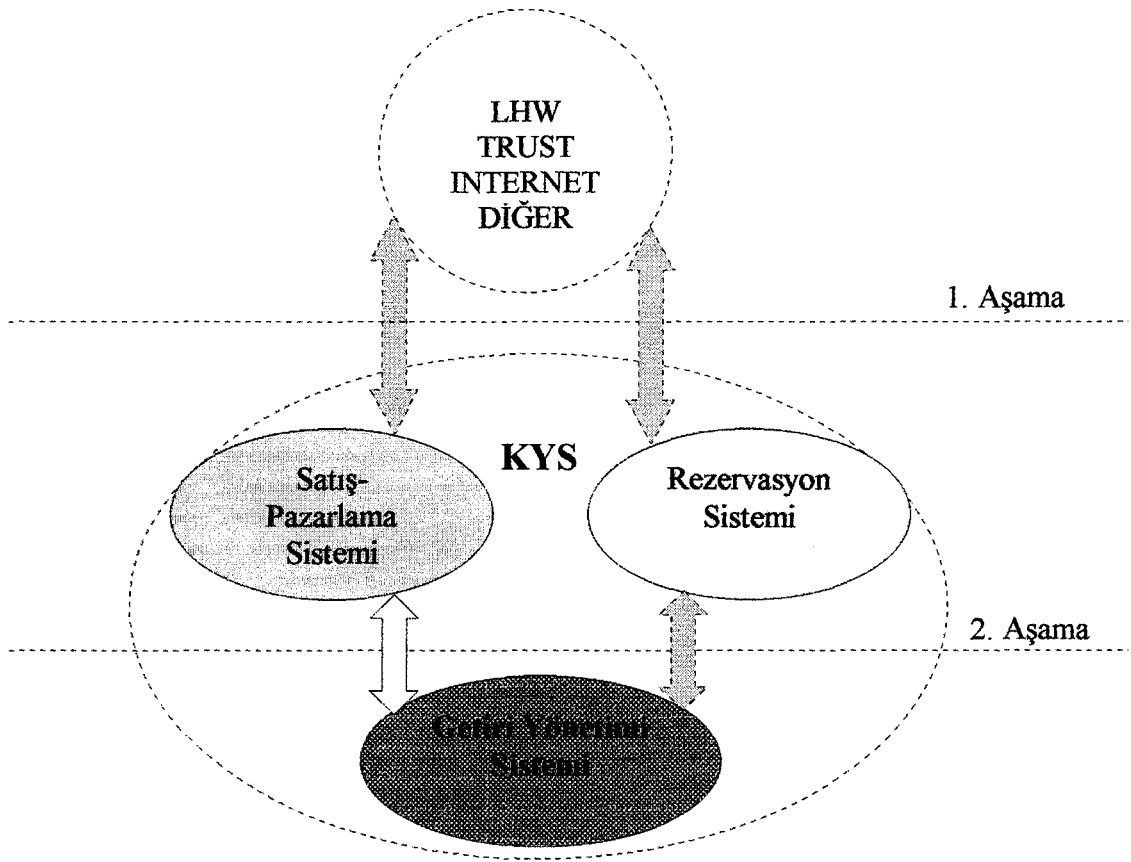
Şekil 11'de Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı ve zincire bağlı X otelinin iç bilgi sisteminin dış bilgi sistemleri ile olan iletişimi görülmektedir. Kuramsal olarak bütün sistemlerin karşılıklı etkileşim içinde çalışması arzu edilirken, uygulamada bunun geçerli olmadığı görülmektedir.

Emeksiz (2000) tarafından incelenen X otelinin kendine ait bir MRS'si bulunmamaktadır. Otel 'Trust International Reservation Services' (TRUST) ve 'The Leading Hotels of the World (LHW) MRS'lerinin üyesidir. Zincirin ve dolayısıyla otelin de

reklam ve satış amaçlı kendine ait bir web sayfası bulunmaktadır. Tüm bu dış bilgi sistemlerinden ve diğer kaynaklardan gelen rezervasyonlar **Şekil 11**'de de görüldüğü gibi iç bilgi sistemine günlük olarak iki aşamada girilmektedir:

I. Aşama: Rezervasyon bölümü, 7 odaya kadar olan rezervasyonları KYS içindeki rezervasyon sistemine, 7 odadan fazla olan rezervasyonları satış-pazarlama sistemine

Şekil 11. X Otelinde Konaklama Yönetim Sistemine Bilgi Akışı



Kaynak: Emeksiz, 2000, s.41

girmektedir. X otelinin bu sistemlerle arasında etkileşimli bir bağlantı bulunmamaktadır. Doğrudan bağlantı kurulamamasına neden olarak MRS'lerin sürekli müşteriler için her seferinde ayrı bir müşteri dosya açması gösterilmektedir. Bu sistemlerden ve diğer kaynaklardan gelen rezervasyonlar rezervasyon ve satış-pazarlama sistemine günlük olarak el ile girilmektedir.

II. Aşama: Bu aşamada kullanıcılar rezervasyon ve satış-pazarlama sistemindeki bütün rezervasyon bilgilerini yine günlük olarak GYS'ye aktarmaktadır. Satış-

pazarlama sisteminin GYS ile doğrudan etkileşimli bir bağlantısı bulunmaktadır. Yani grup, banket ve konferansların rezervasyon bilgileri doğrudan GYS tarafından işlenebilmektedir. Rezervasyon sistemi ile ise doğrudan etkileşimli bir bağlantı bulunmamaktadır. Çünkü gruplar dışında kalan küçük pazar bölümlerinde gerçekleşen talep büyük dalgalanmalar göstermektedir. Örneğin, GYS’de havayolu ulaştırma çalışanları için tahsis edilen oda sayısı günlük 15 odadır. Fakat bu pazar bölümünde her gün 15 oda satış gerçekleştirilememektedir. Bu nedenle kullanıcı rezervasyon sistemindeki rezervasyonları GYS’ye el ile girmekte ve GYS’nin pazar bölümleri için belirlediği oda sayısını gerçekleştiren rakamlarla değiştirmektedir. GYS her iki sistemden gelen rezervasyon bilgilerini değerlendirerek geleceğe yönelik fiyat ve oda tahsis kararları önermektedir. Satılabilir oda sayısı, fiyat değişimi veya satışa kapatma/açma kararları MRS’lere ve İnternet’teki web sayfalarına doğrudan etkileşimli bir bağlantı olmadığı için yine el ile bildirilmektedir.

2.4. Getiri Yönetim Sisteminin Başarısını Belirleyen Etkenler

Günümüzde işletme büyüklüğü ve özelliği ne olursa olsun KYS’yi oluşturan önbüro, satış-pazarlama, yiyecek-içecek gibi sistemler yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Ama GYS’nin otel işletmelerinde yaygın bir biçimde kullanıldığını söylemek güçtür. 1994 yılında Griffin tarafından ABD’deki oteller üzerine yapılan bir araştırmada 1000’e yakın otel işletmesinin aktif bir şekilde GYS’yi kullandığı fakat işletmelerin sistemi kabullenmekte yavaş davrandığı ortaya konulmuştur. Griffin, kabullenmedeki bu yavaşlığın bir kısmıyla sistemin başarısının ölçülmesindeki güçlüklerle ilgili olabileceğini vurgulamaktadır (Griffin, 1997, s.57).

Yazar, üç ayrı kategoriye ayırdığı toplam 358 otel üzerine yaptığı araştırma sonucunda GYS’nin başarıyla kullanılabilmesi için gerekli 27 adet kritik başarı etkeni saptamıştır ve kritik başarı etkenlerini beş başlık altında toplamıştır. Bu etkenler **Tablo 3’de** sıralanmaktadır (Griffin, 1995, s.333). GYS’nin başarıyla kullanılabilmesi için gerekli etkenler; Sistemle İlgili Etkenler, Kullanıcının Eğitimi ile İlgili Etkenler, Kullanıcının Tutumu ile İlgili Etkenler, Dış Çevre ile İlgili Etkenler, Örgütsel Destek ile İlgili Etkenler olarak beş başlık altında toplanmaktadır.

Tablo 3. Getiri Yönetimi Sisteminin Kritik Başarı Etkenleri

Sistemle İlgili Etkenler

- (1) **Sistemin İşlevselliği**, GYS'nin tahminleme, fiyatlama, talep, kapasite üstü satış, envanter yapma, pazar bölümlenme, fiyat ve diğer karar destek konularındaki kullanışlılığını ifade etmektedir.
- (2) **Sistemin Denetlenmesi**, GYS'nin bilgiyi sıralama, bilgi güvenliği, değerlendirme için nicelik ve nitelik olarak geri besleme yapabildiğini ifade etmektedir.
- (3) **Bilgi Kalitesi**, GYS'nin bilgiyi raporlaştırarak ve/veya anında beklenen kalitede üretebildiğini ifade etmektedir.
- (4) **İşletme Hedeflerine Uygunluk**, GYS'nin işletme politikasına, fiyatlama stratejilerine, uzun ve kısa dönemdeki hedeflerine uygunluğunu ifade etmektedir.
- (5) **Bakım ve Onarım**, GYS'nin sürekli, istikrarlı bir biçimde otelin / zincirin çalışanları veya anlaşmalı şirketler tarafından bakım ve onarımdan geçirilmesini ifade eder.
- (6) **Bilgi Yönetimi**, GYS'nin bilgiyi örgütlenme, saklama, geri verme, ilgilendirme ve karar alıcıyı desteklemesini ifade eder.
- (7) **Sistem Tasarımı**, GYS'nin donanım ve yazılımının genel olarak kapsamı, bütünleşmesi, esnekliği, uyumu ve etkililiğini ifade etmektedir.
- (8) **Sistem Kalitesi**, GYS'nin güvenilirliği, etkenliği, performansı, yanıt verme süresi ve dayanıklılığını ifade etmektedir.
- (9) **Mevcut Bilgi Sistemi**, otelde halihazırda kullanılmakta olan KYS, rezervasyon sistemi ve diğer sistemlerin GYS ile olan bağlantısının kalitesini ifade etmektedir.
- (10) **Kullanıcı-Bilgisayar Bağlantısı**, GYS'nin bilgi yükleme kolaylığını, ekran ve grafiklerin kalitesini ve 'kullanıcı dostu' olmasını ifade etmektedir.
- (11) **Bilgisayardan-Bilgisayara Bağlantılar**, GYS ve diğer bilgi sistemleri arasındaki iletişim kurma yeterliliği ve kurulan iletişimin kalitesini ifade etmektedir.
- (12) **Satıcının Sistem Desteği**, GYS satıcısının örgüt ve çalışanları düzeyinde yeterlilik, ilgi, katılım ve kalitesini ifade etmektedir.

Kullanıcının Eğitimi ile İlgili Etkenler

- (1) **Kullanıcının Yeterliliği**, kullanıcının GY'yi kullanmadaki teknik bilgisi ve rahat kullanabildiğini ifade etmektedir.
- (2) **Kullanıcının Sistemi Anlaması**, kullanıcının GYS tarafından yönlendirilen süreçleri kavramsal olarak bilmesini ifade etmektedir.
- (3) **Kullanıcının Karar Alma Serbestisi**, işgörenler ve yöneticilerin GYS tarafından sunulan tavsiyeleri seçme özgürlüğü ve geçersiz kılma özgürlüğünü ifade eder.
- (4) **Sistem Eğitimi**, GYS ile çalışan işgörelere sistemle ilgili eğitimin nicelik ve nitelik olarak verilmesini ifade eder.

Kullanıcının Tutumu ile İlgili Etkenler

- (1) **Sistemin Başarısına Katılım**, kullanıcının GYS'nin başarısı için katılım ve isteklilik düzeyini ifade etmektedir.
- (2) **Sisteme Karşı Olumlu Tutum**, kullanıcıların GYS'ye karşı takındıkları olumlu tutum ve düşünceleri ifade etmektedir.

Dış Çevre ile İlgili Etkenler

- (1) **Müşteri Davranışı**, GYS'de satın alma yapan tüketicilerin rezervasyon özellikleri, satın alma özellikleri ve sergilenen fiyat farklılıklarına hoşgörüsünü ifade etmektedir.
- (2) **Aracıların Davranışı**, müşteri adına satın alma yapan seyahat acentaları ve diğer araçların tutumlarını, düşüncelerini, eylemlerini ve sergilenen fiyat farklılıklarına hoşgörüsünü ifade etmektedir.
- (3) **Çevresel Koşullar**, ekonomik, politik, yasal ve sosyokültürel dış çevre koşullarının genel olumluluğunu ifade etmektedir.

Örgütsel Destek ile İlgili Etkenler

- (1) **Üst Yönetimin Desteği**, GYS için üst yönetim çalışanlarının ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini ifade etmektedir.
- (2) **Pazarlama Desteği**, GYS için pazarlama çalışanlarının ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini ifade etmektedir.
- (3) **Satış Desteği**, GYS için satış çalışanlarının ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini ifade etmektedir.
- (4) **Faaliyet Desteği (Odalar ve Önbüro)**, GYS için odalar ve önbüro çalışanlarının ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini ifade etmektedir.
- (5) **Rezervasyon Desteği**, GYS için rezervasyon çalışanlarının ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini ifade etmektedir.
- (6) **İş Atmosferi**, GYS faaliyetlerini yürütürken çalışanların çalışma koşulları ve çevrenin durumunu ifade eder.

Kaynak : Griffin, 1995, ss. 333-334

Yazar, Aracıların Davranışı, Sistem Eğitimi, Çevresel Koşullar, Rezervasyon Desteği ve Üst Yönetimin Desteği etkenlerinin sistemin başarısı ile en düşük ilişkiye sahip başarı etkenleri olduğunu belirtmektedir (Griffin, 1996, s.25).

Otel işletmeleri yeni bir GYS satın almaya karar verirken, mevcut sistemlerini geliştirirken veya kritik başarı etkenlerinin varlığını sorgularken yukarıdaki listeyi rahatlıkla kullanabilirler. Fakat kritik başarı etkenleri birbirinden ayrı

düşünülmemelidir. Başlangıçta etkenler ilişkili olduğu konular itibariyle birbirinden bağımsız olarak analiz edilebilir. Ama ulaşılan sonuçlar diğer etkenler ile ilişkisi gözetilerek düzeltilmelidir. Önbüro sisteminin GYS ile uyumu ve bütünleşmesinin yetersiz olduğu bir durumda üst yönetimin yeni bir önbüro sistemi satın alma/almama kararı sistemin başarısı için çok önemli olabilir. Çalışanlar çok iyi bir eğitim alsa bile bölüm yöneticilerinin yetersiz desteği çalışanları olumsuz tutum takınmaya itebilir. Talebin düşük olduğu dönemde satış ve pazarlama desteğinin yetersiz kalması gelir kaybına yol açabilir. Kısaca GYS'nin işletmeye başarılı bir biçimde kurulması ve kullanılması örgüt çapında bir çabayı zorunlu kılmaktadır (Griffin, 1995, s.336).

GY uygulamak isteyen bir işletme mutlaka GYS satın almak zorunda değildir. Mevcut bilgi sistemi, örgüt ve süreçler sistematize edilerek başarıyla GY uygulanabilir. Özellikle beş yıldızlı otel işletmeleri bu uygulama için gerekli olan unsurlara sahiptir. Önemli olan tüm bu unsurları bir düzen içerisinde örgütlemek ve kullanmaktır. GYS olsun veya olmasın GY uygulama sürecinin ayrıntılarıyla açıklanmasında fayda görülmektedir. Bu nedenle üçüncü bölümde sunulan model önerisi GYS olmayan oteller de düşünülerek hazırlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMA MODELLERİ VE BİR UYGULAMA MODELİ ÖNERİSİ

1. GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİNE İLİŞKİN MODELLER

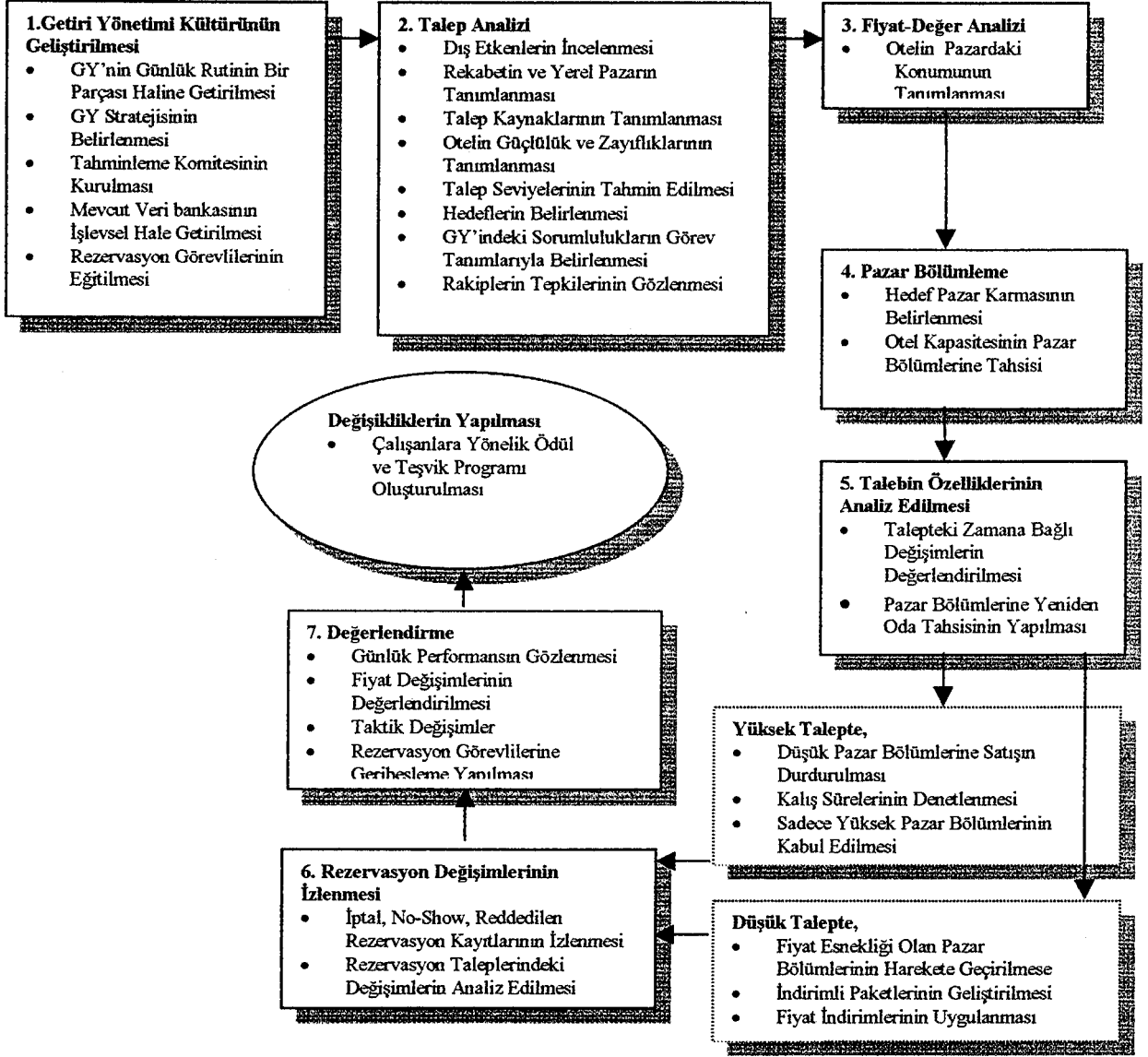
GY'nin bir otel işletmesine uygulanabilmesi için gerekli aşamalar çeşitli yazarlar tarafından genel hatlarıyla ele alınmıştır. GY uygulamak isteyen bir otel işletmesi birçok konuda ön hazırlık yapmalı, eksikliklerini gidermeli ve belli alanlarda yaklaşımlarını değiştirmelidir. Esnek, değişime açık bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bütünlüklü bir yaklaşım olarak üst yönetimin onayı ve desteği yaşamsal bir öneme sahiptir. Otelin talep analizi, pazar bölümlenme, SWOT analizi gibi modern pazarlama yöntemlerini kullanması GY'ye büyük katkı sağlayacaktır. Çünkü, GY talepteki değişimlerin izlenmesini zorunlu kılmaktadır. Önbüro, satış-pazarlama, rezervasyon, konferans, banket faaliyetlerinin uyumu ve eşgüdümü GY'de bir zorunluluktur. Satış-pazarlama, önbüro ve rezervasyon çalışanlarının GY strateji ve taktikleri konusunda eğitilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Fiyatlardaki değişim ve sınırlamalar GY'nin müşterilere tanıtımı boyutunu karşımıza çıkarmaktadır. Mevcut bilgi sistemi incelenerek yazılım ve donanım konusundaki eksikliklerin giderilmesi, özel bir GY yazılımı satın alıp/almama kararının verilmesi, bu yapılırken işletme ölçeği ve pazar yapısına uygun programlar satın alınması ise işin bir başka boyutudur. GY'nin iyi anlaşılması ve uygulama aşamalarında hata yapılması GY performansının değerlendirilmesini de zorlaştıracaktır.

Çalışmanın bu bölümünde, önce bu güne değin önerilen uygulama sürecine ilişkin iki model ayrı ayrı ele alınacak ve bu modellerin üzerinde tartışıldıktan sonra daha ayrıntılı bir uygulama modeli sunulmaya çalışılacaktır.

1. 1. Jones ve Hamilton'ın Getiri Yönetimi Uygulama Modeli

GY'nin otellerde uygulama sürecine ilişkin ilk model Jones ve Hamilton'a (1992) aittir. Yazarlar GY'nin bir sistem olarak kurulabilmesi için yedi aşamadan oluşan bir model önermektedirler. Bu aşamalar **Şekil 12**'de görülmektedir.

Şekil 12. Jones ve Hamilton'ın Getiri Yönetimi Uygulama Modeli



Kaynak: Jones ve Hamilton, 1992, s.92

Jones ve Hamilton, GY uygulamasında birinci aşamadan itibaren özellikle insan unsuru üzerinde yoğunlaşmaktadır. GY strateji ve politikalarının çalışanlar tarafından yeterince anlaşılabilmesi durumunda sistemin başarısızlıkla sonuçlanacağı görüşünü savunmaktadırlar. GY bilgiyi kullanan ve bu bilgi üzerinden karar alan insanların nitelikleri oranında başarılı olabilir. GY, otelde çalışan herkesin günlük iş rutininin bir parçası haline gelmelidir. GY mevcut insan kaynakları politikasına da yansıtılmalıdır:

- Bilgi Teknolojisi konusunda becerikli, analiz yeteneği güçlü çalışanlar işe alınmalı,
- GY'de anahtar rolü oynayan çalışanların iş tanımlarına GY ile ilgili sorumluluklar dahil edilmeli,
- GY performansında gelişmeler olduğunda çalışanlar ödüllendirilmelidir.

Otellerde kullanılan GYS sistemi gerekli bütün bilgileri hızlı bir şekilde işlemleyerek kullanıcılara tavsiyelerde bulunmaktadır. Fakat bu bilgilerden gerekli olanlarının ayrıştırılması, olası bileşkeler arasından uygun olanın seçilmesi işlemini yapamamakta, tahminler ve mevcut kararlar ile bağlantıyı kuramamaktadır. Gelecek geçmişin basit bir tekrarı değildir. Arz, otel ve rakiplerinin plan ve stratejileri ile biçimlenirken, talep ise insan doğası tarafından biçimlenmektedir. En iyi bilgisayar tahminleri bile yanıltıcı olabilir. Bu nedenle son tahmin rakamlarının sorumluluğu yönetimde olmalı ve bu rakamlar çalışanlarla sık sık tartışılarak gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

GY kültürünün örgüt içinde gelişebilmesi örgüt yapısının esnek olmasına bağlıdır:

- Örgütte GY kavramına olan inanç en üst düzeye çıkarılmalıdır,
- İlk günlerde yapılabilecek hatalar hoş karşılanmalıdır,
- Önbüro yöneticisi, odalar bölüm yöneticisi, satış-pazarlama yöneticisi, rezervasyon yöneticisi, yiyecek içecek yöneticisi ve banket yöneticisinden oluşan bir talep tahmin komitesi kurulmalıdır,
- Sadece yöneticiler değil, resepsiyon görevlileri, rezervasyon görevlileri, kasiyerler ve danışma görevlileri de sistemde rol oynayabilecek düzeye getirilmelidir,
- Eğitimde GY ile ilgili teknik terimler kullanımından mümkün oldukça uzak durulmalı, kavramlar basitleştirilerek anlatılmalıdır,
- GÜdülenmeyi artırmak için yeni öneriler sunan, yeni teknikler geliştiren çalışanlar ödüllendirilmelidir (Bu ödüller parasal ödüller olabileceği gibi, terfi ödülleri de olabilir).

- Otel genel performansının değerlendirilmesine GY performans kriterleri de eklenmelidir.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı birinci aşama olan *Getiri Yönetimi Kültürünün Geliştirilmesi* otel yöneticileri tarafından iyi anlaşılmalı ve göz ardı edilmemelidir.

İkinci aşama, *Talebin Analiz Edilmesi*dir. Talep analizi, otelin en yüksek gelire ulaşma becerisini etkileyen iç ve dış etkenlerin araştırılarak gözlenmesi ve yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Sonuçlar, otelin pazardaki yerini ve hedeflerine ulaşmak için bulunması gereken yeri gösterecektir. Talep analizinin içeriğinde aşağıdaki araştırmalar bulunmalıdır:

- Otelin yerleşim yeri, bölgenin ayırt edici özellikleri, demografik özellikleri, ulaşım olanakları gibi bilgilerin bir araya getirilmesi,
- Çevresel etkenlerin incelenmesi,
- Bu bölgedeki potansiyel konaklama talebinin ve kaynakların tanımlanması, toplam talebin sayısal olarak belirlenmesi,
- Rekabetin ve rakiplerin sahip olduğu avantajların tanımlanması,
- Her pazar bölümü için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması,
- Otelin pazardaki yerinin tanımlanması,
- Başlıca pazar bölümlerinin transit, grup, şirket v.b.. farklarının ortaya konması,
- Rakiplerin izlenmesi,
- Mali dönem içindeki ve dışındaki talebin tahmini olarak çıkarılması; ve
- Talebin sürekli takip edilmesi.

Üçüncü aşama, *Fiyat-Değer Analizinin Yapılması*dir. Bir otel yöneticisi için fiyatları gözden geçirmek ve müşterinin otel için ödemeyi kabul ettiği fiyat değerini araştırmak esastır. Fiyat-değer analizi yaparken kuruluş yeri, bölge, otopark olanakları, gürültü, satış ve pazarlama kabiliyeti, konferans, banket v.b. gibi kriterler göz önünde tutulmalıdır. Bu araştırma bilimsel pazar araştırma yöntemleri ile yapılmalı ve ortaya çıkan fırsatlar üzerinde tartışmalarla bir sonuca varılmalıdır. Modelde otelin pazarda konumlanması işlemi bu başlık altında görülmektedir.

Dördüncü aşama, *Pazar Bölümleme İşleminin Yapılmasıdır*. Pazarın ve rekabetin ayrıntılı olarak tanımlanmasından sonra pazar bölümlenmeye geçilebilir. Müşteri eğilimlerinin ve satın alma özelliklerinin bilinmesi pazar bölümlemede kolaylık sağlayacaktır. Bir otel işletmesi için pazar bölümlemedeki amaç, yılın değişik zaman dilimlerinde her pazar bölümünden gelen talebin tahmin edilmesi ve bu talebi karşılayacak oda sayısının belirlenmesidir. Pazar bölümleme süreci otelde yüksek fiyatlarla konaklayacak en uygun pazar karmasının belirlenmesiyle sona ermemektedir. 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 aşama, *Talebin Özelliklerinin ve Talepteki Değişimlerin Analiz Edilmesidir*. Pazar bölümlerinden gelen talep miktarının 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 analizi sadece bir günün iş potansiyeli üzerine olmamalı, günler arasındaki etkileşim de hesaba katılmalıdır. Bir pazar bölümüne önceden satış yapıldığında kalış süresinin diğer günlerdeki kalışları nasıl etkilediği bilinmelidir. Eğer gerçek talep tahmini talepten farklı bir gelişme gösteriyorsa pazar bölümlerine önceden yapılan oda tahsislerinde değişiklik yapmak gerekecektir. Yüksek ve düşük talepte aşağıda sıralanan taktikler uygulanmalıdır:

Talebin yüksek olması durumunda:

- Düşük gelirli pazar bölümlerine satışın durdurulması,
- Kalış sürelerinin denetlenmesi,
- Sadece yüksek gelir elde edilen pazar bölümlerinin kabul edilmesi.

Talebin düşük olması durumunda:

- Fiyat esnekliği olan pazar bölümlerinin harekete geçirilmesi,
- İndirimli paketlerin geliştirilmesi,
- İndirimli fiyatların satışa sunulması.

Altıncı aşama, *Rezervasyon Değişimlerinin İzlenmesidir*. Bilindiği gibi bütün rezervasyon talepleri kabul edilmeyebilir. Yaptırılan rezervasyonlar iptal edilebilir veya

konaklama gerçekleştirebilir. Otelin tutarlı bir kapasite üstü rezervasyon politikası uygulayabilmesi için rezervasyonla ilgili değişkenlerin çok iyi takip edilmesi ve kayıtlarının tutulması gereklidir. Kapasite üstü rezervasyon GY'nin etkinliğini artırmak için vazgeçilemez bir unsurdur.

Yedinci aşama, *Getiri Yönetiminin Değerlendirilmesi ve Gözden Geçirilmesi*dir. Bu aşamada GY'nin bütün bileşenlerinin birbiriyle uyum içinde çalışıp çalışmadığının denetlenmesi gerekmektedir. Bunun yanında hedeflere ne derece ulaşıldığının bilinmesi de önem taşımaktadır. GY'de performans hedeflerinin günden güne değişmesi günlük değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Aşağıdaki sorular cevaplandırılarak değerlendirmeye süreklilik kazandırılmalıdır:

- Pazar bölümleri beklentilere göre hareket ediyor mu, sapmalar var mı?
- Talep öngörülen düzeye yakın mı?
- Gelecekte hesaba katılması gereken yeni olaylar var mı?
- Çalışanlar GY'nin hedeflerine uygun davranıyor mu?

Tüm bu değerlendirmeler yapıldıktan sonra, varsa sapmaların ve olumsuzlukların giderilmesi için harekete geçilmelidir. Değişim kararları hızla sisteme yansıtılmalıdır. Ayrıca GY'nin başarısı için çalışanlar ödüllendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Bu konunun bir programa bağlanması ve ilkelerinin belirlenmesi faydalı olacaktır. Programda parasal ödüllerin yanısıra, satış artışlarına endeksli teşvikler de olmalıdır. Örneğin, rezervasyon çalışanlarına önceden belirlenmiş çitalara ulaştıklarında hediyeler verilmesi veya sıra dışı bir başarı yakaladıklarında teşvik seyahatlerine gönderilmeleri gibi.

Jones ve Hamilton'a Ait Modelin Eleştirisi: Otel işletmelerinin büyüklüğü ve özellikleri dikkate alınmaksızın, otel işletmeleri için genel bir model sunulmaktadır. Ana hatlarıyla tüm otelcilik sektörü için yararlı olabilir fakat ayrıntılarda birçok farklılık ortaya çıkmaktadır. Otellerin GYS'ye sahip oldukları varsayılarak hazırlanmıştır; sisteme sahip olmayan otellerin nasıl bir yol izlemeleri gerektiği verilmemektedir. Birinci aşamada tahmin komitesinin kimlerden oluşacağı belirtilmekle birlikte, bu komitenin örgüt içindeki yeri, sorumlulukları verilmektedir. Ayrıca, ikinci aşamada bulunan çalışanların GY ile ilgili sorumluluklarının iş tanımlarına yansıtılması işlemi

birinci aşamada yapılması gereken bir işlemdir. İkinci aşamada talep analizi başlığı altında arz analizine de yer verilmektedir. GY uygulama sürecinde üçüncü aşama *Fiyat-Değer Analizi* olarak belirlenmiştir. Fiyat-değer analizinde amaçlanan müşterinin hizmete ödemeyi düşündüğü fiyatla gerçekte ödediği fiyat arasındaki farkı bulmaktır. Müşteri sunulan hizmetin değeri ile rakiplerin sundukları arasında kıyaslama yaparak hizmeti alıp almama kararını verecektir. Bu konunun rekabetin ve yerel pazarın tanımlanması, güçlülükler ve zayıflıklar analizi ile birlikte ikinci aşamada ele alınması daha yararlı olacaktır. Beşinci aşamaya kadar yapılması gerekenler GY'nin stratejik boyutunu ve uzun vadeli hedeflerini vermektedir. Pazar bölümlenmede pazar bölümlerinin gelire katkısından sözedilmekte ancak kâra katkısı ele alınmamaktadır. Beşinci ve altıncı aşamalar GY taktiklerini, yani kısa vadeli hedeflerini kapsamaktadır. Uzun ve kısa vadede yapılması gerekenlerin netleştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Yedinci aşamada, sistemin performansını ölçmeye yönelik sayısal yöntemlerden hiç bahsedilmemektedir. Çalışanların teşviki ve ödüllendirilmesi konusu performans değerlendirme aşamasında değil, değişim kararları başlığı altında yer almaktadır.

1.2. Donaghy, McMahan-Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Uygulama Modeli

Otel işletmelerinde GY uygulama sürecine ilişkin ikinci model Donaghy, McMahan-Beattie ve McDowell'a (1995, 1995a, 1997, 1997a) aittir. Yazarlar modelin oluşturulmasında Jones ve Hamilton'ın modelinden de yararlandığını belirtmektedirler (1997, s.186). Bu nedenle her iki model birbiriyle benzerlikler göstermektedir. GY'nin otel işletmelerine uygulanabilmesi için on aşamadan oluşan bir model önermektedirler. 1997 yılında yaptıkları ilk çalışmada modelin birinci aşamasını, yine aynı yıl yaptıkları ikinci çalışmada da modelin ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı aşamalarını İngiltere ve Kuzey İrlanda'daki otelcilik sektöründe sorgulayarak GY'ye önemli katkılar sağlamışlardır (1997; 1997a). Modelin uygulama aşamaları **Tablo 4**'deki gibi sıralanmaktadır.

Birinci aşama, *İşgörendir*. İlk yapılması gereken, oteldeki yöneticiler ayrı tutulmaksızın bütün çalışanların GY politika ve hedefleri doğrultusunda eğitilmesidir. Özellikle rezervasyon ve önbüro çalışanları günlük rezervasyon ve satış konusunda

yoğunlaştırılmış bir eğitime tabi tutulmalıdır. GY'nin başarıyla uygulanabilmesi çalışanların GY ile ilgili teknik konuları çok iyi kavraması gerekmektedir. Önbüro yö-

Tablo 4. Donaghy, McMahan-Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Modeli

<p>1. Aşama: İşgören</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların Hazırlanması ve Eğitimi • Müşteriler ile Otel Arasında Çıkabilecek Sorunların Belirlenmesi • Tahmin Komitesinin Kurulması • Pazara ve Müşterilere Ait Veri Bankasının Oluşturulması
<p>2. Aşama: Talep Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekabetin ve Talebi Oluşturan Kaynakların Tanımlanması • Otelin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Belirlenmesi • Talep Düzeylerinin ve Rezervasyon Özelliklerinin Tahmin Edilmesi • Dış Etkenlerin Sürekli Olarak Gözlenmesi
<p>3. Aşama: Pazar Bölümleme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pazarın Tanımlanması • Pazar Bölümleme • Hizmetlerin Pazar Bölümlerine Göre Oluşturulması
<p>4. Aşama: Otele En Uygun Müşteri Karmasının Belirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harcama Eğilimleri ve Satın Alma Sıklığının Gözetilmesi
<p>5. Aşama: Pazar Bölümlerinden Gelen Talebin Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maddi Kayıpların ve Kazançların Hesaplanması • Yüksek Harcama Yapan Müşterilerin Yer Değiştirmesinden Kaçınılması
<p>6. Aşama: Kapasite Tahsis Düzeylerinin Belirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pazar Bölümlerinin Talebini Karşılacak Kapasite Tahsislerinin Yapılması
<p>7. Aşama: Getiri Yönetimi Sisteminin Tanıtılması</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acentalar ve Şirketlere Yönelik Çalışmalar • Küçük ve Bağımsız Otellerin Acentalar ve Şirketlere Yönelik Çalışmaları
<p>8. Aşama: Getiri Yönetimi Sistemine Müşteri Uyumunun Sağlanması</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otelin Getiri Yönetimi Hedefleri • Müşteri İhtiyaçlarının Karşlanması
<p>9. Aşama: Faaliyetlerin Değerlendirilmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapasite Tahsislerinin Gözden Geçirilmesi • Talepteki Değişimlerin Değerlendirilmesi • Talebi Belirleyen Ek Değişkenlerin Tanımlanması
<p>10. Aşama: Eylem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acil İhtiyaç Duyulan Her Türü Değişimin Yapılması

Kaynak: Donaghy v.d., 1997a, s.187

neticisi, satış-pazarlama yöneticisi, rezervasyon yöneticisi ve yiyecek içecek yöneticisinden oluşan talep tahmin komitesinin kurulması burada da birinci aşamada görülmektedir.

GY'de oda fiyatları günlük hatta saatlik zaman dilimlerinde değiştirilebilmektedir. Bazı fiyatlar satışa kapatılabilir veya satışa sınırlama ve koşullar getirilebilir. GY müşteri ve satış görevlileri arasındaki geleneksel iletişimi radikal bir biçimde değiştirmektedir. Bu nedenle çalışanların satış esnasında karşılaşılabilecekleri sorunların önceden belirlenmesi eğitimde büyük bir yarar sağlayacaktır.

GY sisteminin çalıştırılabilmesi için ayrıntılı bir veri bankasına ihtiyaç duyulmaktadır. Geçmişteki talebe ait en az iki yılı içeren veri bankasının yanısıra, pazar bölümlerinin fiyat esnekliği, harcama eğilimleri, rezervasyon yaptırma özellikleri, kalış süreleri, otele varış/otelden ayrılış özellikleri önceden tanımlanmış olmalıdır (1995, s.144).

İkinci aşama, *Talep Analizidir*. Yerel pazardaki rekabetin tanımlanması, güçlülükler ve zayıflıklar analizinin yapılması otelin hedef pazar bölümlerine uygun fiyatlar geliştirmesine olanak sağlayacaktır. Otel yöneticilerinin rakip otellerin uyguladıkları fiyatları yakından takip etmesi gerekmektedir. Rakiplerin (1997a, s.190);

- Bütün fiyat çeşitlerinin bilinmesi,
- Her pazar bölümüne uyguladıkları fiyatların bilinmesi,
- Pazarlama ve satış geliştirme faaliyetlerinin bilinmesi,
- Talep kaynaklarının bilinmesi, otele büyük yarar sağlayacaktır.

Birinci aşamada, pazara ve müşterilere ait veri bankasının oluşturulması talep analizinde ve pazar bölümlenmede büyük bir önem kazanmaktadır. Bu veri bankası her pazar bölümünden gelen talebin aylık, haftalık, günlük olarak önceden tahmin edilebilmesine olanak sağlayacaktır. Bu talep öngörüsü, pazar bölümlerinin talebinde rol oynayan ekonomik değişkenlerle birlikte hava koşulları, tatil dönemleri, mevsimsel özellikler, ulusal/uluslararası olaylarla ilgili değişkenlerin de hesaba katılmasına olanak sağlayacaktır. Böylece en az on iki ay önceden pazar bölümlerinin talep düzeyi yaklaşık değerlerle görülebilecektir (1997a, s.189).

Üçüncü aşama, *Pazar Bölümlenmesidir*. GY ile ilgili faaliyetler sürekli değişen pazar koşullarının izlenmesi üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle pazarlama ve GY faaliyetlerinin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi pazarlama çalışmalarının etkinliğini

ve otelin kârlılığını artıracaktır. GY sisteminin etkinliği aşağıda sıralanan pazarlama odaklı ilkelerin yerleştirilmesine bağlıdır (1995, s. 56) :

- Müşterilerin tanımlanmasında ayrıntılı pazar bölümlene stratejisi verilerinin kullanılması,
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimin otel yönetimi tarafından izlenmesi,
- Talebi oluşturan her pazar bölümünün fiyat esnekliğinin önceden bilinmesi,
- Otel yönetiminin değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilme becerisi,
- Geçmişteki talep bilgilerinin uygun tahminleme yöntemleri ile birleştirilmesi.

GY'nin otel işletmelerine uygulanabilmesi için gereken ön koşullardan biri de pazarın açıkça tanımlanabilen, birbirinden farklı özellikler gösteren bölümlere ayrılabilmesidir. Otellerin GY öncesinde de geleneksel olarak pazar bölümlene yaptıkları bilinmektedir. GY pazar bölümlene konusunda önceden yapılan işlemleri değiştirmemektedir. GY ile yapılmak istenen pazar bölümlene sürecinin daha rafine bir duruma getirilmesi ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun daha kârlı hizmetlerin sunulmasıdır. Bu da GY faaliyetleri ile pazarlama faaliyetlerinin stratejik bir biçimde uyumlaştırılması anlamına gelmektedir (1997a, s.191).

GY pazar bölümlene süreci geleneksel pazar bölümlene sürecine ek olarak aşağıda sıralanan sınıflandırma tekniklerini de getirmektedir:

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

Dördüncü aşama, *Otele En Uygun Müşteri Karmasının Belirlenmesidir*. GY'de uygun müşteri karması; belirli bir zaman diliminde otelden konaklama talebinde bulunan müşteriler arasından en çok gelir getirecek olanların sistematik bir biçimde

seçilmesi anlamına gelmektedir. Uygun müşteri karmasının seçilmesi işlemine talep düzeylerindeki değişimler izlenerek süreklilik kazandırılmıştır. Talep düzeyindeki değişimlere göre oda fiyatlarında değişiklik yapmak otellerin eskiden beri uyguladıkları bir yöntemdir. GY'de de pazara yönelik fiyatlar aylık, haftalık, günlük ve saatlik zaman dilimlerinde değiştirilmektedir. Fakat uygun müşteri karması ile hedeflenen en yüksek geliri yakalamaktır (1997a, s.192).

Beşinci aşama, *Pazar Bölümlerinden Gelen Talebin Analizidir*. GY'de otele daha çok gelir bırakacak müşteri gruplarının kalış sürelerinin daha düşük gelir bırakacak müşteri grupları tarafından işgal edilmemesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle otel yöneticilerinin gelecek aylara yönelik olarak gelen rezervasyon taleplerinin reddedilebileceği fikrine hazırlanmaları gerekmektedir. Bilindiği gibi grup rezervasyonları aylar öncesinden gelirken, münferit rezervasyonlar daha yakın tarihlerde gelmeye başlamaktadır. 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 (1997a, s.193).

Altıncı aşama, *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 gruplardan otele daha çok gelir bırakanlar tercih edilecektir. Eğer talep düşük ise, indirimli fiyatlar satışa açılacak, fiyat esnekliği olan pazar bölümleri satın almaya teşvik edilecek, yerel pazara düşük maliyetli indirim paketleri sunulacaktır. Bu aşamada otelin kapasite üstü rezervasyon politikasının GY stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (1997a, s.195).

Yazarların mevcut çalışmalarında modelin yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve onuncu aşamaları ile ilgili olarak ayrıntılı bilgiye ulaşılamamıştır. Fakat, **Tablo 4**'te de görüldüğü gibi yedinci ve sekizinci aşamalar GY'nin araçlara ve müşterilere tanıtımını, dokuzuncu aşama GY faaliyetlerinin değerlendirilmesini, onuncu aşama ise gerekli değişikliklerin yapılmasını içermektedir.

Donaghy, McMahan-Beattie ve McDowell'a Ait Modelin Eleştirisi: Jones ve Hamilton'ın modelinde olduğu gibi, yine otel işletmelerinin büyüklüğü ve özellikleri

dikkate alınmamakta, otel işletmeleri için genel bir model sunulmaktadır. Aynı şekilde otellerin GYS'ye sahip oldukları varsayılmaktadır. Birinci aşamada işgören başlığı altında örgütün GY'ye hazırlanması anlatılmaktadır. Talep analizi aşamasında talep ve arz analizi birlikte ele alınmaktadır. Pazar bölümlerinin otel kârlılığına katkısına değinilmemektedir. Uygun pazar karmasının belirlenmesi dördüncü aşamada ayrıca ele alınmaktadır. Oysa uygun müşteri karmasının belirlenmesi pazar bölümlenimin doğal bir sonucudur. Beşinci ve altıncı aşamalar daha çok operasyona yönelik ve kısa vadeli uygulamaları içermesine rağmen ayrı ayrı ele alınmaktadır. Modelin birinci aşamasında otel ile müşteriler arasında çıkabilecek sorunlara dikkat çekilmesine rağmen GY'nin tanıtılması ve müşteri uyumunun sağlanması konuları yedinci ve sekizinci aşamada karşımıza çıkmaktadır. Yedinci ve sekizinci aşamalar pazar bölümlenme aşamasında ayrıntılı bir biçimde ele alınması gereken konulardır. Özellikle uygun müşteri karmasının belirlenmesi aşamasında her pazar bölümüne yönelik olarak GY'nin tanıtım programı hazırlanmalıdır. Aksi takdirde GY'nin tanıtılması ve müşteri uyumunun sağlanmasında geç kalınmış olacaktır. Bir önceki modelde olduğu gibi uzun ve kısa vadede yapılması gerekenlerin netleştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Tablo 5. Getiri Yönetimi Uygulama Modelleri

Jones ve Hamilton'ın Getiri Yönetimi Uygulama Modeli	Donaghy, McMahon-Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Uygulama Modeli
<ol style="list-style-type: none"> 1. Getiri Yönetimi Kültürünün Geliştirilmesi, 2. Talebin Bütünlüklü Bir Biçimde Analiz Edilmesi, 3. Fiyat-Değer Analizi Yapılması, 4. Pazar Bölümlenme İşleminin Yapılması, 5. Talep Özelliklerinin ve Talepteki Değişimlerin Analiz Edilmesi, 6. Rezervasyon Özelliklerinin İzlenmesi, 7. Getiri Yönetiminin Değerlendirilmesi ve Gözden Geçirilmesi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İşgören 2. Talep Analizi 3. Pazar Bölümlenme 4. Otele En Uygun Müşteri Karmasının Belirlenmesi 5. Pazar Bölümlerinden Gelen Talebin Analizi 6. Kapasite Tahsis Düzeylerinin Belirlenmesi 7. Getiri Yönetimi Sisteminin Tanıtılması 8. Getiri Yönetimi Sistemine Müşteri Uyumunun Sağlanması 9. Faaliyetlerin Değerlendirilmesi 10. Eylem

Kaynak: Jones ve Hamilton, 1992; Donaghy v.d. 1997a.

Tablo 5'te her iki model bir arada görülmektedir. GY uygulama süreci otellerin özelliklerine göre farklılıklar gösterecektir. Otelin, bir zincire üye olması veya bağımsız olması, büyük veya küçük ölçekli olması, bilgi teknolojisinden yararlanma düzeyi, şehir

veya sayfiye oteli olması bu farklılıklara örnek gösterilebilir. Her iki model de genel olarak otel işletmelerine hitap etmekte ve bu farklılıkları göz önüne almamaktadır.

Bu farklılıklar gözetilerek GY uygulama süreci iki genel kategoride ele alınabilir. Beş yıldızlı (büyük ölçekli) ve bilgi teknolojisinden yararlanma düzeyi yüksek oteller birinci, dört ve daha az yıldızlı (küçük ve orta ölçekli) ve bilgi teknolojisinden sınırlı düzeyde yararlanan otellerde ikinci kategoride ele alınabilir. Alanyazında, küçük ve orta ölçekli otellerde GY uygulamasına ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Lee-Ross, 1997; Luciani, 1999). Birinci kategori için GY uygulama modelinin geliştirilmesi ve uygulama aşamalarının netleştirilmesi, kapsamının genişliği nedeniyle ikinci kategorideki oteller içinde yol gösterici olacaktır. GY uygulama sürecinin bu iki kategori gözetilerek ayrı ayrı ele alınması durumunda çalışmanın kapsamını aşma tehlikesi söz konusu olduğundan; bu çalışmada beş yıldızlı ve bilgi teknolojisinden yararlanma düzeyi yüksek otellere yönelik GY uygulama modeli geliştirilmeye çalışılacaktır.

2. BEŞ YILDIZLI OTELLER İÇİN GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMA MODELİ ÖNERİSİ VE AŞAMALARI

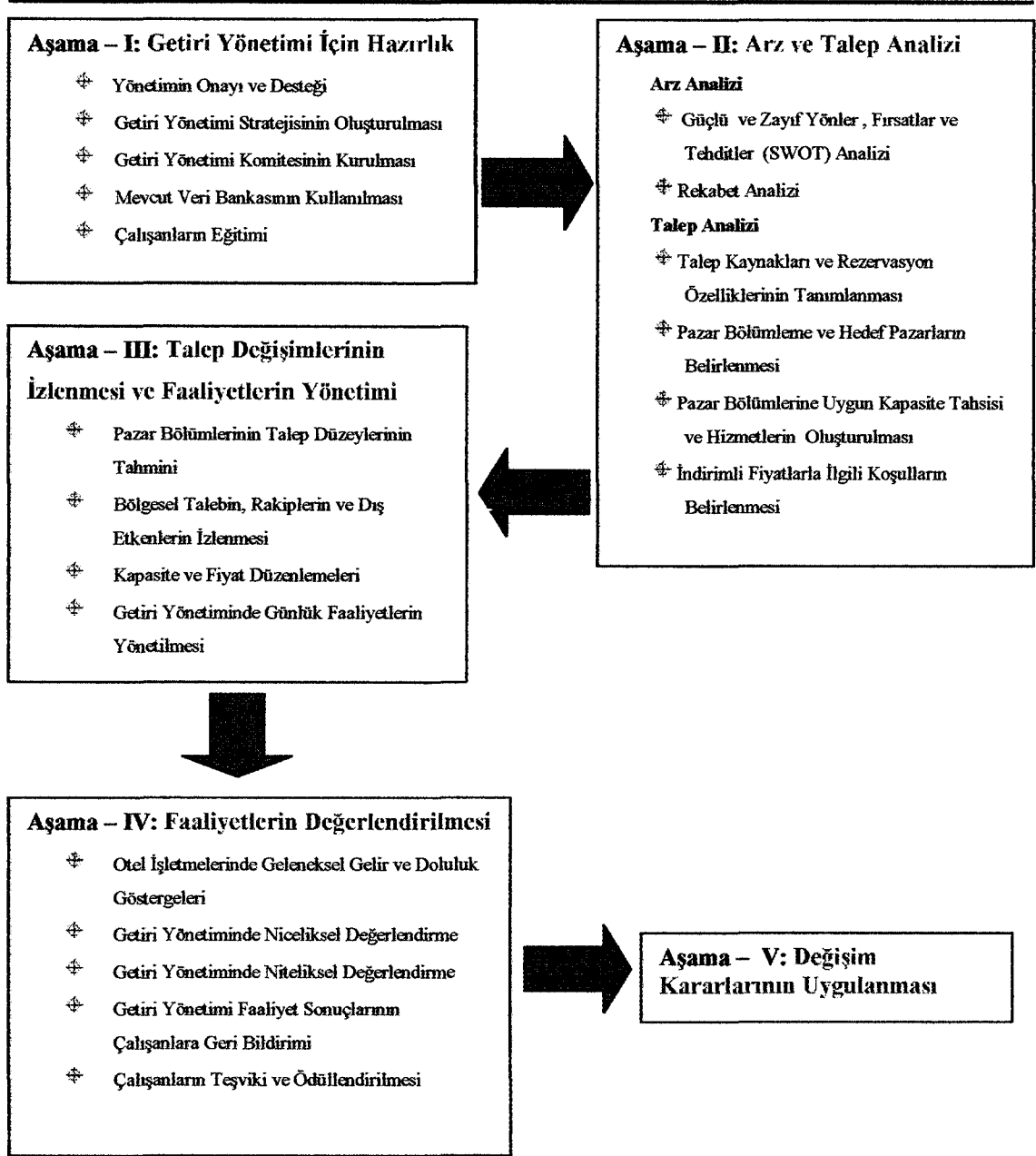
Yukarıda yapılan eleştiriler ışığında beş yıldızlı oteller için geliştirilmiş beş aşamadan oluşan bir GY uygulama modeli **Tablo 6**'da sunulmuştur. Birinci ve ikinci aşamalar GY uygulamasında uzun vadeli hedefleri içeren çalışmaları kapsamaktadır. Üçüncü aşama, GY uygulamasının gövdesini oluşturan kalış günü yaklaştıkça yapılması gereken çalışmaları içermektedir. Dördüncü aşamada, nicelik ve nitelik olarak GY'nin performansını ölçmeye yönelik işlemler yer almaktadır. Beşinci aşamada ise performans değerlendirmenin doğal bir sonucu olarak yapılması gereken değişiklikler tartışılmaktadır.

2.1. Aşama – I: Getiri Yönetimi İçin Hazırlık

GY geleneksel talep ve kapasite yönetimi uygulamalarından farklılaşmaktadır. Bu nedenle GY'ye geçmeden önce otelin çeşitli alanlarda örgütün hazırlanması, çalışanların hazırlanması, gerekli değişikliklerin yapılması, eksikliklerin tespit edilmesi v.b. gibi hazırlık ve değişiklikler yapması gerekmektedir. Böylece GY'nin başlangıçtan itibaren sağlam temeller üzerine kurulması sağlanacaktır. Yeoman ve Watson (1997, s. 80),

GY'yi *İnsana Dayalı Faaliyet Sistemi* (Human Activity System) olarak tanımlamakta ve bu sistemin etkileşimli üç sistem üzerine kurulması gerektiğini savunmaktadırlar. **Şekil 13'**de *Tahmin, İnsan ve Strateji* sistemlerinden oluşan *İnsana Dayalı Faaliyet Sis-*

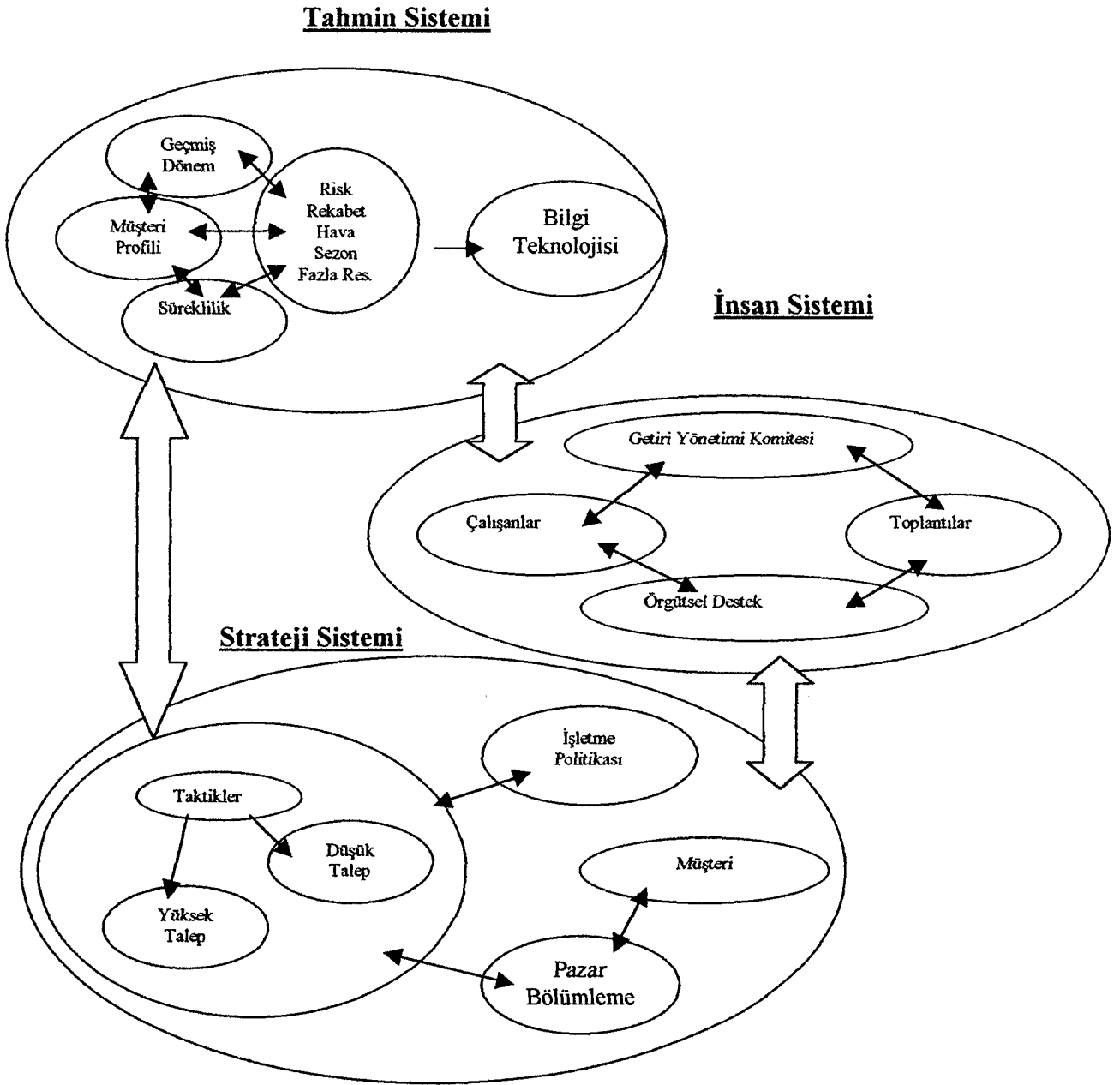
Tablo 6. Getiri Yönetimi Model Önerisi



temi görülmektedir. *Tahmin sistemi*; GY'de en önemli unsurdur. Hava koşulları, rekabet, riski göze alma, talebin dalgalanması, kapasite üstü rezervasyon politikası gibi

etkenler karar alıcının tahmin yeteneğini etkilemektedir. Bu etkenler, geçmiş dönemin talep ve müşteri özellikleri veri bankası ile tahminlemede birleştirilmektedir. *Tahmin sistemi* durumu değerlendirmek için sürekli bilgi giriş ve çıkışının olduğu bir süreci ifade etmektedir. *İnsan sistemi*; GY süreci temelde insana dayalı bir faaliyettir. İşletme

Şekil 13. İnsana Dayalı Faaliyet Sistemi



Kaynak: Yeoman ve Watson, 1997, s. 81

GY sürecini işletebilmek için insan unsurunu en iyi şekilde kullanmak zorundadır. *Strateji sistemi*, işletmenin pazar bölümlenme, fiyat ve kapasite tahsisi, kapasite üstü rezervasyon, yüksek ve düşük talep taktikleri konularındaki açıkça tanımlanmış politikasını ifade etmektedir. Her sistem kendi içinde ve diğerleri ile karşılıklı etkileşim içinde çalışmaktadır.

2.1.1. Yönetimin Onayı ve Desteği

GY'nin bir otel işletmesinde uygulanması örgütte kültürel bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle örgüt yapısının esnek ve değişime açık olması bir zorunluluktur. GY, yöneticileri karar alma, planlama ve iletişim konusunda çalışanlarla etkileşim içinde olmaya teşvik etmektedir. Çalışanların birbiriyle olan iletişiminin artırılmasının yanında, bölümler arasındaki işbirliği ve uyumun da artırılması gerekmektedir. Böyle bir örgüt ikliminin oluşturulabilmesi için üst yönetim GY'yi destekleyecek inanç ve değerlere sahip olmalıdır (Huyton ve Peters, 1997, s.211). Üst yönetimin katkısı olmadan GY'yi uygulamak ve başarıya ulaşmak mümkün değildir (Kimes,1989b, s.19).

GY'ye geçiş sürecinde bölüm yöneticilerinin görüşleri mutlaka alınmalı, eğer konu hakkında yeterli bilgiye sahip değillerse mutlaka eğitim yoluna gidilmelidir. GY konusunda uzmanlaşmış birçok yazılım ve danışmanlık şirketi bulunmaktadır (Bkz. EK 3). Bu şirketlerden eğitim ve diğer konularda yardım alınması işletmenin başlangıçtan itibaren doğru stratejiler geliştirmesine olanak sağlayacaktır.

2.1.2. Getiri Yönetimi Stratejisinin Oluşturulması

GY uygulamalarının kısa vadeli hedeflere dayandırılması otel işletmesini başarısızlığa sürükleyebilir. GY'de kısa vadede fiyat değişimleri, kapasite ayarlamaları ve gelir artışı üzerinde yoğunlaşılırken; uzun vadede karlılık, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi v.b. konular üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

Stratejik planlama; bir örgütün değişen çevre koşulları içinde, örgüt kaynaklarının genişletilmesi, ortaya çıkan fırsatlar ile örgüt kaynakları arasında akılcı bir uyumun sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili bir yönetim ve karar sürecidir (İçöz, 1996, s.82). Bu nedenle stratejik pazarlama planlamasının temelini oluşturan işletme amacının tanımlanmış olması, hedefler, stratejiler ve taktiklerin önceden belirlenmesi

gerekmektedir. Bu noktadan yola çıkıldığında işletmenin daha önceden zincir ya da otel düzeyinde belirlemiş olduğu bir strateji varsa, GY stratejisinin bununla uyumlu olması oldukça önemli bir konudur. Stratejiler uzun vadede sabittir, buna karşılık taktikler oldukça esnek ve değiştirilebilir. GY stratejisi uzun vadeli işletme stratejisine uyumlu olarak geliştirilmelidir. Örneğin, otel işletmesinin uzun vadedeki hedeflerinden bir tanesi 'müşteri bağlılığını artırmak' olabilir. Bu durumda GY fiyat değişim uygulamalarının müşteri bağlılığına zarar vermeyecek biçimde yapılandırılması gerekmektedir.

2.1.3. Getiri Yönetimi Komitesinin Kurulması

Komiteler biçimsel organizasyonların vazgeçilmez bir unsurudur. Komite organizasyondaki bir grup insanın ortaya çıkan sorunları çözmek için bir araya gelmesidir. Bir araya gelme devamlı olabileceği gibi geçici de olabilir. Komiteler, organizasyona bağlı komiteler, devamlı ve geçici olarak üçe ayrılmaktadır (Özalp, 1992, s.211). Getiri Yönetimi Komitesi (GYK) organizasyona bağlı ve devamlı bir komitedir. GY uygulamasının başlatılması ve yürütülmesi için aşağıda sıralanan bölüm yöneticilerinden GYK'nın kurulması uygun olacaktır: Otel yöneticisi, odalar (önbüro) yöneticisi, satış-pazarlama yöneticisi, rezervasyon yöneticisi, yiyecek-içecek yöneticisi (banket veya konferans yöneticisi) ve getiri yöneticisi. Daha hızlı ve etken karar alınabilmesi için GYK'nın çok büyük tutulmamasında fayda görülmektedir. Bu diğer bölümlerin dışlanması anlamına gelmemektedir. Otelin örgüt yapısı ve özelliklerine göre otel yöneticisi bu komiteye katılabilir veya satış-pazarlama yöneticisinin yerine rezervasyon yöneticisi geçebilir. GYK'nın başlangıç aşamasındaki görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Çalışanların eğitilmesi,
2. Uygulama ile ortaya çıkabilecek olası müşteri sorunlarının önceden tespit edilmesi,
3. Veri bankasının düzenlenmesi,
4. GY stratejisinin oluşturulması.

İlerdeki aşamalarda GYK'nın görevi düzenli aralıklarla toplanarak otelin gelecekteki iş hacmini tahmin raporları üzerinden değerlendirmektir. GYK dört konudan sorumludur (Jones ve Hamilton, 1992, s.92; Huyton ve Peters, 1997, s.211):

1. Talebin önceden tahmin edilmesi,
2. Kalış günü yaklaştıkça pazar bölümlerine yapılan kapasite tahsislerinin yenilenmesi,
3. Uygun görülen fiyatların satışa açılması veya kapatılması,
4. Önbüro ve rezervasyon çalışanlarına geri bildirim yapılması.

GYK kurulduktan sonra, bu komitenin koordinasyonunu sağlayacak olan getiri yöneticisinin atanmasına sıra gelmektedir (IHA, 1992, s.13). Getiri yöneticisinin diğer bölümlerden ayrı bir komuta düzeyinde yer alması, yönetici statüsünün kazandırılması ve bağımsız çalışabilmesi gerekir. Satış-pazarlama veya önbüro bölümüne bağlı çalışması durumunda otel yönetimine rapor verebilen bir görev alanı olmasında fayda görülmektedir. Çünkü getiri yöneticisi, satışa açma/kapama, fiyat değişimi kararlarını verirken önbüro veya satış-pazarlama yöneticisi ile çatışma içine girebilir, baskı altında kalabilir. Bu nedenle otel yöneticisine doğrudan rapor sunma sorumluluğu mutlaka iş tanımına yansıtılmalıdır. Otelin GYS kullanmaması durumunda talep tahmini ile ilgili istatistik çalışmalarının getiri yöneticisi tarafından yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. Göreve getirilecek kişinin istatistik veri analizi konularından iyi anlayan birisi olması yanında oda dışı gelirler, yiyecek içecek gelirleri ve banket gelirleri konusunda uzmanlık derecesinde bilgiye sahip olması gerekmektedir.

2.1.4. Mevcut Veri Bankasının Kullanılması

GY'nin bir sistem olarak faaliyete geçirilebilmesi için yoğun ve ayrıntılı bir veri bankasına ihtiyaç duyulacaktır. Bu banka çeşitli fiyat kategorileri ve pazar bölümleri için geçmişteki talebin özelliklerini yıllık, aylık ve günlük bazda verebilmelidir. Veri bankasının en az iki yıllık olması konusunda yazarlar ve uygulamacılar arasında görüş birliği bulunmaktadır (Donaghy v.d.,1997a, s.191; IHA, 1992, s.16). Otelin hitap ettiği bütün pazar bölümlerinin karakteristik özellikleri rezervasyon yaptırma özellikleri ve talep özellikleri (nicel talep özellikleri, fiyata duyarlılık, ne kadar zaman önceden

rezervasyon yaptırdıkları, harcama eğilimleri, kalış süreleri, varış ve ayrılış özellikleri v.b.) geçmiş bilgiler dikkate alınarak tanımlanmalıdır. Her fiyat kategorisinde bu özellikler gözetilerek oluşan bilgi farklı pazar bölümlerinin davranışlarının daha iyi anlaşılmasını ve ileriye yönelik olarak doğru tahminlerin yapılmasını sağlayacaktır. Farklı fiyat kategorileri arasındaki etkileşimin bilinmesi kapasitenin ne kadarının düşük fiyatla ne kadarının yüksek fiyatla satılması gerektiğini ortaya çıkaracaktır (Kimes, 1989b, s.18; Kimes, 1989b, s.190; Donaghy v.d., 1995a, s.144).

Veri bankasının önemi tahminlemede kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Tahminleme ise GY'nin temel taşlarından birini oluşturmaktadır (Relihan, 1989, s.43; Kimes,1989b, s.18; Lieberman, 1993, s.38). Farklı fiyatlar uygulayarak geliri artırabilme becerisi gelecekteki talebin yapısını veri bankasını kullanarak doğru olarak görebilmeyi gerektirmektedir (Jauncey v.d., 1995, s.23). Tahminleme ile gelecekteki herhangi bir zaman diliminde her pazar bölümünden gelecek talebin yaklaşık olarak belirlenmesi hedeflenmektedir. Böylece kalış günü yaklaştıkça GY günlük olarak uygulanan taktiklerle etkin duruma gelmektedir (Orkin, 1988, s.53).

Otele GYS satın alınmaması durumunda, veri bankasındaki veriler sayısal tahmin yöntemleri içerisinde kullanılarak geleceğe yönelik talep tahmini yapılmalıdır. Birçok otelin özel bir yazılım kullanmadan da GY'yi başarılı bir şekilde uyguladıkları bilinmektedir (Lieberman, 1993, s.36). Burada önemli olan örgütü ve süreçleri sistematize ederek GY hedefleri doğrultusunda işletmektir.

GYS satın alınması durumunda ise geçmişteki iki yıllık veri bankasının programa yüklenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu da oldukça karmaşık bir süreçtir ve yazılım şirketinin desteği olmaksızın gerçekleştirilemez (Bkz. Ek 3). Bu noktada otel yönetimi için önemli bir konu da GYS'ye ihtiyaç olup olmadığının tespiti ve satın alıp almama kararının verilmesidir. GYS satın alınması birinci aşamadan itibaren otellerin GY uygulama biçimini etkileyecektir. GY için bilgisayar sistemi kullanılması durumunda yanıtlanması gereken birçok soru ortaya çıkmaktadır: Ticari yazılımlardan hangisi satın alınacak? Satıcı firma eğitim verecek mi? Sürekli destek hizmetleri var mı? Yazılımın yeni versiyonlarını ücretsiz olarak verecek mi? KYS'deki veri bankası GYS'ye nasıl aktarılacak? Diğer bilgi sistemleri ile karşılıklı iletişim içinde çalışacak mı? Bu soruların yanıtları birinci aşamanın yaşama geçirilmesinde belirleyici bir rol oynayacaktır. İkinci bölümde ayrıntıları ile ele alınan GYS'den bir karar destek sistemi

olarak hem stratejik hem de taktik anlamda yararlanılmaktadır. Talebin analiz edilmesi, pazar bölümlerine yönelik yeniden oda ve fiyat tahsisi yapılması aşamalarında kullanıcılara fazla bir iş kalmamaktadır. Birinci aşamada GYS'nin kullanılması gerek çalışanların eğitimi gerekse mevcut veri bankasının kullanılması işlemlerinde de belirleyici olmaktadır. Bu nedenle otel yönetimi sistem seçiminde titiz davranmalıdır.

Kuşkusuz bilgi teknolojisi ve GYS gerekli bütün bilgileri ayırarak, sınıflandırarak, örgütleyerek bilgiyi hızlı ve tam olarak vermektedir. Fakat bu bilgilerden gerekli olanlarının ayrıştırılması, olası kombinasyonlar arasından uygun olanın seçilmesi işlemini yapamamakta, tahminler ve mevcut durum arasındaki bağlantıyı kuramamaktadır. Gelecek geçmişin basit bir tekrarı değildir. Arz, otel ve rakiplerinin plan ve stratejileri ile biçimlenirken, talep ise insan doğası tarafından biçimlenmektedir. En iyi bilgisayar tahminleri bile yanıltıcı olabilir. Bu nedenle son tahmin rakamlarının sorumluluğu yönetimde olmalı ve bu rakamlar çalışanlarla sık sık tartışılarak gerekli değişiklikler yapılmalıdır. GY'nin bir otel işletmesinde başarıyla uygulanabilmesi için mutlaka insan unsuru üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir Bunun anlamı otelde çalışan herkesin GY'yi tam anlamıyla anlamasıdır. Bu aşama genelde otel yöneticileri tarafından ihmal edilmektedir. Teknoloji ve sistemler bilgiyi kullanan ve bu bilgi üzerinden karar alan insanların nitelikleri oranında etkin olarak çalıştırılabilecektir. GY otelde çalışan herkesin günlük iş rutininin bir parçası haline gelmelidir (Jones ve Hamilton,1992, s.91; Yeoman ve Watson, 1997).

2.1.5. Çalışanların Eğitimi

GY fiyatları değiştirirken biçimsel ve etkin bir süreç oluşturmaktadır. Doğru talebin yakalanması ve gelirin artırılması hedeflenmektedir. Bu süreç çalışanların davranış ve çalışma biçimlerini de değiştirecektir. Satış, rezervasyon ve resepsiyon çalışanlarının bu değişime ayak uydurabilmeleri için eğitilmeleri gerekmektedir. Bu eğitimin içeriğinde GYS, GY politikaları, strateji ve taktikler, müşterilerin GY konusunda aydınlatılması gibi alanlar bulunmalıdır. Eğitim programı GY yaklaşımının ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Donaghy v.d., 1995a, s.148; Huyton ve Peters, 1997, s.211). Kimes (1989b, s.19), özellikle rezervasyon çalışanlarının inisiyatiflerinin azaltılması veya ortadan kaldırılmasının moral bozukluğuna yol açacağını belirtmektedir. GYS çalışanların karar verme ve denetimdeki rollerini yok etmemekte, karar alma aşamasında gerekli olan

bilgiyi sunmaktadır. Yani karar verme ve sorumluluk yine çalışanların üzerindedir. GYS oda fiyatlarının değiştirilmesini önerebilir, yer verilemeyen pazar bölümleri ile yer verilen arasındaki gelir farkını hesaplayabilir, hatta belirli pazar bölümlerine ait fiyat kategorilerinin satışını durdurabilir (Donaghy v.d., 1995a, s.148). Örneğin, belirli bir gün için indirimli fiyattan daha fazla rezervasyon alınmamasını veya gruplara o gün için belirlenen taban fiyatın altında satılmamasını önerebilir. Bu noktada bu önerinin dikkate alınması veya atlanarak başka bir işlem yapılmasında nihai karar ve sorumluluk çalışanlarındır. Bu durum iş tanımlarına yansıtılarak çalışanların özgür hareket yeteneği desteklenmelidir. GYS otel çalışanlarına veriye dayanarak karar verme ve bu kararların sonuçlarını izleyerek ders çıkarma şansını vermektedir (Lieberman, 1993, s.38).

Alanyazında GY uygulama sürecinin birinci aşamasını oluşturan işlemlerle ilgili birçok nitel çalışma bulunmakla birlikte, bu konuda yapılan tek nicel araştırma Donaghy v.d.'ne (1997) aittir. Araştırma İngiltere'de GY uygulayan 33 otelden 8 adedinin otel yönetimi ile yapılan görüşme sonucunda elde edilmiştir. Yazarlar, birinci aşamada aşağıda sıralanan dört konuda yetersizliklerin bulunduğunu tespit etmişlerdir:

- GY kavramının anlaşılması,
- Değişim süreci,
- Eğitim ihtiyacı ve giderilmesi,
- GY bilgisayar sistemi.

GY kavramının anlaşılması; GY'nin gerek kavramsal açıdan gerekse uygulama açısından üst düzey yöneticiler tarafından yeterince anlaşılmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle otelde GY'nin kavramsal olarak anlaşılabilmesi üç düzeyde ele alınmalıdır: (1) Eğer otel bir zincire bağlı olarak çalışıyorsa, merkez ofis düzeyindeki yöneticiler otel yöneticilerine oranla çok daha iyi bir GY vizyonu geliştirmelidir, (2) Otel yöneticileri GY konusundaki anlayış yetersizliklerini gidermelidir ve (3) Otel yöneticileri çalışanlarını GY konusunda eğitime tabi tutmalıdır.

Değişim süreci; otelin eski konaklama yönetim tekniklerinden yeni olanlara geçmesi söz konusudur. Örgütte değişime karşı bir direnç oluşması kaçınılmazdır. Otel yöneticisi, orta düzey yöneticiler ve çalışanlar kendilerine danışılmadan GY'nin üst yönetim tarafından dayatılması durumunda direnç göstermektedirler. Bu nedenle GY uygulama süreci çok iyi planlanmalı ve yönetilmelidir. Otel yöneticilerinin değişim

sürecine yönelik önerileri şöyle özetlenebilir: GY teknikleri ile geleneksel teknikler arasındaki benzerliklere odaklanıldığında değişime karşı direnç azalmaktadır. GY bir takım çalışmasıdır. Satış-pazarlama, rezervasyon, önbüro, muhasebe, yiyecek içecek, banket gibi geleneksel otel bölümlerinin birbirinden bağımsız çalışması engellenmelidir. Getiri yöneticisinin rolü, bölüm yöneticileri arasında eşgüdümü ve iletişimi sağlamaktadır.

Eğitim ihtiyacı ve giderilmesi; eğer otel bir zincire bağlı olarak çalışıyorsa, genel merkez tarafından belirlenmiş tek tip bir eğitim programı bir birim olarak otelin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalabilir. Eğitim otelden otele farklılık gösterecektir. İster bir zincire bağlı isterse bağımsız bir otel olsun, işletmenin ve çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak bir eğitim programı oluşturulmalıdır.

GY bilgisayar sistemi; otel yöneticileri kullanmakta oldukları GY bilgisayar yazılımlarının yetersiz kaldığını vurgulamaktadır. GYS'deki yetersizlik GY uygulama sürecini olumsuz etkilemektedir. Yazılımların, kullanıcıların ve otelcilik sektörünün özgün ihtiyaçları gözetilerek tasarlanması gerekmektedir. Özellikle sistemin oda dışı gelirleri hesaba katmaması GY'nin etkinliğini azaltmaktadır.

2.2. Aşama – II: Arz ve Talep Analizi

GY faaliyetleri, ancak sürekli değişim içinde olan pazar koşullarının bütünüyle izlenebildiği bir zemin üzerinde yürütülebilir (Donaghy v.d., 1995, s.56). GY uygulamalarını pazarlama çalışmalarından ayrı tutmak neredeyse olanaksızdır. Bu nedenle satış-pazarlama bölümü ve stratejik bir pazarlama planı olmayan bir otelin GY uygulaması imkansızdır denilebilir. Pazarlama planı, işletmenin arz ve hizmet özelliklerinin, içinde bulunduğu pazar, rekabet ve talep özelliklerinin analiz edilmesi anlamına gelmektedir (Powers, 1997, s.148). Otelin satış-pazarlama bölümünün ve stratejik bir pazarlama planının olması ise oteli uygulamanın başlangıcından itibaren avantajlı bir duruma getirecektir. GY uygulamasının ikinci aşaması arz/talep analizi ve pazar bölümleridir. Bu aşamalar aynı zamanda stratejik pazarlama planlamasının odak noktasını oluşturmaktadır (İçöz, 1996, s.98).

Ayrıca, GY stratejisi ile pazarlama stratejisinin birbirine uyumlu hale getirilmesi bu aşamada ayrı bir önem kazanmaktadır. Aksi taktirde farklı hedeflerin belirlenmesi, farklı çabaların harcanmasını ve performansın farklı değerlendirilmesini beraberinde

getirecek ve bölümler/yöneticiler arasında çatışmalar başlayacaktır. Bu gibi istenmeyen durumların ortaya çıkmaması ve etkinliğin sağlanması için; otelde satış-pazarlama bölümü yoksa mutlaka bölümün kurulması, halihazırda bir satış-pazarlama bölümü varsa GY uygulamasını destekleyecek şekilde yapılandırılması yerinde bir davranış olacaktır.

2.2.1. Arz Analizi

Beş yıldızlı bir otel işletmesi için GY uygulaması uzun vadeli çalışmadır ve işletmenin arz yapısını analiz ederek kendini tanıması oldukça önemlidir. İşletmenin arz yapısı bizzat işletme tarafından denetlenebilen etkenlerden oluşmaktadır. Bu etkenler; hizmet, kalite, kapasite, fiyat, yönetim, finansman, araştırma-geliştirme, pazarlama ve hizmet üretim faaliyetleridir. Bu etkenler aşağıda daha ayrıntılı olarak verilmiştir (Akmel, 1995, s.26):

- Mali değerler (öz sermaye, yabancı sermaye, krediler, gelirler ve yatırımcıların kişisel varlıkları),
- Ayni değerler (işletmenin mal varlığı, üretim araç-gereçlerinin sayısı ve özvarlık durumu),
- İşletme binası (turistik çekicilik etkenlerine ve turistik merkezlere göre konumu, mimarisi, işlevselliği),
- Teknik donanım ve hizmetler,
- Bilgi sistemleri donanımı (mevcut bilgi kapasitesi ve bilgiye erişme düzeyi),
- Kapasitesi (konaklama, banket, toplantı, konferans v.b.)
- Zincir, merkez, şubeler, bağımsız v.b. örgütlenme şekli,
- İşgücü yapısı (yöneticilerin ve çalışanların eğitim ve deneyim düzeyi, sayıları, işgören devir hızı, yeni işgören bulabilme yeteneği v.b.),
- İşletme kültürü,
- İşletme imajı,
- Yönetim şekli (bağımsız, imtiyaz sözleşmesi, yönetim sözleşmesi v.b.),
- İşletmenin ve işletmecinin deneyimi,
- İşletmenin ve çalışanların iletişim içinde oldukları kişi ve örgütler (bölgesel ve ulusal otelcilik birlikleri, sendikalar).

Otel işletmesinin faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen tüm etkenler GY uygulamasına da yansiyacaktır. İşletme arz yapısı ile ilgili olumsuzluklar varsa, bunların önceden tespit edilmesi ve giderilmesi GY uygulamasının kesintisiz bir şekilde yürütülmesine olanak tanıyacaktır. İşletme binasının eskimiş olması ve yenileme yatırımı gerektirmesi veya tutarlı bir insan kaynakları politikasının olmaması nedeniyle çok yüksek bir işgören devir hızına sahip olması konuya örnek olarak verilebilir.

İşletme çevresindeki ekonomik koşullar, rekabet koşulları ve tüketici tercihleri sürekli değişmektedir. Devlet, ekonomi ve toplumsal yaşamdan kaynaklanan işletme dışı çevresel etkenlerin de arz analizi içinde incelenmesi yararlı olacaktır. Dikkate alınmadığında işletme için çeşitli tehditler yaratabilecek bu etkenler de analiz edilmelidir.

2.2.1.1. Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (SWOT) Analizi

SWOT kelimesi, İngilizce güçlü (strengths) ve zayıf yönler (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Güçlü ve zayıf yönler işletme içi etkenleri, fırsatlar ve tehditler ise işletme dışı etkenleri analiz etmekte kullanılmaktadır (İçöz, 1996, s.91; Powers, 1997, s.149).

Tablo 7. Beş Yıldızlı Zincir Şehir Oteli İçin Örnek SWOT Analizi

Güçlü Yanlar <ul style="list-style-type: none"> • Güçlü Bir Finansal Yapı • İyi Bir Marka İmajı • Zincirin Bir Merkezi Rezervasyon Sistemi Olması • Esenboğa Havaalanına Yakınlık • CNR ve TÜYAP Fuar Merkezlerine Yakınlık • İki Farklı Konaklama Biriminde Hizmet 	Zayıf Yanlar <ul style="list-style-type: none"> • İşgören Devir Hızının Yüksek Olması • Şehir Merkezine Uzaklık • Tur Grupları Ağırlıklı Çalışma, Münferit Müşterinin Az Olması • Otelin Eskimesi, Yenileme Yatırımı İhtiyacı
Fırsatlar <ul style="list-style-type: none"> • Tekstil ve Moda Sektörünün Aynı Nuktada Bir İş Merkezi Kurması • 17 Ağustos Depreminin Olumsuz Etkilerinin Azalması • Ekonomik Durgunluğun Aşılması 	Tehditler <ul style="list-style-type: none"> • Aynı Nuktada Beş Yıldızlı Zincir Bir Otelin Açılması

Çevre koşulları, pazar, tüketici ve rakiplerin analiz edilmesi ile bir taraftan işletmenin önündeki büyüme ve gelişme fırsatları ortaya çıkarılırken, diğer taraftan da

planlı dönem boyunca işletmeyi tehdit eden tehlikeler ortaya çıkarılmaktadır. **Tablo 7** beş yıldızlı bir zincir otelin örnek SWOT analizini göstermektedir.

İşletme içi etkenlerin analizi ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaktadır. Örneğin, oda, yiyecek, içecek ve müşteriye sunulan diğer hizmetlerin kalitesi gözden geçirilip değerlendirilerek güçlü ve zayıf yönler belirlenmektedir.

SWOT analizi, otelin mevcut durumunun bilinmesi ve geleceğe yönelik uzun vadeli hedeflerin oluşturulmasında önemli bilgiler sunmaktadır. Pazarlama planının SWOT analizi üzerine kurulması, GY uygulamasının sağlıklı bir zeminde yürütülmesine ve etkinliğin en üst düzeye çıkarılmasına olanak sağlayacaktır.

2.2.1.2. Rekabet Analizi

Otel işletmeleri oldukça geniş bir alana yayılmış rakiplerle ve rekabetle karşı karşıyadır. İşletmeler arası rekabetin yanı sıra, bölgeler arası ve uluslararası rekabet söz konusudur. Bu nedenle rakiplerin sunduğu hizmetlerin ve rekabetin analizi GY'ye büyük katkı sağlayacaktır.

Rekabet analizi ile önce işletmeyi doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen rakiplerin bir listesi yapılmakta, daha da sonra bu rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaktadır (Powers, 1997, s.155). Böylece işletme, rakiplerin üstünlükleri ile kendi üstünlüklerini karşılaştırabilmektedir. Otel işletmeleri rakiplerin faaliyetleri ilgili bilgileri; rakip otelleri ziyaret ederek, çalışanları ile konuşarak, seyahat acentalarından bilgi alarak, rezervasyon ofislerini arayarak, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini ve web sayfalarını izleyerek edinmektedirler.

Pazarlama kavramı tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının rakiplerden daha iyi karşılanması ilkesine dayanmaktadır. Bu istek ve ihtiyaçların değişmez ve sabit bir yapıda olduğu düşünülmemelidir. Çünkü pazardaki tüketici eğilimleri, davranışları ve yaklaşımları sürekli olarak değişmektedir. Otel yönetimi iyi bir pazarlama stratejisi geliştirmek için hedef tüketicilerin ihtiyaçlarını belirlemekten çok daha fazlasını yapmak durumundadır. Başka bir ifadeyle, aynı hedef pazara hitap eden rakiplerden daha iyi stratejiler geliştirmek durumundadır. Böylece otel işletmesi sunduğu hizmetin tüketici gözünde daha iyi bir konuma gelmesini sağlayarak stratejik bir avantaj elde edecektir (İçöz, 1996, s.92; Kotler v.d., 1996, s.105).

Dünyada ve Türkiye’de otel işletmeleri yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedir. Her geçen gün yeni bir otel açılmakta ve pazar payına ortak olmaktadır. Rakiplerin hedef pazar bölümleri, zincire bağlı veya bağımsız çalışmaları, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ile çalışıp çalışmadıkları, hizmet özellikleri, sundukları ek olanaklar, GY uygulayıp uygulamadıkları ve indirimli fiyat uygulamalarına karşı tepkileri çok iyi analiz edilmelidir.

Rakip oteller bir yıllık dönemler için; doluluk oranı, ana pazar bölümlerine satılan oda miktarı, satılabilir ve satılan oda miktarı, ortalama günlük oda fiyatı, toplam gelir ve toplam oda arzı kriterleri üzerinden karşılaştırmalı olarak analiz edilmelidir. Böylece rakip otellerin hangi pazar bölümleri üzerinde yoğunlaştığı, sundukları hizmet ve ek olanaklar net bir şekilde ortaya çıkarılabilecektir (Powers, 1997, s.157; Bkz. Ek 1).

Rakip otellerin anlaşma ile çalıştığı seyahat acentaları ve şirketler; tahsis edilen oda kontenjanı, fiyat ve sunulan ek olanaklar yönüyle ayrıca bir analize tabi tutulmalıdır. Bu analizin işletmeye iki yönlü bir katkısı söz konusudur. Bir yönüyle fiyat ve ek olanaklar sunarak ilgili pazar bölümünü otele kazandırmanın yolları araştırılır, diğer yönüyle de eldeki pazar bölümünün rakip otellere gitmemesi için önlemler alınır. Rakipleri bütünüyle denetim altına almak olanaksızdır. Fakat, GY pazarlamadaki fiyat unsurunu ustaca kullanarak rakipleri etkilemektedir.

Otelin bulunduğu nokta ya da bölgedeki toplam oda arzının ve nokta ya da bölgeye olan toplam talebin bilinmesi ise ayrı bir önem taşımaktadır. Böylece işletme o bölgeye olan toplam konaklama talebi üzerinden iş analizi yapabilecektir. Örneğin, bölgedeki rakip otel bir konferans grubu ile anlaşma yapmış ise ilgili tarihte münferit talebe yanıt vermekte güçlük çekecektir. Bu durumda yer bulmakta güçlük çeken münferit talebe yüksek fiyatlarla konaklama sağlanabilir.

2.2.2. Talep Analizi

GY’de otel gelirini artırmak amacıyla farklı pazar bölümlerine farklı fiyatlar sunulmaktadır. Fakat, ilgili pazar bölümlerine fiyat sunumu belirli bir düzen ve sistematik içinde yapılmaktadır. Bu sistematığın kurulabilmesi için pazarlama planı dahilinde talep analizi ve pazar bölümlenme işleminin yapılması gerekmektedir. Böylece pazar bölümlerine uygulanacak fiyatların belirlenmesi, kapasite tahsislerinin yapılması ve hizmetlerin oluşturulması işlemi önceden yapılabilecektir. Pazar bölümlerine

uygulanacak indirimli fiyatlarla ilgili koşulların belirlenebilmesi de yine bu işleme bağlıdır. Talep analizi ve pazar bölümlenme bir taraftan uzun vadeli bir GY stratejisinin belirlenmesini sağlarken diğer taraftan günlük faaliyetlerin yönetilmesi için gerekli enstrümanları da otel yönetimine sunmaktadır.

2.2.2.1. Talep Kaynakları ve Rezervasyon Özelliklerinin Tanımlanması

Talebi oluşturan kaynakların belirlenmesi ve rezervasyon özellikleri otelciler için yeni bir olgu değildir. Paket tur müşterisi, gezginciler, anlaşmalı şirket müşterileri, transit (münferit - grup dışı, anlaşma dışı) konaklama yapanlar, kongre katılımcıları, uzun ve kısa konaklama yapanlar v.b. gibi ayrımlar uzun zamandır yapılmaktadır. GY

Tablo 8. Tatil ve İş Amacıyla Seyahat Edenlerin Karşılaştırılması

Tatil Amaçlı (Leisure Business)	İş Amaçlı (Corporate Business)
• Önceden rezervasyon yapar	• Önceden rezervasyon yapmaz
• Değişik düzeylerde kalite beklentisi	• Yüksek kalite beklentisi
• Bölge seçiminde esnek	• Belirli bir bölge
• Yer seçiminde esnek	• Belirli bir yer
• Prestije düşkün değil	• Prestije düşkün
• Fiyata duyarlı	• Fiyata duyarsız
• Uzun süreli konaklama	• Kısa süreli konaklama

Kaynak: Hanks v.d., 1992, s.17

otellerin halihazırda yaptıklarını değiştirmekten çok pazar bölümlenme sürecinin daha yalın hale getirilmesini hedeflemektedir. Bu işlemin sonucunda kapasite ve taleple ilgili iki sonuca ulaşılabilecektir. Birincisi, farklı müşteri gruplarının ihtiyaçları daha net bir hale getirilerek buna uygun fiyat, kapasite ve hizmetin sunulmasıdır. İkincisi ise, pazar bölümlerinin ne kadar zaman önceden rezervasyon yaptırdıkları, kalış süreleri, varış ve ayrılış özellikleri gibi tutum ve davranışlarının ayrıntılı olarak tanımlanmasıdır (Jones ve Hamilton, 1992, s.94; Donaghy v.d., 1997a, s.191). Pazar bölümlerinin kalış günü yaklaştıkça hareketlerinin izlenmesi; bu özelliklerin bilinmesi durumunda daha rahat bir biçimde yapılabilecektir.

Tablo 8 otel işletmelerinin tatil ve iş amaçlı iki ana pazar bölümünün karakteristik özelliklerini göstermektedir. Otel işletmeleri bu iki ana pazar bölümünü grup (Groups) ve münferit (Transit) başlıkları altında alt pazar bölümlerine ayırmaktadır. Ayırt edici özellikleri bulunan her ana ve alt pazar bölümüne ayrı bir kod numarası verilmekte ve

tüm bilgi sisteminde ve faaliyetlerde bu kodlar kullanılmaktadır. **Tablo 9**'da bu ana ve alt pazar bölümleri kodlarıyla birlikte örnek olarak verilmiştir.

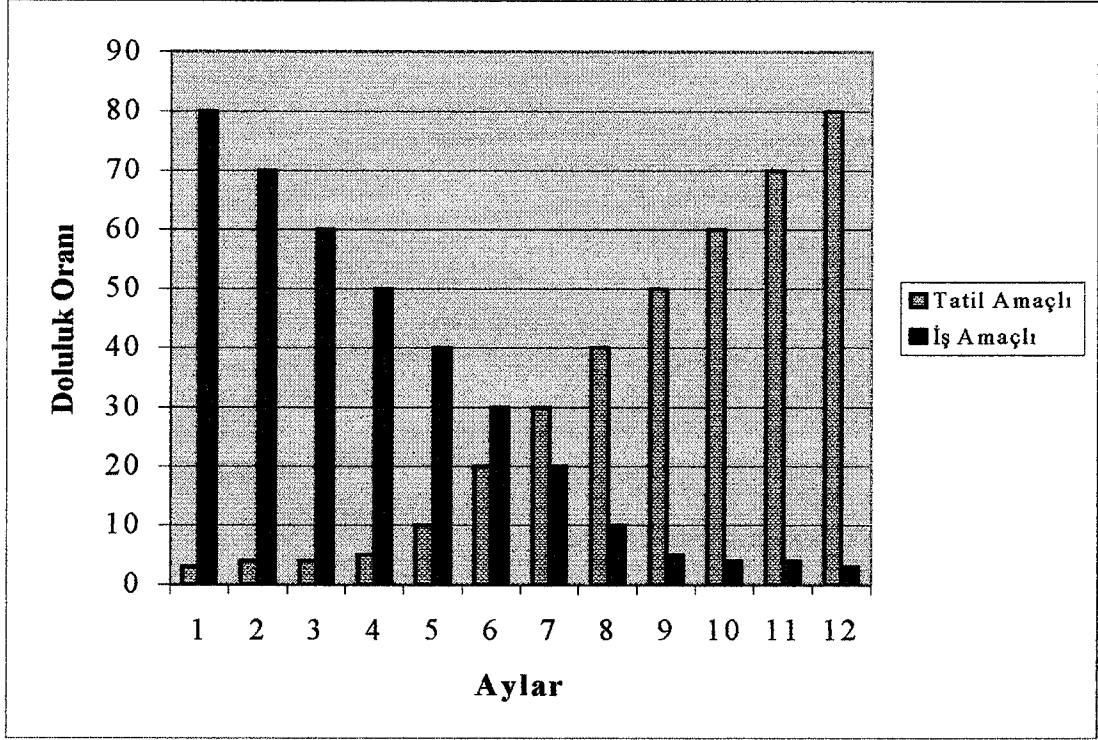
Her pazar bölümü kendine özgü özellikler sergilemekte ve her pazar bölümünün otel için anlamı farklılık taşımaktadır. Anlaşmalı şirket veya acenta misafirine ister birey olsun ister grup olsun anlaşma fiyatından oda sunulmaktadır. Bu bölüme fiyat ve kapasite tahsisi yapılırken, acenta veya şirketin bir önceki yıl yaptıkları toplam oda geceleme dikkate alınmaktadır. Hatta oda geceleme kotalar belirlenerek daha çok

Tablo 9. Beş Yıldızlı Zincir Bir Şehir Oteli İçin Örnek Ana ve Alt Pazar Bölümleri

(LI) Tatil Amaçlı Münferit (Leisure Individual)	(CI) İş Amaçlı Münferit (Corporate Individual)
(LIE) Uzun Süreli Konaklama Yapan Tatilci	(CIE) Uzun Süreli Konaklama Yapan Şirket Müşterisi
(TAI) Acenta ile Gelen Tatilci	(CIF) Kadın Şirket Müşterisi
(LI) Bağımsız Tatilci Birey	(GR) Devlet Adamı, Bürokrat
(HP) Otelin Paket Fiyatlarından Satın Alan	(CLB) Ulusal Şirket Müşterisi
(LID) Tatil Amaçlı Günlük Konaklama	(CIB) Uluslararası Şirket Müşterisi
(LIW) Tatil Amaçlı Hafta Sonu Paketi	(CIC) Anlaşmalı Şirket Müşterisi
	(CDU) Günlük Konaklama Yapan Şirket Müşterisi
(LG) Tatil Amaçlı Gruplar (Leisure Groups)	(CG) İş Amaçlı Gruplar (Corporate Groups)
(TAG-IT) Anlaşmalı Seyahat Acentası Tur Seri Tur Grupları	(CGA) Birliklerin Grupları
(LGS) Sosyal Gruplar, Evlilik Tören Grupları, Futbol Takımları	(CGK) Kongre Katılımcıları
	(CGF) Fuar Katılımcıları
	(CGI) Teşvik Seyahati Grupları
	(CGC) Anlaşmalı Şirket Grupları
	(CMG) Toplantı Grupları
	(AC) Havayolları Ulaştırma Çalışanları
	(ACC) Anlaşmalı Havayolu Çalışanları
	(AC) Anlaşmasız Havayolu Çalışanları
(SL) Özel Tatilci Kategorisi	(SGC) Özel İş Amaçlı Kategorisi
(CGL) Klüp Katında Kalan Tatilci	(CGC) Klüp Katında Kalan İş Adamı

geceleme veren şirket veya acentaya indirimler yapılmakta veya ek hizmetler ücretsiz olarak sunulmaktadır. Bu bölümün müşterileri anlaşma gereği mutlaka belli bir süre öncesinden rezervasyon yaptırarak gelmektedirler.

Şekil 14. İş ve Tatil Amaçlı Rezervasyon Talebi



Kaynak: Relihan, 1989, s.42; Kimes, 1989, s.16-17

Şekil 14 bir yıllık bir zaman diliminde otellere olan iş ve tatil amaçlı rezervasyon grafiğini göstermektedir. Tatil amaçlı rezervasyonlar çok uzun bir zaman öncesinden gelmekte, iş amaçlı rezervasyonlar ise kalış gününe doğru artmaktadır. Anlaşmaya bağlı olarak uzun zaman öncesinden gelen tatil amaçlı konaklama talebi otel için belli bir doluluğun garantilenmesi anlamına gelmektedir. İş amaçlı rezervasyon talebi şirket ve otel arasında anlaşma bulunması durumunda anlaşma fiyatından kabul edilmekte aksi takdirde indirimsiz fiyatlar uygulanmaktadır. Tatil amaçlı ve anlaşma olmaksızın gelen birey veya grup talebi genellikle kısa bir süre öncesinden geldiği için kapı fiyatına yakın fiyatlar sunulmaktadır. Otelin kongre merkezlerine veya fuar alanlarına yakın olması konferans ve fuar katılımcılarını otele çekecektir. Bu pazar bölümünün hareketlerini takip etmek çok daha kolay olmaktadır. Çünkü konferans veya fuar programları ortalama iki sene öncesinden planlanmaktadır. Dolayısıyla organizatörler ve katılımcılar

da çok uzun zaman öncesinden otelden yer ayırmaktadırlar. Bu pazar bölümü harcama eğilimlerinin yüksekliği nedeniyle oteller için oldukça önemlidir. Otelin kendisine ait bir konferans, toplantı veya banket salonunun bulunması ise birkaç alt pazar bölümünün daha eklenmesini gerektirebilir. Şirket, bayi, eğitim toplantılarına katılanlar ile kokteyl, düğün, nişan, ziyafet amaçlı organizasyonlara katılanlar farklı alt pazar bölümleri olarak belirlenebilir. Otelde konferans, toplantı veya banket düzenlenmesi durumunda katılımcılar aynı zamanda konaklama hizmetini satın alan müşteriler olacaktır. Bu pazar bölümlerinden gelen rezervasyonlar hizmetin organize edilebilmesi için mutlaka belli bir süre öncesinden alınmaktadır. Her iki hizmetin fiyatlandırılması ve sunumu birlikte düşünülmektedir.

Otel işletmelerine yönelik talebin özellikleri yukarıdaki gibi özetlenebilir. Fakat bir otel işletmesinin bütün pazar bölümlerine yönelik çalışması imkansızdır. Otelin hizmet kalitesi, yönetim şekli, konumu v.b. nedenler buna engel olmaktadır. Otelin kendine uygun pazar karmasını oluşturması kaçınılmazdır. Örneğin, deniz kıyısındaki bir sayfiye otelinin ana pazar bölümünü tatil grupları (tur operatörleri) oluştururken, alt pazar bölümlerini iş amaçlı seyahat edenler (şirketler) oluşturacaktır. Oysa bir şehir oteli için tam tersi bir durum söz konusudur.

2.2.2.2. Pazar Bölümlenme ve Hedef Pazarların Belirlenmesi

Bir pazar bölümü, belirleyici ortak karakteristik özelliklere sahip ve otelin satış-pazarlama çalışmalarına benzer tepkiler veren bir gruptur. Pazar bölümlenme ise pazarın ortak istek ve ihtiyaçlara sahip birbirinden farklı gruplara bölünmesi sürecidir (Powers, 1997, s.49). Pazar bölümlenmenin otel işletmeleri için en büyük avantajı çeşitli tüketici kitleleri üzerinde değil, kendi hizmetlerine en uygun tüketici kitleleri üzerinde yoğunlaşarak hizmetlerini verimli duruma getirmesidir (İçöz, 1996, s. 98).

Pazar bölümlenme için geliştirilmiş tek bir ölçüt bulunmamaktadır. Her işletme kendi kaynak ve hizmet özelliklerine uygun değişkenler belirleyebilir. Bununla birlikte pazar bölümlenmesinde kullanılacak dört ortak kriter bulunmaktadır; pazar bölümleri tanımlanabilir, ölçülebilir, yeteri kadar büyük ve erişilebilir olmalıdır (Powers, 1997, s.50).

Pazar bölümlenme konusu konaklama sektöründe pazarlama konusunda çalışan bir çok yazar tarafından ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Pazar bölümlenmeden sonraki aşama

hedef pazar bölümlerinin belirlenmesi, bir başka deyişle uygun pazar karmasının oluşturulmasıdır. Böylece, işletmenin sunduğu ve rakiplerin sunduğu hizmetler dikkate alınarak en iyi hizmet verilebilecek pazar karması seçimi yapılabilecektir.

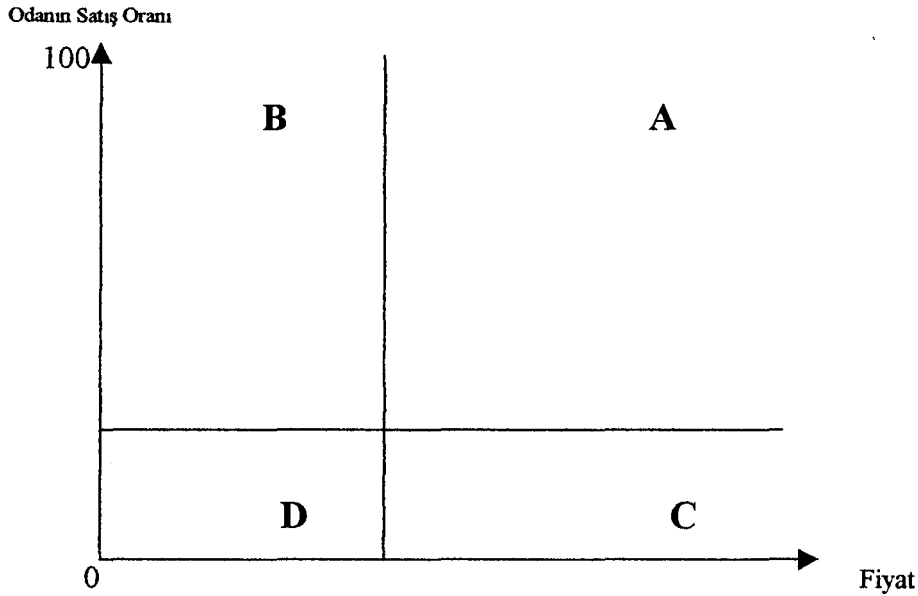
Otel yönetimi uygun pazar karmasını oluştururken şu konulara dikkat etmelidir:

- Mevcut pazardaki talebin miktarı,
- Yeni pazarlardan oluşabilecek potansiyel talep,
- Otel kaynaklarının pazar bölümlerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneği,
- Değişik müşteri ihtiyaçlarını dikkate alan bir pazar bölümlenme stratejisi ile uyumlu fiyatlar,
- Her bir pazar bölümünün otel olan maliyetleri içindeki payı ve kâra katkısı.

En son konu GY uygulayan otel işletmelerinde uygun pazar karmasının belirlenmesi işlemini köklü bir değişikliğe uğratmaktadır. GY'de uygun pazar karması; belli bir zaman diliminde konaklama talebinde bulunan müşteriler arasından en çok gelir getiren müşteri karmasının sistematik olarak seçilmesi anlamına gelmektedir. Fakat bu noktada GY kısa vadeli ve sadece gelir artışını gözetilen bir yaklaşım olduğu yönünde eleştirilmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı otelcilik sektöründe talebe dayalı bir fiyatlandırma stratejisi uzun vadede kâr marjlarını azaltan fiyat indirimlerine neden olabilir. Talebe dayalı fiyatlandırma kısa vadeli bir tercih olarak uygun görülebilir. Fakat, uzun vadede kârlılığın korunabilmesi için ortalama oda fiyatlarının hem değişken maliyetleri hem de sabit maliyetleri karşılayacak düzeyde tutulmasına dikkat edilmelidir. Bu konu otelin finansal hedefleriyle pazarlama hedeflerini birbiriyle ilişkilendirmesi açısından oldukça önemlidir (Dunn ve Brooks, 1990, s.82 ; Uysal, 1999, s.124). Bu da yöneticilerin muhasebe bilgi sistemi verilerini pazarlama kararlarında kullanma ile mümkün olabilecektir (Downie, 1995, s.202). Farklı yazarlar bu konuyu dikkate alarak pazar bölümlerinin otele olan maliyeti ve kâra katkısının belirlenmesi üzerine çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Bu modeller aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Oda Değer Analizi (Rooms Value Engineering)
2. Pazar Bölümleri Kârlılık Analizi (Market Segment Profit Analysis)

Şekil 15. Bir Otelin Oda Değer Matrisi Örneği



Kaynak: Lockwood ve Jones, 1990, s.31

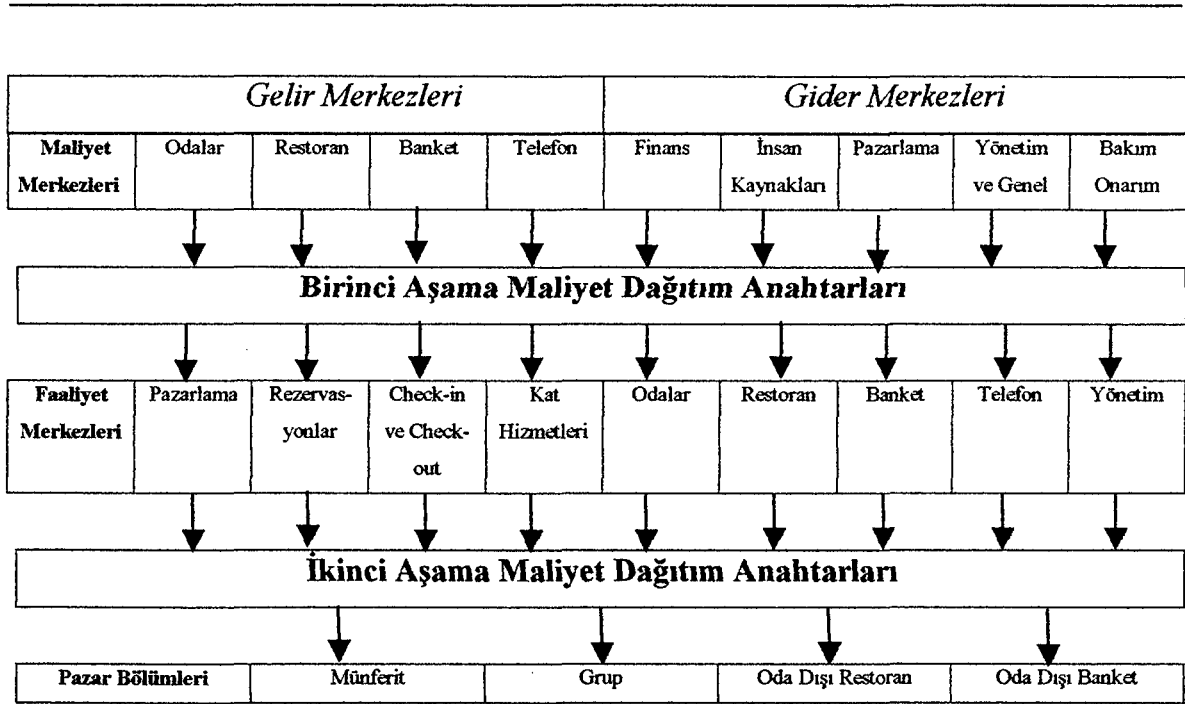
D Hücresi (Satış Oranı Düşük, Katkı Payı Düşük): Bu oda tipinin hem satış oranı hem de katkı payı oldukça düşüktür. Oteller bu tipteki odaların satışını en aza indirmelidir.

Oda Değer Analizi pazar bölümlerinin kâra katkısını doğrudan ölçmemekle birlikte, otel yönetimine pazar bölümlerine oda tahsisi yaparken yararlanılabilecek bir yöntem sunmaktadır.

2. Pazar Bölümleri Kârlılık Analizi: Dunn ve Brooks (1990) tarafından geliştirilmiştir. Talebe dayalı fiyatlandırma tekniklerinin kullanılması kısa vadede gelir artışını sağlayabilir fakat uzun vadeli bir strateji olarak etkin değildir. GY gelirin artırılmasına odaklanmakta kârın artırılmasını göz ardı etmektedir. Yöneticiler hangi pazar bölümlerinin işletme kârına ne ölçüde katkı yaptığını bildikleri takdirde en fazla kâr sağlayan pazar bölümleri üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırabileceklerdir. Pazar bölümlerine dayalı kârlılık analizi modeli, elde edilen gelirin, maliyetin ve elde edilen kârın her bir pazar bölümü bazında belirlenmesini gerektiren yönetsel bir araçtır.

Pazarlama planı yapılırken pazarlama faaliyetleri tanımlı pazar bölümleri üzerine kurulmaktadır. Oysa, otel işletmelerinde uygulanan geleneksel muhasebe sistemi, gelir ve giderleri faaliyet merkezlerini dikkate alarak maliyet analizinde kullanılabilen raporlar haline dönüştürür, pazar bölümlerini dikkate almaz. Pazar bölümlerine dayalı kâr analizi sunan bir muhasebe bilgi sistemi, yöneticilere fiyat temelinde yapılan rekabetin sürdürülüp sürdürülmemesi ve diğer rekabet stratejileri konusunda değerlendirme yapma olanağı sunacaktır.

Şekil 16. Giderlerin Maliyet Merkezlerinden Pazar Bölümlerine Dağıtım



Kaynak: Dunn ve Brooks, 1990, s.83

Pazar bölümlerinin kâra katkısının belirlenmesi, her bir pazar bölümüne yönelik satışların gerçekleşmesini olanaklı kılan bütün maliyetlerin analiz edilebilmesine bağlıdır. Şekil 16'da pazar bölümleri kârlılık analizi aşamaları görülmektedir. İlk aşamada, odalar, restoran, banket ve telefon gibi hem gelir hem de giderlerin olduğu bölümler ve finans, insan kaynakları, pazarlama, yönetim, bakım-onarım gibi giderlerin olduğu bölümler maliyet merkezleri olarak ele alınmaktadır. Giderlerin maliyet merkezlerinden faaliyet merkezlerine dağıtılmasında otelin işlevsel ilişkilere göre

belirlediği birinci aşama maliyet dağıtım anahtarları kullanılmaktadır. Bu ilişkilerin niteliği bir maliyet merkezinin hangi faaliyet merkezini/merkezlerini desteklediği ile ilgilidir. Örneğin, odalar maliyet merkezinin giderleri rezervasyon, check-in check-out (resepsiyon) ve kat hizmetleri faaliyet merkezlerine işgören sayısına göre dağıtılmaktadır. İkinci aşamada da faaliyet merkezlerinde toplanan giderler münferit, grup, oda dışı restoran ve oda dışı banket olarak adlandırılan pazar bölümlerine ikinci aşama maliyet dağıtım anahtarları ile dağıtılmaktadır. Örneğin, rezervasyon giderleri pazar bölümlerine dağıtılırken konaklayan kişi sayısı dikkate alınırken, pazarlama giderleri ise tahmini oranlar kullanılarak dağıtılmaktadır (Bkz. Dunn ve Brooks, 1990, s.83).

Bu modelin geliştirilebilmesi için maliyetlerin pazar bölümlerine göre tanımlanması, bölünmesi ve dağıtımındaki güçlüklerin giderilmesi gerekmektedir. Faaliyet merkezlerine göre maliyetlendirme kesin rakamlara ulaşılmasını güçleştirmektedir. Deneme aşamasında geçici dağıtım anahtarları kullanılabilir. Örneğin, otele giriş veya oda hizmetleri için standart maliyetler kullanılabilir. Maliyetlerin yapısı hakkında daha fazla bilgiye ulaşıldıkça sonuçlar daha iyi değerlendirilebilir ve geliştirilebilir. Las Vegas Hilton'un yöneticileri Nordling ve Wheeler (1992) otellerinde pazar bölümlerinin kâra katkısını ölçmek amacıyla bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar, modelin içerdiği genellik düzeyi ya da ayrıştırma gücünü, modelin uygulanacağı otelin bilgi sistemi ve pazar araştırma potansiyeline bağlamaktadırlar.

Model, otellerdeki muhasebe bilgi sisteminin pazarlama kararlarında kullanılması konusunda çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca yöneticilere başka alanlarda değerlendirme yapabilecekleri bilgiler de sağlamaktadır (Downie, 1995, s.217):

- Gelirin artırılmasından çok kârın artırılması stratejisi.
- Fiyatlandırma rehberi ve olası fiyatları test etme.
- Gelecekteki kârın tahmini.
- Ana sermayenin değerlendirilmesi.
- Pazar bölümlerinin başabaş noktası.
- Maliyet muhasebesine odaklanma ve etkinlik.
- Pazarlama ve finans planlarının yeterliliğine dayanan bir kâr projeksiyonu.

Las Vegas Hilton'daki uygulamanın sonuçları pazarlama çabalarının yönlendirilmesi açısından oldukça iyi bir göstergedir. Otelin toplam faaliyet gelirindeki her bir doların (\$) içinde pazar bölümlerinin katkı yüzdeleri şu şekilde sıralanmaktadır: Paket tur müşterisi 2 sent, tur grupları 8.8 sent ve konferans katılımcıları 24.3 sent. Bu sonuçlar doğrultusunda, satış-pazarlama bölümünün çabaları konferans katılımcıları üzerinde yoğunlaştırılmış, talebin yüksek olduğu dönemlerde rezervasyon önceliği sağlanmıştır (Nordling ve Wheeler, 1992, s.36).

3. Müşteri Kârlılık Analizi: Noone ve Griffin (1997) tarafından geliştirilmiştir. Kârlılık, uzun vadede bütün işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli bir anahtardır. Otel yönetimi, GY ile doluluk oranı artırıp, ortalama oda fiyatı yükseltirken, aynı zamanda bu satışların kâra olan katkısını da hesaba katmalıdır. Müşteri kârlılık analizi, gelirler, maliyetler ve kârın pazar bölümlerine göre tanımlanması anlamına gelmektedir. Geleneksel muhasebe bilgi sistemleri müşteri kârlılığında çok ürün kârlılığının analizine yönelik olarak tasarlandıkları için bu konuda yeterli bilgiye ulaşmak neredeyse imkansızdır. Geleneksel muhasebe bilgi sistemlerinin raporları yöneticilere uygun pazar karmasının belirlenmesi sürecinde yardımcı olmamaktadır. Müşteri kârlılık analizinin otel işletmelerine uygulanabilmesi için geleneksel muhasebenin gelire ve maliyete yaklaşımının değiştirilmesi gerekmektedir.

Yazarlar, bu konudaki açığı gidermek üzere Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (Activity-Based Costing) yöntemini otel işletmelerine uyarlamışlardır. Bu yöntemde genel giderler tüketim yerlerine dağıtılmamakta, faaliyetlerle - faaliyetin olduğu ya da etkilendiği yer - ilişkilendirilmektedir. Faaliyetlerden kastedilen işletme kaynaklarının tüketildiği yerlerdir. Buna örnek olarak müşterinin otele giriş işleminin yapılması, yemek sunumu ve odanın hazırlanması gösterilebilir. İşletmedeki anahtar faaliyet alanlarının belirlenmesi şu amacı gütmektedir; her hizmet ve ürün üretim faaliyetinin tükettiği kaynakların ölçülmesi ve bu faaliyet maliyetlerinin müşterinin tüketimi gözetilerek dağıtılması. Kaynakların kullanılmasında ölçülebilir *kaynak dağıtım anahtarı* kullanılmaktadır. Örneğin, rezervasyon çalışanı zamanının %40'ını rezervasyon almak için harcıyorsa, bu görevlinin maaşının %40'ı rezervasyon faaliyetine dağıtılmalıdır. Her faaliyetin ne kadar kaynak tükettiği belirlendikten sonra faaliyet maliyetleri *faaliyet dağıtım anahtarları* kullanılarak pazar bölümlerine dağıtılabilir. Rezervasyon faaliyeti-

Tablo 10. Kaynak Dağıtım Anahtarları Yardımıyla Faaliyet Maliyetleri (Özet Tablo)

Faaliyet Kaynakları	Kaynak Dağıtım Anahtarları/Tutarı	Kat Hizmetleri	Check in/out	Rezervasyon	Toplantı Salonları	Telefon Santrali	Yiyecek Üretimi/Hizmeti	İçecek Üretimi/Hizmeti	Pazarlama	Genel Yönetim
Kurtasiye	Doğrudan Dağıtım 12.513£	-	%24.6 3.080	-	-	-	%13 1.623£	%5.7 714£	-	%56.7 7.096£
Ücretler	Ücret Yüzdesi 31.720£	%19.1 6.049£	%20.6 6.528£	%3 948£	%0.8 257£	%0.6 190£	%29.3 9.288£	%24.4 7.740£	%0.3 102£	%2 619£
Komisyon Kredi Kartı	Kredi Kartı İle Satış Yüzdesi 15.000£	-	%95 14.250£	-	-	-	%5 750£	-	-	-
Komisyon Seyahat Acenta.	Gelir Yüzdesi 38.135£	-	-	-	-	-	-	-	%100 38.135£	-
Isıtma	Metrekare 13.211£	%74 9.776£	%3 396£	%1 132£	%1 132£	%1 132£	%7 925£	%8 1.057£	%1 132£	%4 529£
Elektirik	Metrekare 23.787£	%64 15.224£	%3 713£	%1 238£	%1 238£	%1 238£	%17 4.044£	%8 1.903£	%1 238£	%4 951£
Sigorta	Metrekare 53.948£	%24 12.948£	%3 1.619£	%1 539£	%1 539£	%1 539£	%7 3.777£	%58 31.290£	%1 539£	%4 2.158£
Güvenlik Şirketi	Yönetim Gideri	-	-	-	-	-	-	-	-	%100 965£

Tablo 11. Faaliyet Maliyetlerinin Faaliyet Dağıtım Anahtarları Yardımıyla Pazar Bölümlerine Dağıtılması (Özet Tablo)

Pazar Bölümleri/ Faaliyetler	Faaliyet Mal. Dağıtım Anahtarı/ Tutar	Münferit	(UK) İş Amaçlı	Ticari	Münferit Seyahatçi	Müziyenler	Hafta sonu	İndirim Paketi	Grup	Konferans	Özel Müşteri	Bar	Yiyecek
Kat Hizmetleri	Geceleme Sayısı 345.038£	%15.2 52.478£	%5.7 19.759£	%20.1 69.508£	%12.3 42.346£	%2.4 8.227£	%18.7 64.367£	%13.1 45.055£	%7.3 25.207£	%0.3 873£	%5 17.218£	-	-
Giriş/Çıkış	Konaklama Sayısı 184.551£	%13.1 24.112£	%4.9 9.078£	%17.3 31.936£	%14.1 25.942£	%4.1 7.560£	%16 29.547£	%9 16.561£	%12.6 23.163£	%0.4 803£	%8.6 15.822£	-	-
Yiyecek Üretimi/ Hizmeti	Gelir Yüzdesi 360.557£	%6.9 24.716£	%4.4 15.815£	%13 46.740£	%6.8 24.613£	%1.4 4.983£	%11.2 40.479£	%8.1 29.070£	%9.2 32.975£	%0.9 3.376£	%2.8 10.055£	-	%35.4 127.735£

Tablo 12. Toplam Gelir, Toplam Maliyetler, Pazar Bölümlerinin Kara Katkısı

	Toplam	Münferit	(UK) İş Amaçlı	Ticari	Münferit Seyahatçi	Müziyenler	Hafta sonu	İndirim Paketi	Grup	Konferans	Özel Müşteri	Bar	Yiyecek
Gelirler	1.722.354£	%13.1	%6.2	%19	%6.8	%1.9	%14.9	%7	%4.8	%1.6	%2.4	%18	%4.3
Dağıtılmış Maliyetler	1.502.204£	%8	%3.7	%12.1	%7.1	%2.1	%15.6	%7.5	%6	%1	%3.3	%25.1	%8.5
KaraKatkı%	%100	%48	%23.1	%66.2	%4.9	%0.3	%10.2	%4	(%3.5)	%5.3	(%3.6)	(%30.5)	(%24.3)
Göreceli Karlılık	%12.78	%46.9	%47.7	%44.5	%9.1	%2.3	%8.7	%7.2	(%9.2)	%43	(%19.3)	(%21.7)	(%72.2)

Tablo 10, 11, 12 için kaynak: Noone ve Griffin, 1999.

nin maliyeti pazar bölümlerine dağıtırken dağıtım anahtarı ilgili pazar bölümüne rezervasyon için harcanan oransal süre olacaktır. Başka bir deyişle bir pazar bölümünün rezervasyon işlemi diğer pazar bölümünün işlemine göre iki kat daha fazla zaman alıyorsa; birine 1 oranında diğerine 2 oranında rezervasyon faaliyetinin maliyeti dağıtılacaktır. Kat hizmetleri faaliyetinin maliyetleri ilgili pazar bölümüne yaptığı geceleme oranında, giriş/çıkış faaliyetinin maliyetleri ilgili pazar bölümüne konaklama sıklığı oranında dağıtılabilir.

Noone ve Griffin (1999) geliştirdikleri modeli Dublin'deki üç yıldızlı 90 odalı bir otele uygulamışlar ve oldukça yararlı sonuçlar elde etmişlerdir. **Tablo 10'**da faaliyetler ve *kaynak dağıtım anahtarları* yardımıyla bu faaliyetlere dağıtılan maliyetler görülmektedir. **Tablo 11** ise faaliyetlerde biriken maliyetlerin *faaliyet dağıtım anahtarları* kullanılarak pazar bölümlerine dağıtılmasını göstermektedir. **Tablo 11** yardımıyla her pazar bölümünün hangi faaliyetten hangi oranda yararlandığı rahatça görülebilmektedir. **Tablo 12'**de ise pazar bölümlerinin gelir yüzdesi, maliyet yüzdesi ve kâra katkısı ayrı ayrı görülebilmektedir. Sonuç olarak, ilgili otelde Münferit, Ticari ve İş Amaçlı (UK) pazar bölümleri otel kârlılığına çok yüksek bir katkıda bulunmaktadır.

GY'nin uzun vadeli olarak işletme kârlılığını artırabilmesi için pazar bölümlerinin kâra olan katkısı mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Eğer işletme GYS kullanıyorsa, sistem pazar bölümlerinin kârlılığını gözeterek tavsiye kararları sunabilecek özelliklere sahip olmalıdır. Ayrıca, sistem pazar bölümlerinin oda dışı gelirlerini de hesaba katarak kârlılığı hesaplayabilmelidir. Odanın yemek dahil fiyatlarla satılması (HB veya FB) veya müşterinin restoran ve barlarda yaptığı ekstra harcamalar satın almayı yapan pazar bölümlerinin kârlılığını etkileyecektir.

Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir konu daha bulunmaktadır. Konferans, banket, düğün v.b. faaliyetlere satılan yiyecek gelirlerinin oda bağlantılı ve oda bağlantısız olarak toplam yiyecek içecek gelirleri içindeki tutarının ayrı ayrı hesaplanması pazar bölümlerine ait oda dışı gelirlerin gerçeğe daha yakın rakamlarla hesaplanmasına katkıda bulunacaktır. Aksi takdirde odadan bağımsız olarak elde edilen bu gelir yiyecek içecek gelirlerinde suni bir artışa yol açacaktır.

GYS olmayan otellerde oda fiyatına dahil olarak satılan öğünlerin ve ekstra harcamaların toplam yiyecek içecek gelirleri içindeki tutarı KYS'nden elde edilen verilerle rahatlıkla hesaplanabilir. **Tablo 13A** ve **Tablo 13B** GYS bulunmayan beş yıl-

Tablo 13A. Acenta ve Şirketlerin Performansı ve Otel Kârlılığına Katkısı

Ay	Firma Adı	Oda Gec. Sayı	Oda Geceleme Başına Ort. Gelir	Toplam Gelir	Odalar Geliri	Yi.ve İ.ç. Geliri	Tel ve Faks Geliri	Diğer Gelirler	Toplam Kâr	Kâr Marjı				Oda Geceleme Başına Ort. Kâr	Rez İptal
										% 30.00	% 40.00	%50.00	%30.00		
Sub.00	Eric&Son	50	90 \$	7000 \$	3500 \$	2500 \$	500 \$	500 \$	2450 \$	1050 \$	1000 \$	250 \$	150 \$	49 \$	2
Sub.00	As Tur.	75	50\$	3750\$	1250\$	1500\$	250\$	750\$	1325\$	375\$	600\$	125\$	225\$	17.6\$	5
Sub.00	xxx														

Tablo 13B. Acenta ve Şirketlerin Performansı ve Otel Kârlılığına Katkısı

Firma Adı	Veri	AY												
		Oca.00	Şub.00	Mar.00	Nis.00	May.00	Haz.00	Tem.00	Ağu.00	Eyl.00	Eki.00	Kas.00	Ara.00	
Eric&Son	Oda Geceleme		50											
	Oda Geceleme Başına Ort. Gelir		90\$											
	Toplam Gelir		7000\$											
	Oda Geceleme Başına Ort. Kâr		49\$											
	Toplam Kâr		2450											
As Tur.	Oda Geceleme		75											
	Oda Geceleme Başına Ort. Gelir		50\$											
	Toplam Gelir		3750\$											
	Oda Geceleme Başına Ort. Kâr		17.6\$											
	Toplam Kâr		1352\$											

dızlı zincir bir otel işletmesinde acenta ve şirketlerin kârlılığını analiz etmek amacıyla kullanılan örnek tabloları göstermektedir. **Tablo 13A**'da ilgili acenta veya şirketin 2000 yılı Şubat ayı itibariyle gelire ve kâra olan katkısı çeşitli göstergeler yardımıyla verilmektedir. Bu göstergeler; oda geceleme sayısı, oda geceleme başına ortalama gelir, toplam gelir, odalar geliri, yiyecek içecek geliri, telefon faks geliri, diğer gelirler, toplam kâr, odalar kârı, yiyecek içecek kârı, telefon faks kârı, diğer kâr, oda geceleme başına ortalama kâr, rezervasyon iptal sayısı olarak sıralanmaktadır. **Tablo 13B**'de ise, acenta veya şirketin geçmiş aylar itibariyle aylık performansı, oda geceleme sayısı, oda geceleme başına ortalama gelir, toplam gelir, oda geceleme başına ortalama kâr ve toplam kâr kriterleri üzerinden toplu olarak görülebilmektedir. **Tablo 13A** yardımıyla acenta veya şirketin aylık performansı değerlendirilirken, **Tablo 13B** yardımıyla da aylık performansları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. İlgili acenta veya şirket rezervasyon talebinde bulunduğu bu tablolar yardımıyla performansları değerlendirilerek oda ve fiyat tahsisi yapılmaktadır. **Tablo 13A ve 13B**'deki veriler uzun ve kısa vadede işletmeye kapasite tahsisi konusunda yol göstermektedir. Uzun vadede; yıl tamamlandığında bir sonraki yıl için kontenjan anlaşması yapmak isteyen acenta ve şirketlere yönelik kapasite ve fiyat tahsis kararlarında kullanılmaktadır. Kısa vadede ise; anlaşmalı veya anlaşmasız konaklama talebinde bulunan acenta ve şirketlere performansları oranında kapasite ve fiyat tahsisi yapılmaktadır.

2.2.2.3. Pazar Bölümlerine Uygun Kapasite Tahsisi ve Hizmetlerin Oluşturulması

GY'de uygun pazar karmasının oluşturulması süreci birçok değişkenin gelire ve kâra etkisini hesaplayarak yapılmaktadır. Bundan sonraki süreç pazar bölümlerine kapasite tahsislerinin yapılması ve hizmetlerin geliştirilmesidir. Büyük ölçekli otel işletmeleri fiziki kapasiteyi tıpkı uçaklarda olduğu gibi çeşitli pazar bölümlerine göre biçimlendirmektedirler. Odalar standart oda tipinden başlayarak 'executive suite' veya 'club suite' adı verilen lüks odalara değin çeşitlilik göstermektedir. Doğal olarak müşterinin bu odalarda aldığı hizmetler de çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, yüksek gelirli pazar bölümlerine tahsis edilen 'executive ve club' odaları otelin üst katlarında bulunmakta, burada üyelik kartı çıkartılarak kalınmakta veya katta özel resepsiyon hizmeti verilmektedir. İçki, gazete, oda içi eğlence (ücretsiz film) v.b. ek hizmetler oda

fiyatına dahil olarak sunulmakta, istenildiğinde odaya faks veya internet hattı konulabilmektedir. Fiziki kapasitenin farklı pazar bölümlerine tahsisi yanında pazar bö-

Şekil 17. Kapasitenin Mevsimlik Zaman Dilimlerinde Pazar Bölümlerine Tahsisi

Lüks	%30	%20	%20	%20
	%60	%50	%30	%50
Ekonomik			%10	

Yüksek	Sezon	Düşük	Sezon
Sezon	Sonu	Sezon	Başlangıcı
(%30)	(%20)	(%40)	(%10)

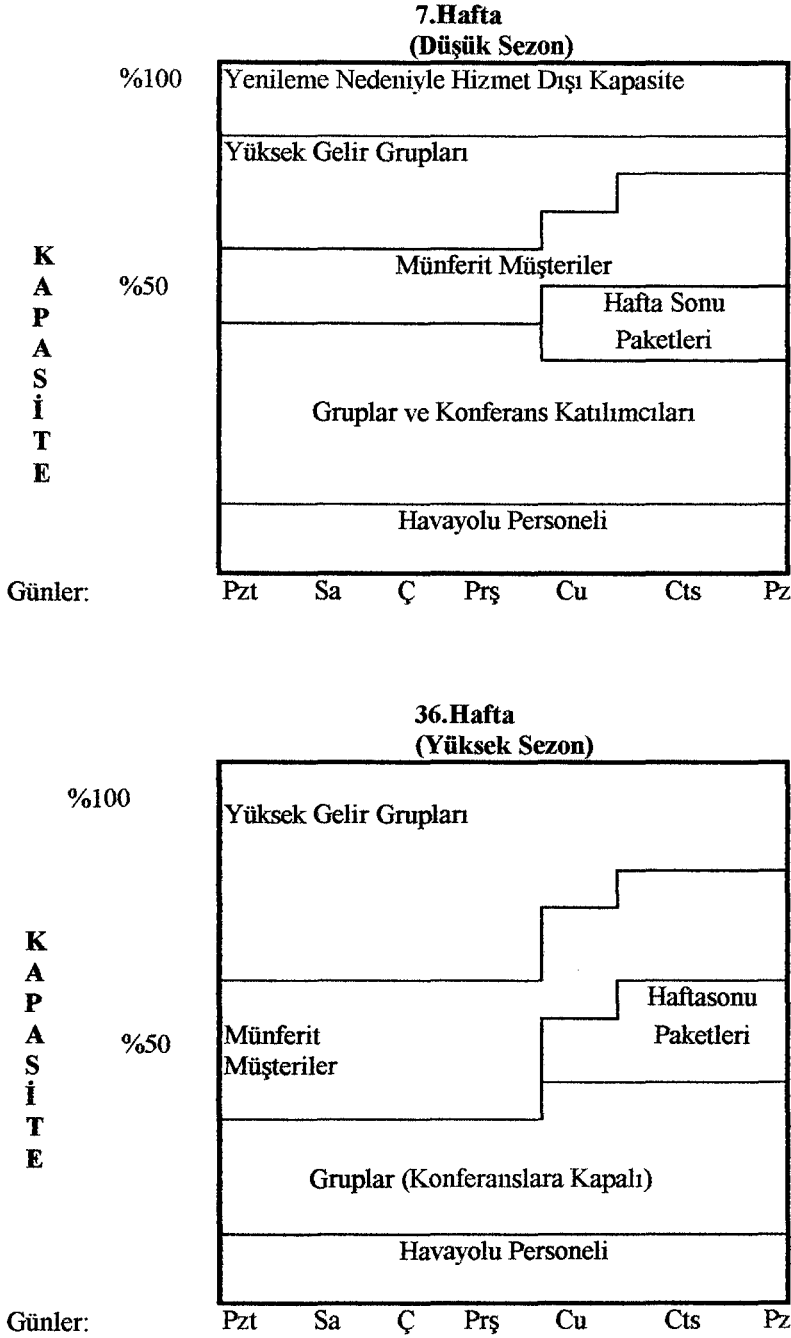
Kaynak: Lovelock, 1992, s. 166

lümünün istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmetlerin geliştirilmesi gereklidir. Eğer çoğunlukla iş amaçlı seyahat edenlerle çalışılıyorsa istenildiğinde odalara telefon, telefaks veya internet hizmetlerinin sağlanması gerekebilir. Konferans, toplantı amaçlı pazar bölümleri varsa, otel içinde bir ünite masa üstü yayıncılık, fotokopi, internet hizmetlerinin sunulduğu bir mekan haline getirilebilir.

Otel işletmeleri geçmişten bu yana talepteki değişimleri gözeterek mevsimlik ve haftalık dönemlerde pazar bölümlerine tahsis ettikleri kapasite miktarını değiştirmektedir. Şekil 17 bir sayfiye otelindeki üç pazar bölümüne bir yılı dört zaman dilimine bölerek yapılan tahsisi örnelemektedir. Her hücre ilgili zaman diliminde pazar bölümüne tahsis edilen kapasite yüzdesini göstermektedir. Her otel işletmesi tahminleme yaparak ve pazarın hareketlerini izleyerek pazar bölümlerine dönemlik kapasite tahsisleri yapabilir. Dolayısıyla bu işlem pazar bölümlerine ayrılan kapasitenin farklılaşması ile sonuçlanacaktır. Şekil 18'de görüldüğü gibi, özellikle şehir otellerinde dönemlik kapasite tahsisinin yanı sıra haftalık zaman dilimlerinde kapasite tahsisleri yapılabilir. Çünkü hafta içi ve hafta sonu talebi oldukça farklılaşmaktadır. Yüksek

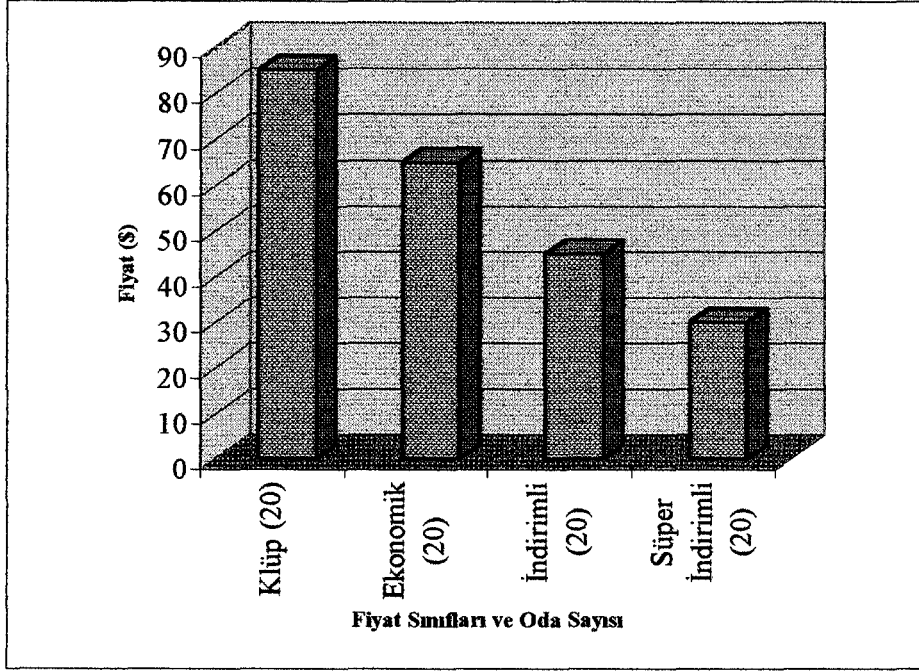
talepte hafta içinde yüksek gelirli pazar bölümlerine tahsis yapılırken hafta sonunda özel indirim paketleri ile fiyata duyarlı düşük gelir gruplarına tahsis yapılabilir.

Şekil 18. Hedeflenen Satışlara Göre Kapasitenin Haftalık Dilimlerde Tahsisi



Otel işletmelerinin hizmeti tek fiyatla satması mümkün değildir. Hatta günümüzde en yüksek fiyat olan kapı fiyatından oda satmak neredeyse imkansız bir hale gelmiştir. Bu nedenle otel işletmesi fiyatlarını çeşitlendirmek zorundadır. **Şekil 19** 100 odalı bir

Şekil 19. Oda Kapasitesinin Farklı Fiyatlara Tahsisi



Kaynak: İHA, 1992, s.33

otel işletmesindeki fiyat ve kapasite arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Otelin gelirini en çoklayabilmesi için farklı pazar bölümlerine farklı fiyatlarla oda tahsis etmesi kaçınılmazdır. Böylece, pazar bölümlenme yapılırken sadece yüksek gelir getiren müşteriler değil aynı zamanda fiyata duyarlı düşük gelir getiren müşteriler de hesaba katılmaktadır. Ayrıca, oda fiyatlarındaki farklılık değişik müşteri tiplerinin ihtiyaç ve isteklerini tanımlayan bir pazar bölümlenme stratejisi tarafından desteklenmelidir.

2.2.2.4. İndirimli Fiyatlarla İlgili Koşulların Belirlenmesi

Talepteki artış ve azalışlara göre oda fiyatlarının değiştirilmesi otelciler için yeni bir olgu değildir (Relihan, 1989, s.40). GY en yüksek gelire ve en uygun müşteri karmasına ulaşmak için saatlik, günlük, haftalık ve aylık tabanda fiyatları değiştirerek etkinliği sağlamaktadır (Donaghy v.d., 1997a, s.193). GY fiyat değişimi konusunu

programlayarak sistematik bir hale getirmektedir. Fakat bu noktada fiyat değişimine karşı oluşabilecek müşteri tepkilerinin önlenmesi için indirimli fiyatlarla ilgili koşulların da belirlenmesi ve programlanması gerekmektedir.

Birinci bölümde GY'nin otel işletmelerinde uygulanmasını farklı kılan nedenlerden biri olarak tutarlı fiyat politikası konusuna kısaca değinilmişti. Burada ise GY'de farklı fiyatlar uygulanırken nelere dikkat edilmesi gerektiği, GY'nin tanıtılması ve müşterilerin eğitimi konusu ayrıntılı bir şekilde ele alınarak tartışılacaktır.

Müşterinin otel odası için ödemeyi düşündüğü bir referans fiyatı bulunmaktadır. Müşteri piyasadaki fiyatları, reklamlarla ilan edilmiş fiyatları ve oteldeki son konaklamasında ödediğı fiyatı karşılaştırarak bu fiyata ulaşmaktadır. Örneğin, bir müşteri her zaman kaldığı bir otelde standart odaya 80\$ öduyorsa bu oda için referans fiyatı 80\$ olacaktır. Müşteri ödemeyi göze aldığı değerin işletmenin oluşturduğu değere eşit olması gerektiğine inanmaktadır. Otel işletmesi oda fiyatını ortada bir neden yokken artırma yoluna giderse, müşterinin beklentisini dikkate almaksızın adaletsiz bir uygulamaya yol açacaktır. Benzer bir şekilde, yararları belirtilmeden indirimli fiyatlara koşullar getirilmesi de haksızlık olarak algılanabilecektir.

Fiyat değişikliklerinin müşteride haksızlık yapıldığı duygusunu uyandırmaması için başvurulması gereken birkaç yöntem bulunmaktadır. Birinci yöntem, kapı fiyatı üzerinden indirim yapmaktır. Böylece kapı fiyatı üzerinden indirim yapılması ve müşteriye indirim konusunda bilgi verilmesi memnuniyeti artırmaktadır. İkinci yöntem, ek hizmetler sunarak fiyatın artırılmasıdır. Odaya ek hizmetlerin konulması, yiyecek içecek indirimleri veya şirket müşterilerine yönelik ek teşvikler buna örnek gösterilebilir. Üçüncü yöntem, oda hizmetinin bir paket içerisinde özel bir fiyattan sunulmasıdır. Hafta sonu paketlerine dahil edilen şarap ve yemekler oda fiyatının içinde gösterilmektedir. Müşteri hizmetin toplam değerine bakmakta, her hizmet kaleminin fiyatını bilmemektedir. Dördüncü yöntem ise indirimli fiyatlara koşullar getirilmesidir. Koşullar şunları içerebilir: 1. Rezervasyonun belli bir zaman önceden yaptırılması. Örneğin, 1 ay, 2 hafta gibi. 2. En az geceleme koşulu. Örneğin, en az üç gece. 3. Veya otel tarafından belirlenen günlerde konaklama. Örneğin, cuma, cumartesi, pazar. 4. Rezervasyonun değiştirilmesi veya iptal edilmesi durumunda cezalandırma. Örneğin, rezervasyon için yapılan ön ödemenin kısmen geri ödenmesi. 5. Veya rezervasyon için

yapılan ön ödemenin geri ödenmemesi. Otel işletmelerinde indirimli fiyatlara uygulanabilecek olası koşullar **Tablo 14**'de sunulmaktadır. İndirimli fiyatlara getirilen

Tablo 14. İndirimli Fiyatlara Uygulanabilecek Koşullar

Koşul Türü	Önceden Satın Alma	Geri Ödenebilirlik	Değiştirilebilirlik	Kalış Süresi veya Zamanı
• Önceden Satın Alma	• 3 Gün	• Geri Ödenmez	• Değiştirilemez	• En Az Üç Gün
• Önceden Rezervasyon yaptırma	• 7 Gün	• Belli Bir Yüzdesi	• Kalış Zamanı Değiştirilebilir	• Hafta sonu
	• 14 Gün	• Belli Bir Miktar	Fakat Geceleme Sayısı Değiştirilemez	• Hafta İçi
	• 21 Gün	• Tamamı	• Sınırlı Fakat Geri Ödemesiz	
	• 30 Gün		• Sınırlı	

Kaynak: Hanks v.d., 1992, s. 22

koşullar yüksek fiyatlarla bir kıyaslama yapma olanağı verecek ve adaletsizlik duygusunu ortadan kaldıracaktır. Müşteri daha fazla koşulu kabul ettiğinde daha indirimli bir fiyattan oda satın alabileceğini ve yararlarını bilmelidir. Örneğin, indirim, ek bir hizmet veya oda tipinde yükseltme v.b.

GY konusunda birçok çalışması bulunan Kimes (1994) 1992 yılında Ithaca'daki Statler otelinde konaklayan müşteriler üzerinde indirimli fiyatlarla ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırmada katılımcılara çeşitli örnek olaylar sunulmuş indirimli fiyatlar, koşullar, bilgilendirme konularına katılımcıların verdiği tepkiler ölçülmeye çalışılmıştır. Örnek olaylar havayolu ulaştırması ve otelcilik sektörü birlikte düşünülerek hazırlanmıştır. Araştırmada, katılımcılar otelcilikte uygulanan GY fiyat politikalarını çok yüksek bir oranda kabul edilemez olarak nitelendirmiştir. Kimes, otel işletmelerinin GY fiyat politikasında başarılı olabilmeleri için dikkat edilmesi ve kaçınılması gereken uygulamaları aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

Dikkat Edilmesi Gereken Uygulamalar: 1. Müşteriler farklı fiyat seçenekleri hakkında ayrıntılı olarak bilgilendirilmelidir. Fiyatın koşulları, kısıtlamalar ve elde edilecek yararlar reklam yoluyla ilan ediliyorsa ayrıntılarıyla ilan edilmeli, rezervasyon

soruşturmasında ise anlatılmalıdır. 2. Büyük indirimler yapıldığında rezervasyon iptaline kısıtlamalar getirilebilir. İptal durumunda ön ödemenin geri iade edilmemesi müşteriler tarafından hoş karşılanmamakta, ama ön ödemenin %50'sinin geri ödenmesi ya da rezervasyonun başka bir tarihe alınması kabul edilebilir olarak nitelendirilmektedir. 3. İndirimli fiyatlara kabul edilebilir, anlaşılabilir koşullar getirilmelidir. Koşulların anlaşılabilir ve ağır olması müşterinin tepkisine yol açmaktadır. Örneğin, indirim için 30 gün önceden rezervasyon yaptırma koşulu kabul edilebilir olarak nitelendirilmektedir. 4. Farklı olduğu kabul edilen ürün veya hizmete farklı fiyatlar uygulanmalıdır. Müşterinin farklı bir fiyatı ödeyebilmesi için satın aldığı ürün veya hizmetin de farklı olması gerekir. Örneğin, deniz manzaralı ve üst katlardaki odalar daha yüksek fiyatla satılabilir.

Kaçınılması Gereken Uygulamalar: 1. Fiyata getirilen koşullara karşılık müşterinin elde ettiği yararların az olması. Otelin fiyat ile ilgili koşulları kabul ettirmek için sunduğu teşvikler yetersizse, müşteriler bunu kabul edilemez olarak nitelendirmektedir. Örneğin, rezervasyon iptali durumunda cezalandırılan müşterilere, bir sonraki satın almada yapılacak olan indirimler bir anlam ifade etmemektedir. 2. İndirimli fiyatlar için geri ödemesiz, değiştirilemez koşullarının dayatılması. Müşterinin ölüm, hastalık gibi çok önemli mazeretleri olabilir. Bu gibi durumlar göz önünde bulundurularak geri ödemeler ve değişimler konusunda bir rehber hazırlanması gerekmektedir (Cross, 1992, s.244). 3. İndirimli fiyatlar hakkında müşteriye bilgi verilmemesi. Odanın en yüksek fiyattan müşteriye sunulması. Veya reklamı yapılan indirimli fiyatların satışa kapalı olduğunun söylenmesi. Oteller genellikle indirimli fiyatlarla ilgili açıklamaları ancak müşteri sorduğunda yapmaktadırlar. Müşteri kendisine sunulan fiyattan satın alıp daha sonra daha ucuza alabileceğini öğrendiğinde haklı olarak tepki göstermektedir.

Otellerin sunduğu promosyon ve indirimli fiyatların yasalara uygunluğu üzerinde çalışan Wilson da (1995), adaletsiz ve aldatıcı bilgilendirmenin iş ahlakına aykırı ve yasal olmayan bir uygulama olduğunu vurgulamaktadır: “İndirimli fiyatların reklamlarla duyurulması durumunda açık ve düzgün bir ifadeyle hizmetin ne miktarda, ne zaman, hangi koşullarla edinilebileceği açıklanmalıdır. Müşteri bu ilan üzerine arıyorsa ilk önce bu fiyat üzerinden pazarlık yapılmalıdır. Resepsiyon ve rezervasyon çalışanları adaletsiz ve aldatıcı bilgilendirme ile ilgili yasalar konusunda eğitilmelidir.”

Burada müşterinin bilgilendirilmesi ile ilgili olarak gözden kaçırılmaması gereken bir konu daha bulunmaktadır. Eğer çalışanlar soruşturma esnasında GYS'yi kullanarak müşteriye yanıt veriyorlarsa, sistemin indirimli fiyatlarla ilgili bilgileri hızlı ve ayrıntılı bir şekilde ekrana getirebilmesi gerekmektedir. Otel sisteme sahip değilse, getiri yöneticisinin indirimli fiyatlarla ilgili bilgileri sürekli güncelleyerek çalışanlara vermesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

GY'de uygulanan fiyat politikalarının ilkeli, adaletli, anlaşılır ve ahlaki olması müşteriler ve otel arasındaki güven duygusunun gelişmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Aksi taktirde müşterinin otele olan güveni ve bağlılığı azalacaktır.

İndirimli fiyatların belli koşullar altında müşteriye sunulması işlemi sistemli olarak ilk defa Marriott otel zincirinde uygulanmıştır (Hanks v.d., 1992). 1990 yılında zincirin ABD ve Avrupa'daki otellerinde koşullu fiyatlar test edilmeye başlanmıştır. Birinci test, Aralık 1990'da uygulanan bir tatil promosyonudur. Tatil için verilen indirimli fiyat 49\$'dır. 14 gün önceden satın alma zorunluluğu bulunmakta ve iptal durumunda geri ödeme yapılmamaktadır. Sonuçta talebin genelde düşük olduğu bu zaman diliminde %70'lik bir artışla 54.000 oda geceleme fazladan satılmıştır. İkinci test, 1991 yaz aylarında uygulanmıştır. Amaç, müşterilerin yaz tatiline denk düşen günlerdeki tepkisini ölçmektir. 14-21 gün önceden satın alma koşuluyla %60'a varan indirimler sunulmuştur. Sonuçta 250.000 oda geceleme satılmıştır. Toplam oda gecelemesinin 2/3'sini bu satışlar oluşturmaktadır. Üçüncü testte, 1991 sonu ve 1992 başlangıcındaki belirli günler için 49\$, 59\$ ve 69\$'lık 14 gün önceden satın alma koşullu indirimli fiyatlar sunulmuştur. Dördüncü testte ise, 1992 kış ayları için 14 ve 21 gün önceden satın alma koşulu olan bir program uygulanmıştır. Burada da amaç iş amaçlı konaklamanın yoğun olduğu kış ayları için müşterinin tepkisini ölçmektir. (Son iki testin sonuçları makalenin basımına yetişmemiştir.) Marriott'lar tarafından yapılan pazarlama araştırmalarında müşterilerin 2/3'si indirimli fiyat koşullarını mantıklı ve adaletli bulduklarını belirtmişlerdir.

Rezervasyon çalışanlarının soruşturma esnasında müşteriye kurallar ve kısıtlamalar konusunda aydınlatması otele bir şey kaybettirmeyecektir. Sonuçta sunulan koşulları kabul veya reddetmek müşterinin tasarrufundadır. Bu noktada özellikle rezervasyon ve satış çalışanlarının GY'yi iyi kavramış olmalarının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Rezervasyon çalışanı müşteriye incitmeden mevcut durumu

anlatılabilmelidir. Örneğın, Salı gecesi için bir rezervasyon talebi olduğunu varsayarak müşteriye bilgilendiren rezervasyon çalışanı duruma göre aşağıdaki açıklamaları yapabilir (Donaghy v.d., 1995a, s.147):

- İstenilen fiyattaki odanın salı gecesi için mümkün olmadığı,
- İstenilen fiyattaki odanın salı gecesi için mümkün olduğu fakat iki hafta önceden rezervasyon ve onay gerektiği,
- Salı gecesi için istenilen odanın mümkün olduğu fakat daha yüksek bir fiyattan alınabileceği,
- Salı gecesi için istenilen odanın daha düşük bir fiyattan perşembe gecesi için mümkün olduğu.

Daha önce de belirtildiği gibi GY uygulama süreci pazar bölümlerinin istek ve beklentilerinin çok iyi anlaşılması ile başarılı olabilecektir. Pazar bölümlerinin fiyat değişimlerini hoşgörü ile karşılayabilmesi otel yönetimi ve çalışanların açıkça tanımlanmış bu istek ve beklentilere cevap verebilmesi ile mümkündür. Aksi halde otel müşteri hizmetlerini riske atacak ve hoşnutsuzluk artacaktır. GY müşteri hizmetlerini olumsuz yönde etkilememekte ama müşteri memnuniyetini de anında artırmamaktadır (Jauncey v.d., 1995, s.23; Lieberman,1993, s.39).

2.3. Aşama – III: Talep Değişimlerinin İzlenmesi ve Faaliyetlerin Yönetimi

GY'nin bu aşamasında kalış günü yaklaştıkça ve gün geldiğinde izlenmesi gereken strateji ve taktiklerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Pazar bölümlerinin konaklama talebi kalış günü yaklaştıkça değişimler göstermektedir. Rezervasyon iptalleri olabileceği gibi, bazı pazar bölümlerinden artan oranlarda rezervasyon da gelebilir. Bu durumda pazar bölümlerinin talebine göre yeniden kapasite ve fiyat ayarlamaları yapmak gerekebilir. Rakiplerin ve diğer dış etkenlerin izlenmesi bu aşamada daha bir önem kazanmaktadır. Bölgeye olan talebi artıracak veya azaltacak değişimler veya rakiplerin fiyat değiştirmeleri otele olan talebi mutlaka etkileyecektir. Otele olan talep yüksek olduğunda yüksek harcama yapan pazar bölümlerine konaklamada öncelik tanınması, kalış sürelerinin denetlenmesi ve yer değiştirmenin önlenmesi gerekmektedir. Daha önce de değinildiği gibi otel işletmelerinin fiziksel

kapasitelerini talepteki değişmelere göre azaltması ya da artırması oldukça maliyetli ve zordur. Otel işletmeleri talebin kapasiteyi aşması durumunda kapasite üstü rezervasyon yöntemini eskiden beri sıkça kullanmaktadırlar. Kapasite üstü rezervasyon politikasının GY ile birleştirilmesi otelin kalış gününde tam kapasite ile çalışması için önemli bir araç haline gelmektedir. Kalış günü yaklaştıkça yukarıda sayılan bu işlemlerin birbiriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesi GY açısından oldukça büyük bir önem arz etmektedir.

2.3.1. Pazar Bölümlerinin Talep Düzeylerinin Tahmini

Her pazar bölümünün gelecekteki konaklama ve hizmet talebinin öngörülmesi GY’de yaşamsal bir rol oynamaktadır. İkinci bölümde ayrıntılarıyla değinildiği gibi GYS gelecekteki talebin öngörülmesi konusunda kullanıcılar için gerçek talebe yakın bilgi üretebilmektedir. Fakat otel GYS’ye sahip değilse, gelecekteki talebin öngörülmesi işlemleri bir takım talep tahmin yöntemlerinin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada talep tahmininde kullanılan yöntemlere kısaca değinmek yerinde olacaktır. Otel işletmeleri için talep tahmin yöntemleri niceliksel ve niteliksel olarak başlıca iki grupta toplanabilir (Bkz. Smith, 1995, s.118; Lundberg, 1995, s.150; İçöz, 1998, s.282; Çalık, 1992, s.106; Witt ve Witt, 1992, s.7):

1. Niteliksel Yöntemler

- a- Satış Gücü Karması (Sales Force Composite)
- b- Üst Düzey Yönetici Yargıları (Jury of Executive Opinion)
- c- Senaryo Geliştirme Yöntemleri (Scenario Development Methods)
- d- Delfay (Delphi) Yöntemi

2. Niceliksel Yöntemler

- a- Zaman Serileri Yöntemi (Time Series Methods)
- b- Üssel Düzeltme Yöntemi (Exponential Smoothing)
- c- Hareketli Ortalamalar Yöntemi (Moving Average Methods)
- d- Regresyon Analizi (Regression Analysis)

Satış Gücü Karması

Satış ve rezervasyon çalışanlarının talep tahmini konusundaki görüşlerinin birleştirilerek kullanılması yöntemidir. Bu yöntemde satış ve rezervasyon çalışanlarının

pazar bölümlerine ait satışları tahmin etmeleri istenir. Daha sonra bu tahminler otel üst yönetimi ve GYK tarafından yeniden gözden geçirilir. Yöntem kısa ve orta vadeli talep tahmininde başarıyla kullanılabilir.

Üst Düzey Yönetici Yargıları

Otelde karar verme yetkisine sahip üst düzeydeki yöneticilerin satışlarla ilgili fikirleri, biçimsel ya da biçimsel olmayan anket uygulanarak alınır. Daha sonra bu kişisel değerlendirmeler birleştirilerek talep tahmini haline getirilir. Bazı durumlarda kişisel yargıların sadece ortalaması alınarak tahmin haline getirilir. Ancak birbirinden çok farklı görüşler ortaya çıkmışsa bu farklılıkların giderilmesi için grup tartışmaları açılır. Otel işletmelerinde bu tartışmalar GYK toplantılarında rahatlıkla yapılabilir. Yöntemin altında yatan temel varsayım, birden çok sayıda uzmanın yaptığı tahminin, tek bir uzmana göre daha doğru sonuç vermesidir.

Senaryo Geliştirme Yöntemleri

Senaryo geliştirme yönteminde iyi tanımlanmış bir dizi varsayımdan hareket edilmektedir. Daha sonra bu varsayımlar doğru çıktığı takdirde geleceğin olası görüntüsü çizilebilir. Bu durumda senaryolar kendi başına bir tahmin yöntemi oluşturmazlar. Buna karşın, belirli varsayımlara ve durumlara dayalı bir dizi seçenek sunarlar. Getiri yöneticisinin yapacağı iş, hangi senaryonun gerçeği en iyi biçimde yansıtabileceğini belirlemek için, bu seçeneklerin geçerliliğini değerlendirmektir.

Delfay (Delphi) Yöntemi

Bu yöntem, yargısal satış tahmin yöntemleri arasında oldukça sık kullanılanlardan biridir. Yöntemin temel özelliği, çeşitli konularda uzman olan kişilerin bir araya gelerek bağımsız gruplar oluşturması ve bu kişilere yönelik anketlerin uygulanmasıdır. Süreç gruplar arasında belirli bir ortak görüşe ulaşılması ve anlaşmayla son bulur. Bu nedenle delfay yöntemi uygulama süreci birkaç tur devam edebilir. Amaç, gelecekteki bazı senaryoların gerçekleşme olasılığını saptamaktır. Getiri yöneticisi, önbüro, satış-pazarlama ve yiyecek içecek bölümlerinden birer grup oluşturarak rahatlıkla bu yöntemi uygulayabilir.

Niteliksel yöntemlere *Basit Tahmin Yöntemi* de (Naive Extrapolation Method) eklenebilir. Basit tahmin yönteminde, hiçbir şeyin değişmediği ve gelecekteki talebin içinde bulunulan dönemle aynı değerlere sahip olacağı varsayılmaktadır. Getiri yöneticisi konaklama yönetim sistemindeki geçmiş yılların doluluk ve talep verilerine bakarak bu yöntemi rahatlıkla kullanabilir.

Yukarıda değinilen niteliksel yöntemler kolay olması açısından talep tahmininde tercih edilebilir. Ama ulaşılan sonuçlar olasılığa dayalı olacaktır. Bu yöntemlerin yanında otel yönetiminin kesin rakamlara ulaşmasını sağlayacak niceliksel yöntemlerin de kullanılmasında yarar görülmektedir.

Zaman Serileri Yöntemi

Zaman serileri yöntemi, belirli zaman aralıkları ile gözlenen ve kaydedilen istatistik veriler ile meydana gelir. Sayısal bir tahmin yöntemidir. Sayısal tahminin uygulaması, başlıca üç koşula bağlıdır:

1. Geçmişe dayalı talep ve satış bilgisinin bulunması,
2. Bu bilginin sayısal veri şeklinde ifade edilmesi,
3. Geçmişe dayalı veri modelinin belirli bir ölçüde geleceğe yansımaları.

En son koşul süreklilik varsayımı olarak tanımlanmaktadır. Zaman serileri yöntemi bu süreklilik varsayımına dayanarak, geçmişe dayalı satış verilerinin doğrusal ya da doğrusal olmayan bir şekilde geleceğe uzatılmasını içerir. Otel işletmeleri için en uygun yöntem olarak kabul edilmektedir.

Üssel Düzeltme Yöntemi

Basitten karmaşığa birkaç çeşidi bulunan bir yöntemdir. En çok bilinen ve uygulama olanağı bulunan ise basit üssel düzeltme yöntemidir. Gelecek dönemin talep tahmini bulunurken mevcut dönemdeki hata payı hesaplanarak gelecek döneme düzeltme katsayısı olarak eklenmektedir. Burada hata gerçekleşen ve tahminlenen değerler arasındaki farkı temsil etmektedir. Bir önceki dönemin düzgünleştirilmiş satışları bir sonraki dönem için tahmin edilen satışları oluşturmaktadır.

Hareketli Ortalamalar Yöntemi

Birbiri ardından gelen verilerin ortalamasını ifade etmektedir. Tahmin değeri olarak geçmişe dayalı bir dizi verinin ortalaması alınmaktadır. Ortalamanın hareketli olması, yeni bir gözlem sağlandığında en eski gözlemin ortalamadan çıkarılarak bir sonraki dönem için yeni bir tahmin değerinin oluşturulması anlamına gelmektedir. Oldukça basit ve kolay bir yöntemdir. Otel işletmelerinde haftalık, aylık, mevsimlik (altı aylık) ve oniki aylık dönemlerde ardışık veriler haline getirilen doluluk oranları bir sonraki dönem talebinin hesaplanmasında rahatlıkla kullanılabilir.

Regresyon Analizi

Talep tahmininde işletme içi ve işletme dışı çeşitli etkenlerin satışlar üzerindeki etkilerini inceleyen bir yöntemdir. Nedensel yöntemler (Causal Methods) başlığı altında da ele alınmaktadır. Bağımlı değişken olarak talep ile talebi etkileyen bağımsız değişkenler arasındaki ilişki derecesini belirler. Bu ilişki bir kez belirlendikten sonra etkenlerin gidişatından hareketle talebi tahmin etmek mümkün olur. Pazarlama ve satışta pek çok sayıdaki küçük ve büyük değişkenin bulunması modeli karmaşık bir duruma getirmektedir. Bunun yanısıra otel yönetiminin satışları etkileyen değişkenleri tanımlaması ve bu değişkenlerle satışlar arasındaki ilişkiyi kestirmesi gerekmektedir.

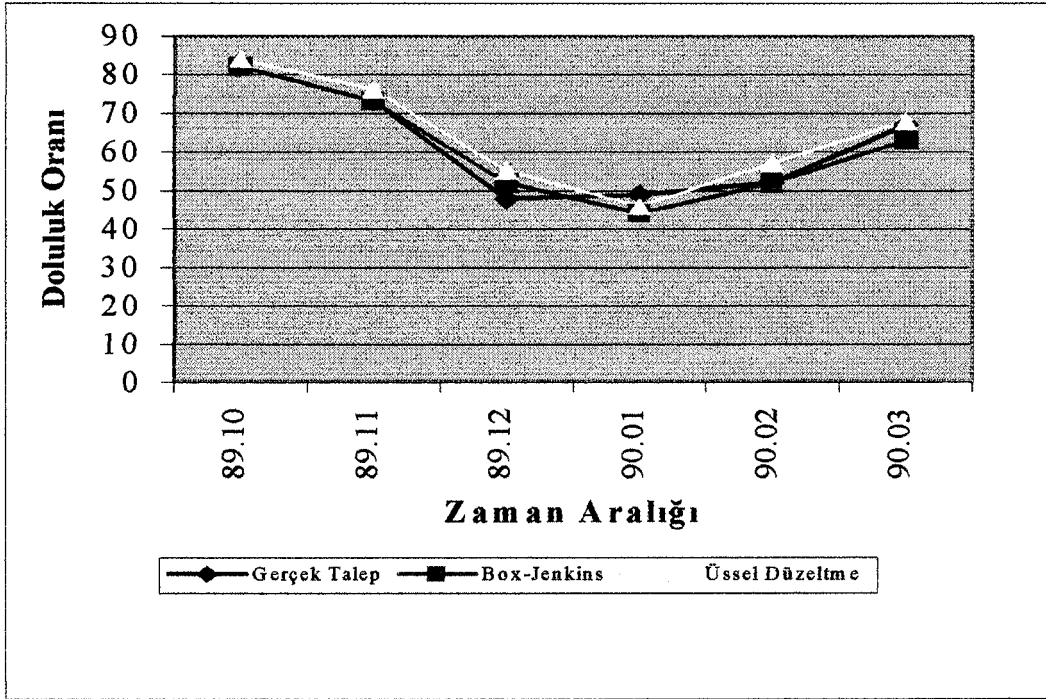
Niceliksel yöntemlerin kullanımı, otel satış-pazarlama yöneticisinin ve getiri yöneticisinin sayısal ve istatistik alanında yetenekli veya eğitilmiş olmalarıyla doğru orantılı olarak artacaktır. Yöntemler yukarıda basitçe ele alınmıştır. Fakat uygulamada daha karmaşık ve geliştirilmiş yöntemlerin kullanılması gerekebilir. Zaman serileri yönteminin geliştirilmiş bir çeşidi olan Box-Jenkins yöntemi buna örnek olarak gösterilebilir.

Andrew v.d. (1991) büyük bir şehir otelinde Box-Jenkins ve üssel düzeltme yöntemlerini ayrı ayrı kullanarak, 1989 yılının son üç ayı ve 1990 yılının ilk üç ayı için aylık talep tahmini yapmışlar ve dikkat çekici bulgular elde etmişlerdir. **Şekil 20** Box-Jenkins ve üssel düzeltme yöntemleriyle elde edilen tahmini talep ile gerçek talebin karşılaştırmasını göstermektedir. Talep tahmininde Box-Jenkins yönteminden üssel düzeltme yöntemine göre biraz daha iyi sonuç alınmaktadır. Box-Jenkins yönteminin zaman ve uzmanlık gerektirmesine karşın üssel düzeltme yöntemine göre tahminde biraz daha doğru bir sonuca ulaştığı dikkat çekmektedir. Uygulamada Box-Jenkins

yönteminin bilinmemesi durumunda daha basit bir yöntem olan üssel düzeltme yöntemi de rahatlıkla kullanılabilir.

Fakat, araştırmada pazar bölümü ayrımı yapılmaksızın toplam talep tahmini aylık yapılmıştır. Otel işletmelerine olan talebin sürekli dalgalanması, talep tahmin işleminin günlük yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, GY'de pazar bölümlerinin geleceğe yönelik taleplerinin ayrı ayrı hesaplanması gerekmektedir. Otel işletmeleri için geliştirilecek talep tahmin yöntemlerinin bu iki konu gözetilerek; her pazar bölümünün talebini ayrı tahmin edebilme ve bu işlemi günlük olarak yapabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Şekil 20. Box-Jenkins ve Üssel Düzeltme Yöntemleriyle Örnek Talep Tahmin Grafiği



Kaynak: Andrew v.d., 1991, s.178-179

Schwartz ve Hiemstra (1997) tarafından geliştirilen *Benzeş Eğriler Yaklaşımı* (Curves Similarity Approach) otel işletmelerine talep tahmini konusunda daha yetkin bir yöntem sunmaktadır. Yöntem, talebin daha kısa aralıklarla tahmin edilmesine olanak sağlamakla birlikte, pazar bölümleri talebinin ayrı ayrı tahmin edilmesi konusunda yetersiz kalmaktadır.

2.3.2. Bölgesel Talebin, Rakiplerin ve Dış Etkenlerin İzlenmesi

Otel işletmeleri rakiplerini ve dış etkenlerin talep üzerindeki etkilerini izleyerek değişen piyasa koşullarında gelecekteki boş kapasite ve düşük fiyat riskini azaltmaya çalışmaktadırlar. Rakipler değişik yöntemlerle ve araçlarla izlenmekte ve ilgili kalış periyodunda hangi fiyatı uyguladığı ve doluluk oranı önceden kestirilebilmektedir. Rakiplerin ve dış etkenlerin izlenmesi işlemi birbirine paralel yapılmakta ve ortaya çıkan sonuçlar birlikte değerlendirilmektedir.

Tablo 15'de 2000 yılının eylül ayı içinde o bölgede gerçekleşmesi beklenen ve bölgesel talebi etkileyecek fuar, kongre ve sergi takvimi örnek olarak verilmektedir. Getiri yöneticisi böyle bir tablo yardımıyla bir sonraki ay ne zaman talebin yükseleceğini, ne zaman düşeceğini rahatlıkla kestirebilir. Fakat sadece bu işlemin yapılması tek başına yeterli değildir. Aynı zaman dilimlerinde rakiplerin verdiği tepkilerin izlenmesi getiri yöneticisinin daha sağlıklı kararlar almasına yardımcı olacaktır.

Rakiplerin ileriki dönemlerde hangi oda türüne hangi fiyatı uyguladığını öğrenmek için izlenen yöntemlerden biri, rakip otellerin müşteri gibi aranarak ilgili tarih için bir oda türünden yer olup olmadığının ve fiyatının soruşturulmasıdır. "Check-point" olarak adlandırılan bu soruşturma basit gibi görünmesine karşın oldukça karmaşık ve zaman alan bir süreci kapsamaktadır. Anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için sadece belli bir tarih ve oda türü için fiyatın öğrenilmesi yeterli olmamaktadır. Bu nedenle işlemin bir sistematığa bağlanması gerekmektedir. **Tablo 16'**da rakip otellerin fiyatlarının izlenmesine yönelik bir örnek sunulmaktadır. Bir sonraki ayın dört haftası kongre, fuar ve sergi tarihleri de dikkate alınarak ayrı ayrı ele alınmaktadır. **Tablo 16** sadece Elektrokardiyoloji Kongresine denk gelen 22-28 Eylül haftasını göstermektedir. Rakip otellerin bütün oda türlerindeki fiyatları soruşturulmaktadır. Soruşturulan fiyat türü otelin hedef pazar bölümünü oluşturan iş adamlarına yönelik uygulanan fiyatlardır. Fiyata kahvaltı ve KDV'nin dahil olup olmadığı ayrı bir sütunda gösterilmektedir. Her haftanın üstünde bölgesel talebi etkileyen fuar, kongre veya serginin adı bulunmaktadır. Birer hafta arayla bir sonraki ayın haftalık verileri yenilenmektedir. **Tablo 16** 11.08.2000 ve 18.08.2000 tarihinde yapılmış olan soruşturma işleminin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 16. Rakip Otellerin Fiyatları

Soruşturma Tarihi: 11.08.2000

Dönem		22.Eyl.00	28.Eyl.00	Elektrokardiyoloji Kongresi 2000							
Otel Adı	Stnd Single/Bah-çe Man.	Stnd Double/Bah-çe Man	Stnd Single/Deniz Man	Stnd Double/De-niz Man.	Club veya Suite Single/Bah-çe Man.	Club veya Suite Double/Bah-çe Man.	Club veya Suite Single/Deniz Man.	Club veya Suite Double/De-niz Man.	Kahvaltı	KDV	Notlar
A Oteli	200 \$	225 \$	225 \$	235 \$					20 \$	Hariç	
B Oteli	240 \$	265 \$	270 \$	295 \$					23 \$	Hariç	
C Oteli	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	215 \$	245 \$			Dahil	Hariç	
D Oteli	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU			
E Oteli	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU			
F Oteli	130 \$	130 \$			225 \$				Hariç	Hariç	
G Oteli	195 \$	250 \$	KAPALI	KAPALI					Dahil	Dahil	

Soruşturma Tarihi: 18.08.2000

Dönem		22.Eyl.00	28.Eyl.00	Elektrokardiyoloji Kongresi 2000							
Otel Adı	Stnd Single/Bah-çe Man.	Stnd Double/Bah-çe Man	Stnd Single/Deniz Man	Stnd Double/De-niz Man.	Club veya Suite Single/Bah-çe Man.	Club veya Suite Double/Bah-çe Man.	Club veya Suite Single/Deniz Man.	Club veya Suite Double/De-niz Man.	Kahvaltı	KDV	Notlar
A Oteli	250 \$	280 \$	280 \$	300 \$					Hariç	Hariç	
B Oteli	DOLU	DOLU	DOLU	DOLU	285 \$	310 \$			Dahil	Hariç	Eric&Son Fiyatı: 160 \$ KDV&Kahvaltı Dahil
C Oteli	DOLU	DOLU	KAPALI	KAPALI	210 \$	240 \$	KAPALI	KAPALI	Dahil	Hariç	
D Oteli	168 \$	183 \$	188 \$	203 \$					Hariç	Dahil	Ticaret Odası Fiyatı / Eylülün 22si Dolu
E Oteli	160 \$	185 \$	190 \$	215 \$							
F Oteli	130 \$	130 \$							Hariç	Hariç	
G Oteli	DOLU	DOLU	KAPALI	KAPALI							Kapı Fiyatı SGL: 175 \$ DBL: 210 \$ KDV Dahil Kahvaltı Hariç

Tablo 16 getiri yöneticisine rakipleri ve talebi değerlendirme açısından oldukça anlamlı veriler sunmaktadır. Örneğin; 22-28.09.2000 diliminde Elektrokardiyoloji Kongresine denk gelen haftaya her iki tablo üzerinden dikkatlice bakıldığında 11.08.2000 tarihinde yapılan soruşturmada satışa kapalı olan otellerin bir çoğunun 18.08.2000 tarihinde yapılan soruşturmada satışa açık duruma geldikleri gözlemlenmektedir. **Tablo 15'**e geri dönülüp bakıldığında kongre katılımcı sayısının 1000 kişi civarında olduğu görülmektedir. Bu durum iki şekilde yorumlanabilir; anlaşmalı acenta veya şirket blok rezervasyonlarında iptaller olabilir veya kongre katılımcılarına ayrılan odalara yeterli talep olmadığı için bu odalar satışa açılmıştır. Bu zaman dilimine yönelik kesin kararlar vermek için erken olduğu söylenebilir, çünkü getiri yöneticisinin önünde daha dört haftalık bir zaman bulunmaktadır.

Rakiplerin izlenmesinde kullanılan bir diğer yöntem ise rakip otellerin GDK'lara bildirdikleri oda fiyatlarının izlenmesidir. Bu fiyatlar uluslararası alanda GDK'lar üzerinden satın alma yapan seyahat acentaları ve tüketicilere yöneliktir. Getiri yöneticisinin ya da satış ofisinden bir kişinin bu fiyatları derlemesi oldukça güç ve maliyetli olduğundan özel olarak bu işi yapan şirketlerden yardım almak daha akıllıca bir davranış olacaktır. Bu şirketler bir ücret karşılığında bu hizmeti otellere sunmaktadırlar. Bir sonraki ay için rakiplerin GDK'lara verdikleri fiyatlar özet rapor haline getirilerek getiri yöneticisine sunulmaktadır. **Tablo 17** Teleskop şirketinin hazırlamış olduğu örnek bir raporu göstermektedir.

Bu şekilde dışarıdan yardım alınarak elde edilen raporlar nasıl değerlendirilebilir sorusu sorulabilir. Bunun cevabı otelin özelliklerine ve içinde bulunulan zaman dilimine bağlı olarak değişmektedir. **Tablo 17** 2000 yılı Ağustos ayına ait Apollo ve Galileo GDK'ları üzerindeki rakiplerin fiyatlarını A otelinin fiyatları ile kıyaslamalı olarak vermektedir. **Tablo 17'** de görüldüğü gibi A otelinin fiyatı 119\$, D oteli dışındaki tüm otellerin fiyatından daha düşüktür, çünkü D oteli havaalanı oteli olması nedeniyle A oteline olan talebi doğrudan etkilememektedir. Fiyatın E ve C otellerinden sadece 1\$ dolar daha düşük olması oldukça dikkat çekicidir. Bu durum şu şekilde açıklanabilir: A otelinde Ağustos ayı konaklama talebi diğer aylara oranla oldukça düşüktür ve normalde GDK'larına talebin yüksek olduğu aylarda verilen fiyat 146\$'dır. Getiri yöneticisi bir ay öncesinden rakip otelleri bu rapor üzerinden izleyerek rakip otellerden

Tablo 17. Rakip Otellerin Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemlerine Verdikleri Fiyatlar

TELESKOP

06 Ağustos 2000 itibariyle Apollo ve Galileo Sistemlerinden Özet Bilgi

Oda Statüleri

	Hafta: 07-08-2000							Hafta: 14-08-2000							Hafta: 21-08-2000							Hafta: 28-08-2000						
	Pzt	Sal	Çar	Per	Cu	Cum	Paz	Pzt	Sal	Çar	Per	Cu	Cum	Paz	Pzt	Sal	Çar	Per	Cu	Cum	Paz	Pzt	Sal	Çar	Per	Cu	Cum	Paz
A Oteli	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	*	*	*	*	0	0	0	0	0	0	X	X	X	X	X	X	X
B Oteli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	*	*	*	*	*	X	X	X	X	X	X	*	*	*	*	*	*	X	
C Oteli	0	0	0	0	0	0	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	*	*	*	*	0	X	X	X	X	X	
D Oteli	0	0	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	*	*	*	*	0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
E Oteli	X	X	X	X	X	X	X	0	0	0	X	X	X	0	0	0	X	X	X	0	*	*	0	*	*	*		

Tek Kişilik En Düşük Fiyat

A Oteli	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	146
B Oteli	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
C Oteli	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	140	140	140
D Oteli	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	105	105	105
E Oteli	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	125	125	125

Tek Kişilik En Düşük Fiyat - A Oteline Oranla Fark

A Oteli	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	146
B Oteli	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	3
C Oteli	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	21	-8
D Oteli	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-14	-14	-41
E Oteli	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	-21

Oda Statütüsü İçin Açıklama:

x işareti satışa kapalı; - işareti veri bulunmadı; * işareti satışa açık fakat koşulları var; 0 satışa açık;
 x0x iki hafta önce satışa kapalıydı, geçen hafta açıldı, bu hafta tekrar kapatıldı.

daha düşük bir fiyat bildirmiştir. Bu uygulamada amaç, GDK'lar üzerinden gelebilecek münferit talepler için çekicilik yaratarak doluluğu artırmaktır.

Teleskop şirketinin raporlarında rakip otellerin ilgili fiyatları ne zaman satışa açtıkları ve ne zaman kapattıkları da çeşitli kodlarla belirtilmektedir.

Günümüzde İnternet üzerinden yapılan rezervasyon miktarının az olması nedeniyle rakiplerin İnternet üzerindeki fiyatları üzerinde pek fazla durulmamaktadır. İleriki yıllarda İnternet üzerinden konaklama rezervasyonlarının artması, rakiplerin İnternet üzerindeki fiyatlarını da sistematik olarak izlemeyi bir zorunluluk haline getirebilir.

Rakiplerin izlenmesinde kullanılan bir başka yöntem ise önceden fiyat alarak piyasa araştırması yapan şirket veya acenta gruplarının hangi otel ile anlaştığını bulmaktır. Eğer anlaşma yapılan otel talebi doğrudan etkileyen bir rakipse, bu kalış günü yaklaştıkça önemi giderek artan bir bilgi haline gelmektedir. Şöyle ki, rakip otel grup anlaşması nedeniyle ilgili tarihte doluluğunu artırarak kalış günü yaklaştıkça münferit talebe cevap veremeyebilir. Kalış günü yaklaştıkça yapılan fiyat soruşturmaları rakip otelin hangi pazar bölümlerine açık veya kapalı olduğuna dair kesin kanıtlar sunacaktır. Böylece rakip otelin kapattığı fiyatlar ilgili pazar bölümlerine daha yüksek fiyatlarla açılarak geliri artırmak mümkün olmaktadır.

Otel GYS kullanıyorsa anlamlı sonuçlar elde edebilmek için rakiplerin uyguladığı fiyatların sisteme girilmesi gerekmektedir. GY yazılımı bu bilgileri düzenleyerek kullanıcılar için oldukça yararlı tablolar haline getirmektedir. Öyle ki sistem sadece GY'ye yönelik çıktılar üretmekle kalmayıp otelin genel performansını rakiplerin performansı ile karşılaştırabilecek tablolar üretebilmektedir (Bkz. Ek 1). GYS kullanılmıyorsa **Tablo 16** gibi benzer tabloların bilgisayarda hazırlanması işlemini getiri yöneticisi yerine getirmek durumundadır. Bu durumda getiri yöneticisi zamanının büyük bir bölümünü bilgisayar başında veri girişi yapmakla geçirecektir. Her iki durumda da yukarıda anlatılan verilerin derlenmesi işlemini getiri yöneticisinin oldukça düzenli çalışmasını gerektirmektedir.

GY'de rakiplerin izlenmesinin yanında dış çevre etkenlerinin de izlenmesi oldukça önemlidir. Geçmişteki ekonomik, toplumsal v.b. dışsal etkenlerin iş düzeyini, pazar talebini ve müşteri eğilimlerini nasıl etkilediğini - bilgilerin ayrıntısında bulunan pazar bölümlerine göre iptal ve gerçekleşmeyen konaklama ve erken ayrılmalar - bilmek

rezervasyonların ileriye yönelik olarak nasıl bir şekil alacağını tahmin ederek önlemler alma fırsatını verecektir.

Griffin (1995) ABD’de GYS kullanan oteller üzerine yaptığı araştırmada dış çevre etkenleri ile GYS’nin başarısı arasında zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, ekonomik ve sosyal koşulları yerleşik olan ve kolay kolay değişmeyen bir ülkede yapılan bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak böyle bir genelleme yapmak sağlıklı olmayacaktır. Çünkü, dış çevre koşullarının sürekli değiştiği, ekonomik istikrarın oluşmadığı ülkelerdeki otellerde GYS’nin başarısında düşüş olması doğal bir sonuçtur. Ekonomik, sosyal, siyasal ve doğal çevrede meydana gelen değişikliklerin otelleri de doğrudan etkilediği gözlenmektedir. Örneğin, Türkiye 1999 yılı turizm açısından oldukça sıkıntılı bir dönem geçirmiştir. Ağustos ayında yaşanan Gölçük depremi de bu olumsuzluklara eklenince otellere olan talep aşırı ölçüde düşmüştür. Bazı oteller hiç açılmamış, bazı oteller çalışanlarına ücretsiz izin vererek ya da işten çıkartarak ayakta kalmaya çalışmışlardır. Bu nedenle getiri yöneticisi otelin içinde bulunduğu ülke ve bölgedeki dış çevreyi dikkatli bir biçimde izlemeli ve önceden gerekli önlemleri almalıdır.

2.3.3. Kapasite ve Fiyat Düzenlemeleri

Rakipler ve dış çevredeki değişimler pazar bölümlerinin otele olan talebini etkileyecek ve kalış günü yaklaştıkça farklı pazar bölümlerinden farklı tepkiler oluşmaya başlayacaktır. Şirket veya acenta grupları ile aylarca öncesinden yapılan anlaşmalara bağlı olarak rezervasyonlar gelmektedir. Bu pazar bölümlerinin toplam talebi önceden gerçeğe yakın bir oranda öngörülelebilmektedir. Anlaşmalarda rezervasyon iptallerinin belli bir süre önceden otele bildirilmesi koşulu bulunmaktadır. Bu nedenle grupların iptali söz konusu olduğunda otele boş kalan kapasiteyi değerlendirebilecek bir süre kalmaktadır. Ama anlaşmasız gelen şirket, acenta ve münferit konaklama talebi büyük değişkenlikler gösterebilmekte ve toplam rezervasyon talebinin öngörülmesinde zorluklar yaşanabilmektedir.

GY’de oda kapasitesi çeşitli pazar bölümlerine önceden tahsis edilmektedir. Tabi ki doluluk oranının artırılmasına paralel olarak ortalama oda gelirinin ve toplam gelirin artırılması da hedeflenmektedir. Fakat pazar bölümlerinin talebinin öngörülenden yüksek veya düşük olması durumunda kapasitenin yeniden tahsisi ve fiyat ayarlamaları

söz konusu olmaktadır. Birinci bölümde bahsedilen satılan hizmet ünitelerinin benzer olması bu ayarlamaları kolaylaştırmaktadır.

Ayrıca, otelin konferans, banket ve toplantı ünitelerinin bulunması durumunda oda satışları bu ünitelerin satışları ile beraber değerlendirilmelidir. Böylece otel iki hizmeti birlikte satacak ve gelirini artırabilecektir. Getiri yöneticisinin satış ofisine banket bağlantılı satılacak oda sayısını önceden bildirmesi veya aylık bir kota koyması yerinde bir davranış olacaktır. Satış ofisi verilen kotaya ulaşamadığı zaman getiri yöneticisi tekrar devreye girerek bu odaları diğer pazar bölümlerine tahsis edebilmelidir.

GY'de otele yüksek gelir bırakan pazar bölümlerinin yerine geçebilecek rezervasyonlar altı ay önceden bile reddedebilir. Yer değiştirme (displacement) olarak adlandırabileceğimiz bu taktik, gelmesi muhtemel bir pazar bölümüne verilecek yerin değeri ile bu yerin başka bir pazar bölümüne satılması durumundaki değerinin karşıla-

Tablo 18. Pazar Bölümlerinin Yer Değiştirmesi İçin Sayısal Örnek

	<u>Pazartesi</u>	<u>Salı</u>	<u>Çarşamba</u>
Otelin Oda Sayısı	300	300	300
Gruplara Tahsis	150	50	200
Beklenen Münferit Talebi	100	100	100
Gözden Çıkarma Olmaksızın Yeni			
Gruplara Verilebilecek Oda Sayısı	50	150	0
Grup Dikkate Alındığında	50	50	50
Gözden Çıkarılan Münferit Oda	0	0	50
Elde Edilen Gelir: 150 grup oda geceleme x 70\$ = 10.500\$			
Kayıp Gelir : 50 münferit oda geceleme x 95\$ = 4.750\$			

Kaynak: Orkin, 1988, s. 55.

tırılmasıdır (Orkin, 1988, s.55). Basitmiş gibi görünen bu süreç aslında oldukça karmaşıktır ve GY'de önemli bir yer tutmaktadır (Donaghy v.d., 1997a, s.193). **Tablo 18** bir ay önceden üç gece için 50 oda talep eden bir grup için düzenlenmiştir. **Tablo 18**'de görüldüğü gibi bu grubun rezervasyonu alındığında çarşamba günü için münferit odalardan elli tanesi bu gruba tahsis edilecektir. Ortalama münferit oda fiyatı 95\$, ortalama grup fiyatı ise 70\$'dır.

Tablo 19. Yer Değiştirme Sonucu Potansiyel İş Kaybı

	<u>Pzt.</u>	<u>Salı</u>	<u>Çar.</u>	<u>Per.</u>	<u>Cuma</u>
Grup Dikkate Alındığında	50	50	50	-	-
Gözden Çıkarılan	0	0	50	-	-
Toplam Yer Değiştirme	5	10	50	10	5
Elde Edilen Gelir: 150 grup oda geceleme x 70\$ = 10.500\$					
Kayıp Gelir : 80 münferit oda geceleme x 95\$ = 7.600\$					

Kaynak: Orkin, 1988, s. 56.

Yer değiştirme sonucunda oluşacak olan kayıp sadece çarşamba gecesi ile sınırlı kalmayabilir. Perşembe sabahı ayrılmak üzere pazartesi ve salıdan giriş yapan transit müşteriler çarşamba günü yer olmadığı için başka bir otele gidebilirler. Benzer bir şekilde çarşamba günü yer alamayan ve birden fazla geceleme yapmayı düşünen münferit müşteriler de olabilir. Bu da gizli yer değiştirme anlamına gelmektedir. GYS yardımıyla bu türdeki gizli yer değiştirmeler potansiyel iş kayıpları hesaplanarak çözülebilir.

Tablo 19 incelendiğinde grup rezervasyonunu almak hala avantajlı görünmemektedir. Bütün hafta dikkate alındığında toplam yer değiştirme 80 odayı bulmaktadır. Yer verilemeyen 80 odalık münferit müşteri küstürülerek başka bir oteli tercih edecek ve gelir kaybına neden olacaktır (Orkin, 1988, s.56).

2.3.4. Getiri Yönetiminde Günlük Faaliyetlerin Yönetilmesi

GY uygulama sürecinde buraya kadar anlatılan konular aynı zamanda günlük faaliyetlerin yönetilmesi için bir hazırlık niteliği taşımaktadır. Günlük kararların arkasında önceden yapılan bu hazırlık yatmaktadır. Hedeflenen doluluk oranı ve gelire ulaşmak kalış günündeki faaliyetlerin de en iyi şekilde yönetilmesini gerektirmektedir.

İlgili günle ilgili nihai kararlar o gün içinde verilmekle birlikte, GYK'nın her hafta toplanarak bir sonraki haftanın günlerini ayrı ayrı değerlendirmesi GY'nin etkinliğini artırmaktadır. **Tablo 20** getiri yöneticisinin GYK'ya sunduğu *Getiri Stratejisi* ile ilgili bilgileri içermektedir. GYK'da fikir birliği sağlanması halinde bu tablo rezervasyon, resepsiyon ve satış çalışanlarına verilmektedir. Grup satışları çok önceden gerçekleştiği için daha çok münferit oda satışlarını yönlendirmek için hazırlanmaktadır ve satışı ger-

çıkıştiren çalışanlar için bir tür rehber niteliğindedir. **Tablo 20**'de otelin günlük satışları bir ay öncesinden izlenmektedir. Örnekte, zaman dilimi olarak 2000 yılı Ekim ayı ve 400 odalı bir otel ele alınmıştır. 2, 9, 16, 23, 30 Eylül itibariyle Ekim ayının oda satışları bu tablodan izlenebilir. Her bir sütun kendi içinde tahmin edilen ve gerçek olarak ikiye ayrılmaktadır. Tahmin edilen sütununda tahmini satılan oda sayısı ve doluluk oranı, gerçek sütununda ise gruplar dahil alınan kesin rezervasyonlara dayalı satılan oda sayısı ve doluluk oranı görölmektedir.

Tablo 20'de bir önceki yıl için ulaşılan doluluk oranları ve ortalama oda fiyatı da verilmektedir. Böylece satış çalışanları mevcut durumu geçen sene ile kıyaslama olanağı bulabilmektedir.

Tablonun altında yeşil, sarı ve kırmızı fiyat renkleri o gün için uygulanması gereken fiyatları göstermektedir. Yeşil renk, satış çalışanına fiyat verirken kısıtlama getirmemekte serbest bırakılmaktadır. Sarı renk, 120\$'ın altında fiyat verilemeyeceğı anlamına gelmektedir. Kırmızı renk otelin ilgili gün için çok yüksek bir doluluğa ulaştığını, satışların kapı fiyatı üzerinden yapılması gerektiğini göstermektedir. Fiyat renklerinin hemen yanında otelin bağlı bulunduğu MRS ve İnternet üzerindeki geçerli fiyat renkleri görölmektedir. Buradaki fiyatların otelin Ekim ayı için izlediğı getiri stratejisine uygun olması gerekmektedir. Rezervasyon ofisinden çok yüksek bir fiyat alan müşterinin MRS veya İnternet aracılığıyla promosyon fiyatlarına ulaşarak satın alma yapması, ya da MRS veya İnternet üzerinden yüksek fiyatlarla satın alma yapıp otele geldiğinde promosyon fiyatlarının uygulandığını öğrenmesi otele olan güveni sarsabilir. Satış çalışanları fiyat renklerinin yanı sıra çeşitli kısaltmalarla da yönlendirilmektedir. Örneğin, UPS (upselling) 'mümkün olan en yüksek fiyattan satılacak', CTS (close to sell) 'satışa kapalı', CF (club floor rooms available) 'sadece klüp katındaki odaları sat' anlamına gelmektedir. Tablonun altında ise rakip otellerin Ekim ayı için verdiğı fiyatlar, satışa açık veya kapalı olup olmadıkları görölmektedir.

Tablo 20 satış çalışanlarının GY stratejisine uygun karar verebilmesi için gerekli tüm verileri içinde barındırmaktadır. Gün için rezervasyon talebi geldiğinde hangi fiyattan odayı satması gerektiğine rahatlıkla karar verebilecektir.

Göröldüğü gibi GY'de günlük faaliyetlerin yönetilmesi hemen aynı gün içinde alınan kararlarla gerçekteşmemektedir. Çok uzun zaman öncesinden kalış gününe

hazırlık yapılmaktadır. Kalış gününe gelindiğinde ise talepteki değişimler gün içinde yakın takibe alınmaktadır.

Bu amaçla hazırlanan **Tablo 21** 400 odalı bir otelin günlük faaliyet rehberini göstermektedir. Getiri yöneticisi her sabah saat 09:00'da önbüro yöneticisi, rezervasyon yöneticisi ve yiyecek-içecek yöneticisi ile bir araya gelerek günlük faaliyetlerin yönetilmesi için yapılması gerekenler, taktikler ve hedefler konusunda kısa bir toplantı yapmaktadır. Otelin özelliklerine göre bu toplantıya banket ve konferans gibi faaliyet yöneticileri de katılabilir. Bu toplantıda **Tablo 21** üzerindeki veriler tartışılmakta ve o gün için hedef belirlenmektedir. Daha sonra bu tablo rezervasyon, resepsiyon ve satış çalışanlarına verilmektedir.

Tablo 21'de *geçen yıl, dün, tahmini, hedeflenen ve gerçekleşen* sütunlarında GY günlük faaliyetinde kullanılan bütün değişkenler ayrı ayrı gösterilmektedir. *Geçen yıl* ve *dün* sütunları geçmişteki veriler dikkate alınarak hazırlanmaktadır. *Tahmini* sütunu ilgili gün için kesin rezervasyonlara dayalı veriler ele alınarak hazırlanmaktadır. *Hedeflenen* sütununda ise gün sonunda ulaşılabilecek hedefler ortaya konulmaktadır. *Gerçekleşen* sütunu boş bırakılmakta ve ertesi gün doldurularak hedeflenen rakamlarla karşılaştırılmaktadır.

Tablo 21'de kapasitede artış veya azalışlara yol açan tüm değişkenler *geçen yıl, dün, tahmini, hedeflenen ve gerçekleşen* sütunlarında ayrı ayrı takip edilmektedir. Girişler, çıkışlar, uzatma yapan oda sayısı, erken ayrılan oda sayısı, kapı müşterisi, iptal edilen oda sayısı, satılabilir oda sayısı, kapasite üstü rezervasyon oranı, ortalama oda fiyatı ve doluluk oranları ve ulaşılan getiri rakamı bir arada sunulmakta ve satış çalışanları otelin günlük genel bir panoramasını geçmiş verilerle karşılaştırarak rahatça görebilmektedir.

MRS ve İnternet üzerinden gelen rezervasyonlara dikkat çekilmekte, ilgili gün ve gelecek için oda satış hedefleri konulmaktadır. Oteldeki banket ve toplantı faaliyetleri ayrıca verilmekte ve oda bağlantılı satışlara dikkat çekilmektedir. Bu faaliyetlere katılanlara ne kadar odanın tahsis edildiği, hangi şirket veya organizasyona verildiği, kişi sayısı, rezervasyon şekli ve toplantı saati burada görülebilmektedir.

Tablo 21'de fiziki kapasitede azalmaya yol açan arızalı oda (out of order rooms) sayısı ayrı bir bölümde verilmektedir. İlgili gün için oda tipleri üzerinden satış hedefleri yine ayrı bir bölümde verilmektedir.

Tablo 21. Günlük Faaliyet Rehberi

Gün: Tarih:
Ön büro/Rezervasyon

	Geçen Yıl	Dün	Tahmini	Hedef
Dolu Oda	350	375	350	350
Satışa Hazır Oda	50	25	50	50
	NET	NET	NET	NET
Beklenen Odalar Geliri	76000\$	60000\$	70000\$	75000\$
Beklenen Girişler(-)	90	45	50	65
Beklenen Çıkışlar(+)	50	20	25	25
Beklenen Uzatmalar(-)	6	8	6	6
Beklenen Erken Çıkış(+)	5	6	6	6
Beklenen İptaller(+)	8	10	8	6
Kapı Müşterisi(-)	5	5	8	10
Satılabilir Oda Sayısı	12	3	25	14
Kapasite Üstü Rezervasyon	3%	%0.008	%6.5	%3.5
Merkezi Rezervasyon Sistemi	10	5	8	10
İnternet	5	2	8	10

Satış Hedefleri

	Bugün için	Gelecek için
RES.	14	50
F/O	5	15
Toplam	19	65

	Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı: 350\$			
Getiri	220\$	250\$	300\$	300\$
O.O.F.	97%	99%	95%	98%
Doluluk	61%	70%	81%	84%
Getiri				

Ziyafet Faaliyetleri

Ziyafet Salonu	Şirket/Organizatör	Kişi sayısı	Anlaşma	Saat
Topkapı	Turkcell	200	40 Oda	13:00
Sultan	Ford	350	50 Oda	15:00

Arızalı Odalar

Oda Sayısı: 0			
Oda Tipine Göre Satış Hedefi			
Satışa Hazır Oda Türleri	Kapı Fiyatı	İndirimi	Oda Sayısı
Standart	125\$	110\$	2
Klüp Katı	500\$	450\$	3
Junior Suite	250\$	200\$	3
Senior Suite	300\$	250\$	3
Special Suites	350\$	300\$	3
Toplam Oda			14

Dikkat Edilmesi Gereken Konular

VIP Odalar	Ad Soyad	Oda Numarası

Tablo 21'in sağ tarafında ise GY ile ilgili olmamakla birlikte bazı konularda çalışanların dikkati çekilmektedir. Otelin bağlı bulunduğu merkez ofisten gelen üst düzey yöneticilerin kullandığı odalar veya VIP odalar buna örnek olarak verilebilir.

Otelde GYS kullanılıyorsa, buna benzer yönlendirici tabloları satış çalışanlarına terminaller üzerinden sunmak oldukça kolaylaşmaktadır. Fakat bazı oteller satış çalışanlarının GYS'yi terminal üzerinden kullanmasına izin verirken bazı otellerde sistemi sadece rezervasyon veya getiri yöneticisi gibi yöneticiler kullanmaktadır. Bu durumda GY günlük faaliyet rehberinin sabah toplantısında hazırlanarak çalışanlara dağıtılması gerekmektedir.

Sabah yapılan toplantıda ilgili gün için hedefler belirlenmekle birlikte, getiri yöneticisi gün içinde talepteki artış ve azalışları izleyerek gerektiğinde işleyişe müdahalede bulunabilmelidir. Satış çalışanları ile sürekli iletişim içinde olmalı ve gerektiğinde ortaya çıkan sorun ve olasılıklar üzerinde çözüm üretebilmelidir. Günlük faaliyetlerin yönetilmesi yoğun ve hızlı çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Eğer hazırlıklar iyi yapılmışsa hedeflenen rakamlara ulaşmak zor olmayacaktır.

2.4. Aşama – IV: Getiri Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

GY bir yöntem olarak geleneksel yönetim yaklaşımlarında büyük bir değişiklik yapmamakta, örgütsel çabaların üzerinde yoğunlaşabileceği bir temel sunmaktadır (Orkin, 1988, s.56). Otel faaliyetlerinin değerlendirilmesi aşamasında da yine geleneksel göstergeler mutlaka kullanılacak, fakat bu göstergeler GY göstergeleri ile birleştirilerek daha anlamlı sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır. Bu nedenle önce otel işletmelerindeki geleneksel faaliyet göstergelerinin hatırlanmasında yarar görülmektedir.

2.4.1. Geleneksel Gelir ve Doluluk Göstergeleri

İşletmelerde faaliyetlerin değerlendirilmesi için tanımlanmış boyutlar Etkenlik, Verim ve Girdilerden Yararlanma, Verimlilik, Kalite, Yenilik, Çalışma Yaşamının Kalitesi, Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk olarak sıralanmaktadır. Alanyazında etkenlik veya etkinlik olarak adlandırılan boyut amaçlara yönelik bir kavram olarak işletme düzeyindeki değerlendirmelerin en önemli boyutudur. Örgütlerin tanımlanmış

amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini ölçer (Akal, 1992, s.15; Oral, 1997, s. 29).

Tablo 22. Otel İşletmelerinde Doluluk Oranları

Türü	Hesaplanması	Kullanımı	Sınırlılıkları
Oda Doluluğu	Satılan Oda Sayı/Toplam Oda sayısı	Satılan Oda Yüzdesini Gösterir.	Kişi Sayısını Göstermez. Odaların Hangi Nedenle Satılmadığını Göstermez.
Satılabilir Oda Doluluğu	Satılan Oda Sayısı/Satışa Hazır Oda Sayısı	Arızalı ve Bakımdaki Odalar Fiziksel Kapasiteden Düşülür.	Kişi Sayısını Göstermez.
Yatak Doluluğu	Satılan Yatak Sayısı/Satışa Hazır Yatak Sayısı	Yatak Sayısı Üzerinden Değerlendirme Şansı Vermektedir. Ek Yataklar Hesaba Katılır.	Satılan Çift Kişilik Yataklar Oranı Saptırabilir. Satılmayan Odaları Göstermez.
Geceleme Yapan Kişi Oranı	Geceleyen Kişi Sayısı/Satışa Hazır Yatak Sayısı	Geceleme Yapan Kişi Sayısını Gösterir. Yukarıdaki Oranlarla Kıyaslanabilir.	Satılmayan Odaları Göstermez.
Çift Kişilik Doluluk	Çift Kişiyeye Satılan Oda Sayısı/Toplam Çift Kişilik Oda Sayısı	Twin Odaları Çift Kişilik Olarak Hesaba Katar. Satış Çalışanlarının Çift Kişilik Oda Satış Becerisini Gösterir.	
Doluluk Çoğaltan Oranı	Birden Fazla Müşteriye Satılan Oda Sayısı/Satılan Oda Sayısı	Toplam Oda Sayısının Ne Kadarının Birden Fazla Müşteriye Satıldığını Gösterir. Yiyecek İçecek Gelirlerinin Tahmininde, Oda Müşteri İhtiyaçlarının Tespitinde Kullanılır.	
Oda Başına Müşteri Sayısı	Müşteri Sayısı/Satılan Oda Sayısı	Birden Fazla Kişiyeye Hangi Oranda Satıldığını ve Bir Odada Kaç Kişiyeye Hizmet Verildiğini Gösterir.	

Kaynak: Jones ve Paul, 1993, s. 278; Kasavana, 1995, s. 318; Schmidgall, 1995, s. 17

Otel işletmelerinde de faaliyetlerin sürekli olarak değerlendirilmesi ve hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının bilinmesi gerekmektedir. Faaliyetler yukarıda sıralanan boyutlar itibarıyla ayrı ayrı ele alınıp değerlendirilebilir. GY uygulamasının oteldeki tüm faaliyetleri etkilemesi kaçınılmazdır. Örneğin, GY'deki fiyat politikası yenilik boyutu içinde değerlendirilebilir; çünkü tüketiciye farklı fiyatlar farklı koşullarla sunulabilmektedir. Pazar bölümlerinin kâra katkısı önceden tahmin edilebildiği için kârlılık boyutu etkilenecektir. GY kuralları tam anlamıyla işletilmezse kalite boyutuna

zarar verebilir; fiyatlarla uyumlu hizmetlerin verilmemesi durumunda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar müşteriye başka seçenekler aramaya zorlayabilir. Otelin GY uygulaması durumunda planlama aşamasında otelin hedefleri ile GY hedeflerinin uyumlu hale getirilmesi değerlendirme ve denetim aşamasının da uyum içinde yapılmasına olanak tanıyacaktır.

Doluluk bir otel için en önemli faaliyet göstergelerinden biridir. Doluluk aynı zamanda otel yönetiminin planlama ve denetim işlevlerini yerine getirmesinde en önemli anahtardır. Planlama çalışmaları dolu oda sayısının ve elde edilecek gelirin tahmin edilmesiyle başlar. Daha sonra doluluğa bağlı olarak tahmini işgören ihtiyacı belirlenir, tahmini ısı ve aydınlatma maliyetleri belirlenir, tahmini kuver sayısı bulunur. Böylece tüm otelin tahmini gelirinin ve tahmini maliyetlerinin bulunması kolaylaşır. Planlama işlevinin doluluk üzerine kurulması, denetim ve değerlendirme işlevinin büyük kısmının doluluk rakamları üzerinden yapılmasını sağlamaktadır. **Tablo 22'**de çeşitli türde doluluk oranları verilmiştir. Bu oranlar faaliyetlerin değerlendirilmesinde çeşitli soruların cevabını vermektedir.

Otel işletmesi için bir diğer önemli performans göstergesi ise gelirdir. Sadece doluluğu artırmak tek başına yeterli olmayacaktır. Dolulukla birlikte gelirin de artırılması hedeflenmelidir. **Tablo 23'**de otel işletmeciliğinde kullanılan çeşitli gelir göstergeleri verilmiştir.

Ortalama günlük oda fiyatı geçmişten günümüze otelcilikte kullanılan en önemli oranlardan biridir. Gerçekleşen odalar gelirin satılan oda sayısına bölünmesi ile bulunmaktadır. Fakat bu oran tek başına kullanıldığında yanıltıcı olabilir. *Satılabilir oda başına gelir* ve *potansiyel ortalama oda fiyatı* ile karşılaştırılması daha anlamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. *Satılabilir oda başına gelir* satılmayan boş kalan kapasitenin ulaşılan fiyat üzerindeki etkisini göstermesi açısından daha gerçekçi bir rakamdır. Doluluk ve fiyat yükseldikçe *ortalama günlük oda fiyatı* ve *satılabilir oda başına gelir* arasındaki fark azalacak aksi takdirde artacaktır. Ayrıca *ortalama günlük oda fiyatı* ile *potansiyel ortalama oda fiyatı* kıyaslandığında kapı fiyatı üzerinden ne kadar indirim yapıldığı rahatlıkla görülebilir (Coltman, 1992, s.198).

Tablo 23. Otel İşletmelerinde Gelir Oranları

Türü	Hesaplanması	Kullanımı	Sınırlılıkları
Ortalama Günlük Oda Fiyatı (Average Daily Rate - ADR)	Gerçekleşen Odalar Geliri/Satılan Oda Sayısı	Potansiyel Ortalama Oda Fiyatından Yapılan İndirimler Sonucunda Ne Kadar Kayıp Olduğunu Gösterir.	Boş Kalan Oda Kapasitesini Hesaba Katmaz.
Satılabilir Oda Başına Gelir (Revenue per Available Room - REVPAR)	Gerçekleşen Odalar Geliri/Satışa Hazır Oda Sayısı	Toplam Arz Edilen Oda Üzerinden Hangi Fiyata Ulaşıldığını Gösterir. Daha Gerçekçi Bir Rakamdır.	
Müşteri Başına Odalar Geliri	Gerçekleşen Odalar Geliri/Müşteri Sayısı	Konaklayan Müşteri Başına Elde Edilen Oda Gelirini Gösterir.	
Müşteri Başına Yiyecek İçecek Geliri	Gerçekleşen Yiyecek İçecek Geliri/Müşteri Sayısı	Pansiyon Satışlarına (BB, HB, FB) Odalar Gelirinden Ayrı Bakılmasını Sağlar.	
Müşteri Başına Gelir	Toplam Gelir/Müşteri Sayısı	Oda ve Pansiyon Dışındaki Telefon, Kuru Temizleme v.b.. Gelirlerin Eklenmesiyle Toplam Geliri Ulaşılr. Müşterinin Otelin Toplam Gelirine Olan Katkısını Gösterir.	
Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı (1)	(Çift Kişilik Doluluk Oranı x Fiyat Farkı) + Potansiyel Ortalama Tek Kişilik Fiyat	Ulaşılmaması Gereken Hedef Fiyatı Gösterir. İndirimlerde Değerlendirme Yapma Olanağı Sunar.	Tek ve Çift Kişilik Fiyatların Oda Tiplerine Göre Değişmediğini Varsayar.
Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı (2)	Oda Tipleri Kapı Fiyatı Toplamı/Oda Tipi Sayısı		Odaların Kaç Adedinin Tek veya Çift Kişilik Satılacağını Dikkate Almaz.
Potansiyel Odalar Geliri	Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı x Toplam Oda Sayısı	Ulaşılabilecek En Yüksek Odalar Gelirini Gösterir.	Kapı Fiyatında İsrar Edilirse İş Kayıpları Olması Kaçınılmazdır.

Kaynak: Jones ve Paul, 1993, s. 278; Kasavana, 1995, s. 318; Schmidgall, 1995, s. 17

Hedef fiyat olan potansiyel ortalama oda fiyatı ile ortalama günlük oda fiyatının günlük ve dönemlik karşılaştırılması fiyat etkinliğinin ölçülmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin;

$$\text{Fiyat Etkinliği} = \frac{\text{Gerçekleşen Ortalama Günlük Oda Fiyatı}}{\text{Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı}} = \frac{85\$}{120\$} = \%70 \text{ 'dir.}$$

Müşteri başına odalar geliri, müşteri başına yiyecek içecek geliri ve müşteri başına toplam gelir oranları odalar, yiyecek içecek ve diğer gelirlerin birlikte değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Odalarda bir kişiden fazla konaklama arttıkça doğal olarak *müşteri başına odalar geliri* düşecek fakat yiyecek içecek geliri ve ekstra harcamalar artacaktır.

Ek yatakların, gün içinde iki defa satılan odaların, elbise değiştirme veya dinlenme amacıyla günlük satılan odaların da eklenmesiyle en yüksek potansiyel odalar geliri rakamına ulaşmak mümkün olacaktır. Bu rakamla gerçekleşen rakam arasındaki fark toplam gelir üzerinden ne kadar bir kayıp olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Otelin misafirlerine ikram olarak tahsis edilen odaların (complimentary) sayısı ve pazar bölümlerine yapılan indirimler potansiyel gelirdeki azalmanın nedenleridir. *Ortalama günlük oda fiyatı* bulunurken ikram odaların toplam satılan oda içine dahil edilmesi daha gerçekçi bir rakama ulaşılmasını sağlayacaktır.

Oteller geleneksel olarak günlük ve dönemsel faaliyetlerinin etkinliğini *doluluk oranı* ve *ortalama günlük oda fiyatı* üzerinden değerlendirmektedirler. Otel oda fiyatlarını düşürerek doluluğunu artırabilir. Bu strateji ile doluluğunu artırır ama düşük oda fiyatı nedeniyle gelir kaybı meydana gelir. Ayrıca dolu oda sayısına bağlı olarak artan değişken maliyetler kârı azaltacaktır. Oda fiyatının yüksek tutulması ise doluluğun azalmasına ama görece olarak gelirin artmasına yol açacaktır. Fakat düşük fiyattan satılması gereken odalar boş kaldığı için yine gelir kaybı söz konusu olacaktır. Bazı oteller müşteri çekmek için düşük oda fiyatları uygulamakta ve doluluğu artırmaktadır, bazıları ise hedefledikleri *ortalama günlük oda fiyatından* taviz vermeyerek doluluğu ihmal etmektedirler.

2.4.2. Getiri Yönetiminde Niceliksel Değerlendirme

Daha öncede bahsedildiği gibi otel işletmelerinde GY'nin iki ögesi bulunmaktadır; oda kapasitesinin yönetimi yani doluluğun artırılması ve fiyatlama yani gelirin artırılması. GY sadece doluluk ya da sadece gelirin artırılmasını hedeflememektedir. Bu nedenle GY faaliyetlerinin performans ölçümü de farklılaşmaktadır. Getiri etkinliğinin ölçümü ilk defa Lovelock (1984, içinde; Jones ve Paul, 1993, s. 281) tarafından formül haline getirilmiştir. Yazar bunu Kapasitenin Potansiyel Gelir Etkinliği-KPGE (Asset

Revenue Generating Efficiency-ARGE) olarak tanımlamıştır. KPGE, doluluk oranı ile fiyat etkinliğinin çarpılması sonucunda bulunmaktadır.

$$\text{KPGE} = \text{Doluluk Oranı} \times \text{Fiyat Etkinliği}$$

Örnek: 400 odalı bir otel işletmesi bütün odaları için en yüksek fiyatı 100\$ olarak belirlemiştir. Fakat %60 doluluğa ulaşmış ve 120 odasını en yüksek fiyat olan 100\$'dan, 120 odasını da indirimli olarak 60\$'dan satmıştır. Bir odanın satışındaki fiyat etkinliği $100\$ + 60\$ = 160\$ / 2 = 80\$$ yani %80'dir. Bu durumda KPGE %48'dir.

$$\text{KPGE} = 0.60 \times 0.80 = \%48$$

Alanyazında GY'nin yoğun bir biçimde tartışılması sayısal değerlendirme yöntemlerinin de gelişmesi ile sonuçlanmıştır. Orkin (1988) ve Kasavana (1995) tarafından geliştirilen bu yöntemler GY uygulamalarının değerlendirilmesi aşamasına ışık tutmaktadır.

Aşağıda bu yöntemlerden yararlanarak GY uygulamaları sayısal olarak değerlendirilen Bella Vista oteli örneği verilmiştir. Otel ile ilgili veriler şu şekilde sıralanmaktadır:

Oda sayısı: 300

Ortalama oda fiyatı: 80\$

Ortalama doluluk: %70

Tek yataklı oda sayısı: 100

Çift yataklı oda sayısı: 200

Tek yataklı oda tek kişilik fiyatı: 90\$

Tek yataklı oda çift kişilik fiyatı: 110\$

İki yataklı oda tek kişilik fiyatı: 100\$

İki yataklı oda çift kişilik fiyatı: 120\$

Ortalama oda fiyatının potansiyel ortalama oda fiyatına oranlanması sonucunda otelin fiyat etkinlik oranına ulaşmak mümkün olacaktır. Potansiyel ortalama oda fiyatına ulaşmak için ise potansiyel ortalama tek kişilik fiyat, potansiyel ortalama çift kişilik fiyat ve çift kişilik doluluk oranı verilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

1. Potansiyel Ortalama Tek Kişilik Fiyat

Otel tek kişilik fiyatını oda tiplerine göre değiştirmiyorsa ortalama tek kişilik potansiyel fiyatı kapı fiyatına eşit olacaktır. Ancak Bella Vista oteli değiştirmektedir. Bu durumda her oda tipindeki oda sayısı tek kişilik oda fiyatı ile çarpılıp toplam oda sayısına bölünür.

<u>Oda Tipi</u>	<u>Oda Sayısı</u>	<u>Tek Ki. Fiyat</u>	<u>% 100 Tekli Dolulukta Gelir</u>
1 yataklı	100	90 \$	9000 \$
2 yataklı	200	100 \$	20000 \$
	300		29000 \$

$$\text{Potansiyel Ortalama Tek Kişilik Fiyat} = \frac{\text{Kapı Fiyatından Tek Kişilik Oda Geliri}}{\text{Tek Kişilik Olarak Satılan Oda Sayısı}} = \frac{29000}{300} = 96.67 \$$$

2. Potansiyel Ortalama Çift Kişilik Fiyat

Tek kişilik fiyatta olduğu gibi otel çift kişilik fiyatını oda tiplerine göre değiştirmiyorsa potansiyel ortalama çift kişilik fiyatı kapı fiyatına eşit olacaktır. Bella Vista oteli tek kişilik fiyatta olduğu gibi çift kişilik fiyatı oda tiplerine göre değiştirmektedir. Bu durumda her oda tipindeki oda sayısı çift kişilik oda fiyatı ile çarpılıp toplam oda sayısına bölünür.

<u>Oda Türü</u>	<u>Oda Sayısı</u>	<u>Çift Ki. Fiyat</u>	<u>% 100 Çift Dolulukta Gelir</u>
1 yataklı	100	110 \$	11000 \$
2 yataklı	200	120 \$	24000 \$
	300		35000 \$

$$\text{Potansiyel Ortalama Çift Ki. Fiyat} = \frac{\text{Kapı Fiyatından Çift Ki. Oda Geliri}}{\text{Çift Ki. Olarak Satılan Oda Sayısı}} = \frac{35000}{300} = 116.67 \$$$

3. Çift Kişilik Doluluk Oranı

Bir odanın çift kişi yerine tek kişiye satılması sonucunda ortaya çıkan fiyat farkı (rate spread) ise çift kişilik dolulukla tek kişilik doluluk arasındaki gelir farkını vermesi açısından oldukça anlamlıdır. Potansiyel oda fiyatına ulaşmada önemli bir unsur otelde

birden fazla kişi tarafından doldurulan oda oranıdır. Bella Vista otelinin % 70 dolulukta satılan 210 odasının 105 tanesi iki ve daha fazla kişi tarafından tutuluyorsa çoklu doluluk oranı şöyle hesaplanır:

$$\text{Çoklu Doluluk Oranı} = \frac{105}{210} = 0.5 \text{ ya da } \% 50 \text{ dir.}$$

4. Tek ve Çift Kişilik Fiyat Farkı

Çift kişilik doluluk oranının yanında diğer önemli bir hesaplama fiyat farkıdır. Otelin potansiyel ortalama tek kişilik fiyatı ile potansiyel ortalama çift kişilik fiyatı arasındaki fark fiyat farkını verir.

$$\begin{aligned} \text{Fiyat Farkı} &= \text{Potansiyel Ortalama Çift Ki. Fiyat} - \text{Potansiyel Ortalama Tek Ki. Fiyat} \\ &= 116.67\$ - 96.67\$ = 20\$ \end{aligned}$$

5. Potansiyel Ortalama Fiyat

Potansiyel ortalama oda fiyatına ulaşmak için aşağıdaki formülde verileri yerine koymak yeterli olacaktır.

$$\begin{aligned} \text{Potansiyel Ortalama Fiyat} &= \left[\begin{array}{cc} \text{Çift Kiş. Fiyat} & \\ \text{Doluluk Oranı} & \times \text{ Farkı} \end{array} \right] + \text{Potansiyel Ortalama Tek Ki. Fiyat} \\ &= (0.5 \times 20 \$) + 96.67\$ = 106.67 \$ \end{aligned}$$

6. Oda Fiyatı Etkinliği

Potansiyel ortalama oda fiyatını bulduktan sonra yapılacak olan işlem gerçekleşmiş ortalama fiyatını potansiyel ortalama fiyatına oranlayarak hedeflenen sonuca ne oranda ulaşıldığını bulmak olacaktır.

$$\text{Oda Fiyatı Etkinliği} = \frac{\text{Ortalama Oda Fiyatı}}{\text{Potansiyel Ortalama Fiyat}} = \frac{80\$}{106.6\$} = 0.75 \text{ ya da } \% 75' \text{ dir.}$$

Bu etkinlik oranı uygulanan fiyatlar üzerinden ne kadar indirim yapıldığını göstermesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle birçok otel getiri yönetimi çabalarının bir parçası olarak bu oranı dikkate almaktadır.

7. Getiri Etkinliği

Getiri etkinliğini hesaplariken hepsi birbirine denk çeşitli formüller kullanılabilir. Bunlar aşağıdaki gibi üç şekilde sıralanmaktadır. Ama üçü de aynı sonucu vermektedir.

$$1. \text{ Getiri} = \frac{\text{Gerçekleşen Odalar Geliri}}{\text{Potansiyel Odalar Geliri}}$$

$$2. \text{ Getiri} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satılabilir Oda Sayısı}} \times \frac{\text{Ortalama Oda Fiyatı}}{\text{Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı}}$$

$$3. \text{ Getiri} = \text{Doluluk Oranı} \times \text{Oda Fiyatı Etkinliği}$$

Getiri etkinliğine ulaşmada hem doluluk hem de fiyat etkinliğini birlikte göstermesi açısından üçüncü formül oteli daha sağlıklı bir sonuca ulaştırmaktadır. Değerleri yerine koyduğumuz zaman Bella Vista otelinin getiri etkinliği ortaya çıkmaktadır.

Bilindiği gibi GY'de amaç hem doluluğu hem de fiyatı artırmaktır. Bella Vista otelinin her iki amaca ulaşmada %52.5 oranında başarılı olduğu görülmektedir.

$$\begin{aligned} \text{Getiri} &= \text{Doluluk Oranı} \times \text{Oda Fiyatı Etkinliği} \\ &= 0.70 \times 0.75 \\ &= \% 52.5 \end{aligned}$$

8. Aynı Getiri Doluluk Oranı

Aynı getiri hesaplamasında farklı fiyat uygulamalarında aynı geliri elde etmek için hangi doluluk oranı ile çalışılmalıdır sorusunun cevabını aranmaktadır. GY'de fiyatlar sürekli değiştirilmektedir. Mevcut ortalama oda fiyatı üzerinden fiyat düşürüldüğünde veya artırıldığında otelin toplam odalar gelirini koruyabilmesi için hangi doluluk oranı ile çalışılacağı bilinmesi gerekmektedir. Örneğin; Bella Vista oteli 80\$ ortalama oda fiyatıyla %70 doluluk oranıyla çalışırken ortalama oda fiyatını 100\$'a çıkartmayı

hedeflemektedir. Fiyatın 100\$'a yükseltilmesi durumunda aynı toplam gelirin elde edilebileceği doluluk oranı aşağıdaki formül yardımıyla bulunabilir:

$$\text{Aynı Getiri} = \text{Mevcut Doluluk Oranı} \times \frac{\text{Ortalama Oda Fiyatı}}{\text{Hedeflenen Ortalama Oda Fiyatı}}$$

$$\text{Doluluk Oranı} = 0.70 \times 80\$/100\$ = 0.560 \text{ veya } \% 56$$

Bella Vista oteli ortalama oda fiyatını 100\$'a yükselttiğinde %56 doluluk oranı ile çalışmalıdır. Bu oranın altına düşmesi durumunda önceki duruma göre gelir kaybı söz konusudur. **Tablo 24**'de Bella Vista oteli için üç ayrı durum örneği verilmektedir. Her üç durumda da Bella Vista oteli aynı geliri elde ediyor görünmekle birlikte aralarında bir takım çarpıcı farklılıklar bulunmaktadır. 1.durum Bella Vista otelinin mevcut durumunu göstermektedir. 2. durum otelin ortalama oda fiyatını 60\$'a düşürmesi halinde ulaşacağı doluluk oranını vermektedir. En düşük ortalama oda fiyatının uygulandığı 2. durumda otel oldukça yüksek bir doluluk oranı ile çalışacak ve faaliyet maliyetlerini yükseltecektir. 2. durum aynı zamanda otelin oda dışı gelirlerinin en yüksek düzeye ulaşacağı ve toplam gelirlerinin de artacağı bir durumdur. 3.durum ise

Tablo 24. Fiyat Değişiminde Aynı Getiriyi Sağlayan Doluluk Oranları

Durum	Satılan Oda Sayısı	Doluluk Oranı	Ortalama Oda Fiyatı	Oda Geliri	Getiri
1	210	%70	80\$	16.800\$	%52.5
2	280	%93	60\$	16.800\$	%52.5
3	168	% 56	100\$	16.800\$	%52.5

otelin ortalama oda fiyatını 100\$'a yükseltmesi halinde ulaşacağı doluluk oranını vermektedir. 3. durumda Bella Vista oteli düşük bir doluluk oranıyla ve en düşük faaliyet maliyeti ile çalışacaktır. Fakat oda dışı gelirlerin toplam gelir içindeki payı düşecektir. 2. ve 3. durumdan yola çıkarak fiyatın düşürülmesi veya artırılması konusunun üzerinde dikkatle durulması gerekmektedir. Fiyatların keyfi bir biçimde düşürülmesi veya artırılması oteli oda dışı gelirler açısından zor durumda bırakabilir.

Fiyatın düşürülmesi veya artırılması kararlarının müşteri başına oda dışı gelirlerin de hesaba katılarak yapılması gerekmektedir.

9. Eşdeğer Getiri Doluluk Oranı

Eşdeğer getiri doluluk oranı hesaplaması aynı getiri doluluk oranına benzetmekle birlikte oda başına değişken maliyeti dikkate almaktadır. Bilindiği gibi değişken maliyet odanın satılması durumunda ortaya çıkan maliyettir. Oda fiyatından değişken maliyet düşüldüğünde sabit maliyetlere ve kâra katkı yapan rakama ulaşılmaktadır. Oda fiyatlarında bir değişiklik yapılması söz konusu olduğunda değişken maliyetlerin hesaba katılması otelin daha etkin sonuçlara ulaşmasını sağlayacaktır.

$$\text{Eşdeğer Getiri} = \text{Mevcut Doluluk Oranı} \times \frac{\text{Ortalama Oda Fiyatı} - \text{Değişken Maliyet}}{\text{Hedeflenen Ort. Oda Fiy.} - \text{Değişken Maliyet}}$$

Ortalama oda fiyatı 80\$ olan Bella Vista oteli % 70 dolulukta çalışmakta ve ortalama fiyatı 100 \$'a çıkarmak istemektedir. Bir odanın değişken maliyeti ise 12 \$'dır. Bella Vista oteli halen elde ettiği net oda gelirini (mevcut katkı payını) elde etmek için hangi doluluk oranını yakalamalıdır?

$$\text{Eşdeğer Getiri} = \text{Mevcut Doluluk Oranı} \times \frac{\text{Mevcut Katkı Payı}}{\text{Yeni Katkı Payı}}$$

$$= 0.70 \times \frac{80 - 12}{100 - 12} = 0.541 \text{ veya } \% 54.1$$

Tablo 25'de gösterildiği gibi aynı getiri doluluk oranında Bella Vista oteli ortalama oda fiyatını 100\$'a yükseltmek için %56 doluluğa ulaşmak zorundadır. 16.800\$ brüt oda gelirine ve 14.784\$ katkı payına ulaşmaktadır. Oysa Bella Vista oteli aynı net geliri

Tablo 25. Aynı ve Eşdeğer Getiri Doluluk Oranlarının Karşılaştırılması

	Satılan Oda Sayısı	Doluluk Oranı	Ortalama Oda Fiyatı	Brüt Oda Geliri	Toplam Katkı Payı	Getiri
Mevcut	210	70	80\$	16.800\$	14.280\$	%52.5
Aynı	168	56	100\$	16.800\$	14.784\$	%52.5
Eşdeğer	162	54.1	100\$	16.200\$	14.280\$	%50.6

(katkı payını) elde etmek için aynı brüt geliri yakalamak zorunda değildir. Eşdeğer getiri doluluk oranı hesaplamasında %54.1 doluluğa ulaşması gerektiğini görmekteyiz. Otel 16.200\$ brüt oda gelirine ulaştığı halde toplam katkı payının 14.280\$'da kaldığı görülmektedir.

Bu formül yardımıyla otel uygulamayı düşündüğü fiyat (indirimler) sonucunda ulaşacağı muhtemel doluluk oranlarını gösterir bir şema ile karar alma sürecini kolaylaştırabilir.

Tablo 26. Otel İşletmelerinde İndirim ve Doluluk

Gerçek Doluluk Oranları	Ortalama Oda Fiyatı : 80\$ Oda Başına Değişken Maliyet : 10\$ Çeşitli İndirim Oranlarındaki Eşdeğer Doluluk Oranları			
	% 5	%10	%15	%20
	%70	%74.2	%79.1	%84.7
%65	68.9	73.5	78.7	84.5
%60	63.6	67.8	72.6	78
%55	58.3	62.2	66.6	71.5
%50	53	56.5	60.5	60.5

Kaynak: Coltman, 1992, s. 197

Tablo 26'da ortalama oda fiyatı 80\$ ve oda başına değişken maliyeti 10\$ olan bir otelin indirim şeması farklı durumlar için oluşturulmuştur. Getiri yöneticisi böyle bir şema yardımıyla yapmayı düşündüğü indirim oranı sonucunda otelin ulaşacağı doluluk oranını rahatça görebilecektir. Örneğin, otel %50 doluluk ile çalışırken, %20 indirim yaptığında %60.5 doluluk oranına ulaşabilecektir. Doğal olarak bu doluluk oranı yakalandığında toplam katkı payı aynı kalacaktır.

10. Müşteri Başına Oda Dışı Gelir

Aynı ve eşdeğer getiri doluluk hesaplamaları, otel doluluğuna bağlı olarak değişim gösteren oda dışı gelirleri hesaba katmamaktadır. Oda fiyatının artırılıp azaltılması oda dışı gelirleri de etkilemektedir. Bu nedenle getiri yöneticisinin fiyat artırılıp azaltıldığında oda dışı gelirlerde nasıl bir değişimin olduğunu çözümlemesi gerekmektedir. Bu çözümlenmede; indirim yapıldığında net oda gelirlerindeki azalışı dengeleyecek net oda dışı gelirlerin tutarı veya fiyat artırıldığında net oda dışı gelirlerdeki azalışı dengeleyecek net oda gelirlerinin tutarına rahatlıkla ulaşılabilir. Getiri yöneticisi oda fiyatındaki değişime bağlı olarak oda gelirlerindeki net değişimi, oda fiyatındaki değişimin doluluğa olan etkisini bilmektedir. Geriye oda dışı gelir merkezlerindeki müşteri başına oda dışı gelir ve oda dışı gelirlerin sabit maliyetlere ve kâra katkısını bulmak kalmaktadır. Müşterilerin oda dışında yaptıkları harcamaların müşteri sayısına bölünmesi müşteri başına oda dışı geliri verecektir. Oda dışı gelirlerin sabit maliyetlere ve kâra katkısı yani Ağırlıklı Ortalama Katkı Payı (AOKP) ise aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.

$$\text{AOKP} = \frac{\text{Toplam Oda Dışı Gelir} - \text{Toplam Oda Dışı Gelir Merkezleri Değişken Maliyetleri}}{\text{Toplam Oda Dışı Gelir}}$$

AOKP'nın bilinmesi oda fiyatından indirim yapılması durumunda oda gelirlerindeki kaybı dengeleyecek müşteri başına gerekli oda dışı geliri bulmakta kullanılmaktadır. Oda gelirlerindeki kaybı dengeleyecek müşteri başına gerekli oda dışı gelir hesaplaması aşağıdaki formülle yapılmaktadır.

$$\text{Müşteri Başına Gerekli Oda Dışı Gelir} = \frac{\text{Oda Dışı Gelirlerde Gerekli Artış}}{\text{İlave Müşteri Sayısı}} / \text{AOKP}$$

Aşağıda örnek olarak sunulan Hill Side otelinin verilerini kullanarak değişik durumlar için çözümlenmeler yapılabilir.

Oda sayısı : 400

Potansiyel ortalama oda fiyatı : 144.75\$ (57900\$ / 400 =144.75\$)

Potansiyel oda geliri : 57.900\$

Oda başına değişken maliyet : 12\$

Mevcut doluluk oranı : %60 (240 oda)

Ortalama oda fiyatı : 137.50\$

Getiri yöneticisi ortalama oda fiyatını 110\$'a indirerek doluluğu %75'e çıkarmayı başka bir seçenek olarak ortalama oda fiyatını 91.67\$'a indirerek doluluğu %90'a çıkarmayı hedeflemektedir.

Her üç durumda da getiri etkinliğinin %57 olduğu görülmektedir.

$$137.50\$ \times 240 = 33.000\$$$

$$110\$ \times 300 = 33.000\$$$

$$91.67\$ \times 360 = 33.000\$$$

$$33.000\$$$

$$\text{Getiri} = \frac{33.000\$}{57.900\$} = \%57$$

Eşdeğer doluluk hesaplaması kullanıldığında daha anlamlı sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır. Ortalama oda fiyatının 110\$'a indirilmesi eşdeğer doluluğu (%60 x 125.50\$ / 98\$) %76.8'e, 91.67\$'a indirilmesi ise (%60 x 125.50\$ / 79.67\$) %94.5'e yükseltecektir. Yöneticinin %75 ve %90 rezervasyon tahmini üzerinden yapacağı indirimler net oda gelirlerinde bir azalma ile sonuçlanacaktır.

Bu azalışı dengelemek ise toplam gelirlerde artış yaratmakla mümkün olabilecektir. Her üç durumun toplam katkı payı aşağıdaki gibidir:

Doluluk Oranı		Oda Sayısı		Oda Katkı Payı		Toplam Katkı Payı
%60	x	400	x	(137.50\$-12\$)	=	30.120\$
%75	x	400	x	(110\$ - 12\$)	=	29.400\$
%90	x	400	x	(91.67\$-12\$)	=	28.681\$

Ortalama oda fiyatının 110\$'a indirilmesi ek olarak 60 oda daha fazla satılmasına fakat net oda gelirlerinde 720\$'lık bir azalışa neden olmaktadır. 91.67\$'a indirilmesi ise

ek olarak 120 oda daha fazla satılmasına ve 1.439\$'lık gelir azalışına yol açmaktadır. Meydana gelen kaybı dengelemek için müşteri başına oda dışı gelir ne kadar olmalıdır? Otelin oda dışı gelirlerinin AOKP'nın %25 olduğunu kabul ederek formülde değerleri her iki durum için yerine koyarsak;

$$\begin{array}{l} \text{Müşteri Başına} \\ \text{Gerekli} \\ \text{Oda Dışı Gelir} \end{array} = \frac{\text{Oda Dışı Gelirlerde Gerekli Artış}}{\text{İlave Müşteri Sayısı}} / \text{AOKP}$$

$$\begin{array}{l} \text{Müşteri Başına} \\ \text{Gerekli} \\ \text{Oda Dışı Gelir} \end{array} = \frac{720\$}{60} / 0.25 = 12\$/0.25 = 48\$$$

$$\begin{array}{l} \text{Müşteri Başına} \\ \text{Gerekli} \\ \text{Oda Dışı Gelir} \end{array} = \frac{1.439\$}{120} / 0.25 = 12\$/0.25 = 48\$$$

Her iki indirim durumunda da otel oda gelirlerindeki kaybı dengelemek için müşteri başına brüt 48\$ oda dışı gelir elde etmek zorundadır.

Müşterilerin oda dışı gelir merkezlerinde harcama yapması otelin toplam gelirinde bir artışla sonuçlanacaktır. Oda dışı gelirlerin göz önünde bulundurulması GY performans analizinde önemli bir etkidir. Bazı oteller gruplara oda fiyatından indirim yaparak oda dışı gelirleri artırmayı hedeflemektedirler.

Yukarıdaki örnek oda fiyatında indirim yapılması durumunda oluşacak gelir kaybını dengeleyecek oda dışı gelirleri hesaplamak için verilmiştir. Otelin oda fiyatını artırması durumunda nasıl bir yol izlemesi gerektiği ise aşağıda verilen Munamor oteli verileri kullanılarak çözümlenecektir.

Oda sayısı : 400

Ortalama oda fiyatı : 80\$

Şimdiki doluluk oranı : %80

Oda başına marjinal maliyet : 14\$

Müşteri başına oda dışı gelir : 75\$

AOKP : %30

Munamor oteli ortalama oda fiyatını 80\$'dan 90\$'a çıkarmayı hedeflemektedir. Fiyat artışından sonraki tahmini doluluğun %75 olacağı varsayılmaktadır. İlk adımda net oda geliri hesaplanmaktadır.

Doluluk Oranı		Oda Sayısı		Oda Katkı Payı		Toplam Katkı Payı
%80	x	400	x	(80\$-14\$)	=	21.120\$
%75	x	400	x	(90\$ -14\$)	=	22.800\$

Oda fiyatı artırıldığında net oda gelirinde 1.680\$ bir artış gözlenmektedir. Bunun yanında satılan oda başına kâr da (66\$/80\$) %82.5'den (76\$/90\$) %84.4'e çıkacaktır. Bundan sonraki adım ise net oda dışı gelirler üzerindeki değişimin hesaplanmasıdır.

Net Oda Dışı Gelir

%80 dolulukta : 320 oda x 75\$ x 0.30 = 7.200\$

%75 dolulukta : 300 oda x 75\$ x 0.30 = 6.750\$

Görüldüğü gibi oda fiyatı artırıldığında oda dışı gelirlerde net 450\$ azalma meydana gelmektedir. Son olarak net oda gelirindeki artıştan oda dışı gelirdeki net azalışı çıkarttığımızda (1.680\$ - 450\$) 1.230\$ toplam günlük net gelir artışı elde edebileceğini görebiliriz. Bu durumda 10\$'lık fiyat artışı kararının Munamor oteli için doğru bir karar olduğu ortaya çıkmaktadır.

GY faaliyetlerinin değerlendirilmesinde önemli bir noktanın altının çizilmesi gerekmektedir. Getiri yöneticisinin pazar bölümleri kârlılık analizi yaparak kalış tarihinden önce otele en çok geliri bırakacak şekilde oda ve fiyat tahsisi yapması değerlendirme aşamasında da oldukça büyük bir kolaylık sağlayacaktır.

Bir diğer önemli konu da GYS'nin etkinliğinin ölçülmesidir. Alanyazında GYS'yi kullanan otellerde %3 ile %5 yıllık gelir artışı öngörülmektedir. Bununla birlikte sistemin etkinliğinin ölçülmesine yönelik olarak kesin bir model sunulmamaktadır. Benzer bir biçimde yazılım şirketleri de gelir artışını öngörmekte fakat performans ölçümü konusunda net bir yöntem ortaya koymamaktadır (Kimes, 1997, s.10). Sistemi satın almak isteyen veya kullanmakta olan otellerin sistemin gelir artışına olan katkısının ne kadar olduğunu ve bunun yöntemini öğrenmek istemeleri gayet doğaldır.

Sistemin satın alınması ve yerleştirilmesi bir maliyete katlanmayı gerektirmekte ve önceki bölümlerde açıklandığı gibi sistemi yerleştirmek politik, stratejik ve taktik değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenle GYS'nin önerdiği tavsiye kararlarının otele ne kazandırdığının hesaplanması oldukça önemlidir. Satın alma aşamasında seçilen yazılımın kendi tavsiye kararlarının sonuçları ile gerçekleşen sonuçlar arasında kıyaslama yapabilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sistemin performansındaki bir gelir artışının sistemden mi yoksa başka etkenlerden mi olduğu konusuna açıklık getirilmelidir.

Benzer sorun GYS kullanmayan oteller için de geçerlidir. GY tavsiye kararlarının sonuçları ve gerçekleşen sonuçlar getiri yöneticisi tarafından çeşitli yöntemlerle izlenmelidir. Böylece GY uygulamasının katkıları daha net bir şekilde ortaya çıkarılabilecektir.

Sayısal değerlendirmede yapılacak bir diğer önemli işlem ise ulaşılan sonuçların rakiplerin performansı ile karşılaştırılmasıdır. Buna ek olarak çeşitli araştırma şirketlerinin yapmış olduğu otelcilik sektörü araştırma bulgularından da yararlanılmalıdır. Ulaşılan sonuçlar bölge, ülke ve kıta bazındaki sektörel rakamlarla kıyaslanmalıdır (Bkz. Hospitality Directions – Europe Edition, 2000)

Buraya kadar sayısal değerlendirme süreci ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Değerlendirme sürecinin ayrıntılı ele alınmasının sebepleri şu şekilde açıklanabilir: Birincisi, kullanılan bazı GY bilgisayar sistemleri değerlendirme sürecinde getiri yöneticisinin ya da GYK'nın beklentilerine uygun raporlar üretmemektedir. İkincisi otel GYS kullanmıyorsa tüm bu hesaplamaların getiri yöneticisi tarafından el ile yapılması gerekmektedir.

2.4.3. Getiri Yönetiminde Niteliksel Değerlendirme

GY performansının sadece sayısal yöntemlerle değerlendirilmesi yeterli olmayacaktır. GY'nin bütün unsurlarının ve sistemin bütünü ile uyum içinde çalıştığından emin olabilmek için nitel değerlendirme yapılması da gerekmektedir. Getiri yöneticisi ve GYK aşağıdaki soruları birlikte yanıtlayarak değerlendirmeyi süregelen kılabilir.

- Pazar bölümleri beklentilere uygun hareket ediyor mu, sapmalar var mı?

- Pazar bölümlerinin talebi öngörülen düzeye yakın mı?
- Gelecekte hesaba katılması gereken yeni gelişmeler var mı?
- Çalışanlar GY'nin hedeflerine uygun davranıyor mu?
- GY uygulamaları işletmenin genel strateji ve politikaları ile uyumlu mu?
- Müşteri memnuniyetini ve bağlılığını azaltan ve otelin imajını zedeleyen uygulamalar var mı?
- Müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşılanıyor mu, yeni hizmetlerin geliştirilmesi gerekiyor mu?
- GY uygulamaları faaliyet süreçleri ve hizmet sunumunu nasıl etkiledi?
- GY uygulamaları işletmeye yenilik ve gelişme sağlıyor mu?

GY uygulamaları otel işletmesinin geleceğe yönelik hedeflerini planlama aşamasından itibaren etkilemektedir. Yukarıdaki soruların yanıtlanması ile sadece GY performansının değerlendirilmesi yapılmamakta otel işletmesinin genel performansına yönelik değerlendirmeler de yapılmaktadır.

Sayısal, finansal yöntemler, günümüzün rekabet ortamında sürekli gelişme ve yeniliği hedefleyen işletmeler için eksik ve hatalı bilgiler sunmaktadır. İşletmeler performans değerlendirmesi yaparken finansal yöntemlerin dışında yeni ölçütlere ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece, performans değerlendirmede uzun vadeli işletme stratejisi ile kısa vadeli faaliyetlerin uyumlaştırılması, müşteri memnuniyeti, kalite, mükemmellik, öğrenme ve gelişme boyutları bir araya getirilmeye çalışılmaktadır*. GY uygulayan otel işletmesinin bu yeni yöntemlerden yararlanması, genel performansını etkileyecek ve geleceğe güvenle bakmasını sağlayacaktır.

2.4.4. Getiri Yönetimi Sonuçlarının Çalışanlara Geri Bildirimi

GY performansının değerlendirilmesi kadar önemli olan bir diğer konu da performans sonuçlarının çalışanlara ve bölümlere geri bildirimini yapılmasıdır. Talep öngörülerindeki değişiklikler, uygulanan taktiklerin sonuçları, aksaklıklar, çalışanların ve bölümlerin katkıları, başarılar sistematik bir biçimde değerlendirilmeli, çalışanlara ve bölümlere yansıtılmalıdır. Günlük faaliyetlerin yönetilmesinde bahsedildiği gibi GY'de

* Alanyazında "The Balanced Scorecard" Dengeli Ölçüm Kartı olarak adlandırılan yöntem bu konuya örnek gösterilebilir. Ayrıntılı bilgi için bakınız: Kaplan ve Norton, 1993; Kaplan ve Norton, 1992.

özellikle taktik anlamda yönlendirme işleminin kısa aralıklarla yapılması bir zorunluluktur. Aksi taktirde GY anlamsızlaşır ve işlevsiz bir duruma gelebilir. Burada yapılan ise sadece bir yönlendirme değildir. Çalışanlara ve bölümlere GY uygulamalarının tüm yönlerini gösteren bir pano sunulmaktadır. Böylece bilgi kullanıcıları bu panonun neresinde olduklarını rahatça görebileceklerdir.

Önbüro bilgi sitemi geçmişte reddedilen rezervasyonlar ve konaklama kayıplarının nedenleri hakkında kayıtlı bilgiyi sunmakta fakat bu kayıtlı bilgi gelecek için yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlik gelecekteki önemli eğilimlerin kamufle edilmesine yol açabilir. Düzenli aralıklarla yapılan geri bildirim, çalışanları GY odaklı davranışlar sergileme ve doğru karara ulaşma konusunda yüreklendirecektir (Orkin, 1988, s.56). Böylece çalışanlar talepteki eğilimlerin ortaya çıkarabileceği olumsuzlukları önceden görebileceklerdir.

2.4.5. Çalışanların Teşviki ve Ödüllendirilmesi

Geçmişten günümüze otel işletmelerindeki rezervasyon, satış ve resepsiyon çalışanları yaptıkları konaklama ya da hizmet satışı oranında ödüllendirilmektedirler. Her otel ödüllendirme sistemi konusunda farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Bazı oteller rezervasyon görevlisinin bir saat içinde telefonla gelen rezervasyon talebinin kaç adedini gerçek rezervasyona dönüştürdüğü üzerinde dururken, bazıları görevlinin yaptığı toplam satış sayısının otelin toplam doluluğuna katkısı veya yaptığı satışta ulaştığı ortalama fiyatın ortalama oda fiyatına katkısı üzerinde durmaktadırlar. Ödüllendirme konusundaki geleneksel yaklaşımlar GY ilkeleri ile çatışmaktadır (Donaghy v.d., 1997a, s.199).

Talebin yüksek olması durumunda geçerli olabilecek geleneksel yaklaşımlar talebin düşük olması durumunda işlemeyebilir. Daha önce de değinildiği gibi GY çalışanların rezervasyon ve satış sürecine yaklaşımlarını köklü bir şekilde değiştirmektedir. GY strateji ve taktikleri doğrultusunda günlük veya saatlik fiyat değişimleri yaşanabilmektedir. Talebin yüksek olması durumunda yüksek harcama yapan pazar bölümlerine yapılan satış ve gelirin en çoklanması kriterleri, talebin düşük olması durumunda da oda satışlarının en çoklanması kriterleri ön plana çıkarılmalıdır. Çalışanlara, gerektiğinde ödül kaygısı olmaksızın indirimli oda ve paketleri satabilmeleri için yol gösterilmelidir. Çalışanların doğru işi yaptıklarından emin

olmaları güdülenme açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır. GY tek tip bir ödüllendirme sistemi kurmayı hedeflemektedir. Önemli olan ödüllendirme ilke ve koşullarının GY uygulamalarına uygun duruma getirilmesidir. Bağlantılı olarak bir diğer önemli konu da ödüllendirme ilke ve koşullarının yazılı bir metne dönüştürülmesidir. Böylece, çalışanlar o andaki duruma uygun davranışı sergileme konusunda tereddüt etmeyeceklerdir.

Bir fikir vermesi açısından Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı A ve B otelinin uygulamadaki ödüllendirme sistematiğine bir göz atılması faydalı olacaktır:

A oteli öncelikle satış hedeflerini belirlemektedir. Bu satış hedefleri aylık, haftalık ve günlük olarak değiştirilmekte ve çalışanlara duyurulmaktadır. Çalışanlar hedefe ulaşma oranına göre ödüllendirilmektedir. Konulan hedefe %50’nin altında ulaşanlara ödül verilmemektedir. Örneğin, 100\$’lık bir oda yerine dört gece için 150\$’lık bir oda satıldığında satış farkı olan 200\$ çalışanın kartına puan olarak işlenmektedir. Böylece yapılan her satışın farkı kartına puan olarak işlenmektedir. Ay sonunda toplam puanı hedef satış puanına oranlanmakta ve orana göre prim verilmektedir. Çalışanlara hedefi %100 tutturduğunda hedefin %10’u oranında, %60 tutturduğunda hedefin %3’ü oranında prim verilmektedir. A otelinin ödüllendirme yaklaşımında bazı eksiklikler bulunmaktadır. Çalışanlar satış artırmaya yönelik çabaları sonucunda ödüllendirilmektedir. Talebin yüksek olduğu dönemlerde işlevsellik kazanabilecek bu yaklaşım talep düştüğünde geçersiz duruma gelebilir. Talep düştüğünde çalışanlara hedeflenen oda sayısının belirtilmesi ve bu hedefin üzerine çıkanlara puan verilmesi daha akılcı bir yaklaşım olacaktır.

B otelinde ise satılan odanın tipine göre ‘Standart’ oda 3 puan, ‘Club’ oda 4 puan, ‘Tower’ oda 5 puan, ‘Suit’ oda 8 puan v.b. gibi puanlar verilmektedir. Bu odaların kapı fiyatından ve daha önce otelde hiç konaklamamış müşterilere satılması koşulu bulunmaktadır. 1 puan yaklaşık olarak 1\$’a denk düşmektedir. Ay sonunda çalışanlara puan toplamı kadar prim verilmektedir. B otelinin ödüllendirme yaklaşımında da bazı eksik ve sakıncalı yönler bulunmaktadır. A otelinde olduğu gibi B otelinde de sadece satış artırıcı çabalar ödüllendirilmektedir. Ayrıca, çalışanların KYS’deki müşteri dosyalarını silerek müşteriyi ilk kez konaklama yapıyor gibi göstermeleri olasılığı B oteli için bir sakınca oluşturmaktadır. B otelinde yöneticilerin uygulamada bu konuyu çok iyi denetlemesi gerekmektedir.

2.5. Aşama – V: Değişim Kararlarının Uygulanması

GY'de son aşama değişim kararlarının uygulamaya geçirilmesidir. GY performansının değerlendirilmesi sonucunda uygulamadaki hatalar ortaya çıkarılabilecek ve GY hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı denetlenebilecektir. Değerlendirme sonucunda her otel için farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. GY aşamaları gereklerine uygun olarak uygulandığında bu sonuçlar nerelerde değişiklik yapılması gerektiği konusunda bir fikir verebilecektir. Fakat uygulama aşamalarında temel konularda yanlışlıkların yapılması, performansın değerlendirilmesini de güçleştirecektir. Doğal olarak sağlıklı bir değerlendirme yapılmadığı için nerede ve hangi konularda değişiklik yapılması gerektiğine karar verilemeyecektir.

GY uygulama sürecinin bir bütün olarak algılanmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çok iyi bir hedef pazar karması belirlenmiş olmasına rağmen satış-pazarlama bölümünün GY'ye desteğinin yetersiz kalması uygulama sürecini aksatabilir. Ya da pazar bölümlenme ve hedef pazar karmasını belirleme işleminin hatalı yapılması günlük faaliyetlerin yönetilmesini zorlaştırabilir. Başlangıç aşamasından itibaren buna benzer örnekler çoğaltılabilir. GY uygulama sürecinin otelin tüm faaliyetlerini etkileyeceği unutulmamalıdır. Koordinasyonun sağlanmasında en büyük görev otel yönetimine ve getiri yöneticisine düşmektedir.

GY talep ve kapasite yönetimine durağan ve kalıcı değil, devingen ve değişken bir yaklaşım getirmektedir. Fakat beşinci aşamada yapılması düşünülen bu değişiklikler; uygulama süreci, örgütsel yapı, pazar karması, hedefler, eğitim, hizmetlerin geliştirilmesi gibi uzun vadeli konuları içermelidir. Konuya örnek oluşturması için, Türkiye'de GY uygulayan beş yıldızlı C, D ve E otellerinin değişiklik kararları aşağıda verilmektedir:

C oteli, GY uygulamasına 1995 yılında başlamıştır. Havaalanına yakınlığı nedeniyle havayolu ulaştırma çalışanları kapasite tahsisinde %55 dolayında bir yer tutmaktadır. Otelin büyük bir oranda bu pazarın talebine bağlı kalması günlük faaliyetlerin yönetilmesinde çeşitli güçlükler çıkarmaktadır. Kapasitenin büyük bir bölümünün bu pazar bölümüne ayrılması, genel talebin düşük olduğu dönemlerde diğer pazar bölümlerine yönelik satış artırıcı çalışmaların yapılmasını güçleştirmektedir. 1998 yıl sonunda getiri yöneticisi konuyu otel yönetiminin gündemine getirmiş ve sonuç olarak bu pazar bölümüne yapılan kapasite tahsisi %30'a indirilmiştir. Fakat bu karar

yapılan uzun ve ayrıntılı bir pazar araştırmasının ertesinde alınmıştır. Yapılan değişiklik sonucunda 1999 yılı gelirlerinde belirgin bir artış elde edilmiştir.

D oteli, GY uygulamasına 1997 yılında başlamıştır. Acenta tur grupları kapasite tahsisinde %30 dolayında bir yer tutmaktadır. Anlaşmalı ve anlaşmasız şirket çalışanlarına yapılan kapasite tahsisi ise %40 ile %50 arasında değişmektedir. Otel gelirinin önemli bir bölümünü bu pazar bölümünden elde etmektedir. 1999 yıl sonunda yapılan değerlendirmede acenta tur gruplarının otelin hizmet sunumunda kaliteyi düşürdüğü ve şirket çalışanlarına yönelik hizmetlerde aksamalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tur gruplarının açık büfe hizmetlerinden daha fazla yararlanması ve zamana duyarlı şirket çalışanlarının uzun kuyruklarda beklemeleri buna örnek olarak gösterilebilir. 2000 yılında tur gruplarına hafta içi kapasite tahsisinden vazgeçilmiş ve hafta sonu için yer verilmeye başlanmıştır. 2000 yılı sonunda otel geliri artmıştır. Bu noktada D oteline yönelik olarak şu eleştiri getirilebilir: Kapasite tahsisinde %30 dolayında yer tutan bir pazar bölümünden bu kadar çabuk vazgeçilmesi akılcı bir değişiklik olarak görünmemektedir. Pazar bölümlerine yönelik hizmetlerin ve hizmet sunumunun geliştirilmesinde yetersizlikler söz konusu olabilir. Bu konuda bir değerlendirme yapılmadan değişikliğe gidilmesi işletmeyi ileride zor durumda bırakabilir. Tur gruplarının, dolayısıyla seyahat acentalarının küstürülmesi ve önemli bir pazar kaybı söz konusudur.

E oteli, GY uygulamaya 1996 yılında başlamıştır. E oteli örgüt yapısında getiri yöneticisi bulunmamaktadır. Getiri yöneticisinin görev ve sorumlulukları, önbüro yöneticisi ve rezervasyon yöneticisine verilmiştir. Her iki yönetici bu görevi 4 yıl boyunca birlikte yerine getirmiştir. Fakat, her iki yöneticinin iş yoğunluğu GY'ye yeterince zaman ayırmalarını engellemiştir. 1999 yılı sonunda yapılan değerlendirmede GY uygulamalarının bir kişi tarafından yürütülmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun üzerine otel yönetimi örgüt içinde bu görev alanının oluşturulması ve uygun kişinin atanması için çalışma başlatmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın üçüncü bölümünde geliştirilen GY uygulama modelinin GY uygulayan beş yıldızlı otel işletmelerinde sınanması araştırmanın ana amacıdır; modelin uygulamadaki işlevselliği ve yararlarının yanı sıra, modelin uygulamayla çatışan ve ters düşen yönleri de ortaya konulmaya çalışılacaktır. Oluşturulan kuramsal modelin tutarlı, uygulanabilir ve gerçeğe yakın olması amaçlanmaktadır.

GY otel işletmelerine talep ve kapasitenin uyum içinde yönetilmesi ve en yüksek gelirin elde edilmesi için yeni olanaklar sunmaktadır. Fakat, yeni bir yönetim yaklaşımı olarak GY'nin özellikle otel işletmelerine uygulanması için bir rehber ihtiyacı bulunmaktadır. Konu uluslararası otelcilik sektöründe yeni olmasının yanı sıra Türkiye otelcilik sektörü için de yenidir. Türkiye otelcilik sektörüne GY uygulama süreci konusunda yol gösterici bir araştırma sunmak ana amaçla bağlantılı bir alt amaç olarak görülebilir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın ana kütesini Türkiye'deki beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Turizm Bakanlığı verilerine göre 2000 yılı itibarıyla *Turizm İşletme Belgeli* beş yıldızlı otel sayısı 118'dir.

Geliştirilen GY modelinin işleyişi, araştırmada GYS kullanan ve kullanmayan oteller için ayrı ayrı ele alınarak sınanmaktadır. Böylece GYS kullanan ve kullanmayan otel işletmelerinin GY uygulama süreçleri; işleyiş, ilkelere uygunluk, başarı etkenleri, etkinlik boyutlarıyla birlikte karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada yalnızca modelin dört aşaması sorgulanmış, beşinci aşama *Değişim Kararlarının Uygulanması* sorgulanmamıştır. Bunun nedeni değişim kararına yol açan değişkenlerin her otelde farklı bir şekilde ortaya çıkabileceği düşüncesidir.

Araştırma bir alan araştırmasıdır. Bu alan araştırmasında posta yoluyla anket tekniği kullanılmıştır. Anket soru formları GYS kullanan (A Grubu) ve kullanmayan (B Grubu) otel işletmeleri için ayrı ayrı hazırlanmıştır. 01.08.2000 ile 30.08.2000 tarihleri arasında GYS kullanan ve kullanmayan birer adet beş yıldızlı otel işletmesinde pilot anketler test edilmiştir. Otellerden alınan geri bildirimler yardımıyla anlaşılmayan, araştırma amacına ters düşen sorular ayıklanmış ve anket soru formları yenilenmiştir.

Yenilenen anket soru formları 19.02.2001 tarihinde ana kütleyi oluşturan 118 adet beş yıldızlı otel işletmesinin rezervasyon ofisine postalanmış ve 19.03.2001 tarihine kadar getiri yöneticisi veya rezervasyon yöneticisi tarafından yanıtlanması istenmiştir. Süre bitiminde yanıtlanan anket sayısını artırmak amacıyla otel işletmelerinin İnternet üzerindeki bağlantı adreslerine hatırlatma amacıyla elektronik posta gönderilmiştir. Ayrıca, bütün otellerin rezervasyon ofislerine telefon edilerek hatırlatma yapılmış; postada kaybolan, ulaşmayan anketlerin yerine posta ve elektronik posta aracılığıyla yenileri gönderilmiştir. Katılımcılara 30. 04. 2001 tarihine kadar süre tanınarak yanıtlanan anket sayısı artırılmaya çalışılmıştır. Yanıtlanan anket soru formlarına ait veriler SPSS 10.0 istatistik programında analiz edilmiştir.

Veri analizinde kolaylık sağlaması açısından çalışmanın devamında GYS'ye sahip olan oteller A grubu, olmayan otellerde B grubu olarak anılacaktır.

Anket sorularına verilen yanıtlar öncelikli olarak yüzdeler üzerinden tablolastırılmıştır. Daha sonra değişkenler dikkate alınarak bazı sorularda her iki grup arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak için *t* testi kullanılmıştır. Test, GYS kullanan (A grubundan 10 örnek) ve kullanmayan (B grubundan 10 örnek) olmak üzere iki farklı gruba göre uygulanmıştır.

t testi iki farklı örnek grubun belirlenen değişkenlere göre birbirleriyle farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaya yönelik bir test türüdür. Üzerinde araştırma yapılan ana kütle normal dağılım gösterdiği, standart sapması bilinmediği ve elde edilen sonuçlar ana kütleyle mal edilmek üzere seçilen örnek sayısı da $n < 30$ olduğu için veriler *t* testi yapılarak çözümlenmiştir (Çömlekçi, 1989, s.394; Baykul, 1999, s.290).

t testinde iki farklı grup için aynı değişkenler açısından benzerlik ve farklılıklar,

H_0 : İki grup arasında ilgili değişken açısından farklılık yoktur.

H_1 : İki grup arasında ilgili değişken açısından farklılık vardır.

şeklinde ifade edilmiştir. t istatistiği sonucu bulunan t hesaplanan değer t tablo değeriyle veya t hesaplanan değere karşı gelen olasılık ($\alpha=0.05$) anlam düzeyiyle karşılaştırılmıştır. $p<\alpha$ bulunduğu H_0 reddedilerek iki grup arasında ilgili değişken bakımından farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. t istatistiği sonucunda ulaşılan t ve p değerleri tablolarla birlikte verilmiştir. Anlamlılık ve standart sapma değerlerine Ek 6'dan soru sayısına bakılarak ulaşılabilir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Açıkça belirtmelidir ki bir modelin işlerliğinin en güvenilir biçimde ölçülmesini sağlayan yöntem o modelin ilgili alanda birebir uygulanmasıdır. Ancak, modelin beş yıldızlı bir otel işletmesinde birebir uygulanmasını olanaksızlaştıran birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden en önemlisi ön hazırlık aşamasıyla birlikte çalışmanın en az iki yıl sürmesidir. Bu amaçla görüşme yapılan oteller bu kadar uzun süreli bir çalışmaya sıcak bakmamışlardır. Bu nedenle çalışmada doğrudan gözlem yerine dolaylı gözlem yöntemi seçilmiş ve bunun için anket soru formları kullanılmıştır.

GY, uluslararası alanda faaliyet gösteren tüm beş yıldızlı otelleri ilgilendiren bir uygulamadır. Araştırmanın tüm dünya üzerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otelleri temsil edebilecek bir örnekleme uygulanması çok daha kesin bulgulara ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Fakat, bu tür bir araştırma daha sistemli bir grup çalışmasını, bir tezin süresine sığdıramayacak kadar uzun bir süreyi ve maddi desteği gerektirmektedir. Bu nedenle araştırma Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmıştır.

GY modeli beş yıldızlı otel işletmeleri için geliştirilmiş olduğundan daha az yıldızlı oteller kapsam dışında bırakılmıştır.

Modelin GY uygulayan otel işletmelerinde birebir görüşme tekniği kullanılarak sınanması durumunda daha kesin bulgulara ulaşılacağı açıktır. Ancak, bu tekniğin kullanılması çok yoğun bir emek ve uzun bir zaman gerektirmektedir. Araştırmanın anket gönderilerek yapılmasına da bir sınırlılık olarak bakılabilir.

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Beş yıldızlı otellere gönderilen 118 adet anket soru formundan, 43 (%36.4) adedi yanıtlanarak geri gelmiştir. Araştırmaya yanıt veren 43 otelden 20'sinde (%16.9) GY uygulanmakta, 23'ünde ise (%19.5) GY uygulanmamaktadır.

Tablo 27. Getiri Yönetimi Uygulayan Otellerin İşletme Türleri

İşletme Türü	GY Bilgisayar Sistemi Var		GY Bilgisayar Sistemi Yok		Toplam	
	Otel	Yüzde	Otel	Yüzde	Otel	Yüzde
Uluslararası Zincir Otel	7	%70	3	%30	10	%50
Ulusal Zincir Otel	1	%10	2	%20	3	%15
Ulusal Otel (A. Ş)	2	%20	3	%30	5	%25
Ulusal Otel (Bağımsız)	-	-	2	%20	2	%10
Toplam	10	%100	10	%100	20	%100

GY uygulayan 20 otelden 10 otelin GYS'ye sahip olduğu, 10 otelinse GYS'ye sahip olmadığı **Tablo 27**'de görülmektedir. GY uygulayan 20 otelden 10 tanesi uluslararası zincir otel işletmesidir ve bu 10 otelden 7 tanesinin GYS'ye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tabloda görülmemekle birlikte anketlerden araştırmayı etkileyebileceği düşünülen bir bulguya ulaşılmıştır: GYS'ye sahip otellerin 8 (%80) tanesi şehir oteli, 2 (%20) tanesi ise sayfiye otelidir. GYS bulunmayan otellerin 4 (%40) tanesi şehir oteli, 6 (%60) tanesi ise sayfiye otelidir.

4.1. Aşama - I ile İlgili Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmada elde edilen bulgular çalışmanın üçüncü bölümünde önerilen GY modelindeki beş aşamaya paralel olarak düzenlenmiştir. GY için yapılması gereken hazırlıklarla ilgili bulgular birinci aşamayı oluşturmaktadır. Birinci aşama ile ilgili bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 28. Otellerin Getiri Yönetimi Uygulama Süreleri

	A Grubu	B grubu	Toplam
1 yıl ve daha az	2 (%20)	3 (%30)	5 (%25)
2 Yıl	2 (%20)	–	2 (%10)
3 Yıl	1 (%10)	2 (%20)	3 (%15)
4 Yıl	1 (%10)	1 (%10)	2 (%10)
5 Yıl	–	–	–
6 Yıl ve daha fazla	4 (%40)	4 (%40)	8 (%40)
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

$P>0.05$ $t=0$ $t=0$
 $P=1$ $P=1$
 $1>0.05$ $1>0.05$

Otellerin GY uygulama süreleri farklı bir dağılım göstermekle birlikte %75'i iki yılın üzerinde bir deneyime sahiptir. Yapılan t testine göre iki grup arasında GY uygulama süreleri açısından bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 29. Otel Üst Yönetiminin Onayı ve Desteği

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Kesinlikle Yeterlidir	3 (%30)	1 (%12.5)	4 (%22.2)
Yeterlidir	6 (%60)	6 (%75)	12 (%66.6)
Kararsız	–	1 (%12.5)	1 (%5.5)
Yeterli Değildir	1 (%10)	–	1 (%5.5)
Kesinlikle Yeterli Değildir	–	–	–
Toplam	10 (%100)	8 (%100)	18 (%100)

$P>0.05$ $t=-0.283$ $t=-0.298$
 $P=0.781$ $P=0.770$
 $0.781>0.05$ $0.770>0.05$

Tablo 29'da otel üst yönetiminin GY'ye verdiği onay ve desteğin yeterli olup olmadığı gösterilmektedir. B grubundaki 2 otel soruya yanıt vermemiştir. Yapılan t testine göre üst yönetimin desteği konusunda iki grup arasında bir farklılık bulunmamaktadır. GY uygulaması 2 otel dışında her iki grupta 16 otelin üst yönetimi tarafından onaylanmakta ve desteklenmektedir.

Tablo 30'da otellerin GY stratejileri ile otel işletme stratejilerinin uyumu ile ilgili bulgular verilmektedir. Yapılan t testine göre bu konuda iki grup arasında bir farklılık bulunmamaktadır. 5 otel kesinlikle uyumludur yanıtı verirken 13 otel uyumludur yanıtı vermiştir. Modelde önerildiği gibi otellerin çoğunluğunda işletme ve GY stratejisinin

uyumlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Yalnızca B grubundaki 2 otelin uyum konusunda çalışma yapması gerekmektedir.

Tablo 30. Getiri Yönetimi ve Otel İşletme Stratejisinin Uyumlu

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Kesinlikle Uyumludur	3 (%30)	2 (%20)	5 (%25)
Uyumludur	7 (%70)	6 (%60)	13 (%65)
Fikrim Yok	-	-	-
Uyumlu Değildir	-	2 (%20)	2 (%10)
Kesinlikle Uyumlu Değildir	-	-	-
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

$P > 0.05$

$t = -1.387$

$t = -1.387$

$P = 0.182$

$P = 0.189$

$0.182 > 0.05$

$0.189 > 0.05$

Tablo 31'de görüldüğü gibi otellerin %35'inde getiri yöneticisi bulunmaktadır. A grubundaki 5 otelde getiri yöneticisi pozisyonu bulunmakta ve bunlardan 1'i (%10) satış-pazarlamaya, 2'si (%20) iş geliştirme yöneticisine bağlı çalışırken, 2'si (%20) ba-

Tablo 31. Otelerde Getiri Yöneticisi Var mı?

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Evet	5 (%50)	2 (%20)	7 (%35)
Hayır	5 (%50)	8 (%80)	13 (%65)
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

ğımsız çalışmaktadır. B grubu otellerden sadece 2'sinde getiri yöneticisi bulunmaktadır. Bunlardan 1'i (%10) satış-pazarlamaya bağlı çalışırken, 1'i (%10) iş geliştirme yöneticisine bağlı çalışmaktadır (Bkz. Ek 6).

Getiri yöneticisi olmayan 13 otelde getiri yöneticisinin görevleri bir başkası tarafından yerine getirilmektedir. A grubu otelerde bu dağılım otel yöneticisi 1 (%10), önbüro yöneticisi 1 (%10), rezervasyon yöneticisi 3 (%30) iken, B grubu otelerde otel yöneticisi 2 (%20) ve satış-pazarlama yöneticisi 6'dır (%60) (Bkz. Ek 6).

Otellerin çoğunluğunda getiri yöneticisi pozisyonunun olmaması ve olan otelerde de sadece 2'sinin bağımsız çalışıyor olması uygulama modeli açısından olumsuz bir durumdur. Getiri yöneticisinin görevlerinin otel yöneticisi ve bölüm yöneticileri tarafından yerine getirilmesi ise bu olumsuzluğu artırmaktadır.

7. soruda otellerin GYK kurup kurmadıkları sorulmuştur. Her iki gruptan birer tane olmak üzere sadece 2 otelde GYK bulunmaktadır (Bkz. Ek 6). GYK'nın olmaması model önerisi açısından olumsuz bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. GYK, uygulamada bölümler arasındaki eşgüdümün sağlanması açısından oldukça önemlidir. Burada otellerin GY uyguladıkları halde bu ihtiyacı nasıl giderdikleri sorulabilir. Bir komite kurmaksızın düzenli toplantılarla bu ihtiyacın giderildiği yorumu yapılabilir. GYK kurmayan otellerin eşgüdümü nasıl sağladıklarının ayrıca araştırılması gerekmektedir.

Tablo 32. Getiri Yönetimi Eğitimi

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Kesinlikle Yeterlidir	–	1 (%10)	1 (%5)
Yeterlidir	6 (%60)	5 (%50)	11 (55%)
Kararsız	2 (%20)	–	2 (%10)
Yeterli Değildir	2 (%20)	3 (%30)	5 (%25)
Kesinlikle Yeterli Değildir	–	1 (%10)	1 (%5)
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

$P>0.05$

$t = -0.405$

$t = -0.405$

$P=0.691$

$P=0.691$

$0.691>0.05$

$0.691>0.05$

Tablo 32'de GY için verilen eğitimin ne derece yeterli olduğuna ilişkin bulgular verilmektedir. Yapılan t testine göre, iki grup arasında verilen eğitim konusunda bir farklılık bulunmamaktadır. Otellerin %60'ı verilen eğitimin yeterli olduğunu düşünmektedir. Fakat, 5 otelin yeterli değildir ve 1 otelinde kesinlikle yeterli değildir yanıtı vermesi, modelde önerilenin aksine bu otellerde (%30) GY eğitimi konusunun ihmal edildiği anlamına gelmektedir.

Tablo 33. Çalışanların Özgür Karar Verme Yeteneği

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Kesinlikle Özgürdür	–	–	–
Özgürdür	3 (%30)	3 (%30)	6 (%30)
Fikrim Yok	1 (%10)	2 (%20)	3 (%15)
Özgür Değildir	4 (%40)	5 (%50)	9 (%45)
Kesinlikle Özgür Değildir	2 (%20)	–	2 (%10)
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

$P>0.05$

$t = 0.635$

$t = 0.635$

$P=0.534$

$P=0.534$

$0.534>0.05$

$0.534>0.05$

Tablo 33'e göre çalışanlar GY tavsiye kararlarını seçme, değiştirme veya geçersiz kılma konusunda sadece 6 otelde özgür hareket edebilmektedir. 3 otelden kararsız yanıt alınırken, 11 otelde çalışanların hareket yeteneklerinin kısıtlandığı ortaya çıkmaktadır. Yapılan *t* testine göre bu konuda her iki grup arasında farklılık bulunmamaktadır. Modelde önerilenin tersine çalışanların özgür karar verme yeteneklerinin kısıtlanmış olması uygulamaya açısından sakıncalı sonuçlar doğurabilecek niteliktedir.

Tablo 34. Otellerin Veri Bankası

Veri Bankası	Geçmiş Talep Bilgileri		Gelecek Talep Bilgileri	
	A Grubu	B Grubu	A Grubu	B Grubu
1 Yıl	1 (%10)	–	3 (%37.5)	3 (%33.3)
2 Yıl	5 (%50)	–	1 (%12.5)	3 (%33.3)
3 Yıl	1 (%10)	3 (%30)	4 (%50)	2 (%22.2)
4 Yıl	–	1 (%10)	–	1 (%11.1)
5 Yıl	2 (%20)	6 (%60)	–	–
6 Yıl	1 (%10)	–	–	–
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	8 (%100)	9 (%100)

Tablo 34 incelendiğinde 19 otelin GY için gerekli en az iki yıllık geçmiş talep bilgilerine sahip olduğu görülmektedir. Oteller modelde ve kuramda önerildiği gibi geçmiş veri bankasına sahiptir. Anket soru formunda geleceğe yönelik veri bankası da sorgulanmıştır. 17 otelin en az bir yıllık olmak üzere geleceğe yönelik talep bilgilerine sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Aşama - II ile İlgili Bulgular ve Değerlendirme

GY uygulama modelinde ikinci aşama arz ve talep analizidir. Arz ve talep analizinde sorgulanması gereken birçok konu bulunmaktadır. Fakat, ayrıntılı bir sorgulamanın kapsamı genişleteceği kaygısıyla sadece GY boyutu ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Otellerdeki arz ve talep analizi ile ilgili bulgular aşağıda sıralanmaktadır.

Tablo 35'de otellerin kendilerini yerel pazar içinde nasıl tanımladıkları verilmiştir. Soruya yanıt vermeyen 1 otel haricindeki bütün otellerin yerel pazar içindeki yerini tanımladığı görülmektedir. Yapılan *t* testine göre yerel pazar içinde otelin tanımlanması konusunda iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. GY uygulayan otellerin %68.5'inin pazarın rekabetçisi konumunda olmaları dikkate değer bir diğer bulgudur.

Tablo 35. Otelin Yerel Pazar İçindeki Yeri

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Pazarın Lideri	4 (%40)	–	4 (%21)
Pazarın Rekabetçisi	6 (%60)	7 (%77.8)	13 (%68.5)
Pazarın İzleyicisi	–	–	–
Pazarın Küçüğü	–	2 (%22.2)	2 (%10.5)
	10 (%100)	9 (%100)	19 (%100)

 $P > 0.05$ $t = -2.581$ $t = -2.511$ $P = 0.019$ $P = 0.026$ $0.019 < 0.05$ $0.026 < 0.05$

Tablo 36'da otellerin SWOT analizi yapıp yapmadıkları ile ilgili bulgular verilmektedir. Otellerin %70'i SWOT analizi yapmaktadır. A grubunda SWOT analizi yapan otel sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Modelde önerilenin aksine toplam 6 otelde SWOT analizi yapılmıyor olması; bu otellerde otelin mevcut arz yapısının analiz edilmediğini ve stratejik pazarlama planlarının bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 36. SWOT Analizi Yapılıyor mu?

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Evet	8 (%80)	6 (%60)	14 (%70)
Hayır	2 (%20)	4 (%40)	6 (%30)
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

Tablo 37'de otellerin kaç adet pazar bölümüne sahip olduğu verilmektedir. Yapılan t testine göre, GY sistemi olsun olmasın her iki grupta pazar bölümlerinin belirlenme düzeyleri arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Bütün otellerin pazar bölümlenme yaptığı fakat 5-10 adet pazar bölümünde yoğunlaştıkları görülmektedir. Model açısından düşünüldüğünde otellerin pazar bölümlenme yapıyor olmaları olumlu bir bulgudur. Fakat, 5-10 adet pazar bölümü beş yıldızlı bir otel için yetersiz görülebilir. Tek bir pazar bölümüne farklı fiyat seçenekleri ile ulaşıldığı düşünülecek olursa, fiyat çeşitliliği açısından bu durum kabul edilebilir. Ayrıca, A grubundaki 2 otelin, B grubunda ise 6 otelin sayfiye oteli olması göz ardı edilmemelidir. Sayfiye otellerin çok büyük bir oranda tur operatörleri ile çalıştıkları ve pazar bölümlenme konusunda çok fazla seçenekleri olmadığı bilinmektedir.

Tablo 37. Oteller Kaç Adet Pazar Bölümüne Sahip?

Pazar Böl.	A Grubu	B Grubu	Toplam
5-10	4 (%40)	8 (%80)	12 (%60)
10-20	5 (%50)	1 (%10)	6 (%30)
20-30	1 (%10)	–	1 (%5)
30-40	–	–	–
40-50	–	–	–
50'den fazla	–	1 (%10)	1 (%5)
	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

$P > 0.05$ $t = 0.184$ $t = 0.184$
 $P = 0.856$ $P = 0.857$
 $0.856 > 0.05$ $0.857 > 0.05$

Tablo 38 pazar bölümlene yapılırken hangi kriterlerin geçerli olduğunu göstermektedir. t testine göre iki grup arasında bu konuda bir farklılık bulunmamaktadır. A grubu işletmelerin %70'i, B grubu işletmelerin %60'ı pazar bölümlerinin gelire katkısını analiz ederek pazar bölümlendirme yapmaktadırlar. Mo-

Tablo 38. Pazar Bölümlerinin Gelire ve Kara Katkısı

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Pazar Bölümlerinin Gelire Katkısı	7 (%70)	6 (%60)	13 (%65)
Pazar Bölümlerinin Kâra Katkısı	–	3 (%30)	3 (%15)
Pazar Bölümlerinin Gelire ve Kâra Katkısı	3 (%30)	1 (%10)	4 (%20)
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	10 (%100)

$P > 0.05$ $t = 0.264$ $t = 0.264$
 $P = 0.795$ $P = 0.795$
 $0.795 > 0.05$ $0.795 > 0.05$

delde önerilenin aksine oteller pazar bölümlenmede gelir kriterini kullanmaktadırlar. Model önerisinde ayrıntılarıyla açıklandığı gibi pazar bölümlerinin sadece gelire katkısının ele alınması GY uygulaması açısından çeşitli sakıncalar içeren olumsuz bir durumdur.

22. soruda A grubunda pazar bölümlerinin kâra katkısını analiz eden 3 otele bu işlemi nasıl yaptıkları sorulmuştur. 2 otel bu işlemi GYS'nin yaptığını, 1 otel ise getiri yöneticisinin kendi geliştirdiği yöntemle yaptığını belirtmiştir (Bkz. Ek 6).

22. soruda B grubunda pazar bölümlerinin kâra katkısını analiz eden 4 otele bu işlem için bir yöntem geliştirip geliştirmedikleri sorulmuştur. 4 otelden de evet yanıtı alınmıştır (Bkz. Ek 6).

Tablo 39. Rezervasyon Takibi, Kapasite ve Fiyat Ayarlamaları ve Hizmet Geliştirme

	A Grubu		B Grubu	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Pazar Bölümleri Rezervasyon Takibi	10 (%100)	-	10 (%100)	-
Sezonluk ve Haftalık Kapasite ve Fiyat Ayarlamaları	10 (%100)	-	10 (%100)	-
Hizmetlerde Değişiklik ve Geliştirme	10 (%100)	-	10 (%100)	-

Tablo 39'da GY uygulayan tüm otellerin; pazar bölümlerinin rezervasyon taleplerini dikkatli bir şekilde takip ettikleri, pazar bölümlerinin talebine göre sezonluk ve haftalık zaman dilimlerinde kapasite ve fiyat ayarlamaları yaptıkları ve pazar bölümlerine sunulan hizmetlerde değişiklik ve geliştirme çabası içinde oldukları görülmektedir.

Tablo 40. Getiri Yönetiminin Tanıtılması İçin Yapılanlar

Tanıtım İçin Yapılan Çalışmalar	A Grubu		B Grubu	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
a. Şirket ve Acentalara Uygulama ile İlgili Yazı Göndermek	7 (%70)	3 (%30)	8 (%80)	2 (%20)
b. İndirimli Fiyat ile İlgili Koşulları Müşteriye Açıklamak	7 (%70)	3 (%30)	7 (%70)	3 (%30)
c. Sürekli Müşterilere Bilgilendirici Yazı Göndermek	4 (%40)	6 (%60)	5 (%50)	5 (%50)
d. Çalışanları Müşteri İletişimi Konusunda Eğitmek	8 (%80)	2 (%20)	8 (%80)	2 (%20)
e. Reklamlarda Koşullar, Zaman ve Sunulan Hizmet Miktarının Belirtilmesi	8 (%80)	2 (%20)	8 (%80)	2 (%20)

Tablo 40'da GY'nin müşterilere tanıtılması için yapılan işler sıralanmaktadır. En yüksek hayır yanıtı her iki grupta c seçeneğinde bulunmakla birlikte, GY uygulayan otellerin çoğunluğunda diğer tanıtım çalışmaları yapılmaktadır. Tanıtım konusunda yapılan çalışmalar modeli destekler niteliktedir. Otellerin sürekli müşterilerin bilgilendirilmesi konusuna biraz daha eğilmeleri gerekmektedir.

Tablo 41. Müşterilerin Farklı Fiyatlara Karşı Hoşgörüsü

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Kesinlikle Hoşgörülüdür	-	-	-
Hoşgörülüdür	6 (%60)	7 (%70)	13 (%65)
Kararsız	1 (%10)	3 (%30)	4 (%20)
Hoşgörüsüzdür	3 (%30)	-	3 (%15)
Kesinlikle Hoşgörüsüzdür	-	-	-
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

$P > 0.05$ $t = 1.188$ $t = 1.188$

$P = 0.250$ $P = 0.255$

$0.250 > 0.05$ $0.255 > 0.05$

Tablo 41 müşterilerin GY'deki farklı fiyatlara karşı tutumlarını göstermektedir. Yapılan t testine göre bu konuda iki grup arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Otellerden %65'i müşterilerin hoşgörülü olduğunu belirtirken, %15'i hoşgörüsüz olduğunu belirtmektedir. 4 (%20) otel bu konuda kararsız seçeneğini işaretlemiştir. Kesinlikle hoşgörülüdür veya kesinlikle hoşgörüsüzdür seçeneklerinin işaretlenmemiş olması; *GY müşteri hizmetlerini olumsuz yönde etkilememekte ama müşteri memnuniyetini de anında artırmamaktadır* savını doğrulamaktadır. Kararsız ve hoşgörüsüzdür seçeneğini işaretleyen işletmelerin GY'nin tanıtımı konusunda daha fazla çalışma yapmaları gereği ortaya çıkmaktadır.

4.3. Aşama - III ile İlgili Bulgular ve Değerlendirme

GY uygulama modelinin üçüncü aşamasını talep değişimlerinin izlenmesi ve faaliyetlerin yönetimi oluşturmaktadır. Araştırmada üçüncü aşama ile ilgili olarak elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 42. Getiri Yönetimi Sisteminin Talep Tahmin Yeteneği (A Grubu)

	A Grubu
Kesinlikle Yeterlidir	-
Yeterlidir	7 (%77.8)
Kararsız	1 (%11.1)
Yeterli Değildir	1 (%11.1)
Kesinlikle Yeterli Değildir	-
Toplam	9 (%100)

Tablo 42 A grubundaki otellerde kullanılan GYS'nin talep tahmini konusundaki yeterliliğini göstermektedir. Soruyu yanıtlayan 9 otelden 7'si GYS'yi talep tahmini

konusunda yeterli bulunmaktadır. 7 otelde GYS'nin talep tahmin yeteneğinin bizzat kullanıcılar tarafından yeterli bulunması model açısından oldukça olumlu bir bulgudur.

25. soruda B grubundaki otellere A grubundan farklı olarak talep tahmin yöntemleri kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. GYS olmayan B grubu otellerden 8'i (%80) çeşitli talep tahmin yöntemleri kullandıklarını, 2'si (%20) ise kullanmadıklarını belirtmiştir (Bkz. Ek 6).

Tablo 43'de B grubundaki 8 otelin kullanmakta olduğu talep tahmin yöntemleri sıralanmaktadır. B grubu oteller, satış gücü karması (%60) ve üst düzey yönetici yargıları (%60) gibi daha çok nitel yöntemleri tercih etmektedirler. Bunun yanında hareketli ortalamalar yöntemi (%40), zaman serileri yöntemi (%20) ve regresyon analizi

Tablo 43. Talep Tahmininde Kullanılan Yöntemler (B Grubu)

Talep Tahmin Yöntemleri	Otel	Yüzde
Satış Gücü Karması	6	(%60)
Üst Düzey Yönetici Yargıları	6	(%60)
Senaryo Geliştirme Yöntemleri	1	(%10)
Delfay Yöntemi	1	(%10)
Zaman Serileri Yöntemi	2	(%20)
Hareketli Ortalamalar Yöntemi	4	(%40)
Üssel Düzeltme Yöntemi	-	-
Regresyon Analizi	1	(%10)
Diğer	-	-

(%10) gibi nicel yöntemler daha az kullanılmaktadır. B grubundaki otellerin talep tahmini konusundaki yaklaşımı olumsuz bir tablo ortaya çıkarmaktadır. Modelde vurgulandığı gibi GY uygulamasında nicel talep tahmin yöntemlerinin sistemli bir şekilde kullanılması bir zorunluluktur.

26. soruda otelin bulunduğu bölgeye yönelik talebi etkileyen fuar, konferans, sergi, toplantı vb. değişkenlerin izlenip izlenmediği sorgulanmıştır. Bu soruya 20 otelde de evet (%100) yanıtı alınmıştır (Bkz. Ek 6). Modelde önerildiği gibi bölgesel talebi etkileyen değişkenlerin eksiksiz tüm oteller tarafından izlenmesi oldukça olumlu bir bulgudur.

Tablo 44. Rakip Otellerin Hangi Fiyat Türleri Biliniyor?

Fiyat Türleri	A Grubu	Fiyat Türleri	B Grubu
Kapı Fiyatı	10 (%100)	Anlaşmalı Acenta Grup	9 (%90)
Anlaşmalı Şirket Münferit	8 (%80)	Anlaşmalı Acenta Münferit	8 (%80)
Anlaşmalı Acenta Münferit	7 (%70)	Kapı Fiyatı	8 (%80)
İndirimli Paket Fiyatlar	7 (%70)	Acenta Münferit	8 (%80)
Anlaşmalı Acenta Grup	6 (%60)	Ziyafet Bedelleri	8 (%80)
Acenta Münferit	6 (%60)	İndirimli Paket Fiyatlar	7 (%70)
Şirket Münferit	6 (%60)	Acenta Grup	7 (%70)
Şirket Grup	6 (%60)	Anlaşmalı Şirket Grup	7 (%70)
Hafta Sonu	6 (%60)	Anlaşmalı Şirket Münferit	6 (%60)
Konferans Salon Kirası	5 (%50)	Hafta Sonu	5 (%50)
Toplantı Salon Kirası	5 (%50)	Günlük Kullanım	5 (%50)
Ziyafet Bedelleri	5 (%50)	Konferans/Fuar Katılımcısı	4 (%40)
Konferans/Fuar Katılımcısı	4 (%40)	Devlet Görevlileri	4 (%40)
Havayolu Çalışanları	4 (%40)	Konferans Salon Kirası	4 (%40)
Acenta Grup	4 (%40)	Toplantı Salon Kirası	4 (%40)
Anlaşmalı Şirket Grup	4 (%40)	Özel Suitler	4 (%40)
Günlük Kullanım	3 (%30)	Şirket Grup	4 (%40)
Devlet Görevlileri	2 (%20)	Şirket Münferit	4 (%40)
Özel Suitler	1 (%10)	Havayolu Çalışanları	3 (%30)

Tablo 44'te rakip otellerin hangi fiyat türlerinin izlendiği gösterilmektedir. Fiyat türlerinin izlenme sıklıkları iki grup arasında farklılıklar göstermekle birlikte GY uygulayan otellerin rakiplerin sunduğu fiyatları izlediği **Tablo 44'**e bakarak rahatlıkla söylenebilir. Oteller bu konuda modelde önerildiği gibi hareket etmektedir. Kapı fiyatının yanında özellikle stratejik önem arz eden anlaşmalı fiyatlar da izlenmektedir. İki grup arasındaki fiyat türlerinin izlenme sıklıklarının farklı olması, A grubu otellerin %80 oranında şehir oteli, B grubu otellerinse %60 oranında sayfiye oteli olmasıyla açıklanabilir. Çünkü, otelin konumuna göre izlediği fiyat türünün önemi de değişmektedir. Örneğin, A grubundaki anlaşmalı şirket münferit fiyatı (%80) şehir otelleri için önemli bir fiyat türüken, B grubundaki anlaşmalı acenta grup fiyatı (%90) sayfiye otelleri için önemli bir fiyat türüdür.

28. soruda rakiplerin MRS ve İnternet üzerindeki fiyatlarının izlenip izlenmediği ve izleme yöntemi sorulmuştur. Her iki gruptan da %80 oranında evet yanıtı alınmıştır. A grubundaki 8 otelden 5'i (%62.5) kendi olanakları ile izlediğini, 3'ü (%37.5) ise bu işi aracı bir kuruma yaptırdığını, B grubundaki 8 otelden 7'si (%87.5) kendi olanakları ile izlediğini, 1'i (%12.5) aracı bir kuruma yaptırdığını belirtmiştir (Bkz. Ek 6). Otellerin

çoğunluğu modelde önerildiği üzere rakiplerin dış bilgi sistemlerindeki fiyatlarını izlemektedir. Bu işin otelin kendi olanaklarıyla yapılması izlemeye harcanan zaman açısından sorgulanabilir.

29. soru MRS ve İnternet üzerinden rezervasyon kabul eden oteller ile ilgilidir. Soruda fiyat değişim kararlarının MRS ve İnternet'e ne kadar sürede yansıtıldığı sorulmuştur. Bulgular **Tablo 45**'de her iki grup için sıralanmaktadır. Yapılan *t* testine göre fiyat değişikliklerinin dış bilgi sistemlerine yansıtılmasında iki grup arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Oteller çoğunlukla kısa zaman aralıklarında değişiklikleri yansıtabilmektedir. Her iki gruptan birer otelin bir günden fazla bir sürede bu işlemi yapması model açısından sakıncalı olarak nitelendirilebilir.

Tablo 45. MRS ve İnternet'teki Fiyat Değişimleri

Süre	A Grubu	B Grubu	Toplam
10 Dakika	6 (%75)	2 (%28.6)	8 (%53.3)
1 Saat	1 (%12.5)	2 (%28.6)	3 (%20)
6 Saat	--	1 (%14.3)	1 (%6.6)
12 Saat	--	--	--
24 Saat	--	1 (%14.3)	1 (%6.6)
Bir Günden Fazla	1 (%12.5)	1 (%14.3)	2 (%13.3)
Toplam	8 (%100)	7 (%100)	15 (%100)

$P > 0.05$ $t = -1.158$ $t = -1.149$

$P = 0.268$ $P = 0.272$

$0.268 > 0.05$ $0.272 > 0.05$

30. soru, uzun zaman öncesinden otelden fiyat alan fakat rezervasyon yaptırmayan grupların hangi otel ile anlaşma yaptığı ile ilgilidir. 30. soruya 20 (%100) otelden de evet yanıtı alınmıştır (Bkz. **Ek 6**). Modelde önerildiği gibi otelden fiyat aldığı halde rezervasyon yaptırmayan gruplar çok iyi takip edilmektedir.

31. soruda *gelme olasılığı bulunan bir pazar bölümüne ayrılan kapasitenin değeri ile bu kapasitenin bir başka pazar bölümüne ayrılması durumundaki değerinin karşılaştırılması işlemi (yer değiştirme)* her iki gruba farklı sorulmuştur. A grubuna bu işlemin kim tarafından yapıldığı, B grubuna ise yapılıp yapılmadığı sorusu yöneltilmiştir. Bulgular şöyledir: A grubundaki 6 (%60) otelde *yer değiştirme* hesaplamaları GYS tarafından otomatik olarak, 3 (%30) otelde getiri yöneticisi tarafından el ile yapılmaktadır, 1 (%10) otelde ise hiç yapılmamaktadır. B grubundaki 5 (%50) otel *yer değiştirme* hesaplamalarının yapıldığını, 4 (%40) otel ise yapılmadığını

belirtirken, 1 (%10) otel soruyu yanıtızsız bırakmıştır (Bkz. Ek 6). Yer değiştirme hesaplamaları konusunda A grubundaki otellerin iyi durumda olduğu görülmektedir. B grubundaki otellerin el ile yapılan bu hesaplamada kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Tablo 46'da GY uygulamasının kapasite üstü rezervasyonu nasıl etkilediği gösterilmektedir. Yapılan *t* testine göre bu konuda iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Toplam 11 otelde GY'nin kapasite üstü rezervasyonu olumlu etkilediği, 4 otelde bir değişiklik olmadığı gözlenmektedir. 3 otel kararsız kalmakta ve 1 otelde kesin sonuç elde edemediğini belirtmektedir. Burada 11 otelin modelde önerildiği üzere GY ile kapasite üstü rezervasyon politikasının uyumunu sağladığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 46. Getiri Yönetiminin Kapasite st Rezervasyona Etkisi

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Olumlu Etkiledi, Geçmişe Kıyasla Risk Azaldı, ekinmeden Rezervasyon Alınabiliyoruz	7 (%70)	4 (%44.4)	11 (%57.9)
Geçmişe Kıyasla Bir Değişiklik Olmadı	2 (%20)	2 (%22.2)	4 (%21.1)
Olumsuz Etkiledi, Geçmişe Kıyasla Risk Arttı, Rezervasyon Alırken ekiniyoruz	–	–	–
Uygulamaya Yeni Geçildiği İçin Henüz Kesin Sonuçlar Elde Edemedik	–	1 (%11.1)	1 (%5.3)
Kararsız	1 (%10)	2 (%22.2)	3 (%15.7)
Toplam	10 (%100)	9 (%100)	19 (%100)

$P > 0.05$

$t = -1.219$

$t = -1.199$

$P = 0.239$

$P = 0.250$

$0.239 > 0.05$

$0.250 > 0.05$

4.4. Aşama – IV ile İlgili Bulgular ve Değerlendirme

GY uygulama modelinin dördüncü aşamasını faaliyetlerin ve performansın değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Araştırmada dördüncü aşama ile ilgili olarak elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

33. soru *getiri* formülünün kullanılıp kullanılmadığıyla ilgilidir. Soru her iki gruba da aynı Şekilde sorulmuştur. GYS'nin bu hesaplamayı otomatik olarak yaptığı bilinmekle birlikte temel hesaplama mantığının her iki gruptaki kullanıcılar tarafından bilinip bilinmediği öğrenilmeye çalışılmıştır. A grubundaki 8 (%80) otelden evet yanıtı alınmıştır. Bu bulgu, GYS bu hesaplamayı yapmakta ve kullanıcılar hesaplama

yöntemini bilmektedir şeklinde yorumlanabilir. B grubunda ise 4 (%40) otelden evet yanıtı alınmıştır (Bkz. Ek 6). B grubundaki 6 otelde *getiri* formülünün hesaplama yöntemi bilinmemektedir. A grubundaki otellerde çoğunlukla GY performansının yine *getiri* formülü kullanılarak değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır. B grubundaki 6 otelin modelde önerilenin tersine *getiri* formülünü kullanmaması ise performans değerlendirme açısından sakıncalıdır.

Fiyat indirimi yapılması durumunda otelin hangi doluluk oranı ile çalışacağı bilinmesi GY için yaşamsal bir öneme sahiptir. 34. soruda *eşdeğer getiri doluluk oranı* formülünün kullanılıp kullanılmadığı iki gruba farklı bir şekilde sorulmuştur. A grubuna fiyat indirimi yapılması durumunda GYS'nin otelin hangi dolulukta çalışacağını gösterip göstermediği, B grubuna ise bu formülü kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. A grubundaki 4 (%40) otelden, B grubundaki 3 (%30) otelden evet yanıtı alınmıştır (Bkz. Ek 6). GYS olsun veya olmasın otellerin indirim yapmaları durumunda hangi dolulukta çalışacaklarına bakmadıkları ortaya çıkmaktadır. Oteller çoğunlukla bu konuda modele ters düşmektedir.

35. soruda *müşteri başına oda dışı gelir* hesaplamalarının yapılıp yapılmadığı her iki gruba farklı sorularla sorulmuştur. GY'de bu hesaplama oda gelirlerindeki azalmayı dengeleyecek oda dışı gelirin veya oda dışı gelirlerdeki azalmayı dengeleyecek oda gelirlerinin hesaplanması anlamına gelmektedir. A grubuna bu hesaplamayı kimin yaptığı, B grubuna ise yapılıp yapılmadığı sorulmuştur. A grubunda bu hesaplama, 4 (%40) otelde GYS, 2 (%20) otelde de *getiri* yöneticisi tarafından yapılmaktadır, 3 (%30) otel bu hesaplamanın yapılmadığını belirtirken, 1 (%10) otel soruyu yanıtsız bırakmıştır. A grubundaki 6 otelde GYS yazılımının bu konuda yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. B grubundaki 10 (%100) otelin hepsi bu hesaplamayı yaptıklarını belirtmiştir (Bkz. Ek 6).

GYS tavsiye kararlarının aynısıyla uygulanması durumunda elde edilecek sonuç ile değişiklik yapılmasıyla elde edilen sonuç arasında bir farklılık olup olmadığının bilinmesi sistemin etkinliği açısından oldukça önemlidir. A grubu otellerde bu işlemin hem GYS hem de *getiri* yöneticisi tarafından yapılması arzu edilen bir sonuçtur. 41. soruda A grubundaki otellere; '*GYS kendi tavsiye kararlarının sonuçları ile gerçekleşen rakamlar arasındaki olumlu/olumsuz farklılıkları gösteriyor mu?*' sorusu yöneltilmiştir. 10 otelden 3'ü (%30) evet, 6'sı (%60) hayır yanıtı verirken 1 (%10) otel soruyu

yanıtsız bırakmıştır. Yine A grubuna 42. soruda; ‘GYS’nin tavsiye kararlarının sonuçları ile gerçekleşen rakamlar arasındaki olumlu/olumsuz farklılıkları takip etmek için geliştirdiğiniz bir yöntem var mı?’ sorusu yöneltilmiştir. 10 otelden 4’ü (%40) evet, 6’sı (%60) hayır yanıtı vermiştir (Bkz. Ek 6). Bu bulgulardan yola çıkarak, A grubundaki otellerin çoğunlukla sistemin etkinliğini ölçmediği sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 47. Getiri Yönetimi Tavsiye Kararları Yanılma Oranları

Yanıılma Oranı							
%5’den az	%5	%10	%15	%20	%25	%30	%30’dan fazla
Tahsis Edilen Oda (Gruplar) A Grubu				$P>0.05$ $t=1.970$ $P=0.065$ $0.065>0.05$			
2 (%20)	2 (%20)	3 (%30)	3 (%30)	-	-	-	-
Tahsis Edilen Oda (Gruplar) B Grubu				$P>0.05$ $t=2.005$ $P=0.062$ $0.062>0.05$			
4 (%44.4)	3 (%33.3)	2 (%22.2)	-	-	-	-	-
Tahsis Edilen Oda (Münferit) A Grubu				$P>0.05$ $t=-0.788$ $P=0.442$ $0.442>0.05$			
4 (%40)	1 (%10)	3 (%30)	2 (%20)	-	-	-	-
Tahsis Edilen Oda (Münferit) B Grubu				$P>0.05$ $t=-0.769$ $P=0.455$ $0.455>0.05$			
2 (%22.2)	3 (%33.3)	2 (%22.2)	-	1 (%11.1)	-	1 (%11.1)	-
Önerilen Fiyat (Gruplar) A Grubu				$P>0.05$ $t=-0.722$ $P=0.480$ $0.480>0.05$			
2 (%20)	1 (%10)	4 (%40)	3 (%30)	-	-	-	-
Önerilen Fiyat (Gruplar) B Grubu				$P>0.05$ $t=0.708$ $P=0.491$ $0.491>0.05$			
4 (%44.4)	1 (%11.1)	3 (%33.3)	-	-	1 (%11.1)	-	-
Önerilen Fiyat (Münferit) A Grubu				$P>0.05$ $t=-0.492$ $P=0.630$ $0.630>0.05$			
3 (%30)	-	6 (%60)	1 (%10)	-	-	-	-
Önerilen Fiyat (Münferit) B Grubu				$P>0.05$ $t=-0.459$ $P=0.656$ $0.656>0.05$			
3 (%37.5)	1 (%12.5)	1 (%12.5)	2 (%25)	-	-	1 (%12.5)	-
Önerilen Doluluk A Grubu				$P>0.05$ $t=1.826$ $P=0.087$ $0.087>0.05$			
2 (%20)	2 (%20)	5 (%50)	1 (%10)	-	-	-	-
Önerilen Doluluk B Grubu				$P>0.05$ $t=1.893$ $P=0.077$ $0.077>0.05$			
3 (%37.5)	4 (%50)	1 (%12.5)	-	-	-	-	-
Önerilen Kişi Sayısı A Grubu				$P>0.05$ $t=1.931$ $P=0.071$ $0.071>0.05$			
1 (%10)	2 (%20)	6 (%60)	1 (%10)	-	-	-	-
Önerilen Kişi Sayısı B Grubu				$P>0.05$ $t=1.893$ $P=0.077$ $0.077>0.05$			
4 (%50)	1 (%12.5)	3 (%37.5)	-	-	-	-	-
Yiyecek İçecek Gelirleri A Grubu				$P>0.05$ $t=1.348$ $P=0.207$ $0.207>0.05$			
1 (%16.7)	-	3 (%50)	2 (%33.3)	-	-	-	-
Yiyecek İçecek Gelirleri B Grubu				$P>0.05$ $t=1.348$ $P=0.219$ $0.219>0.05$			
-	4 (%40)	2 (%20)	-	-	-	-	-
Konferans, Toplantı, Banket Gelirleri A Grubu				$P>0.05$ $t=1.597$ $P=0.141$ $0.141>0.05$			
1 (%16.7)	-	2 (%33.3)	3 (%50)	-	-	-	-
Konferans, Toplantı, Banket Gelirleri B Grubu				$P>0.05$ $t=1.597$ $P=0.155$ $0.155>0.05$			
1 (%16.7)	3 (%50)	2 (%33.3)	-	-	-	-	-

GYS bulunmayan B grubundaki otellere 41. soruda; ‘GY tavsiye kararlarının sonuçları ile gerçekleşen rakamlar arasındaki olumlu/olumsuz farklılıkları takip etmek için geliştirdiğiniz bir yöntem var mı?’ sorusu yöneltilmiştir. 10 otelden 5’i (%50) evet, 5’i (%50) hayır yanıtı vermiştir (Bkz. Ek 6). B grubundaki otellerin %50’si GY etkinliğini ölçmemektedir.

Otellerde tavsiye kararlarının etkinliğinin ölçülmesinde olumsuz bir tablo ortaya çıkmakla birlikte tavsiye kararlarındaki yanılma paylarının düşük olduğu görülmektedir. 36. soruyla GY’nin pazar bölümlerine önceden tahsis ettiği oda sayısı, önerdiği fiyat, önerdiği doluluk oranı, önerdiği kişi sayısı ve önerdiği oda dışı gelirler kriterlerinin gerçekleşene kıyasla yanılma oranları sorgulanmıştır. Yiyecek-içecek ve konferans vb. kriterlerindeki yanıt sayısı az olmakla birlikte **Tablo 47**’de çeşitli kriterlerdeki yanılma oranları her iki grup için ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Her kriter için *t* testi yapılmıştır ve test sonuçlarına göre gruplar arasında **Tablo 47**’de sıralanan kriterler için farklılık bulunmamaktadır. Bulgulardan yola çıkılarak şu sonuca varılabilir: Her iki grupta da %15’in üzerinde yanılma oranı çok düşüktür. Sadece B grubundaki otellerde tahsis edilen oda (münferit), önerilen fiyat (gruplar) ve önerilen fiyat (münferit) kriterlerinde %15’i geçen çok az bir dağılım bulunmaktadır. Uzun bir zaman dilimi için düşünüldüğünde %15’lik bir yanılma oranı kabul edilebilir bir orandır.

Tablo 48 GY tavsiye kararlarının nasıl uygulandığını göstermektedir. Yapılan *t* testine göre iki grup arasında tavsiye kararlarının uygulanması konusunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. A grubunda sadece 1 otel tavsiye kararlarının dikkate alınmadığını, 4 otel tavsiye kararlarının aynen yerine getirildiğini, 5 otel ise tavsiye kararlarını değiştirerek uyguladığını belirtmiştir. B grubunda 1 otel tavsiye kararlarının

Tablo 48. Getiri Yönetimi Tavsiye Kararları Nasıl Uygulanıyor?

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Çoğunlukla Uygulanmıyor	1 (%10)	-	1 (%5)
Aynısıyla Uygulanıyor	4 (%40)	1 (%10)	5 (%25)
Değişiklik Yapılarak Uygulanıyor	5 (%50)	9 (%90)	14 (%70)
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

$P > 0.05$ $t = -2.060$ $t = -2.060$

$P = 0.054$ $P = 0.061$

$0.054 > 0.05$ $0.061 > 0.05$

aynen yerine getirildiğini, 9 otel ise tavsiye kararlarını değiştirerek uyguladığını belirtmiştir. Otellerin %70'nin modelde önerildiği gibi GY tavsiye kararlarını değişiklik yaparak uygulaması model önerisi açısından oldukça olumlu bir bulgudur.

Tablo 49'da GY uygulayan otellerdeki tavsiye kararlarının değiştirilmesinde rol oynayan değişkenlerin önem dereceleri verilmiştir. Her değişken için ulaşılan *t* değerleri tabloda verilmiştir. İlgili değişkenler için iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki grupta *otel yönetimi*, *rekabet* ve *ulusal ekonomideki olumlu/olumsuz değişimler* değişkenlerinin kararların değiştirilmesinde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. *Genel merkezin*, *satış-pazarlamanın* ve *önbüronun istek, yaptırım ve tasarruflarının* da farklı dağılım göstermekle birlikte kararların değiştirilmesinde etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 49. Tavsiye Kararlarını Etkileyen Değişkenler

Çok Etkilidir	Etkilidir	Kararsız	Etkili Değildir	Hiç Etkili Değildir
Otel Yönetiminin İstek, Yaptırım ve Tasarrufları A Grubu $P>0.05$ $t=1.567$ $P=0.135$ $0.135>0.05$				
1 (%10)	9 (%90)	-	-	-
Otel Yönetiminin İstek, Yaptırım ve Tasarrufları B Grubu $P>0.05$ $t=1.567$ $P=0.138$ $0.138>0.05$				
4 (%40)	6 (%60)	-	-	-
Rekabet A grubu $P>0.05$ $t=0.600$ $P=0.556$ $0.556>0.05$				
4 (%40)	5 (%50)	-	-	1 (%10)
Rekabet B Grubu $P>0.05$ $t=0.600$ $P=0.558$ $0.558>0.05$				
4 (%40)	6 (%60)	-	-	-
Ulusal Ekonomideki Olumlu/Olumsuz Değişimler A Grubu $P>0.05$ $t=2.060$ $P=0.054$ $0.054>0.05$				
2 (%20)	7 (%70)	1 (%10)	-	-
Ulusal Ekonomideki Olumlu/Olumsuz Değişimler B Grubu $P>0.05$ $t=2.060$ $P=0.054$ $0.054>0.05$				
6 (%60)	4 (%40)	-	-	-
Satış-Pazarlama Bölümünün İstek, Yaptırım ve Tasarrufları A Grubu $P>0.05$ $t=1.523$ $P=0.145$ $0.145>0.05$				
2 (%20)	4 (%40)	3 (%30)	1 (%10)	-
Satış-Pazarlama Bölümünün İstek, Yaptırım ve Tasarrufları B Grubu $P>0.05$ $t=1.523$ $P=0.153$ $0.153>0.05$				
2 (%20)	8 (%80)	-	-	-
Önbüronun İstek, Yaptırım ve Tasarrufları A Grubu $P>0.05$ $t=2.102$ $P=0.050$ $0.051>0.05$				
1 (%10)	4 (%40)	2 (%20)	2 (%20)	1 (%10)
Önbüronun İstek, Yaptırım ve Tasarrufları B Grubu $P>0.05$ $t=2.102$ $P=0.056$ $0.056>0.05$				
2 (%20)	7 (%70)	1 (%10)	-	-
Genel Merkezin İstek, Yaptırım ve Tasarrufları A Grubu $P>0.05$ $t=0.190$ $P=0.851$ $0.851>0.05$				
1 (%10)	6 (%60)	1 (%10)	-	2 (%20)
Genel Merkezin İstek, Yaptırım ve Tasarrufları B Grubu $P>0.05$ $t=0.190$ $P=0.852$ $0.852>0.05$				
1 (%10)	5 (%50)	2 (%20)	2 (%20)	-

Tablo 50'de GY'nin otel gelirlerindeki artışa katkısı verilmiştir. Gelire katkı konusunun yanıtlanmasında otellerin çekimsiz davrandığı gözlenmektedir. Toplam gelir ve odalar geliri değişkenlerini A grubunda 3 otel, B grubunda 2 otel yanıtı bırakmıştır. Yiyecek-içecek ve toplantı, banket geliri değişkenlerini de A grubunda 5 otel, B grubunda 4 otel yanıtı bırakmıştır. Bu bulgu şöyle yorumlanabilir: Oteller GY'nin toplam ve odalar gelirine katkısı üzerinde yoğunlaşmakta, oda dışı gelirlere katkısını ihmal etmektedirler. Her değişken için ulaşılan *t* testi değerleri tabloda verilmiştir. İlgili değişkenler açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Model açısından bakıldığında GY'nin sadece toplam gelir ve odalar gelirine katkısının hesaplanması olumsuz bir durumdur. Sadece 1 otel GY'nin, yiyecek-içecek ve konferans vb. gelir değişkenlerinde gelire hiç katkısının olmadığını belirtmiştir. Bunun dışındaki yanıtlardan GY uygulamasının otel gelir kalemlerine olumlu katkı yaptığı söylenebilir. GY'nin 11 otelde toplam gelire %5'in üzerinde katkı sağlaması ise kuramı destekler niteliktedir.

Tablo 50. Getiri Yönetiminin Otel Gelirlerine Katkısı

Gelir Katkı Oran						
%0	%1	%2	%3	%4	%5	%5'den fazla
Toplam Gelir A Grubu $P>0.05$ $t=-1.327$ $P=0.207$ $0.207>0.05$						
-	-	-	2 (%28.6)	-	1 (%14.3)	4 (%57.1)
Toplam Gelir B Grubu $P>0.05$ $t=-1.272$ $P=0.237$ $0.237>0.05$						
-	-	-	-	1 (%12.5)	-	7 (%87.5)
Odalar Geliri A Grubu $P>0.05$ $t=-0.168$ $P=0.869$ $0.869>0.05$						
-	-	-	2 (%28.6)	-	1 (%14.3)	4 (%57.1)
Odalar Geliri B Grubu $P>0.05$ $t=-0.168$ $P=0.869$ $0.869>0.05$						
-	-	1 (%12.5)	-	1 (%12.5)	1 (%12.5)	5 (%67.5)
Yiyecek İçecek Geliri A Grubu $P>0.05$ $t=-0.672$ $P=0.519$ $0.519>0.05$						
1 (%20)	-	-	-	-	3 (%60)	1 (%20)
Yiyecek İçecek Geliri B Grubu $P>0.05$ $t=-0.645$ $P=0.541$ $0.541>0.05$						
-	-	1 (%16.7)	-	-	2 (%33.3)	3 (%50)
Konferans, Toplantı, Banket Gelirleri A Grubu $P>0.05$ $t=1.032$ $P=0.329$ $0.329>0.05$						
1 (%20)	-	-	-	-	2 (%40)	2 (%40)
Konferans, Toplantı, Banket Gelirleri B Grubu $P>0.05$ $t=1.009$ $P=0.344$ $0.344>0.05$						
-	2 (%33.3)	1 (%16.7)	-	2 (%33.3)	-	1 (%16.7)

Tablo 51'de nitel değerlendirmede kullanılacak soru seçenekleri sıralanmaktadır. A grubuna 43. soruda, B grubuna da 42. soruda bir nitel değerlendirme

Tablo 51. Getiri Yönetiminde Nitel Değerlendirme

	A Grubu		B Grubu	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
a.Pazar Bölümleri Beklentilere Göre Hareket Ediyor mu?	9 (%100)	–	9 (%90)	1 (%10)
b.Talep Öngörülen Düzeye Yakın mı?	8 (%80)	2 (%20)	7 (%87.5)	1 (%12.5)
c.Hesaba Katılması Gereken Yeni Gelişmeler Var mı?	9 (%100)	–	9 (%90)	1 (%10)
d.Çalışanlar GY Hedeflerine Uygun Davranıyor mu?	10 (%100)	–	7 (%70)	3 (%30)
e.GY Stratejisine Uygun Fiyatlandırma Yapılıyor mu?	10 (%100)	–	8 (%80)	2 (%20)
f.GY İşletmenin Genel Strateji ve Politikaları ile Uyumlu mu?	9 (%100)	–	6 (%60)	4 (%40)
g.Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri Karşılıyor mu?	8 (%88.9)	1 (%11.1)	8 (%88.9)	1 (%11.1)
h.GY Faaliyet Süreçleri ve Hizmet Sunumunu Nasıl Etkiledi?	7 (%87.5)	1 (%12.5)	6 (%66.7)	3 (%33.3)
i.GY İşletmeye Yenilik ve Gelişme Sağlıyor mu?	8 (%100)	–	8 (%80)	2 (%20)

aracı olarak bu soru seçeneklerini kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. Otellerin performans değerlendirmede büyük bir çoğunlukla bu soruların yanıtlarını aradıkları görülmektedir. Modelde önerildiği gibi GY faaliyetleri nitel yöntemler kullanılarak değerlendirilmektedir.

Tablo 52. Getiri Yönetimi Performans Değerlendirme Sıklığı

Süre	A Grubu	B Grubu	Toplam
Haftalık	5 (%50)	5 (%55.6)	10 (%52.7)
Aylık	5 (%50)	–	5 (%26.3)
Üç Aylık	–	2 (%22.2)	2 (%10.5)
Altı Aylık	–	–	–
Yıllık	–	2 (%22.2)	2 (%10.5)
Toplam	10 (%100)	9 (%100)	19 (%100)

$P>0.05$ $t=-3.177$ $t=-3.054$

$P=0.006$ $P=0.012$

$0.006<0.05$ $0.012<0.05$

A grubuna 44. soruda, B grubuna ise 43. soruda; GY performansını hangi sıklıkla değerlendirdikleri sorulmuştur. Bulgular **Tablo 52'**de sunulmuştur. Yapılan *t* testi sonucuna göre iki grup GY performansını farklı sıklıklarda değerlendirmektedir. Performans değerlendirmesi A grubundaki 5 otelde haftalık, 5 otelde de aylık olarak yapılmaktadır. B grubunda haftalık değerlendirme yapan 5 otel bulunmakla birlikte, üç aylık ve yıllık değerlendirme yapan 2'şer otel bulunmaktadır. GY performans değerlendirmesinin kısa zaman dilimlerinde yapılması önemlidir. B grubundaki 4 otelin bu konuda geride kaldıkları görülmektedir.

Tablo 53. Çalışanlara Hangi Sıklıkla Geri Bildirim Yapılıyor?

Süre	A Grubu	B Grubu	Toplam
Her gün	1 (%10)	–	1 (%5.26)
Haftada Bir	6 (%60)	3 (%33.3)	9 (%47.3)
Ayda Bir	3 (%30)	3 (%33.3)	6 (%31.6)
Üç Ayda Bir	–	1 (%11.1)	1 (%5.26)
Altı Ayda Bir	–	2 (%22.2)	2 (%10.5)
Toplam	10 (%100)	9 (%22.2)	19 (%100)

$P>0.05$ $t=-2.356$ $t=-2.283$
 $P=0.031$ $P=0.042$
 $0.031<0.05$ $0.042<0.05$

Tablo 53’de çalışanlara hangi sıklıkta geri bildirim yapıldığı gösterilmektedir. A grubundaki otellerde kısa zaman dilimlerinde geri bildirim yapılırken, B grubundaki otellerde daha uzun zamana yayılmaktadır. Yapılan t testi iki grup arasındaki bu farklılığı desteklemektedir.

Tablo 54. Ödüllendirme Programı Yeterli mi?

	A Grubu	B Grubu	Toplam
Kesinlikle İyi Bir Programımız Var	1 (%10)	2 (%20)	3 (%15)
İyi Bir Programımız Var	6 (%60)	4 (%40)	10 (%50)
Fikrim Yok	2 (%20)	1 (%10)	3 (%15)
Kötü Bir Programımız Var	1 (%10)	3 (%30)	4 (%20)
Kesinlikle Kötü Bir Programımız Var	–	–	–
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	20 (%100)

$P>0.05$ $t=-0.440$ $t=-0.440$
 $P=0.665$ $P=0.666$
 $0.665>0.05$ $0.666>0.05$

Tablo 54’de çalışanların teşviki ve ödüllendirilmesinde kullanılan programların yeterli olup olmadığına ilişkin yanıtlar sunulmaktadır. Yapılan t testine göre ödüllendirme programlarının yeterliliği konusunda iki grup arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki grupta toplam 13 otel olumlu görüş bildirirken, 3 otel bu konuda kararsız kalmakta, 4 otel ise olumsuz görüş bildirmektedir. Çalışanların teşviki ve ödüllendirilmesi GY’nin başarısında büyük rol oynamaktadır. Kararsız kalan ve kötü bir programı olan 7 otelin ödüllendirme programlarını yeniden düzenlemeleri gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Önümüzdeki yıllarda sürekli zorlaşan rekabet koşullarının otel işletmelerinde talep ve kapasite yönetiminin önemini daha da artıracığı rahatlıkla söylenebilir. GY, otel işletmelerinde talep ve kapasite yönetiminin sistematik duruma getirilmiş bir şeklidir. Otel işletmesi, en yüksek gelir hedefine ulaşmak için örgüt, süreçler, yönetim ilkeleri, bilgi sistemlerini bir araya getirmekte, süregelen bir çalışmayla talep ve kapasitenin uyumunu sağlamaktadır.

GY'nin otel işletmelerine uygulanma süreci belli ilkeler doğrultusunda yapılmalı ve gereksinimleri giderilmelidir. Aksi taktirde uygulamada etkinlik sağlanamayacak, çabalar boşa gidecek, örgütün çalışmasını bile engelleyebilecektir. Çalışmada, işletmeleri bu tehlikelerden korumak ve etkinliği sağlamak amacıyla işlevsel bir GY uygulama modeli ortaya konulmuştur. Yapılan alan araştırmasında ortaya çıkan bulgular GY model önerisinin uygulamada rahatlıkla kullanılabileceğini göstermektedir. Bulgular uygulama aşamaları açısından GYS olsun veya olmasın bütün otellerde bir takım hataların veya yetersizliklerin bulunduğu gözlenmektedir. Bu da GY uygulama sistematüğinde yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır. Model, GYS sahibi olsun veya olmasın otel işletmelerine bu aşamaları yeniden gözden geçirerek düzeltme şansı tanımaktadır.

Model, GY uygulayan otellere uygulamadaki doğru ve yanlışlarını görme olanağı sunmanın yanı sıra GY uygulamayı düşünen oteller için de yol gösterici niteliğindedir. GYS sahibi olan otellerin yanında bu sistemi satın alma olanağı bulunmayan oteller tarafından da rahatlıkla kullanılabilir.

Araştırmada ortaya çıkan bulgular ışığında modelin uygulama aşamalarıyla ilgili şu yorumlar yapılabilir.

Aşama – I: Oteller, üst yönetimin desteği, GY stratejisinin otel stratejisiyle uyumu, veri bankası, GY eğitimi konularında olumlu bir görünüm vermekle birlikte getiri yöneticisi ve GYK konularında olumsuz bir görünüm vermektedir. Otellerin çoğunluğunda getiri yöneticisi olmadığı gibi, olan otellerde de bağımsız çalışmadıkları gözlenmektedir. Getiri yöneticisi olmayan otellerde doğal bir sonuç olarak getiri yöneticisinin görevleri diğer bölüm yöneticileri tarafından yürütülmektedir. Getiri yöneticisinin görevlerinden biri de bölümlerarası eşgüdümü sağlamaktır. Getiri yöneticisinin bağımsız çalışması ve GYK aracılığıyla bölümlerarası eşgüdümü

sağlaması GY açısından büyük önem taşımaktadır. Birinci aşama ile ilgili bir diğer olumsuzluk da çalışanların özgür karar verme yeteneğinin geliştirilmesi konusudur. Otellerin birinci aşamadaki bu eksiklikleri gidermeleri gerekmektedir.

Aşama – II: Oteller çoğunlukla yerel pazar içindeki konumlarını tanımlamakta ve SWOT analizi yapmaktadırlar. Modele uygun olarak arz ve rekabete yönelik analizlerin yapıldığı görülmektedir.

Pazar bölümü sayısı az olmakla birlikte pazar bölümlendirme yapılmaktadır. Pazar bölümlerinin rezervasyonları izlenmekte, kapasite ve fiyat ayarlamaları yapılmakta ve hizmetler talebe uygun olarak geliştirilmektedir. Fakat, modelde önerilenin aksine pazar bölümlendirme yapılırken pazar bölümlerinin kâra katkısının değil, gelire katkısının analiz edildiği ortaya çıkmaktadır. Modelde vurgulandığı gibi GY'nin uzun vadede başarılı olabilmesi için pazar bölümlerinin kâra katkısı analiz edilmelidir. A grubundaki otellerde GYS yazılımının pazar bölümlerinin kârlılığını analiz edebilecek özelliklere sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır. Yazılım şirketlerinin otellerin beklentileri doğrultusunda bu eksikliği gidermeleri gerekmektedir. B grubundaki otellerde ise pazar bölümlerinin kârlılığını analiz edecek yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda uygulamacılara ve akademisyenlere ayrı ayrı görevler düşmektedir.

Modelde önerildiği gibi yine bu aşamayı doğrudan ilgilendiren GY ile ilgili tanıtım çalışmaları çoğunlukla yapılmaktadır. Otellerin yalnızca sürekli müşterilerin farklı fiyat uygulamaları hakkında bilgilendirilmesinde yavaş davrandıkları görülmektedir. Otellerin bu konuda müşteri memnuniyetini gözeterek tanıtım çalışmaları yapmaları gerekmektedir.

Aşama – III: GY'de talebin doğru tahmin edilmesi günlük faaliyetlerin yönetimini kolaylaştırmaktadır. Araştırmada A grubundaki otellerin talep tahmini konusunda iyi durumda oldukları ve GYS'nin bu konuda A grubundaki otellere büyük bir katkıda bulunduğu ortaya çıkmaktadır. B grubunda ise nicel talep tahmin yöntemlerinin az sayıda otel tarafından kullanılması bir olumsuzluk olarak ortaya çıkmaktadır. B grubundaki GY'den sorumlu kişilere talep tahmin yöntemleri ve istatistik veri analizi konusunda eğitim verilmesi gerekmektedir. Bu konuda akademisyenlere de önemli bir görev düşmektedir; otel işletmelerine yönelik olarak günlük, el ile yapılan uygulanabilir talep tahmin yöntemlerinin geliştirilmesi ve bu yöntemlerin toplam talebi olduğu kadar

her pazar bölümünün talebini ayrı ayrı tahmin edebilecek şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.

Oteller modelde önerildiği gibi bölgesel talebi etkileyen değişkenleri, rakiplerin fiyatlarını, rakiplerin dış bilgi sistemlerindeki fiyatlarını ve grupların hangi otel ile anlaşma yaptığını çok iyi izlemektedir. Ayrıca, otellerin dış bilgi sistemlerindeki fiyatlarını kısa bir sürede değiştirme olanağına sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak otellerin günlük faaliyetlerin yönetiminde oldukça aktif oldukları söylenebilir.

A grubundaki oteller *yer değiştirme* hesaplamalarında B grubuna göre daha iyi durumdadır. Fakat, A grubundaki 4 otelde bu hesaplamaların GYS tarafından yapılmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu 4 otelin yazılım şirketlerinden bu eksikliği giderecek çalışmalar talep etmeleri yerinde olacaktır. B grubundaki 5 otelde kullanıcıların el ile yapılan *yer değiştirme* hesaplamalarını öğrenmeleri gerekmektedir.

GY bir yönüyle fiziki kapasitenin en etkin kullanımı anlamına gelmektedir. Araştırmada GY uygulamasının çoğunlukla otellerin kapasite üstü rezervasyon etkinliğini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Kapasite üstü rezervasyon etkinliğini artıramayan otellerin GY ile kapasite üstü rezervasyon politikası arasındaki uyumu sorgulamaları gerekmektedir.

Aşama – IV: GY, talep ve kapasite yönetim sürecinde köklü bir değişime yol açmaktadır. Doğal olarak performans değerlendirilme süreci de değişime uğramaktadır. GY'deki temel performans ölçütü olan *getiri* formülü A grubunda yaygın olarak kullanılırken B grubundaki 6 otelde *getiri* formülü kullanılmamaktadır. B grubunda bu eksikliğin giderilmesi gerekmektedir.

Modelde vurgulandığı gibi fiyat indirimi yapılması durumunda hangi doluluğa ulaşılacağına bilinmesi GY faaliyetlerinin yürütülmesinde oldukça önemlidir. *Eşdeğer getiri doluluk oranını* kullanan otel sayısı her iki grupta da azınlıkta kalmaktadır. A grubundaki otellerde GYS'nin indirim yapılması durumunda ulaşılacak doluluğu verebilecek şekilde geliştirilmesi, B grubundaki otellerde de hesaplamaların kullanıcılar tarafından öğrenilmesi gerekmektedir.

Oda gelirlerindeki azalmayı dengeleyecek oda dışı gelirin veya oda dışı gelirlerdeki azalmayı dengeleyecek oda gelirlerinin hesaplanmasının A grubundaki bütün otellerde GYS tarafından yapılması beklenirken sadece 4 otelde GYS tarafından yapıldığı

görülmektedir. A grubundaki 6 otelde GYS yazılımının bu hesaplamayı yapacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. B grubundaki otellerin hepsinin bu hesaplamayı yapması ise GY açısından oldukça olumlu bir durumdur.

A grubunda GYS'nin, B grubunda ise GY'nin geleceğe yönelik tavsiye kararlarının ne kadar güvenilir olduğunun bilinmesi model önerisi açısından büyük önem taşımaktadır. A grubundaki otellerin çoğunluğunda GYS kendi performansını ölçmemekte ve GYS'nin performansı da kullanıcılar tarafından ölçülmemektedir. A grubunda GYS yazılımının kendi performansını ölçebilecek şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.

B grubundaki otellerin yarısının GY'nin performansını ölçmeye yönelik yöntemler geliştirdikleri, yarısının ise bunu ihmal ettiği görülmektedir. B grubunda GY performansını ölçmeyen otellerdeki kullanıcıların bu eksikliği gidermeleri gerekmektedir. GY performansının ölçülmesine yönelik akademik araştırmaların yapılması bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunacaktır.

Yukarıda sözü edilen olumsuzluğa rağmen her iki grupta da kullanıcılar geleceğe yönelik tavsiye kararları sonuçları ile gerçekleşen sonuçlar arasında ne kadar bir değişim olabileceğini kestirebilmektedirler. Ayrıca, tavsiye kararları çoğunlukla değiştirilerek uygulanmaktadır. Bu nedenle gerçekleşen sonuçların farklı çıkması doğaldır. Tavsiye kararlarını etkileyen değişkenlerin oldukça güçlü olması da - özellikle rekabet ve ulusal ekonomi dış değişkenleri - bunu desteklemektedir.

Oteller çoğunlukla GY'nin toplam gelir ve odalar gelirine katkısını hesaplamaktadır. A grubunda 5 otelde, B grubunda ise 4 otelde GY'nin oda dışı gelirlere katkısının hesaplanmasında sorun olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum model önerisine ters düşmektedir. GY sadece odalar gelirini artıracak bir yaklaşım önermemektedir. Oda bağlantılı gelirlerin de artırılmasını hedeflemektedir. Bu nedenle otellerin sadece oda değil, oda bağlantılı gelirler üzerinde de durmaları gerekmektedir.

Otellerin çoğunluğunda GY performansı sadece sayılar üzerinden değil, sayısal olmayan kriterler üzerinden de değerlendirilmektedir. Oteller modelde önerildiği gibi performans değerlendirmede talep, işletme stratejisi, çalışanların tutumu, hizmet sunumu ve müşteri beklentileri gibi konular üzerinde de durmaktadırlar.

A grubundaki otellerin GY performansını daha kısa zaman aralıklarında değerlendirdikleri ve çalışanlara yine kısa zaman aralıklarında geri bildirim yaptıkları

ortaya çıkmaktadır. B grubundaki otellerin performans değerlendirme ve geri bildirim sıklıklarını yeniden belirlemeleri gerekmektedir.

Ödüllendirme programlarının yeterliliği konusunda 7 otelde sorun yaşandığı gözlenmektedir. Çalışanların GY uygulamalarını desteklemesi için bu otellerde ödüllendirme programlarının modelde önerildiği şekilde yenilenmesi gerekmektedir.

İleriye yönelik olarak bu çalışmada sınırlı bir şekilde ele alınan birkaç konunun daha kapsamlı çalışmalarla incelenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu konular şunlardır:

1. Muhasebe bilgi sistemindeki bilgilerin pazar bölümlerinin kâra katkısını analiz edebilecek şekilde düzenlenmesi: Pazar bölümlerinin kâra katkısı üzerine sınırlı sayıda araştırma ve uygulama bulunmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi ve KYS'deki bilgilerin pazarlama ve satış kararlarında kullanılabilir şekilde düzenlenmesine yönelik çalışmalar otel işletmeleri için yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.
2. GYS kullanmayan oteller için her pazar bölümünün talebini ayrı ayrı tahmin etmeye yönelik kullanışlı ve anlaşılır talep tahmin yöntemlerinin geliştirilmesi: Otel işletmelerinde talebin tahmini üzerine çok az sayıda nitelikli araştırma bulunmaktadır. Bu konu GYS olmayan otellerde yaşamsal bir önem taşımaktadır. Fakat, geliştirilen yöntemin uygulanabilir, kullanışlı ve anlaşılır olması da gerekmektedir. Çünkü, otellerdeki kullanıcılar - getiri yöneticisi, rezervasyon yöneticisi veya satış-pazarlama yöneticisi - çok yoğun çalışma temposuna sahip insanlardır. Bu yoğunluk içinde kullanışsız, anlaşılması ve uygulaması zor bir talep tahmin yöntemini kullanmalarını beklemek aşırı iyimserlik olacaktır.
3. A grubu otellerde GYS'nin, B grubu otellerde de GY'nin performansını ölçmeye yönelik yöntemlerin geliştirilmesi: GY'de otelin karşısına çeşitli iş seçenekleri çıkmakta, talepteki artış ve azalışlara göre geleceğe yönelik kararlarda değiştirilmektedir. Tavsiye kararlarının ne derece güvenilir ve gerçeğe yakın olduğunun bilinmesi kullanıcılar açısından önemlidir. Bu nedenle geleceğe dönük tavsiye kararlarının sonuçları ve gerçekleşen arasındaki farkı bulmaya yönelik yöntemlerin geliştirilmesine gerek duyulmaktadır.

4. Küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri için de GY uygulama modelinin geliştirilmesi yararlı olacaktır. Model nerisi be yıldıztı yani büyük ölçekli otel işletmeleri düşünülerek geliştirilmiştir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler pazar bölümleri, kapasite, hizmet sunumu, bilgi teknolojisi v.d. konularda farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar gözetilerek hazırlanacak bir uygulama modeli küçük ve orta ölçekli işletmelere GY uygulama Şansı tanıyacak ve yol gösterici olacaktır.



HOTELS & RESORTS WORLDWIDE, INC.

MONTH	S					
	AVL.RMS	RM SOLD	%OCC	REVENUE	AVERAGE	REVPAR
JAN	9517	4492	47,20%	452.119	100,65	47,5
VARIANCE						
FEB	8596	5941	69,11%	647.293	108,95	75,3
VARIANCE						
MAR	9517	5647	59,34%	629.507	111,48	66,1
VARIANCE						
APR	9210	6170	66,99%	645.091	104,55	70,0
VARIANCE						
MAY	9517	6489	68,18%	658.095	101,42	69,1
VARIANCE						
JUN	9210	6974	75,72%	726.716	104,20	78,9
VARIANCE						
JUL	9517	6199	65,14%	621.342	100,23	65,3
VARIANCE						
AUG	9517	5197	54,61%	527.601	101,52	55,4
VARIANCE						
SEP	9210	6393	69,41%	840.395	131,46	91,2
VARIANCE						
OCT	9517	7138	75,00%	808.473	113,26	85,0
VARIANCE						
NOV	9210	6716	72,92%	776.683	115,65	84,3
VARIANCE						
DEC	9517	4782	50,25%	513.319	107,34	53,9
VARIANCE						
YTD	112055	72138	64,38%	7.846.834	108,77	70,02
VARIANCE						

1998	112055	77397	69,07%	7.766.439	100,35	69,31
YTD						
VARIANCE TO 98	-5259	-4,7%	80.195	8,43	0,72	

MONTH	H					
	AVL.RMS	RM SOLD	%OCC	REVENUE	AVERAGE	REVPAR
JAN	10044	4318	42,99%	444.325	102,90	44,2
VARIANCE	-527	174	4,21%	7.794	-2,25	3,3
FEB	9072	6255	68,95%	678.949	108,55	74,8
VARIANCE	-476	-314	0,17%	-31.656	0,41	0,5
MAR	10044	5258	52,35%	543.421	103,35	54,1
VARIANCE	-527	389	6,99%	86.086	8,13	12,0
APR	9720	5245	53,96%	542.732	103,48	55,8
VARIANCE	-510	925	13,03%	102.359	1,08	14,2
MAY	10044	6866	68,36%	673.195	98,05	67,0
VARIANCE	-527	-377	-0,18%	-15.100	3,37	2,1
JUN	9720	7248	74,57%	715.225	98,68	73,6
VARIANCE	-510	-274	1,15%	11.491	5,52	5,3
JUL	10044	5548	55,24%	534.376	96,32	53,2
VARIANCE	-527	651	9,90%	86.966	3,91	12,1
AUG	10044	5137	51,14%	457.321	89,02	45,5
VARIANCE	-527	60	3,46%	70.280	12,50	9,9
SEP	9720	7022	72,24%	804.429	114,56	82,8
VARIANCE	-510	-629	-2,83%	35.966	16,90	8,5
OCT	10044	7310	72,78%	786.802	107,63	78,3
VARIANCE	-527	-172	2,22%	21.671	5,63	6,6
NOV	9720	8031	82,62%	844.554	105,16	86,9
VARIANCE	-510	-1315	-9,70%	-67.871	10,48	-2,6
DEC	10044	5092	50,70%	523.611	102,83	52,1
VARIANCE	-527	-310	-0,45%	-10.292	4,51	1,8
YTD	118280	73330	62,01%	7.548.940	102,94	63,83
VARIANCE	-6205	-1192	2,37%	297.694	5,83	6,19

1998	118280	80112	67,74%	7.542.237	94,15	63,78
YTD						
VARIANCE TO 98	-6782	-5,7%	6.703	8,80	0,06	

MONTH	M.					
	AVL.RMS	RM SOLD	%OCC	REVENUE	AVERAGE	REVPAR
JAN	5301	2025	38,20%	174.069	85,96	32,8
VARIANCE	4216	2467	9,00%	278.050	14,69	14,7
FEB	4788	3287	68,65%	248.826	75,70	52,0
VARIANCE	3808	2654	0,46%	398.467	33,25	23,3
MAR	5301	2936	55,39%	225.602	76,84	42,6
VARIANCE	4216	2711	3,95%	403.905	34,64	23,6
APR	5100	3317	65,04%	256.968	77,47	50,4
VARIANCE	4110	2853	1,95%	388.123	27,08	19,7
MAY	5301	3233	60,99%	252.853	78,21	47,7
VARIANCE	4216	3256	7,19%	405.242	23,21	21,5
JUN	5100	2981	58,45%	236.542	79,35	46,4
VARIANCE	4110	3993	17,27%	490.174	24,85	32,5
JUL	5301	3468	65,42%	190.740	55,00	36,0
VARIANCE	4216	2731	-0,29%	430.602	45,23	29,3
AUG	5301	2598	49,01%	187.056	72,00	35,3
VARIANCE	4216	2599	5,60%	340.545	29,52	20,2
SEP	5100	3677	72,10%	364.391	99,10	71,4
VARIANCE	4110	2716	-2,68%	476.004	32,36	19,8
OCT	5301	3808	71,84%	290.360	76,25	54,8
VARIANCE	4216	3330	3,17%	518.113	37,01	30,2
NOV	5100	4355	85,39%	296.140	68,00	58,1
VARIANCE	4110	2361	-12,47%	480.543	47,65	26,3
DEC	5301	2915	54,99%	189.446	64,99	35,7
VARIANCE	4216	1867	-4,74%	323.873	42,35	18,2
YTD	62295	38600	61,96%	2.912.993	75,47	48,78
VARIANCE	48780	33538	2,41%	4.933.641	33,31	23,26

EK 1. GETİRİ YÖNETİMİ SİSTEMİNDE RAKİP OTELLER

EK 2. GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAYAN İŞLETMELER

ABC	Atlantic Coast Airlines
Aero California	Atlantic Richfield Company
Aeromexico	Bell Atlantic
Aeroperu	British Airways
Air BC	British Midland Airways
Air Canada	Brittany Ferries
Air France	Brooklyn Union Gas Co.
Air Jamaica	Budget Rent A Car
Air Niugini	BWIA
Air New Zealand	Caesars Palace
Air Nova	Cathay Pacific Airways
Air Ontario	Cayman Airways
Air Portugal	CCAir (US Express)
Alitalia	Central Illinois Public Service
Aloha Airlines	Chemical Manufacturers Association
Alaska Airlines	China Airlines
America West Airlines	Club Med
American Airlines	Commonwealth Edison Company
Amoco Corporation	Consolidated Freightways
Amtrak (US Government trains)	Continental Airlines
Ansett Australia	Continental Airlines Cargo
Asiana Airlines	

Costa Cruises	Hotel Sofitel
Cyprus Airways	Hyatt Hotel Corporation
Delta Airlines	Ibis Hotels
Duke Power Company	ITT Sheraton
Egypt Air	JR East Japan Information Systems Company
Electric Power Research Institute	Keystone Resorts
Emirates Airlines	KLM Royal Dutch Airlines
Ethiopian Airlines	Kuwait Airways
EuroDisney	Ladeco
Eurotunnel	LanChile
EVA Airways Corporation	Lauda Air
Freedom Air International	Lithuanian Airlines
FREEDOM AIR INTERNATIONAL	Lufthansa German Airlines
Gas Research Institute	Lufthansa CityLine
Grand Canyon Visibility Transport Commission	Marriott
Gulf Air	Melita International Corporation
Accor Hotels	Mercure Hotels
GTE	Meridiana
Hapag Lloyd	Meridien Hotels
Havas Media	Mexicana Airlines
Hertz	Midway Airlines
Hilton International Hotels	Mirvac Hotels
Holiday Inn	National Car Rental
Horizon Air	National Energy Board of Canada

National Fuel Gas Company	Princess Cruises
National Power (UK)	Procter and Gamble
Nordeste Brazilian Airlines	Qantas Airways Ltd
Northwest Airlines	Queens Moat Houses Hotels
Norwegian Cruise Lines	Radisson Hotels
Novotel Hotels	Red Roof Inns, Inc.
Nynex	Resort Condominiums International
Oberoi Hotels	Rio-Sul Brazilian Airlines
OG&E Electric Services	Rockman's Regency Hotel
Olympic Airways	Royal Caribbean Cruises
Omni Hotels	Ryder TRS
Oracle Corporation	SABRE Decision Technologies
Orient Express Hotels	Saudi Arabian Airlines
Pacific Gas and Electric Company	Savoy Group
Pacific Gas Transmission Company	Scandinavian Airlines System
Pacific Telesis	Sea-Land Service, Inc.
Pan American Airlines	Serena Hotels
Pennsylvania Power and Light Company	Shangri-La Hotels & Resorts
PepsiCo/Taco Bell	SilkAir
Philippine Airlines	Singapore Airlines
PLUNA Uruguayan Airlines	SNCF
Promus Hotels	South African Airways
Potomac Electric Power Company	Southern California Edison
PowerGen (UK)	Southern California Gas Company

Southwest Airlines	Volvo/GM
Stakis Hotels	Walt Disney World
Stanford University	Westin International
State Electricity Commission of Victoria (Australia)	Yellow Freight System
TACA International Airlines	
TAESA	
Tennessee Valley Authority	
TransAlta Utilities (Canada)	
TransBrasil	
Transtates (TWExpress)	
Turkish Airlines	
TV New Zealand	
Trans World Airlines	
United Airlines	
United Parcel Service of America, Inc.	
U.S. Air	
US Department of Energy	
US Environmental Protection Agency	
Utility Air Regulatory Group	
Varig	
Vietnam Airlines	
Virgin Atlantic Airways Ltd.	
Virgin Express	

EK 3. GETİRİ YÖNETİMİ YAZILIM VE DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ

Art&ScienceGroup, Inc.
 190WestOstendStreet, Suite216
 Baltimore, MD21230
 Telephone: 10-962-1300
 Fax: 410-962-1315
 Web site: www.artsci.com

Buckhiester Management Limited
 1128 Quebec St. Suite 2401
 Vancouver , MD 21230
 British Columbia
 Canada V6A4E1
 Telephone: 604-689-0822
 Fax: 604-689-083
 email: info@buckhiester.com
 Web site: www.buckhiester.com

Horand Vogel & Associates
 Management Consultants
 Wumlinger Strasse 15
 D-70597 Stuttgart - Germany
 Telephone: +49-711-765043
 Fax: +49-711-7657779
 e-mail: info@horand-vogel.de
 Web site: <http://www.horand-vogel.de/>

IATA Business Services International Air Transport Association (I.A.T.A.)
 Lynn Ayoub
 2000 Peel Street
 Montreal, Quebec
 Canada H3A 2R4
 Telephone: 514-844-6311 ext. 3679
 Fax: 514-844-7711
 Teletype: YULTEXB
 e-mail: ayoub1@iata.org
 Web site: http://www.iata.org/scripts/ps/proddet_1.idc?RefNo=AAA38

Integrated Descisions and Systems, Inc.
 Telephone: 612-905-3200
 3500 Yankee Drive
 Suite 350
 Eagan, Minnesota 55121
 Telephone: 651-905-3200
 Fax: 651-905-3299
 Web site: <http://www.decider.com/>

KhiMetrics
 8700 East Via De Ventura, Suite 270
 Scottsdale AZ 85258

Telephone: 480-609-2833
Fax: 480-609-4022
e-mail: sales@khimetrics.com
Web site: www.khimetrics.com Lufthansa Systems GmbH

Am Weiher 24
65451 Kelsterbach
Germany
Telephone: (+4969)696 90000
Fax: (+4969)696 95959
Web site: www.lhsystems.com

OPUS 2 Revenue Technologies, Inc.
84 Congress St.
Portsmouth, NH 03801
Telephone: 603-431-9200
800-354-5300
Fax: 603-431-9245
Web site: www.opus2.com

ProfitOptimizationStrategies, Inc.
22317SW66thAve, #2304
BocaRaton, FL 33428

PROS Revenue Management
3100 Main Street, Suite 900
Houston, TX 77002
Telephone: 713-335-5100
Fax: 713-523-8144
Web site: www.prosRM.com

Revenue Dynamics Corporation
601 Harbor Road, Suite 100
Alameda, CA 94502
Telephone: 510-523-2250
Fax: 510-523-2451
Web site: www.revdyn.com

Revenue Management Systems, Inc.
606 West Blaine
Seattle, Washington 98119
Telephone: 206-281-1662
Fax: 206-281-1708
Web site: www.revenuemanagement.com

Telephone: 404.250.6171
Fax: 404.250.6174
Web site: www.revenuetech.com

Revenue Technology Services (RTS)
3011 Gateway Drive Suite 300
Irving, TX 75063-2669
Telephone: 972-714-0001
Fax: 972-714-0952
e-mail: information@rtscorp.com
Web site: www.rtscorp.com

The Rubicon Group, Inc.
Atlanta Office
Peachtree Center
235 Peachtree St. Suite 400
Atlanta, GA 30303
Telephone: 404-880-3311
Fax: 404-880-3314

European Office
Dorset House, Regent Park
Kingston Road
Leatherhead KT22 7PL
United Kingdom
Telephone: +44 1372-824334
Fax: +44 1372-824335
e-mail: Information@TheRubiconGroup.com
Web site: www.therubicongroup.com

SABRE Decision Technologies (SDT)
4255 Amon Carter Blvd
Ft. Worth, TX 76155
Telephone: 817-967-1000
Fax: 817-967-9763
Web site: www.sabre.com

Simat, Helliesen & Eichner, Inc. (SH&E)
International Air Transport Consultancy
4400 MacArthur Blvd NW, Suite 303
Washington, D.C. 20007
Telephone: 202-342-1691
Fax: 202-337-6741
e-mail: sahuja@sh-e.com
Web site: www.sh-e.com

Speedwing
Heathrow House (S533)
PO Box 35
Bath Road
Hounslow

Middlesex
TW59RS
United Kingdom
Telephone: +44 181 564 1563
Fax: +44 181 564 1132
e-mail: email@speedwing.com
Web site: www.speedwing.com

Manugistics

Atlanta -This office focuses on Revenue Management
Overlook II, Suite 1000
2839 Paces Ferry Road, SE Atlanta, GA 30339
Telephone: 678-556-5000
Fax: 678-556-4997
e-mail: info@manu.com
Web site: www.manugistics.com
For more offices worldwide, see the Manugistics website.

TIMS

34 rue Guynemer
92130 Issy-les-Moulineaux
France
Telephone: 33 (0) 1 41 90 69 00
Fax: 33 (0) 1 41 90 69 41
Web site: www.tims.fr

UNISYS

PO Box 500
Blue Bell, PA 19424-0001
Telephone: 215-986-2387
Fax: 215-986-7744
e-mail: robert.vernon@unisys.com
<http://www.corp.unisys.com/unisys/transweb.nsf/>

Veritec Solutions Inc.

Palo Alto, CA 94301
Telephone: 650-833-5990
Fax: 650-853-7258
e-mail: info@veritecsolutions.com
Web site: www.veritecsolutions.com

Yield Management TriCorp, Inc.

Telephone: 317-877-5442
Fax: 317-773-0198
Web site: www.ymwerks.com

EK 4. ANKET SORU FORMU ÖRNEĞİ

Otelinizde Getiri Yönetimi Uygulamaları İçin Geliştirilmiş Özel Bir Bilgisayar Yazılımı Kullanılıyorsa Lütfen A Grubu Anketi Yanıtlayınız, Kullanılmıyorsa B Grubu Ankete Geçiniz!

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA

Soru 1. Lütfen otelinizin işletme türünü işaretleyiniz.

- Uluslar arası bir zincire bağlı otel işletmesi
 Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi
 Ulusal otel işletmesi (A.Ş.)
 Ulusal şahıs otel işletmesi (Bağımsız Otel)
 Diğer (Lütfen yazınız!).....

Soru 2. Getiri yönetimini (yield management) kaç yıldır uyguluyorsunuz?

- 1 yıl ve daha az 2 Yıl 3 Yıl 4 Yıl 5 Yıl 6 Yıl ve daha fazla

Soru 3. Getiri yönetimi uygulamasının başlangıcında ve devamında otel üst yönetiminin ilgi, katılım, kaynak geliştirme ve desteğini yeterli buluyor musunuz?

- Kesinlikle Yeterlidir Yeterlidir Kararsız Yeterli Değildir Kesinlikle Yeterli Değildir

Soru 4. Otelinizde Getiri Müdürü (Yield Manager) pozisyonu var mı?

- Evet Hayır

4. Soruya yanıtınız Evet ise 5. Soruyu, Hayır ise 6. Soruyu yanıtlayınız!

Soru 5. Getiri müdürü organizasyon içinde hangi departmana bağlı olarak çalışıyor?

- Satış ve Pazarlama Departmanı
 Önbüro Departmanı
 Bağımsız
 Diğer(Lütfen yazınız!).....

Soru 6. Getiri müdürü pozisyonu yok ise onun yerine sorumluluklarını kim yürütüyor?

- Otel Müdürü
 Satış ve Pazarlama Müdürü
 Önbüro Müdürü
 Rezervasyon Müdürü
 Diğer(Lütfen yazınız!).....

Soru7. Getiri yönetimi uygulamalarını izlemek için Getiri Yönetimi Komitesi kuruldu mu?

- Evet Hayır

7. Soruya yanıtınız Evet ise 8. , 9. ve 10. Soruyu yanıtlayınız, Hayır ise 11. Soruya geçiniz!

Soru 8. Getiri Yönetimi Komitesini oluşturan bölüm yöneticilerini işaretleyiniz?

- Otel Müdürü Satış ve Pazarlama Müdürü Önbüro Müdürü
 Getiri Müdürü Rezervasyon Müdürü Yiyecek İçecek Müdürü
 Konferans/Banket Müdürü Grup Satış Koordinatörü Diğer (Lütfen yazınız!).....

Soru 9. Getiri Komitesi hangi sıklıkta bir araya gelerek değerlendirme yapmaktadır?

- Hergün Haftada Bir İki Haftada Bir Ayda Bir

Soru 10. Getiri Yönetimi Komitesi üyelerinin ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini yeterli buluyor musunuz?

Kesinlikle Yeterlidir Yeterlidir Kararsız Yeterli Değildir Kesinlikle Yeterli Değildir

Soru 11. Çalışanlara getiri yönetimi uygulamaları ve yazılım konusunda verilen eğitimi yeterli buluyor musunuz?

Kesinlikle Yeterlidir Yeterlidir Kararsız Yeterli Değildir Kesinlikle Yeterli Değildir

Soru 12. Getiri yönetimi yazılımını kullanan çalışanların yazılımın tavsiyelerini seçme, değiştirme veya geçersiz kılma serbestisi konusundaki düşüncenizi işaretleyniz.

Tamamen Özgürdür Özgürdür Fikrim Yok Özgür Değildir Kesinlikle Özgür Değildir

Soru 13. Getiri yönetimi bilgisayar yazılımına kaç yıllık geçmiş ve gelecek talep (rezervasyon) bilgilerinizi yüklediniz?

..... yıllık geçmiş talep bilgileri
 yıllık gelecek talep bilgileri

Soru 14. Getiri yönetimi için belirlenen strateji ile otelin işletme strateji ve politikalarının birbirine uyumu hakkında ne düşünüyorsunuz?

Kesinlikle Uyumludur Uyumludur Fikrim Yok Uyumlu Değildir Kesinlikle Uyumlu Değildir

Soru 15. Yerel pazar içinde kendinizi nerede tanımlıyorsunuz?

Pazarın Lideri Pazarın Rekabetçisi Pazarın İzleyicisi Pazarın Küçüğü

Soru 16. Güçlülükler ve zayıflıklar (SWOT) analizi yaptınız mı?

Evet Hayır

Soru 17. Belirlemiş olduğunuz kaç adet pazar bölümünüz var?

5-10 10-20 20-30 30-40 40-50 50'den fazla

Soru 18. Pazar bölümlerinin rezervasyon taleplerini ayrı ayrı takip ediyor musunuz?

Evet Hayır

Soru 19. Pazar bölümlerinin sezonluk (dönemsel) ve haftalık talebini dikkate alarak pazar bölümlerine yönelik kapasite ve fiyat ayarlamaları yapıyor musunuz?

Evet Hayır

Soru 20. Pazar bölümlerinin talebini dikkate alarak sunulan hizmetlerde değişiklik veya geliştirme çalışmaları yapıyor musunuz?

Evet Hayır

Soru 21. Pazar bölümlerine kapasite ve fiyat tahsisi yaparken;

Pazar bölümlerinin toplam gelire katkısı analiz ediliyor.
 Pazar bölümlerinin toplam kara katkısı analiz ediliyor.
 Pazar bölümlerinin hem gelire hem de kara katkısı analiz ediliyor.

Eğer pazar bölümlerinin kara katkısını analiz ediyorsanız 22. Soruyu yanıtlayınız, yoksa 23. Soruya geçiniz!

Soru 22. Pazar bölümlerinin karlılığını;

Getiri yönetimi bilgisayar yazılımı analiz etmektedir.
 Kendi geliştirdiğimiz yöntemlerle analiz ediyoruz.

Soru 23. Farklı fiyat uygulamaları ve indirimli fiyatlara ilişkin koşulları müşterilerinize tanıtmak için yapılanları işaretleyiniz.

- Şirketlere ve acentalara yeni fiyat uygulamalarının özelliklerini anlatan yazılar göndermek
 İndirimli fiyattan oda satarken müşteriye fiyatla ilgili koşulları açıkça anlatmak
 Sürekli müşterilere yeni fiyat uygulamalarını anlatan yazılar göndermek
 Rezervasyon ve önbüro görevlilerini müşteri iletişimi ve şikayetleri konusunda eğitmek
 Promosyon ve indirim paketleri ile ilgili reklamlarda koşulların, zamanın ve sunulan hizmet miktarının açıkça belirtilmesi
 Diğer(Lütfenyazınız!).....

Soru 24. Getiri yönetiminde hizmeti satın alan müşterilerin, tüketici adına satın alma yapan seyahat acentaları ve diğer araçların rezervasyon özellikleri, koşullar, kısıtlamalar ve sergilenen fiyat farklılıkları konusundaki hoşgörüsü nasıldır?

- Kesinlikle Hoşgörülüdür Hoşgörülüdür Kararsız Hoşgörüsüzdür Kesinlikle Hoşgörüsüzdür

Soru 25. Getiri yönetimi yazılımının pazar bölümlerinin geleceğe yönelik talep düzeylerini tahmin etmedeki yeterliliğini nasıl buluyorsunuz?

- Kesinlikle Yeterlidir Yeterlidir Kararsız Yeterli Değildir Kesinlikle Yeterli Değildir

Soru 26. Otelinizin bulunduğu bölgeye olan talebi etkileyen değişkenleri (fuvar, konferans, sergi, toplantı vb.) sürekli takip ediyor musunuz?

- Evet Hayır

Soru 27. Rakiplerinizin uyguladığı fiyatlardan hangileri hakkında bilgi sahibisiniz?

- Kapı Fiyatı Anlaşmalı Acenta Münferit Anlaşmalı Acenta Grup Anlaşmalı Şirket Münferit

- Anlaşmalı Şirket Grup Acenta Münferit Acenta Grup Şirket Münferit Şirket Grup

- Havayolu Personeli Günlük Kullanım Konferans/Fuar Katılımcıları Devlet Görevlileri/Bürokratlar

- İndirim Paketleri Hafta Sonu Fiyatları Konferans Salonu Kirası Toplantı Salonu Kirası

- Ziyafet Bedelleri Özel Suit Fiyatları

Soru 28. Rakiplerinizin Merkezi Rezervasyon Sistemleri ve İnternet üzerinden verdiği fiyatları takip ediyor musunuz?

- Evet Hayır

Soruya yanıtınız evet ise ; bu işlemi kendiniz mi yapıyorsunuz yoksa anlaşmalı bir firmaya mı yaptırıyorsunuz?

- Otel olarak kendimiz yapıyoruz.
 Anlaşmalı bir firmaya yaptırıyoruz.

Eğer oteliniz Merkezi Rezervasyon Sistemi ve İnternet üzerinden rezervasyon kabul ediyorsa lütfen 29. Soruyu yanıtlayınız, yoksa 30. Soruya geçiniz!

Soru 29. Fiyat değişim kararlarını Merkezi Rezervasyon Sistemi ve İnternete ne kadar sürede yansatabiliyorsunuz?

- 10 Dakikada 1 Saat İçinde 6 Saat İçinde 12 Saat İçinde
 24 Saat İçinde Bir Günden Fazla

Soru 30. Otelinizden uzun zaman öncesinden fiyat alan fakat rezervasyon yaptırmayan grupların hangi otel ile anlaşma yaptığını takip ediyor musunuz?

- Evet Hayır

Soru 31. Kapasite tahsisinde yer değiştirme, 'gelmesi muhtemel bir pazar bölümüne ayrılan kapasitenin değeri ile bu kapasitenin bir başka pazar bölümüne ayrılması durumundaki değerinin karşılaştırılması' olarak tanımlanmaktadır. Yer değiştirme ile ilgili olarak otelinizin durumunu yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

- Getiri yönetimi yazılımı yer değiştirme ile ilgili hesaplamaları yapmaktadır
 Getiri yönetimi yazılımı yer değiştirme ile ilgili hesaplamaları yapmamaktadır, getiri müdürü tarafından yapılmaktadır
 Yer değiştirme ile ilgili hesaplamalar hiçbir şekilde yapılmamaktadır

Soru 32. Getiri yönetimi uygulamaları ve yazılımı kapasite üstü rezervasyon (Overbooking) etkinliğinizi nasıl etkiledi? Otelinizin durumuna uygun düşen ifadeyi işaretleyiniz.

- Olumlu etkiledi geçmişe kıyasla risk azaldı, çekinmeden rezervasyon alabiliyoruz.
 Bir değişiklik olmadı
 Olumsuz etkiledi geçmişe kıyasla risk arttı, rezervasyon alırken çekiniyoruz.
 Uygulamaya yeni geçtiğimiz için daha kesin sonuçlar elde edemedik.
 Kararsız

Soru 33. Getiri yönetimi yazılımı getiri etkinliğinizi ölçerken aşağıdaki formülleri kullanıyor mu?

$$\text{Getiri} = \frac{\text{Gerçekleşen Odalar Geliri}}{\text{Potansiyel Odalar Geliri}}$$

$$\text{Getiri} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satılabilir Oda Sayısı}} \times \frac{\text{Ortalama Oda Fiyatı}}{\text{Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı}}$$

$$\text{Getiri} = \text{Doluluk Oranı} \times \text{Oda Fiyatı Etkinliği}$$

- Evet kullanıyor Hayır kullanmıyor

Soru 34. Getiri yönetimi yazılımı aşağıdaki formülü kullanarak fiyat değişimi durumunda hangi dolulukta çalışacağını gösteren bir şema sunuyor mu?

$$\frac{\text{Eşdeğer Getiri}}{\text{Doluluk Oranı}} = \text{Mevcut Doluluk Oranı} \times \frac{\text{Ortalama Oda Fiyatı} - \text{Marjinal Maliyet}}{\text{Hedeflenen Ort. Oda Fiy.} - \text{Marjinal Maliyet}}$$

- Evet sunuyor Hayır sunmuyor

Soru 35. Getiri yönetimi müşteri başına oda dışı gelir hesaplaması 'indirim yapıldığında net oda gelirlerinde meydana gelen azalmayı dengeleyecek net oda dışı gelirlerin tutarı veya fiyat artırıldığında net oda dışı gelirlerdeki azalmayı dengeleyecek net oda gelirlerinin tutarı' olarak tanımlanmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak otelinize uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

- Getiri yönetimi yazılımı müşteri başına oda dışı gelir hesaplamalarını yapmaktadır
 Müşteri başına oda dışı gelir hesaplamaları getiri müdürü tarafından yapılmaktadır
 Müşteri başına oda dışı gelir hesaplamaları yapılmamaktadır

Soru 36. Getiri yönetiminin tahsis edilen oda sayısı, önerilen fiyat, önerilen doluluk, önerilen kişi sayısı, oda dışı gelirler konularındaki yanılma payını ayrı ayrı belirtiniz.

Tahsis Edilen Oda (Gruplar)

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Tahsis Edilen Oda (Münferit)

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Önerilen Fiyat (Gruplar)

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Önerilen Fiyat (Münferit)

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Önerilen Doluluk

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Önerilen Kişi Sayısı

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Yiyecek İçecek Gelirleri

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Konferans, Toplantı, Düğün, Yemek vb. Organizasyon Gelirleri

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Soru 37. Getiri yönetiminin geleceğe yönelik tavsiye kararları,

- Çoğunlukla uygulanmıyor
 Aynısıyla uygulanıyor
 Değişiklik yapılarak uygulanıyor

Soru 38. Getiri yönetimi tavsiye kararlarının değiştirilmesinde rol oynayan etkenlerin önemini belirtiniz.**Genel Merkezin İstek, Yaptırım ve Tasarrufları,**

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Otel Yönetiminin İstek, Yaptırım ve Tasarrufları,

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Satış Pazarlama Bölümünün İstek, Yaptırım ve Tasarrufları,

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Önbüronun İstek, Yaptırım ve Tasarrufları (Operasyonel),

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Ulusal Ekonomideki Olumlu/Olumsuz Değişimler,

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Rekabet,

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Soru 39. Getiri yönetimi uygulamalarının otelin yıllık toplam gelirine katkısını işaretleyiniz.

%0 %1 %2 %3 %4 %5 %5'ten fazla

Soru 40. Getiri yönetimi uygulamalarının yıl bazında aşağıdaki gelir kalemlerine olan katkısını işaretleyiniz. .

Odalar Geliri

%0 %1 %2 %3 %4 %5 %5'ten fazla

Yiyecek İçecek Geliri

%0 %1 %2 %3 %4 %5 %5'ten fazla

Konferans, Toplantı, Düğün, Yemek vb. Organizasyon Gelirleri

%0 %1 %2 %3 %4 %5 %5'ten fazla

Soru 41. Getiri yönetimi yazılımı, kendi tavsiye kararlarının sonuçları ile gerçekleşen rakamlar arasındaki olumlu/olumsuz farkları görmeye olanak veriyor mu? (Performansını kendisi ölçebiliyor mu?)

Evet Hayır

Soru 42. Getiri yönetimi yazılımı tavsiye kararlarının sonuçları ile gerçekleşen rakamlar arasındaki olumlu/olumsuz farklılıkları takip etmenizi sağlayan geliştirdiğiniz bir yöntem var mı? (Performansını siz ölçebiliyor musunuz?)

Evet Hayır

Soru 43. Getiri yönetiminin performansını ölçerken, sayısal değerlendirmelerin yanında aşağıdaki değerlendirmeleri de yapıyor musunuz?

Pazar bölümleri beklentilere göre hareket ediyor mu?.....	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Talep öngörülen düzeye yakın mı?.....	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Gelecekte hesaba katılması gereken yeni gelişmeler var mı?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Çalışanlar getiri yönetimi hedeflerine uygun davranıyor mu?.....	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Getiri yönetimi stratejisine uygun fiyatlama yapılıyor mu?.....	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
GY işletmenin genel strateji ve politikaları ile uyumlu mu?.....	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşılanıyor mu?.....	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
GY faaliyet süreçleri ve hizmet sunumunu nasıl etkiledi?.....	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
GY işletmeye yenilik ve gelişme sağlıyor mu?.....	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır

Soru 44. Getiri yönetiminin performansını ne sıklıkla değerlendiriyorsunuz?

Haftalık Aylık Üç Aylık Altı Aylık Yıllık

Soru 45. Rezervasyon ve satış çalışanlarına, getiri yönetimi uygulamalarının sonuçları konusunda ne sıklıkla geri bildirim yapıyorsunuz?

Her Gün Haftada Bir Ayda Bir Üç Ayda Bir Altı Ayda Bir

Soru 46. Çalışanların teşviki ve ödüllendirilmesi konusunda etkili ve koşulları yazılı olarak belirlenmiş etkin bir programa sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle İyi Bir Programımız Var
 İyi Bir Programımız Var
 Fikrim Yok
 Kötü Bir Programımız Var
 Çok Kötü Bir Programımız Var

Anket burada sona ermiştir. Gösterdiğiniz ilgi ve destek için teşekkür ederim.

Otelin Adı:.....

Anketi Yanıtlayanın Adı ve Görevi:.....

EK 5. ANKET SORU FORMU ÖRNEĞİ (B GRUBU)

BBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBB

Soru 1. Lütfen otelinizin işletme türünü işaretleyiniz.

- Uluslar arası bir zincire bağlı otel işletmesi
 Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi
 Ulusal otel işletmesi (A.Ş.)
 Ulusal şahıs otel işletmesi (Bağımsız Otel)
 Diğer.....

Soru 2. Getiri yönetimini (yield management) kaç yıldır uyguluyorsunuz?

- 1 yıl ve daha az 2 Yıl 3 Yıl 4 Yıl 5 Yıl 6 Yıl ve daha fazla

Soru 3. Getiri yönetimi uygulamasının başlangıcı ve devamında otel üst yönetiminin ilgi, katılım, kaynak geliştirme ve desteğini yeterli buluyor musunuz?

- Kesinlikle Yeterlidir Yeterlidir Kararsız Yeterli Değildir Kesinlikle Yeterli Değildir

Soru 4. Otelinizde Getiri Müdürü (Yield Manager) pozisyonu var mı?

- Evet Hayır

4. Soruya yanıtınız Evet ise 5. Soruyu, Hayır ise 6. Soruyu yanıtlayınız!

Soru 5. Getiri müdürü organizasyon içinde hangi departmana bağlı olarak çalışıyor?

- Satış ve Pazarlama Departmanı
 Önbüro Departmanı
 Bağımsız
 Diğer(Lütfen yazınız!).....

Soru 6. Getiri müdürü pozisyonu yok ise onun yerine sorumluluklarını kim yürütüyor?

- Otel Müdürü
 Satış ve Pazarlama Müdürü
 Önbüro Müdürü
 Rezervasyon Müdürü
 Diğer(Lütfen yazınız!).....

Soru 7. Getiri yönetimi uygulamalarını izlemek için Getiri Yönetimi Komitesi kuruldu mu?

- Evet Hayır

7. Soruya yanıtınız Evet ise 8. , 9. ve 10. Soruyu yanıtlayınız, Hayır ise 11. Soruya geçiniz!

Soru 8. Getiri Yönetimi Komitesini oluşturan bölüm yöneticilerini işaretleyiniz?

- Otel Müdürü Satış ve Pazarlama Müdürü Önbüro Müdürü
 Getiri Müdürü Rezervasyon Müdürü Yiyecek İçecek Müdürü
 Konferans/Banket Müdürü Grup Satış Koordinatörü Diğer
(Lütfenyazınız!).....

Soru 9. Getiri Komitesi hangi sıklıkta bir araya gelerek değerlendirme yapmaktadır?

- Hergün Haftada Bir İki Haftada Bir Ayda Bir

Soru 10. Getiri Yönetimi Komitesi üyelerinin ilgi, katılım, kaynak geliştirmesi ve desteğini yeterli buluyor musunuz?

- Kesinlikle Yeterlidir Yeterlidir Kararsız Yeterli Değildir Kesinlikle Yeterli Değildir

Soru 11. Çalışanlara getiri yönetimi uygulamaları konusunda verilen eğitimi yeterli buluyor musunuz?
 Kesinlikle Yeterlidir Yeterlidir Kararsız Yeterli Değildir Kesinlikle Yeterli Değildir

Soru 12. Getiri yönetimi tavsiye kararlarını çalışanların seçme, değiştirme veya geçersiz kılma serbestisi konusundaki düşüncenizi işaretleyiniz.
 Tamamen Özgürdür Özgürdür Fikrim Yok Özgür Değildir Kesinlikle Özgür Değildir

Soru 13. Kaç yıllık geçmiş ve gelecek talep (rezervasyon) bilgilerine sahipsiniz?
 yıllık geçmiş talep bilgileri
 yıllık gelecek talep bilgileri

Soru 14. Getiri yönetimi için belirlenen strateji ile otelin işletme strateji ve politikalarının birbirine uyumu hakkında ne düşünüyorsunuz?
 Kesinlikle Uyumludur Uyumludur Fikrim Yok Uyumlu Değildir Kesinlikle Uyumlu Değildir

Soru 15. Yerel pazar içinde kendinizi nerede tanımlıyorsunuz?
 Pazarın Lideri Pazarın Rekabetçisi Pazarın İzleyicisi Pazarın Küçüğü

Soru 16. Güçlülükler ve zayıflıklar (SWOT) analizi yaptınız mı?
 Evet Hayır

Soru 17. Belirlemiş olduğunuz kaç adet pazar bölümünüz var?
 5-10 10-20 20-30 30-40 40-50 50'den fazla

Soru 18. Pazar bölümlerinin rezervasyon taleplerini ayrı ayrı takip ediyor musunuz?
 Evet Hayır

Soru 19. Pazar bölümlerinin sezonluk (dönemsel) ve haftalık talebini dikkate alarak pazar bölümlerine yönelik kapasite ve fiyat ayarlamaları yapıyor musunuz?
 Evet Hayır

Soru 20. Pazar bölümlerinin talebini dikkate alarak sunulan hizmetlerde değişiklik veya geliştirme çalışmaları yapıyor musunuz?
 Evet Hayır

Soru 21. Pazar bölümlerine kapasite ve fiyat tahsisi yaparken;
 Pazar bölümlerinin toplam gelire katkısı analiz ediliyor.
 Pazar bölümlerinin toplam kara katkısı analiz ediliyor.
 Pazar bölümlerinin hem gelire hem de kara katkısı analiz ediliyor.

Eğer pazar bölümlerinin kara katkısını analiz ediyorsanız 22. Soruyu yanıtlayınız, yoksa 23. Soruya geçiniz!

Soru 22. Pazar bölümlerinin kara katkısını analiz etmek için geliştirdiğiniz bir yöntem var mı?
 Evet Hayır

Soru 23. Farklı fiyat uygulamaları ve indirimli fiyatlara ilişkin koşulları müşterilerinize tanıtmak için yapılanları işaretleyiniz.

- Şirketlere ve acentalara yeni fiyat uygulamalarının özelliklerini anlatan yazılar göndermek
- İndirimli fiyattan oda satarken müşteriye fiyatla ilgili koşulları açıkça anlatmak
- Sürekli müşterilere yeni fiyat uygulamalarını anlatan yazılar göndermek
- Rezervasyon ve önbüro görevlilerini müşteri iletişimi ve şikayetleri konusunda eğitmek
- Promosyon ve indirim paketleri ile ilgili reklamlarda koşulların, zamanın ve sunulan hizmet miktarının açıkça belirtilmesi
- Diğer(Lütfen yazınız!).....

Soru 24. Getiri yönetiminde hizmeti satın alan müşterilerin, tüketici adına satın alma yapan seyahat acentaları ve diğer araçların rezervasyon özellikleri, koşullar, kısıtlamalar ve sergilenen fiyat farklılıkları konusundaki hoşgörüsü nasıldır?

- Kesinlikle Hoşgörülüdür Hoşgörülüdür Kararsız Hoşgörüsüzdür Kesinlikle Hoşgörüsüzdür

Soru 25. Pazar bölümlerinin talebini tahmin ederken talep tahmin yöntemleri kullanıyor musunuz?

- Evet Hayır

25. soruya yanıtınız evet ise aşağıdaki talep tahmin yöntemlerinden kullandıklarınızı işaretleyiniz..

- Satış Gücü Karması (Sales Force Composite)
 Üst Düzey Yönetici Yargıları (Jury of Executive Opinion)
 Senaryo Geliştirme Yöntemleri (Scenario Development Methods)
 Delfay (Delphi) Yöntemi
 Zaman Serileri Yöntemi (Time Series Methods)
 Hareketli Ortalamalar Yöntemi (Moving Average Methods)
 Üssel Düzeltme Yöntemi (Exponential Smoothing)
 Regresyon Analizi (Regression Analysis)
 Diğer(Lütfen yazınız!).....

Soru 26. Otelinizin bulunduğu bölgeye olan talebi etkileyen değişkenleri (fuar, konferans, sergi, toplantı vb.) sürekli takip ediyor musunuz?

- Evet Hayır

Soru 27. Rakiplerinizin uyguladığı fiyatlardan hangileri hakkında bilgi sahibisiniz?

- Kapı Fiyatı Anlaşmalı Acenta Münferit Anlaşmalı Acenta Grup Anlaşmalı Şirket Münferit

- Anlaşmalı Şirket Grup Acenta Münferit Acenta Grup Şirket Münferit Şirket Grup

- Havayolu Personeli Günlük Kullanım Konferans/Fuar Katılımcıları Devlet Görevlileri/Bürokratlar

- İndirim Paketleri Hafta Sonu Fiyatları Konferans Salonu Kirası Toplantı Salonu Kirası

- Ziyafet Bedelleri Özel Suit Fiyatları

Soru 28. Rakiplerinizin Merkezi Rezervasyon Sistemleri ve İnternet üzerinden verdiği fiyatları takip ediyor musunuz?

- Evet Hayır

Soruya yanıtınız evet ise ; bu işlemi kendiniz mi yapıyorsunuz yoksa anlaşmalı bir firmaya mı yaptırıyorsunuz?

- Otel olarak kendimiz yapıyoruz.
 Anlaşmalı bir firmaya yaptırıyoruz.

Eğer oteliniz Merkezi Rezervasyon Sistemi ve İnternet üzerinden rezervasyon kabul ediyorsa lütfen 30. Soruyu yanıtlayınız, yoksa 31. Soruya geçiniz!

Soru 29. Fiyat değişim kararlarını Merkezi Rezervasyon Sistemi ve İnternete ne kadar sürede yansıtılabiliyorsunuz?

- 10 Dakikada 1 Saat İçinde 6 Saat İçinde 12 Saat İçinde
 24 Saat İçinde Bir Günden Fazla

Soru 30. Otelinizden uzun zaman öncesinden fiyat alan fakat rezervasyon yaptırmayan grupların hangi otel ile anlaşma yaptığını takip ediyor musunuz?

- Evet Hayır

Soru 31. Kapasite tahsisinde yer değiştirme, 'gelmesi muhtemel bir pazar bölümüne ayrılan kapasitenin değeri ile bu kapasitenin bir başka pazar bölümüne ayrılması durumundaki değerinin karşılaştırılması' olarak tanımlanmaktadır. Yer değiştirme hesaplamalarını yapıyor musunuz?

- Evet Hayır

Soru 32. Getiri yönetimi uygulamaları kapasite üstü rezervasyon (Overbooking) etkinliğinizi nasıl etkiledi? Otelinizin durumuna uygun düşen ifadeyi işaretleyiniz.

- Olumlu etkiledi geçmişe kıyasla risk azaldı, çekinmeden rezervasyon alabiliyoruz.
 Bir değişiklik olmadı
 Olumsuz etkiledi geçmişe kıyasla risk arttı, rezervasyon alırken çekiniyoruz.
 Uygulamaya yeni geçtiğimiz için daha kesin sonuçlar elde edemedik.
 Kararsız

Soru 33. Getiri etkinliğinizi ölçerken aşağıdaki formülleri kullanıyor musunuz?

$$\text{Getiri} = \frac{\text{Gerçekleşen Odalar Geliri}}{\text{Potansiyel Odalar Geliri}}$$

$$\text{Getiri} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satılabilir Oda Sayısı}} \times \frac{\text{Ortalama Oda Fiyatı}}{\text{Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı}}$$

$$\text{Getiri} = \text{Doluluk Oranı} \times \text{Oda Fiyatı Etkinliği}$$

- Evet kullanıyoruz Hayır kullanmıyoruz

Soru 34. Fiyat değişim kararlarında mevcut gelire eş geliri veren doluluğu bulmak için aşağıdaki formülü kullanıyor musunuz ve fiyat değişimi durumunda hangi dolulukta çalışacağınızı gösteren bir şemanız var mı?

$$\text{Eşdeğer Getiri} = \frac{\text{Mevcut Doluluk Oranı} \times (\text{Ortalama Oda Fiyatı} - \text{Marjinal Maliyet})}{\text{Doluluk Oranı} \times (\text{Hedeflenen Ort. Oda Fiy.} - \text{Marjinal Maliyet})}$$

- Evet kullanıyoruz Hayır kullanmıyoruz

Soru 35. Getiri yönetiminde müşteri başına oda dışı gelir hesaplaması 'indirim yapıldığında net oda gelirlerinde meydana gelen azalmayı dengeleyecek net oda dışı gelirlerin tutarı veya fiyat artırıldığında net oda dışı gelirlerdeki azalmayı dengeleyecek net oda gelirlerinin tutarı' olarak tanımlanmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak otelinize uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

- Müşteri başına oda dışı gelir hesaplamaları yapılmaktadır
 Müşteri başına oda dışı gelir hesaplamaları yapılmamaktadır

Soru 36. Getiri yönetiminin tahsis edilen oda sayısı, önerilen fiyat, önerilen doluluk, önerilen kişi sayısı, oda dışı gelirler konularındaki yanılma payını ayrı ayrı belirtiniz.

Tahsis Edilen Oda (Gruplar)

- %5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Tahsis Edilen Oda (Münferit)

- %5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Önerilen Fiyat (Gruplar)

- %5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Önerilen Fiyat (Münferit)

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Önerilen Doluluk

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Önerilen Kişi Sayısı

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Yiyecek İçecek Gelirleri

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Konferans, Toplantı, Düğün, Yemek vb. Organizasyon Gelirleri

%5'den az %5 %10 %15 %20 %25 %30 %30'dan fazla

Soru 37. Getiri yönetiminin geleceğe yönelik tavsiye kararları,

- Çoğunlukla uygulanmıyor
 Aynısıyla uygulanıyor
 Değişiklik yapılarak uygulanıyor

Soru 38. Getiri yönetimi tavsiye kararlarının değiştirilmesinde rol oynayan etkenlerin önemini belirtiniz.**Genel Merkezin İstek, Yaptırım ve Tasarrufları,**

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Otel Yönetiminin İstek, Yaptırım ve Tasarrufları,

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Satış Pazarlama Bölümünün İstek, Yaptırım ve Tasarrufları,

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Önbürorunun İstek, Yaptırım ve Tasarrufları (Operasyonel),

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Ulusal Ekonomideki Olumlu/Olumsuz Değişimler,

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Rekabet,

Çok Etkilidir Etkilidir Kararsız Etkili Değildir Hiç Etkili Değildir

Soru 39. Getiri yönetimi uygulamalarının otelin yıllık toplam gelirine katkısını işaretleyiniz.

%0 %1 %2 %3 %4 %5 %5'ten fazla

Soru 40. Getiri yönetimi uygulamalarının yıl bazında aşağıdaki gelir kalemlerine olan katkısını işaretleyiniz.**Odalar Geliri**

%0 %1 %2 %3 %4 %5 %5'ten fazla

Yiyecek İçecek Geliri

%0 %1 %2 %3 %4 %5 %5'ten fazla

Konferans, Toplantı, Düğün, Yemek vb. Organizasyon Gelirleri

%0 %1 %2 %3 %4 %5 %5'ten fazla

Soru 41. Getiri yönetimi tavsiye kararlarının sonuçları ile gerçekleşen rakamlar arasındaki olumlu/olumsuz farklılıkları takip etmenizi sağlayan geliştirdiğiniz bir yöntem var mı? (Performansını siz ölçebiliyor musunuz?)

Evet Hayır

Soru 42. Getiri yönetiminin performansını ölçerken, sayısal değerlendirmelerin yanında aşağıdaki değerlendirmeleri de yapıyor musunuz?

Pazar bölümleri beklentilere göre hareket ediyor mu?..... Evet Hayır
Talep öngörülen düzeye yakın mı?..... Evet Hayır
Gelecekte hesaba katılması gereken yeni gelişmeler var mı? Evet Hayır
Çalışanlar getiri yönetimi hedeflerine uygun davranıyor mu?..... Evet Hayır
Getiri yönetimi stratejisine uygun fiyatlandırma yapılıyor mu?..... Evet Hayır
GY işletmenin genel strateji ve politikaları ile uyumlu mu?..... Evet Hayır
Müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşılanıyor mu?..... Evet Hayır
GY faaliyet süreçleri ve hizmet sunumunu nasıl etkiledi?..... Evet Hayır
GY işletmeye yenilik ve gelişme sağlıyor mu?..... Evet Hayır

Soru 43. Getiri yönetiminin performansını hangi sıklıkla değerlendiriyorsunuz?

Haftalık Aylık Üç Aylık Altı Aylık Yıllık

Soru 44. Rezervasyon ve satış çalışanlarına, getiri yönetimi uygulamalarının sonuçları konusunda hangi sıklıkla geri bildirim yapıyorsunuz?

Her Gün Haftada Bir Ayda Bir Üç Ayda Bir Altı Ayda Bir

Soru 45. Çalışanların teşviki ve ödüllendirilmesi konusunda ilkeli ve koşulları yazılı olarak belirlenmiş etkin bir programa sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle İyi Bir Programımız Var
 İyi Bir Programımız Var
 Fikrim Yok
 Kötü Bir Programımız Var
 Çok Kötü Bir Programımız Var

Anket burada sona ermiştir. Gösterdiğiniz ilgi ve destek için teşekkür ederim.

Otelin Adı:.....

Anketi Yanıtlayanın Adı ve Görevi:.....

EK 6. SPSS VERİ ANALİZLERİ ÇIKTILARI

Frequencies

statistics

soru1

N	Valid	10
	Missing	0

soru1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Uluslararası Zincir Otel	7	70,0	70,0	70,0
Ulusal Zincir Otel	1	10,0	10,0	80,0
Ulusal otel (A.S.)	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru1

N	Valid	10
	Missing	0

soru1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Uluslararası Zincir otel	3	30,0	30,0	30,0
Ulusal Zincir otel	2	20,0	20,0	50,0
Ulusal otel (A.S.)	3	30,0	30,0	80,0
Ulusal (Bagimsiz)	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

SORU2

N	Valid	20
	Missing	0

SORU2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	25,0	25,0	25,0
2,00	2	10,0	10,0	35,0
3,00	3	15,0	15,0	50,0
4,00	2	10,0	10,0	60,0
6,00	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru3

N	Valid	10
	Missing	0

soru3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Yeterlidir	3	30,0	30,0	30,0
Yeterlidir	6	60,0	60,0	90,0
Yeterli Degildir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru3

N	Valid	8
	Missing	2

soru3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Yeterlidir	1	10,0	12,5	12,5
Yeterlidir	6	60,0	75,0	87,5
Kararsız	1	10,0	12,5	100,0
Total	8	80,0	100,0	
Missing System	2	20,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru4

N	Valid	10
	Missing	0

soru4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	5	50,0	50,0	50,0
Hayir	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru4

N	Valid	10
	Missing	0

soru4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	2	20,0	20,0	20,0
Hayir	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru5

N	Valid	5
	Missing	5

soru5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Satıs ve Pazarlama	1	10,0	20,0	20,0
Bagımsız	2	20,0	40,0	60,0
İş Geliştirme Muduru	2	20,0	40,0	100,0
Total	5	50,0	100,0	
Missing System	5	50,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru5

N	Valid	2
	Missing	8

soru5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Satıs ve Pazarlama	1	10,0	50,0	50,0
İş Geliştirme Direktörü	1	10,0	50,0	100,0
Total	2	20,0	100,0	
Missing System	8	80,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru6

N	Valid	5
	Missing	5

soru6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Satis ve Pazarlama Mud.	1	10,0	20,0	20,0
Onburo Muduru	1	10,0	20,0	40,0
Rezervasyon Muduru	3	30,0	60,0	100,0
Total	5	50,0	100,0	
Missing System	5	50,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

statistics

soru6

N	Valid	8
	Missing	2

soru6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Otel Muduru	2	20,0	25,0	25,0
Satis ve Pazarlama Mud.	6	60,0	75,0	100,0
Total	8	80,0	100,0	
Missing System	2	20,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

statistics

soru7

N	Valid	10
	Missing	0

soru7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	1	10,0	10,0	10,0
Hayir	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru7

N	Valid	10
	Missing	0

soru7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	1	10,0	10,0	10,0
Hayir	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru11

N	Valid	10
	Missing	0

soru11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yeterlidir	6	60,0	60,0	60,0
Kararsiz	2	20,0	20,0	80,0
Yeterli Degildir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru11

N	Valid	10
	Missing	0

sorul1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Yeterlidir	1	10,0	10,0	10,0
Yeterlidir	5	50,0	50,0	60,0
Yeterli Degildir	3	30,0	30,0	90,0
Kesinlikle Yeterli Degildir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU11	1,00	10	2,6000	,8433	,2667
	2,00	10	2,8000	1,3166	,4163

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU11	Equal variances assumed	5,186	,035	-,405	18	,691	-,2000	,4944	-1,2387	,8387
	Equal variances not assumed			-,405	15,321	,691	-,2000	,4944	-1,2519	,8519

Frequencies

Statistics

sorul2

N	Valid	Missing
	10	0

sorul2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ozgurdur	3	30,0	30,0	30,0
Fikrim yok	1	10,0	10,0	40,0
Ozgur Degildir	4	40,0	40,0	80,0
Kesinlikle ozgur Degildir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

sorul2

N	Valid	Missing
	10	0

sorul2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ozgurdur	3	30,0	30,0	30,0
Fikrim yok	2	20,0	20,0	50,0
ozgur Degildir	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU12	1,00	10	3,5000	1,1785	,3727
	2,00	10	3,2000	,9189	,2906

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU12	Equal variances assumed	,973	,337	,635	18	,534	,3000	,4726	-,6929	1,2929
	Equal variances not assumed			,635	16,990	,534	,3000	,4726	-,6971	1,2971

Frequencies

statistics

		soru13A	soru13b
N	Valid	10	8
	Missing	0	2

Frequency Table

soru13A

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Yıllık	1	10,0	10,0	10,0
	2 Yıllık	5	50,0	50,0	50,0
	3 Yıllık	1	10,0	10,0	70,0
	5 Yıllık	2	20,0	20,0	90,0
	6	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

soru13b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Yıllık	3	30,0	37,5	37,5
	2 Yıllık	1	10,0	12,5	50,0
	3 Yıllık	4	40,0	50,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	System	2	20,0		
	Total	10	100,0		

Frequencies

statistics

		soru13A	soru13b
N	Valid	10	9
	Missing	0	1

Frequency Table

soru13A

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 Yıllık	3	30,0	30,0	30,0
	4 Yıllık	1	10,0	10,0	40,0
	5 Yıllık	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

soru13b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Yıllık	3	30,0	33,3	33,3
	2 Yıllık	3	30,0	33,3	66,7
	3 Yıllık	2	20,0	22,2	88,9
	4 Yıllık	1	10,0	11,1	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Missing	System	1	10,0		
	Total	10	100,0		

Frequencies

statistics

soru14

		soru14
N	Valid	10
	Missing	0

soru14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle uyumludur	3	30,0	30,0	30,0
	uyumludur	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru14

		soru14
N	Valid	10
	Missing	0

sorul4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Uyumludur	2	20,0	20,0	20,0
Uyumludur	6	60,0	60,0	80,0
Uyumlu Degildir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU14	1,00	10	1,7000	,4830	,1528
	2,00	10	2,2000	1,0328	,3266

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU14	Equal variances assumed	1,705	,208	-1,387	18	,182	-,5000	,3606	-1,2575	,2575
	Equal variances not assumed			-1,387	12,758	,189	-,5000	,3606	-1,2804	,2804

Frequencies

statistics

sorul5

N	Valid	10
	Missing	0

sorul5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pazarın Lideri	4	40,0	40,0	40,0
Pazarın Rekabetcisi	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

sorul5

N	Valid	9
	Missing	1

sorul5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pazarın Rekabetcisi	7	70,0	77,8	77,8
Pazarın Kucugu	2	20,0	22,2	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing System	1	10,0		
Total	10	100,0		

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU15	1,00	10	1,6000	,5164	,1633
	2,00	9	2,4444	,8819	,2940

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU15	Equal variances assumed	1,784	,199	-2,581	17	,019	-,8444	,3272	-1,5348	-,1541
	Equal variances not assumed			-2,511	12,630	,026	-,8444	,3363	-1,5731	-,1158

Frequencies

Statistics

sorul6

N	Valid	10
	Missing	0

sorul6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	8	80,0	80,0	80,0
Hayir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

sorul6

N	Valid	10
	Missing	0

sorul6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	6	60,0	60,0	60,0
Hayir	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

sorul7

N	Valid	10
	Missing	0

sorul7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-10	4	40,0	40,0	40,0
10-20	5	50,0	50,0	90,0
20-30	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

sorul7

N	Valid	10
	Missing	0

sorul7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-10	8	80,0	80,0	80,0
10-20	1	10,0	10,0	90,0
50 'den Fazla	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU17	1,00	10	1,7000	,6749	,2134
	2,00	10	1,6000	1,5776	,4989

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU17	Equal variances assumed	1,018	,326	,184	18	,856	1,000E-01	,5426	-1,0400	1,2400
	Equal variances not assumed			,184	12,188	,857	1,000E-01	,5426	-1,0803	1,2803

Frequencies

Statistics

soru18

N	Valid	10
	Missing	0

soru18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

Statistics

soru18

N	Valid	10
	Missing	0

soru18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

Statistics

soru19

N	Valid	10
	Missing	0

soru19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

Statistics

soru19

N	Valid	10
	Missing	0

soru19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

Statistics

soru20

N	Valid	10
	Missing	0

soru20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

Statistics

soru20

N	Valid	10
	Missing	0

soru20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

Statistics

soru21

N	Valid	10
	Missing	0

soru21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pazar Bölümleri Gelir	7	70,0	70,0	70,0
Pazar Bölümleri Gelir ve Kar	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru22

N	Valid	3
	Missing	7

soru22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bilgisayar Analiz Ediyor	1	10,0	33,3	33,3
Kendi Gel. Yon. Analiz	1	10,0	33,3	66,7
GYS ve kendi Gel. Yon.	1	10,0	33,3	100,0
Total	3	30,0	100,0	
Missing System	7	70,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru21

N	Valid	10
	Missing	0

soru21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pazar Bölümleri Gelir	6	60,0	60,0	60,0
Pazar Bölümleri Kar	3	30,0	30,0	90,0
Gelir ve Kar	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru22

N	Valid	10
	Missing	0

soru22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	6	60,0	60,0	60,0
	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru24

N	Valid	10
	Missing	0

soru24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hosgoruludur	6	60,0	60,0	60,0
Kararsiz	1	10,0	10,0	70,0
Hosgorusuzdur	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru24

N	Valid	10
	Missing	0

soru24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hosgoruludur	7	70,0	70,0	70,0
Kararsiz	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

T-Test

Group Statistics

GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU24 1,00	10	2,7000	,9487	,3000
2,00	10	2,3000	,4830	,1528

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU24	Equal variances assumed	11,504	,003	1,188	18	,250	,4000	,3367	-,3073	1,1073
	Equal variances not assumed			1,188	13,373	,255	,4000	,3367	-,3252	1,1252

Frequencies

statistics

soru25

N	Valid	Missing
	9	1

soru25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yeterlidir	7	70,0	77,8	77,8
Kararsiz	1	10,0	11,1	88,9
Yeterli Degildir	1	10,0	11,1	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing System	1	10,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

statistics

soru25

N	Valid	Missing
	10	0

soru25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	8	80,0	80,0	80,0
Hayir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru26

N	Valid	Missing
	10	0

soru26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

statistics

soru26

N	Valid	Missing
	10	0

soru26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

Statistics

soru28

N	Valid	10
	Missing	0

soru28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	8	80,0	80,0	80,0
Hayir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru28

N	Valid	10
	Missing	0

soru28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	8	80,0	80,0	80,0
Hayir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru28a

N	Valid	8
	Missing	2

soru28a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kendimiz Yapiyoruz	5	50,0	62,5	62,5
Bir Firmaya Yaptiriyoruz	3	30,0	37,5	100,0
Total	8	80,0	100,0	
Missing System	2	20,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru28a

N	Valid	8
	Missing	2

soru28a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kendimiz Yapiyoruz	7	70,0	87,5	87,5
Bir Firmaya Yaptiriyoruz	1	10,0	12,5	100,0
Total	8	80,0	100,0	
Missing System	2	20,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru29

N	Valid	8
	Missing	2

soru29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10 Dakika	6	60,0	75,0	75,0
1 Saat	1	10,0	12,5	87,5
Bir Gunden Fazla	1	10,0	12,5	100,0
Total	8	80,0	100,0	
Missing System	2	20,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru29

N	Valid	7
	Missing	3

soru29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10 Dakika	2	20,0	28,6	28,6
1 Saat	2	20,0	28,6	57,1
6 Saat	1	10,0	14,3	71,4
24 Saat	1	10,0	14,3	85,7
Bir Gunden Fazla	1	10,0	14,3	100,0
Total	7	70,0	100,0	
Missing System	3	30,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru30

N	Valid	10
	Missing	0

soru30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	1	10,0	10,0	10,0
Total	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru30

N	Valid	10
	Missing	0

soru30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

Statistics

soru31

N	Valid	10
	Missing	0

soru31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid GY Hesapliyor	6	60,0	60,0	60,0
GM Hesapliyor	3	30,0	30,0	90,0
Yapilmiyor	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru31

N	Valid	10
	Missing	0

soru31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10,0	10,0	10,0
Evet	5	50,0	50,0	60,0
Hayır	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru32

N	Valid	10
	Missing	0

soru32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	70,0	70,0	70,0
olumlu Etkiledi	2	20,0	20,0	90,0
degisiklik olmadı	1	10,0	10,0	100,0
Kararsız	10	100,0	100,0	
Total				

Frequencies

Statistics

soru32

N	Valid	9
	Missing	1

soru32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	40,0	44,4	44,4
olumlu Etkiledi	2	20,0	22,2	66,7
degisiklik olmadı	1	10,0	11,1	77,8
Kesin Sonuc Alamadik	2	20,0	22,2	100,0
Kararsız	9	90,0	100,0	
Total	1	10,0		
Missing System	10	100,0		
Total				

Frequencies

Statistics

soru33

N	Valid	10
	Missing	0

soru33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	80,0	80,0	80,0
Evet Kullanıyor	2	20,0	20,0	100,0
Hayır kullanmıyor	10	100,0	100,0	
Total				

Frequencies

Statistics

soru33

N	Valid	10
	Missing	0

soru33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10,0	10,0	10,0
Evet Kullanıyor	4	40,0	40,0	50,0
Hayır kullanmıyor	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru33

N	Valid	10
	Missing	0

soru33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	80,0	80,0	80,0
Evet Kullanıyor	2	20,0	20,0	100,0
Hayır kullanmıyor	10	100,0	100,0	
Total				

Frequencies

Statistics

soru33

N	Valid	10
	Missing	0

soru33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10,0	10,0	10,0
Evet Kullaniyor	4	40,0	40,0	50,0
Hayir Kullanmıyor	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru34

N	Valid	10
	Missing	0

soru34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	20,0	20,0	20,0
Evet	4	40,0	40,0	60,0
Hayir	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru34

N	Valid	10
	Missing	0

soru34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10,0	10,0	10,0
Evet	3	30,0	30,0	40,0
Hayir	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru35

N	Valid	9
	Missing	1

soru35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	40,0	44,4	44,4
GY Yazilimi	2	20,0	22,2	66,7
Getiri Muduru	3	30,0	33,3	100,0
Yapilmiyor	9	90,0	100,0	
Missing system	1	10,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru35

N	Valid	10
	Missing	0

soru35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yapılmaktadır	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

Statistics

soru36a

N	Valid	10
	Missing	0

soru36a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	2	20,0	20,0	20,0
%5	2	20,0	20,0	40,0
%10	3	30,0	30,0	70,0
%15	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru36a

N	Valid	9
	Missing	1

soru36a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	4	40,0	44,4	44,4
%5	3	30,0	33,3	77,8
%10	2	20,0	22,2	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing system	1	10,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru36b

N	Valid	10
	Missing	0

soru36b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	4	40,0	40,0	40,0
%5	1	10,0	10,0	50,0
%10	3	30,0	30,0	80,0
%15	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru36b

N	Valid	9
	Missing	1

soru36b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	2	20,0	22,2	22,2
%5	3	30,0	33,3	55,6
%10	2	20,0	22,2	77,8
%20	1	10,0	11,1	88,9
%30	1	10,0	11,1	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing system	1	10,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru36c

N	Valid	10
	Missing	0

soru36c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	2	20,0	20,0	20,0
%5	1	10,0	10,0	30,0
%10	4	40,0	40,0	70,0
%15	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru36c

N	Valid	9
	Missing	1

soru36c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	4	40,0	44,4	44,4
%5	1	10,0	11,1	55,6
%10	3	30,0	33,3	88,9
%25	1	10,0	11,1	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing System	1	10,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru36d

N	Valid	10
	Missing	0

soru36d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	3	30,0	30,0	30,0
%10	6	60,0	60,0	90,0
%15	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru36d

N	Valid	8
	Missing	2

soru36d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	3	30,0	37,5	37,5
%5	1	10,0	12,5	50,0
%10	1	10,0	12,5	62,5
%15	2	20,0	25,0	87,5
%30	1	10,0	12,5	100,0
Total	8	80,0	100,0	
Missing System	2	20,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru36e

N	Valid	10
	Missing	0

soru36e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	2	20,0	20,0	20,0
%5	2	20,0	20,0	40,0
%10	5	50,0	50,0	90,0
%15	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru36e

N	Valid	8
	Missing	2

soru36e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	3	30,0	37,5	37,5
%5	4	40,0	50,0	87,5
%10	1	10,0	12,5	100,0
Total	8	80,0	100,0	
Missing System	2	20,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru36f

N	Valid	10
	Missing	0

soru36f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	1	10,0	10,0	10,0
%5	2	20,0	20,0	30,0
%10	6	60,0	60,0	90,0
%15	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru36f

N	Valid	8
	Missing	2

soru36f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	4	40,0	50,0	50,0
%5	1	10,0	12,5	62,5
%10	3	30,0	37,5	100,0
Total	8	80,0	100,0	
Missing System	2	20,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru36g

N	Valid	6
	Missing	4

soru36g

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	1	10,0	16,7	16,7
%10	3	30,0	50,0	66,7
%15	2	20,0	33,3	100,0
Total	6	60,0	100,0	
Missing System	4	40,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru36g

N	Valid	6
	Missing	4

soru36g

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5	4	40,0	66,7	66,7
%10	2	20,0	33,3	100,0
Total	6	60,0	100,0	
Missing System	4	40,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru36h

N	Valid	6
	Missing	4

soru36h

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	1	10,0	16,7	16,7
%10	2	20,0	33,3	50,0
%15	3	30,0	50,0	100,0
Total	6	60,0	100,0	
Missing System	4	40,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru36h

N	Valid	6
	Missing	4

soru36h

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %5'den az	1	10,0	16,7	16,7
%5	3	30,0	50,0	66,7
%10	2	20,0	33,3	100,0
Total	6	60,0	100,0	
Missing System	4	40,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru37

N	Valid	10
	Missing	0

soru37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cogunlukla Uygulanmiyor	1	10,0	10,0	10,0
Aynisiyla Uygulaniyor	4	40,0	40,0	50,0
Degisiklik Yapilarak	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru37

N	Valid	10
	Missing	0

soru37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aynisiyla Uygulaniyor	1	10,0	10,0	10,0
Degisiklik Yapilarak	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru38a

N	Valid	10
	Missing	0

soru38a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Çok Etkilidir	1	10,0	10,0	10,0
Etkilidir	6	60,0	60,0	70,0
Kararsiz	1	10,0	10,0	80,0
Hic Etkili Degildir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru38a

N	Valid	10
	Missing	0

soru38a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Çok Etkilidir	1	10,0	10,0	10,0
Etkilidir	5	50,0	50,0	60,0
Kararsiz	2	20,0	20,0	80,0
Etkili Degildir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru38b

N	Valid	10
	Missing	0

soru38b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Cok Etkilidir	1	10,0	10,0	10,0
Etkilidir	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru38b

N	Valid	10
	Missing	0

soru38b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Cok Etkilidir	4	40,0	40,0	40,0
Etkilidir	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru38c

N	Valid	10
	Missing	0

soru38c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Cok Etkilidir	2	20,0	20,0	20,0
Etkilidir	4	40,0	40,0	60,0
Kararsiz	3	30,0	30,0	90,0
Etkili Degildir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru38c

N	Valid	10
	Missing	0

soru38c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Cok Etkilidir	2	20,0	20,0	20,0
Etkilidir	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru38d

N	Valid	10
	Missing	0

soru38d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Cok Etkilidir	1	10,0	10,0	10,0
Etkilidir	4	40,0	40,0	50,0
Kararsiz	2	20,0	20,0	70,0
Etkili Degildir	2	20,0	20,0	90,0
Hic Etkili Degildir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru38d

N	Valid	10
	Missing	0

soru38d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Çok Etkilidir	2	20,0	20,0	20,0
Etkilidir	7	70,0	70,0	90,0
Kararsiz	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru38e

N	Valid	10
	Missing	0

soru38e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Çok Etkilidir	2	20,0	20,0	20,0
Etkilidir	7	70,0	70,0	90,0
Kararsiz	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru38e

N	Valid	10
	Missing	0

soru38e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Çok Etkilidir	6	60,0	60,0	60,0
Etkilidir	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru38f

N	Valid	10
	Missing	0

soru38f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Çok Etkilidir	4	40,0	40,0	40,0
Etkilidir	5	50,0	50,0	90,0
Etkili Degildir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru38f

N	Valid	10
	Missing	0

soru38f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Çok Etkilidir	4	40,0	40,0	40,0
Etkilidir	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru39

N	Valid	7
	Missing	3

soru39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %3	2	20,0	28,6	28,6
%5	1	10,0	14,3	42,9
%5'den fazla	4	40,0	57,1	100,0
Total	7	70,0	100,0	
Missing System	3	30,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru39

N	Valid	8
	Missing	2

soru39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	%4	1	10,0	12,5	12,5
	%5'den fazla	7	70,0	87,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	System	2	20,0		
Total		10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru40a

N	Valid	7
	Missing	3

soru40a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	%3	2	20,0	28,6	28,6
	%5	1	10,0	14,3	42,9
	%5'den fazla	4	40,0	57,1	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Missing	System	3	30,0		
Total		10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru40a

N	Valid	8
	Missing	2

soru40a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	%2	1	10,0	12,5	12,5
	%4	1	10,0	12,5	25,0
	%5	1	10,0	12,5	37,5
	%5'den fazla	5	50,0	62,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Missing	System	2	20,0		
Total		10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru40b

N	Valid	5
	Missing	5

soru40b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	%0	1	10,0	20,0	20,0
	%5	3	30,0	60,0	80,0
	%5'den fazla	1	10,0	20,0	100,0
	Total	5	50,0	100,0	
Missing	System	5	50,0		
Total		10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru40b

N	Valid	6
	Missing	4

soru40b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %2	1	10,0	16,7	16,7
%5	2	20,0	33,3	50,0
%5'den fazla	3	30,0	50,0	100,0
Total	6	60,0	100,0	
Missing System	4	40,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru40c

N	Valid	5
	Missing	5

soru40c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %0	1	10,0	20,0	20,0
%5	2	20,0	40,0	60,0
%5'den fazla	2	20,0	40,0	100,0
Total	5	50,0	100,0	
Missing System	5	50,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru40c

N	Valid	6
	Missing	4

soru40c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid %1	2	20,0	33,3	33,3
%2	1	10,0	16,7	50,0
%4	2	20,0	33,3	83,3
%5'den fazla	1	10,0	16,7	100,0
Total	6	60,0	100,0	
Missing System	4	40,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru41

N	Valid	10
	Missing	0

soru41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	1	10,0	10,0	10,0
Hayir	3	30,0	30,0	40,0
Total	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru42

N	Valid	10
	Missing	0

soru42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	4	40,0	40,0	40,0
Hayir	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru41

N	Valid	10
	Missing	0

soru41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	5	50,0	50,0	50,0
Hayir	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru43a

N	Valid	10
	Missing	0

soru43a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	1	10,0	10,0	10,0
Hayir	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru42a

N	Valid	10
	Missing	0

soru42a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	9	90,0	90,0	90,0
Hayir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru43b

N	Valid	10
	Missing	0

soru43b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	8	80,0	80,0	80,0
Hayir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru42b

N	Valid	10
	Missing	0

soru42b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	2	20,0	20,0	20,0
Hayir	7	70,0	70,0	90,0
Total	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

statistics

soru43c

N	Valid	10
	Missing	0

soru43c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	1	10,0	10,0	10,0
Hayir	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru42c

N	Valid	10
	Missing	0

soru42c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	9	90,0	90,0	90,0
Hayir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru43d

N	Valid	10
	Missing	0

soru43d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

statistics

soru42d

N	Valid	10
	Missing	0

soru42d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	7	70,0	70,0	70,0
Hayir	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru43e

N	Valid	10
	Missing	0

soru43e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	10	100,0	100,0	100,0

Frequencies

statistics

soru42e

N	Valid	10
	Missing	0

soru42e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	8	80,0	80,0	80,0
Hayir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru43f

N	Valid	10
	Missing	0

soru43f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	1	10,0	10,0	10,0
	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru42f

N	Valid	10
	Missing	0

soru42f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	6	60,0	60,0	60,0
Hayir	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru43g

N	Valid	10
	Missing	0

soru43g

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	8	80,0	80,0	90,0
Hayir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru42g

N	Valid	10
	Missing	0

soru42g

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	8	80,0	80,0	90,0
Hayir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru43h

N	Valid	10
	Missing	0

soru43h

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	7	70,0	70,0	90,0
Hayir	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru42h

N	Valid	10
	Missing	0

soru42h

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	6	60,0	60,0	70,0
Hayir	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru43i

N	Valid	10
	Missing	0

soru43i

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	2	20,0	20,0	20,0
Hayir	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru42i

N	Valid	10
	Missing	0

soru42i

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Evet	8	80,0	80,0	80,0
Hayir	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru44

N	Valid	10
	Missing	0

soru44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Haftalik	5	50,0	50,0	50,0
Aylik	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru43

N	Valid	9
	Missing	1

soru43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aylik	5	50,0	55,6	55,6
uc Aylik	2	20,0	22,2	77,8
yillik	2	20,0	22,2	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing system	1	10,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

statistics

soru45

N	Valid	10
	Missing	0

soru45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Her Gun	1	10,0	10,0	10,0
Haftada Bir	6	60,0	60,0	70,0
Ayda Bir	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru44

N	Valid	9
	Missing	1

soru44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Haftada Bir	3	30,0	33,3	33,3
Ayda Bir	3	30,0	33,3	66,7
Uc Ayda Bir	1	10,0	11,1	77,8
Alti Ayda Bir	2	20,0	22,2	100,0
Total	9	90,0	100,0	
Missing System	1	10,0		
Total	10	100,0		

Frequencies

Statistics

soru46

N	Valid	10
	Missing	0

soru46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kes. Iyi Bir Prog. Var	1	10,0	10,0	10,0
Iyi Bir Program Var	6	60,0	60,0	70,0
Fikrim Yok	2	20,0	20,0	90,0
Kotu Bir Program Var	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

soru45

N	Valid	10
	Missing	0

soru45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kes. Iyi Bir Prog. Var	2	20,0	20,0	20,0
Iyi Bir Program Var	4	40,0	40,0	60,0
Fikrim Yok	1	10,0	10,0	70,0
Kotu Bir Program Var	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU29	1,00	8	1,7500	1,7525	,6196
	2,00	7	2,8571	1,9518	,7377

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU29	Equal variances assumed	,506	,489	-1,158	13	,268	-1,1071	,9560	-3,1725	,9582
	Equal variances not assumed			-1,149	12,233	,272	-1,1071	,9634	-3,2018	,9875

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU36A	1,00	10	2,7000	1,1595	,3667
	2,00	9	1,7778	,8333	,2778

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SORU36A	Equal variances assumed	1,404	,252	1,970	17	,065	,9222	,4682	-7,E-02	1,9101
	Equal variances not assumed			2,005	16,267	,062	,9222	,4600	-5,E-02	1,8961

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU36B	1,00	10	2,3000	1,2517	,3958
	2,00	9	2,8889	1,9650	,6550

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU36B	Equal variances assumed	,615	,444	-,788	17	,442	-,5889	,7475	-2,1659	,9881
	Equal variances not assumed			-,769	13,330	,455	-,5889	,7653	-2,2381	1,0603

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU36C	1,00	10	2,8000	1,1353	,3590
	2,00	9	2,3333	1,6583	,5528

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU36C	Equal variances assumed	1,000	,331	,722	17	,480	,4667	,6460	-,8962	1,8295
	Equal variances not assumed			,708	13,964	,491	,4667	,6591	-,9474	1,8807

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU36D	1,00	10	2,5000	1,0801	,3416
	2,00	8	2,8750	2,1002	,7425

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU36D	Equal variances assumed	3,076	,099	-,492	16	,630	-,3750	,7628	-1,9920	1,2420
	Equal variances not assumed			-,459	9,930	,656	-,3750	,8173	-2,1978	1,4478

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU36E	1,00	10	2,5000	,9718	,3073
	2,00	8	1,7500	,7071	,2500

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU36E	Equal variances assumed	1,307	,270	1,826	16	,087	,7500	,4108	-,1208	1,6208
	Equal variances not assumed			1,893	15,900	,077	,7500	,3962	-9,E-02	1,5903

T-Test

Group Statistics

GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU36F 1,00	10	2,7000	,8233	,2603
2,00	8	1,8750	,9910	,3504

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
SORU36F	Equal variances assumed	1,538	,233	1,931	16	,071	,8250	,4272	-8,E-02	1,7305
	Equal variances not assumed			1,890	13,631	,080	,8250	,4365	-,1136	1,7636

T-Test

Group Statistics

GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU36G 1,00	6	3,0000	1,0954	,4472
2,00	6	2,3333	,5164	,2108

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
SORU36G	Equal variances assumed	,426	,529	1,348	10	,207	,6667	,4944	-,4350	1,7683
	Equal variances not assumed			1,348	7,118	,219	,6667	,4944	-,4985	1,8319

T-Test

Group Statistics

GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU36H 1,00	6	3,1667	1,1690	,4773
2,00	6	2,3333	,5164	,2108

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
SORU36H	Equal variances assumed	1,612	,233	1,597	10	,141	,8333	,5217	-,3292	1,9959
	Equal variances not assumed			1,597	6,880	,155	,8333	,5217	-,4048	2,0715

T-Test

Group Statistics

GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU37 1,00	10	2,4000	,6992	,2211
2,00	10	2,9000	,3162	1,000E-01

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
SORU37	Equal variances assumed	11,538	,003	-2,060	18	,054	-,5000	,2427	-1,0098	9,8E-03
	Equal variances not assumed			-2,060	12,534	,061	-,5000	,2427	-1,0262	2,6E-02

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU38A	1,00	10	2,6000	1,3499	,4269
	2,00	10	2,5000	,9718	,3073

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU38A	Equal variances assumed	,675	,422	,190	18	,851	,1000	,5260	-1,0051	1,2051
	Equal variances not assumed			,190	16,354	,852	,1000	,5260	-1,0131	1,2131

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU38B	1,00	10	1,9000	,3162	,1000
	2,00	10	1,6000	,5164	,1633

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU38B	Equal variances assumed	12,054	,003	1,567	18	,135	,3000	,1915	-,1023	,7023
	Equal variances not assumed			1,567	14,918	,138	,3000	,1915	-,1083	,7083

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU38C	1,00	10	2,3000	,9487	,3000
	2,00	10	1,8000	,4216	,1333

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU38C	Equal variances assumed	6,008	,025	1,523	18	,145	,5000	,3283	-,1897	1,1897
	Equal variances not assumed			1,523	12,422	,153	,5000	,3283	-,2126	1,2126

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU38D	1,00	10	2,8000	1,2293	,3887
	2,00	10	1,9000	,5676	,1795

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU38D	Equal variances assumed	7,084	,016	2,102	18	,051	,9000	,4282	4,4E-04	1,7996
	Equal variances not assumed			2,102	12,671	,056	,9000	,4282	-3,E-02	1,8275

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU38E	1,00	10	1,9000	,5676	,1795
	2,00	10	1,4000	,5164	,1633

Independent samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU38E	Equal variances assumed	,762	,394	2,060	18	,054	,5000	,2427	-1,E-02	1,0098
	Equal variances not assumed			2,060	17,841	,054	,5000	,2427	-1,E-02	1,0102

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU38F	1,00	10	1,8000	,9189	,2906
	2,00	10	1,6000	,5164	,1633

Independent samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU38F	Equal variances assumed	,640	,434	,600	18	,556	,2000	,3333	-,5003	,9003
	Equal variances not assumed			,600	14,169	,558	,2000	,3333	-,5141	,9141

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU39	1,00	7	6,0000	1,4142	,5345
	2,00	8	6,7500	,7071	,2500

Independent samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU39	Equal variances assumed	5,004	,043	-1,327	13	,207	-,7500	,5651	-1,9709	,4709
	Equal variances not assumed			-1,271	8,561	,237	-,7500	,5901	-2,0954	,5954

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU40 a	1,00	7	6,0000	1,4142	,5345
	2,00	8	6,1250	1,4577	,5154

Independent samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU40 a	Equal variances assumed	,014	,907	-,168	13	,869	-,1250	,7441	-1,7326	1,4826
	Equal variances not assumed			-,168	12,834	,869	-,1250	,7425	-1,7312	1,4812

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU40B	1,00	5	5,2000	2,3875	1,0677
	2,00	6	6,0000	1,5492	,6325

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU40B	Equal variances assumed	,773	,402	-,672	9	,519	-,8000	1,1907	-3,4936	1,8936
	Equal variances not assumed			-,645	6,645	,541	-,8000	1,2410	-3,7665	2,1665

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU40C	1,00	5	5,4000	2,5100	1,1225
	2,00	6	4,0000	2,0000	,8165

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU40C	Equal variances assumed	,016	,901	1,032	9	,329	1,4000	1,3570	-1,6698	4,4698
	Equal variances not assumed			1,009	7,641	,344	1,4000	1,3880	-1,8272	4,6272

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SOA44B43	1,00	10	1,5000	,5270	,1667
	2,00	9	2,8889	1,2693	,4231

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SOA44B43	Equal variances assumed	4,660	,045	-3,177	17	,006	-1,3889	,4372	-2,3112	-,4666
	Equal variances not assumed			-3,054	10,452	,012	-1,3889	,4547	-2,3962	-,3816

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SOA45B44	1,00	10	2,2000	,6325	,2000
	2,00	9	3,2222	1,2019	,4006

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SOA45B44	Equal variances assumed	4,169	,057	-2,356	17	,031	-1,0222	,4338	-1,9375	-,1069
	Equal variances not assumed			-2,283	11,831	,042	-1,0222	,4478	-1,9994	-5,E-02

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SOA46845	1,00	10	2,3000	,8233	,2603
	2,00	10	2,5000	1,1785	,3727

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SOA46845	Equal variances assumed	2,733	,116	-,440	18	,665	-,2000	,4546	-1,1551	,7551
	Equal variances not assumed			-,440	16,094	,666	-,2000	,4546	-1,1633	,7633

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU3	1,00	10	1,9000	,8756	,2769
	2,00	8	2,0000	,5345	,1890

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU3	Equal variances assumed	1,091	,312	-,283	16	,781	-,1000	,3538	-,8500	,6500
	Equal variances not assumed			-,298	15,120	,770	-,1000	,3352	-,8140	,6140

T-Test

Group Statistics

	GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU32	1,00	10	1,6000	1,2649	,4000
	2,00	9	2,4444	1,7401	,5800

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
SORU32	Equal variances assumed	2,805	,112	-1,219	17	,239	-,8444	,6925	-2,3056	,6167
	Equal variances not assumed			-1,199	14,503	,250	-,8444	,7046	-2,3507	,6618

Frequencies

statistics

soru2

N	Valid	10
	Missing	0

soru2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 yıl ve daha az	2	20,0	20,0	20,0
2 yıl	2	20,0	20,0	40,0
3 yıl	1	10,0	10,0	50,0
4 yıl	1	10,0	10,0	60,0
6 yıl ve daha fazla	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Frequencies

statistics

soru2

N	Valid	10
	Missing	0

soru2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 yıl ve daha az	3	30,0	30,0	30,0
3 yıl	2	20,0	20,0	50,0
4 yıl	1	10,0	10,0	60,0
6 yıl ve daha fazla	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

T-Test

Group Statistics

GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU2 1,00	10	3,7000	2,1628	,6839
2,00	10	3,7000	2,2136	,7000

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
SORU2	Equal variances assumed	,000	1,000	,000	18	1,000	,0000	,9787	-2,0561	2,0561
	Equal variances not assumed			,000	17,990	1,000	,0000	,9787	-2,0562	2,0562

T-Test

Group Statistics

GRUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SORU21 1,00	10	1,6000	,9661	,3055
2,00	10	1,5000	,7071	,2236

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
SORU21	Equal variances assumed	2,310	,146	,264	18	,795	,1000	,3786	-,6954	,8954
	Equal variances not assumed			,264	16,493	,795	,1000	,3786	-,7006	,9006

KAYNAKÇA

KİTAPLAR VE TEZLER

Abbott, P. ve Lewry, S. (1993). **Front Office**, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Akal, Z. (1992). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara: Milli Prodüktivite Yayını.

Akmeç, J. (1995). **Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını.

Akoğlan, M. (1995). "Otelcilik Endüstrisi"; İçinde: **Otel İşletmeciliği**, Ed. Nazmi Kozak, Ankara: Anatolia Yayıncılık.

Atkinson, H., Berry, A., ve Jarvis, R. (1995). **Business Accounting for Hospitality and Tourism**, London: Chapman&Hall.

Bardi, J. A. (1990). **Hotel Front Office Management**, New York: Van Nostrand Reinhold.

Baykul, Y. (1999). **İstatistik: Metodlar ve Uygulamalar**, Ankara: AnıYay.

Bell, R. A. ve Kaven, W. H. (1997). "Countervailing Power and Yield Management: Hotel Chains vs Corporate Travel Department"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Service Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.83-97.

Boella, M. (1997). "Legal Aspects"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Service Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.29-41.

Coltman, M. M. (1992). **Financial Control for Your Hotel**, New York: Van Nostrand Reinhold.

Coltman, M. M. (1994). **Hospitality Management Accounting**, New York: Van Nostrand Reinhold.

Cross, R. G. (1997). **Revenue Management**, New York: Broadway Books.

Cross, R. G. (1992). "The Ethics of Yield Management"; İçinde: **Ethics in Hospitality Management**, Eds. Daniel T. Davis ve Marj Harless, Michigan: Educational Institute Of American Hotel&Motel Association, ss.235-248.

Çalık, N. (1992). **Pazarlama Yönetiminde Satış Tahmin Sürecine Bütünleşik Bir Yaklaşım**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Çiçek, D. S. (2000). **Otel İşletmelerinde Dinamik Programlamaya Dayalı Oda Fiyatının Belirlenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çömlekçi, N. (1989). **Temel İstatistik: İlke ve Teknikleri**, İstanbul, Bilim ve Teknik Yay.

Daudel, S. ve Vialle, G. (1994). **Yield Management: Applications to Air Transport and Other Service Industries**, Paris: Institut du Transport Aerien.

Donaghy, K., McMahon-Beattie, U. ve McDowel, D. (1997a). "Yield Management Practices" ; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Service Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.183-201.

Downie, N. J. (1995). "The Use of Accounting Information in Hotel Marketing Decisions", İçinde: **Accounting and Finance for the International Hospitality Industry**, Ed. Peter Harris, Oxford: Butterworth-Heinemann, ss.202-221.

Doganis, R. (1995). **Flying off Course: The Economics off International Airlines**, London: George Allen & Urwin.

Edgar, D. A. (1997). "Economic Aspects"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Services Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.12-28.

Emeksiz, M. (1997). **Sayfiye Konaklama İşletmelerinde Oda Satış Yöntemleri ve Son Dakika (Last Minute Booking) Satışlarının Yapısal Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fidelio. (1996). **Önbüro Modülü 5.0 Versiyonu Kullanım Kitabı**, İstanbul: Protel Bilgisayar Ltd.

Fitzsimmons, J. A. ve Fitzsimmons, M. J. (1998). **Service Management**, Singapur: McGraw-Hill.

Goulding, P. J. ve Leask, A. (1997). "Scottish Visitor Attractions: Revenue Versus Capacity" ; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Service Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.160-182.

Hanlon, P. (2000). **Global Airlines**, Oxford: Butterworth-Hienemann.

Hartley, J. ve Rand, P. (1997). "Conference Sector Capacity Management"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Service Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.218-241.

Hiemstra, S. J. (1999). "Economic Pricing Strategies for Hotels"; İçinde: **Economic and Management Methods for Tourism and Hospitality Research**, Eds. Thomas Baum ve Ram Mudambi, West Sussex: Wiley, ss.215-231.

Howey, R. (1995). "How Consumers Choose Hotels" ; İçinde: **Hotel Management and Operations**, Ed: Denney G. Rutherford, New York: Van Nostrand Reinhold, ss.294-298.

Huyton, J. R. ve Peters, S. D. (1997). "Application of Yield Management to the Hotel Industry" ; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Service Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.202-217.

IHA (INTERNATIONAL HOTEL ASSOCIATION) (1992). **Yield Revenue Management**, Otel Otomasyonu Danışma Grubu Raporu, Uluslararası Otelciler Birliği Kongresi, 11-15 Ekim 1992, Bangkok.

Ingold, A. ve Huyton, J. R. (1997). "Yield Management and the Airline Industry"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Services Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.143-159.

İçöz, O. (1996). **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Ankara: Anatolia Yayıncılık.

İçöz, O. ve Kozak, M. (1998). **Turizm Ekonomisi**, Ankara: Turhan Kitabevi.

İsmail, A. (1999). **Hotel Sales and Operations**, Albany: Delmar Pub.

Jones, C. ve Paul, V. (1993). **Accomodation Management**, London: BT Batsford.

Jones, P. ve Lockwood, A. (1989). **The Management of Hotel Operations**, London: Cassell.

Kahraman, N. (1997). **Turizm Yatırım Projeleri Analizi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kasavana, M. L. ve Brooks, R. M. (1995). **Managing Front Office Operations**, Michigan: Educational Institute Of American Hotel&Motel Association.

Kasavana, M. L. ve Cahill, J. J. (1994). **Computer Applications in Hospitality and Tourism (textbook)**, (Ins.) Mark M. Warner. Michigan: AHMA.

Kayaman, R. (1998). **Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Kimes, S. E. (1989). "Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms", **Journal of Operations Management**, 8,4:348-363; İçinde: **Managing Services**, Ed: Christopher Lovelock, New Jersey: Printice Hall, 1992, ss.188-201.

Kimes, S. E. (1997). "Yield Management:An Overview"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Service Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.3-11.

Kotler, P., Bowen, J. ve Makens, J. (1996). **Marketing for Hospitality and Tourism**, New Jersey: Prentice Hall.

Kozak, N. (1999). **Turizm Mevzuatı El Kitabı**, Ankara: Turhan Kitabevi.

Laws, E. (1997). "Perspectives on Pricing Decisions in the Inclusive Holiday Industry"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Services Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell.(1997). ss.67-82.

Lazer, W. ve Layton, R. A. (1999). **Contemporary Hospitality Marketing**, Michigan: Educational Institute Of American Hotel&Motel Association

Lewis, R. C., Chambers, R. E. ve Chacko, H. E. (1995). **Marketing Leadership in Hospitality**, ABD: Van Nostrand Reinhold.

Lewis, R. C. (1995). "Hospitality Marketing: The Internal Approach"; İçinde: **Hotel Management and Operations**, Ed: Denney G. Rutherford, New York: Van Nostrand Reinhold, ss.299-304.

Lovelock, C. H. (1984). "Strategies for Managing Demand in Capacity Constrained Service Organizations", **Service Industries Journal**, Ekim, 4,3:... ; İçinde: **Accommodation Management**, Christine Jones ve Val Paul, London: BT Batsford Limited, s.281

Lovelock, C. H. (1992). "Strategies for Managing Capacity-Constrained Services"; İçinde: **Managing Services**, Ed: Christopher Lovelock, New Jersey: Printice Hall, ss.154-168.

Lundberg, D. E., Krishnamoorthy, M. ve Stavenga, M. H. (1995). **Tourism Economics**, New York: John Wiley & Sons.

Makens, J. C., (1995). "Hotel Salesperson: Enhancing Their Creativity and Efficiency"; İçinde: **Hotel Management and Operations**, Ed: Denney G. Rutherford, New York: Van Nostrand Reinhold, ss.271-277.

Maviş, F. (1994). **Otel İşletmeciliği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

O'connor, P. (1996). **Using Computers in Hospitality**, London: Cassell.

Oral, S. (1997). **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir.

Özalp, İ. (1992). **Yönetim ve Organizasyon**, II. Cilt, Eskişehir.

Powers, T. (1997). **Marketing Hospitality**, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Raeseide, R. (1997). "Quantitative Methods"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Service Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.42-64.

Russel, K. A. ve Johns, N. (1997). "Computerized Yied Management Systems: Lessons from the Airline Industry"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Services Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.120-127.

Russell, K. A. (1997). "Expert Systems"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Services Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.128-140.

Rutherford, D. G. (Ed.). (1995). **Hotel Management and Operations**, New York: Van Nostrand Reinhold.

Schmidgal, R. S. (1986). **Hospitality Industry Managerial Accounting**, Michigan: Educational Institute Of American Hotel&Motel Association.

Schreiber, M. ve Kinnear, T. C. (1997). "American Airlines: SABRE Reservation System in Europe"; İçinde: **Cases in Marketing Management**, Eds. Kennenth L. Bernhardt ve Thomas C. Kinnear, Boston:....., ss.318-344.

Shaw, M. (1995). "The Art and Science of Selling to Group Markets in Hotel Convention Sales"; İçinde: **Hotel Management and Operations**, Ed: Denney G. Rutherford, New York: Van Nostrand Reinhold, ss.265-270.

Shaw, M. (1995). "Hotel Pricing"; İçinde: **Hotel Management and Operations**, Ed: Denney G. Rutherford, New York: Van Nostrand Reinhold, ss.305-309.

Smith, S. L. J. (1995). **Tourism Analysis**, London: Longman.

Smith, B. C., Leimkuhler, J. F. ve Darrow, R. M. (1992). "Yield Management at American Airlines"; İçinde: Fitzsimmons, J. A. ve Fitzsimmons, M. J. (1998). **Service Management**, Singapur: McGraw-Hill, ss.411-412.

Vallen, G. K. ve Vallen, J.J. (1996). **Check-in Check-out**, Chicago: Irwin.

Warren, P. ve Ostergren, N. W. (1995). "Marketing Your Hotel: Challenge of the 1990s"; İçinde: **Hotel Management and Operations**, Ed: Denney G. Rutherford, New York: Van Nostrand Reinhold, ss.251-253.

Wilson, R. H. (1995). "Combining Hotel Promotions, Discount Packages, and Yield Management Systems: Make Sure It's Legal"; İçinde: **Hotel Management and Operations**, Ed: Denney G. Rutherford, New York: Van Nostrand Reinhold, ss.287-293.

Witt, S. F. ve Witt, C. A. (1992). **Modelling and Forecasting Demand in Tourism**, London: Academic Press.

Yarcan, Ő. (1998). **Türkiye'de Turizm ve UluslararasılaŐma**, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

Yeoman, I. ve Ingold, A. (1997). "Decision Making"; İçinde: **Yield Management: Strategies for the Service Industries**, Eds. Ian Yeoman ve Anthony Ingold, London: Cassell, ss.101-119.

Zeithaml, V. A. ve Bitner, M. J. (1996). **Services Marketing**, Singapur: McGraw-Hill.

SÜRELİ YAYINLAR

Andrew, W. P., Cranage, D. A. ve Lee, C. K. (1991). "Forecasting Hotel Occupancy Rates with Time Series Models: An Empirical Analysis", **Hospitality Research Journal**, 14,2:173-181.

Barnett, F. W. (1988). "Four Steps to Forecast Total Market Demand", **Harvard Business Review**, July-August,4:28-37.

Belobaba, P. P. (1989). "Application of a Probabilistic Decision Model to Airline Seat Inventory Control", **Operations Research**, 37,2:183-197.

Berglund, J. (1998). "Plug'n Book, Make Your Hotel Available for Internet Reservations", **The Micros-Fidelio, Libretto**, 7,1: 1.

Bieber, T. P. (1989). "Guest-History Systems: Maximizing the Benefits", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 30,3:20-22.

Bilgin, İ. (1998). "Otel Yönetim Sisteminde Bilgisayar Kullanımı", **Hotel ve Restaurant Teknik**, 3,17:71-75.

Birkan, İ. (1997). "Resort Otellerin Pazarlamasına Yeterince Önem Verilmiyor", **TYD Dergisi**, Ağustos-Ekim, ss. 22-24.

Birkan, İ. (1998). "Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri", **Anatolia : Turizm Araştırmaları Dergisi**, 9,2 : 26-32.

Bitran, G. R. ve Mondschein, S. V. (1995). "An application of Yield Management to the Hotel Industry Considering Multiple Day Stays", **Operations Research**, 43,3:427-443.

Bowen, J. T. ve Clinton, D. N. (1988). "Expert System: Advisor on a Disk", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:62-67.

Brathwaite, R. (1992). "Value-Chain Assessment of the Travel Experience", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:41-49.

Bradley, A. ve Ingold, A. (1993). "An Investigation of Yield Management in Birmingham Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 5,2:13-16.

Brotherton, B. ve Mooney, S. (1992). "Yield Management-Progress and Prospects", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 11,2: 23-32.

Buhalis, D. (1998). "Strategic Use of Information Technologies in Tourism Industry", **Tourism Management**, 19,5:409-421.

Burgess, C. ve Bryant, K. (2001). "Revenue Management – The Contribution of the Finance Function to Profitability", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13,3:144-150.

Cho, W. ve Olsen, M. D. (1998). "A Case Study Approach to Understanding the Impact of Information Technology on Competitive Advantage in the Lodging Industry", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 22,4:376-394.

CHRAQ (1990) "Conference Report: Yield Management Magic?" **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 31,1:14-15.

Connolly, D. J., Olsen, M. D. ve Moore, R. G. (1998). "The Internet as a Distribution Channel", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 39,4:43-54.

Connolly, D. J. ve Olsen, M. D. (1999). "Hospitality Technology in the New Millennium", **International Hotel & Restaurant Association, Teknoloji Raporu**, Viyana, Avusturya, Şubat 1999.

Connolly, D. J. ve Olsen, M. D. (1997-1998). "Think Thank on Technology", **International Hotel & Restaurant Association, Teknoloji Raporu**, Singapur, Haziran, 1997, Nice, Fransa, 1998.

Dev, C. S. (1990). "Marketing Practices of Hotel Chains", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:54-63.

Dev, C. S. (1990). "Strategic Alliances in the Hotel Industry", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:42-45.

Donaghy, K. ve McMahon, U. (1995). "Managing Yield: A Marketing Perspective", **Journal of Vacation Marketing**, 2,1:55-62.

Donaghy, K., McMahon, U. ve McDowel, D. (1995a). "Yield Management: An Overview", **International Journal of Hospitality Management**, 14,2:139-150.

Donaghy, K., McMahon, U. ve McDowel, D. (1997). "Implementing Yield Management: Lessons from the Hotel Sector", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:50-54.

Dunn, K. D. ve Brooks, D. E. (1990). "Profit Analysis: Beyond Yield Management", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 31,3:80-90.

- Edgar, D. A., Litteljhon, D. L. ve Allardyce, M. L. (1994). "Strategic Clusters and Strategic Space: The Case of the Short Break Market", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 6,5:20-26.
- Edgar, D. A. (1997). "Capacity Management in the Short Break Market", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:55-59.
- Emeksiz, M. (2000). "Otel İşletmelerinde İçsel ve Dışsal Bilgi Sistemleri-Beş Yıldızlı Uluslararası Bir Zincir Otelin Dışsal Bilgi Sistemleri ile İletişiminin İncelenmesi", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 11,2: 34-43.
- Escoffier, M. R. (1997). "Yield Management: Where We've Been, Where We Are, Where We're Going", **FIU Hospitality Review**, 15,1:47-56.
- Gamble, P. R. (1991). "An Information Technology Strategy for the Hospitality Industry of the 1990s", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 3,1 : 10-15.
- Gilbert, B. (1993). "Richfield's Management: Focusing on the Top Line", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:46-51.
- Greenberg, C. (1985). "Focus on Room Rates Lodging Demand", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 26,3:10-11.
- Griffin, R. K. (1995). "A Categorization Scheme for Critical Success Faktors of Lodging Yield Management Systems", **International Journal of Hospitality Management**, 14,3/4:325-338.
- Griffin, R. K. (1996). "Factors of Successful Lodging Yield Management Systems", **Hospitality Research Journal**, 19,4:17-29.
- Griffin, R. K. (1997). "Evaluating the Success of Lodging Yield Management Systems", **FIU Hospitality Review**, 15,1:57-71.
- Griffin, R. K. (1998). "Data Warehousing", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 39,4: 28-35
- Gu, Z. (1997). "Proposing a Room Pricing Model for Optimizing Profitability", **International Journal of Hospitality Management**, 16,3:273-277.
- Gürbüz, A. (1996). "Turizm Pazarlamasına Özgü Pazarlama Karmaşı Elemanlarının Turizm İşletmeleri İçin Önemi", **Pazarlama Dünyası**, No. 61:30-34.
- Hanks, R. D., Cross, R. G. ve Noland, R. P. (1992). "Discounting in the Hotel Industry", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:15-23.
- Harris, F. ve Peacock, P. (1992). "Hold My Place Please", **Marketing Management**, 4,2:34-46.

Hospitality Directions – Europe Edition, Forecast & Analyses for the Hospitality Industry, Pricewaterhousecoopers, Haziran - 2000.

Hu, C. ve Hiemstra, S. J. (1996). "Hybrid Conjoint Analysis as a Research Technique to Measure Meeting Planners' Preference in Hotel Selection", **Journal of Travel Research**, Sonbahar, ss.62-89.

Huyton, J. R., Evens, P. ve Ingold, A. (1997). "The Legal and Moral Issues Surrounding the Practice of Yield Management", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:84-86.

Jauncey, S., Mitchell, I. ve Slamet, P. (1995). "The Meaning and Management of Yield in Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 7,4:23-26.

Jones, P. ve Hamilton, D. (1992). "Yield management: Putting People in the Big Picture", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 33,1: 89-95.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work", **Harvard Business Review**, Eylül-Ekim.

Kasavana M. L. ve Knutson, B. J. (1999). "A Primer on Siftware: Warehousing, Marting, and Mining Hospitality Data for More Effective Marketing Decisions", **Journal of Hospitality and Leisure Marketing**, 6,1: 83-96.

Kasavana M. L., Knutson, B. J. ve Polonowski, S. J. (1997). "Netlurking: The Future of Hospitality Internet Marketing", **Journal of Hospitality and Leisure Marketing**, 5,1: 31-44.

Kimes, S. E. (1989a). "The Basics of Yield Management", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 30,3:14-19.

Kimes, S. E. (1994). "Perceived Fairness of Yield Management", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:22-29.

Kimes, S. E., (1998). "Restaurant Revenue Management", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 39,3:32-43.

Kuşluvan, S. (1997). "Konaklama Sektöründe Pazarlama Karar Değişkeni Olarak Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler", **Pazarlama Dünyası**, Sayı,61: 11-18.

Koss-Feder, L. (1994). "Operators Sound off on Buying Property-Management Systems", **Hotel&Motel Management**, 209,11:24.

- Koss-Feder, L. (1994). "Yield Management Software Needs to be Refined", **Hotel&Motel Management**, 209,11:30.
- Koçer, D. (1996). "İnternet Acentalar İçin Tehlike mi Avantaj mı?" **Türsab Dergisi**, No 146:38-41.
- Lambert, C. U., Lambert, J. M. ve Cullen, T. P. (1989). "The Overbooking Question: A Simulation", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 30,2:15-20.
- Law, R. (1998). "Room Occupancy Rate Forecasting: A Neural Network Approach", **International Journal of Hospitality Management**, 10,6:234-239.
- Lee-Ross, D. ve Johns, N. (1997). "Yield Management in Hospitality SMEs", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:66-69.
- Lefever, M. M. (1988). "The Gentle Art of Overbooking", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 29,3:7-8.
- Lewis, R. C. (1986). "Costomer-Based Hotel Pricing", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 27,2:18-21.
- Lieberman, W. H. (1993). "Debunking the Myths of Yield Management", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 34,1:34-41.
- Lockwood, A. ve Jones, P. (1990). "Applying Value Engineering to Rooms Management", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2,1:27-32.
- Luciani, S. (1999). "Implementing Yield Management in Small and Medium Sized Hotels: An Investigation of Obstacles and Success Factors in Florence Hotels", **International Journal of Hospitality Management**, 18,(1999):129-142.
- Main, H. (1995). "Information Technology and the Independent Hotel – Failing to Make the Connection?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 7,6:30-32.
- Main, H., Chung, M. ve Ingold, A. (1997). "A Preliminary Study of Data Utilization by Small to Medium Sized Hotels", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:92.
- McEvoy, B. J. (1997). "Integrating Operational and Financial Perspectives Using Yield Management Techniques: Add-on Matrix Model", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:60-65.
- McGuffie, J. (1990). "CRS Development and the Hotel Sector-Part I", **EIU Travel & Tourism Analyst**, No. 1:29-41.

- McGuffie, J. (1990). "CRS Development and the Hotel Sector-Part II", **EIU Travel & Tourism Analyst**, No. 2:18-36.
- Morrison, A. M., Bose, G. ve O'Leary, J. T. (2000). "Can Statistical Modeling Help with Data Mining? A Database Marketing Application for U. S. Hotels", **Journal of Hospitality and Leisure Marketing**, 6,4: 91-110.
- Noone, B. ve Griffin, P. (1997). "Enhancing Yield Management with Customer Profitability Analysis", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:75-79.
- Nordling, C. W. ve Wheeler, S. K. (1992). "Building a Market-Segment Accounting Model to Improve Profits", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:29-36.
- Norman, E. D. ve Mayer, K. J. (1997). "Yield Management in Las Vegas Casino Hotels", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:28-33.
- Okumuş, F. (1997). "Turizmde Yeni Dağıtım Kanalı", **Tourism and Hotel Trends**, 1,3: 18-22.
- Olsen, M. D. (1993). "International Growth Strategies of Major US Hotel Companies", **EIU Travel & Tourism Analyst**, No 3:51-64.
- Orkin, E. B. (1988). "Boosting Your Bottomline with Yield Management", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 28,4:52-56.
- Orkin, E. B. (1990). "Strategies for Managing Transient Rates", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 30,4:35-39.
- Orkin, E. B. (1998). "Wishful Thinking and Rocket Science", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 39,4:15-19.
- Overstreet, G. A. Jr. (1993). "Creating Value in Oversupplied Markets: The Case of Charlottesville, Virginia, Hotels", **The Cornell H.R.A. Quarterly**,:68-81.
- Pınar, İ. (1996). "İnternet'te Pazarlama", **Verimlilik Dergisi**, 4: 69-78.
- Peters, S. ve Reilly, J. (1997). "Yield Management Transition: A Case Example", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:89-90.
- Quain, B., Sansbury, M. ve LeBruto, S. M. (1998). "Revenue Enhancement, Part 1", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 39,5:41-48.
- Quain, B., Sansbury, M. ve LeBruto, S. M. (1998). "Revenue Enhancement, Part 2", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 39,6:71-79.
- Relihan, III W. J. (1989). "The Yield Management Approach to Hotel-Room Pricing", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 30,1:40-45.

- Reynolds, Paul C. ve Richard W. Braithwaite, (1997). "Whose Yield is it Anyway? Compromise Options for Sustainable Boat Tour Ventures", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:70-74.
- Rimmington, M. ve Metin K. (1997). "Developments in Information Technology: Implications for the Tourism Industry and Tourism Marketing", **Anatolia: International Journal of Tourism and Hospitality Research**, 8,3: 59-80.
- Rollason, T. (1997). "Rembrant-Yield Management at Jersey European Airways", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:87-88.
- Russo, J. A. Jr. (1991). "Variance Analysis: Evaluating Hotel Room Sales", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 31,4:60-65.
- Sands, T. (1998). "Preferential Rates Unlimited", **The Micros-Fidelio, Libretto**, 6,2:1
- Savkina, R. ve Yakovlev, V. (1997). "Yield Management in Russia: Charecteristics and Evaluation", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:91.
- Schwartz, Z. (1998). "The Confusing Side of Yield Management: Myths, Errors, and Misconceptions", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 22,4:413-430.
- Schwartz, Z. (2000). "Changes in Hotel Guests' Willingness to Pay as the Date of Stay Draws Closer", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 24,2:180-198.
- Schwartz, Z. (1996). "A Dynamic Equilibrium Pricing Model: A Game Theoretic Approach to Modelling Conventions' Room Rates", **Tourism Economics**, 2,3: 251-263
- Schwartz, Z. ve Hiemstra, S. (1997). "Improving the Accuracy of Hotel Reservations Forecasting: Curves Similarity Approach", **Journal of Travel Research**, 36,1:3-14
- Sheil, B. (1987). "Thinking About Artificial Intelligence", **Harvard Business Review**, July-August,4:91,97.
- Slattery, P. (1992). "Unaffiliated Hotels in UK", **EIU Travel & Tourism Analyst**, No 1:90-102.
- Tavmergen, İ. P. (1998). "Turizm İşlemeciliğinde Verimliliği Artıran Yeni Teknolojiler ve Yaklaşımlar", **Anatolia : Turizm Araştırmaları Dergisi**, 9,2 :39-43.
- Troy, T. N. (1994). "Integrating Consortium Takes Standardization Lead", **Hotel & Motel Management**, 209,11:23.
- Troy, T. N. (1994). "Joining the Consortium Makes Good Sense", **Hotel & Motel Management**, 209,11:25.

Troy, T. N. (1994). "New Market Software Automates the Function Diary", **Hotel&Motel Management**, 209,11:32.

Turizm Teknolojileri Enter'98, Özel Ek, 21.01.1998.

Uysal, Ö. Ö. (1999). "Konaklama İşletmelerinde Hasılat Yönetimi Yaklaşımının Müşteri Kesimlerine Dayalı Karlılık Analizi Modeliyle Zenginleştirilmesi", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 1,3: 121-130

Ünsever, İ. (1996). "Overbooking: Ağır Bir Turizm Suçu", **Türsab Dergisi**, No 146:34-37.

Ünsever, İ. (1996). "Şu 'Stop Sale' Dedikleri", **Türsab Dergisi**, No 147:46-47.

Van Hoof, H. B. ve Combrink, T. E. (1998). "U.S. Lodging Managers and the Internet", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 39,2:46-54.

Walle, A. H. (1996). "Tourism and the Internet Marketing: Opportunities for Direct Marketing", **Journal of Travel Research**, 35,1:72-77.

Weaterford, L. R. ve Bodily, S. E. (1992). "A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing", **Operations Research**, 40,5:831-845.

Weaterford, L. R. (1995). "Length of Stay Heuristics", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 36,6:70-79.

Yeoman, I. ve Watson, S. (1997). "Yield Management: A human Activity System", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9,2:80-83.

Yesawich, P. C. (1984). "A Market Based Approach to Forecasting", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 25,3:47-53.

Yücel, C. (1998). "Konaklama Sektörü 21. Yüzyıla Teknolojik Donanımla Girecek", **Hotel**, Sayı:9: 58-67.

İNTERNET KAYNAKÇASI

[http:// www.abovetheweather.com](http://www.abovetheweather.com), Ocak, 2001

Lieberman, W. H. (2001). "Yield Management: System or Program?", [http:// www.abovetheweather.com](http://www.abovetheweather.com), Revenue Management System Articles, Ocak, 2001.

Lieberman, W. H. (1991). "Making Yield Management Work for You: Ten Steps to Enhanced Revenues", **Travel, Tourism and Hospitality Bulletin of Arthur D. Little**, [http:// www.abovetheweather.com](http://www.abovetheweather.com), Revenue Management System Articles, Ocak, 2001.

Whitaker, R. <http://www.ibm.com>. For more information, WHITAKER@uk.ibm.com, Ekim, 1999.

IBM to Help Travel & Transportation Companies Build Their Own Auction WebSites, <http://www.europe.ibm.com/solutions/travel/trapub.nsf/detailcontacts/hotels.news>, Ekim, 1999

<http://www.worldres.com>, Ocak, 2001.

<http://www.hotelsonline.com>, Ocak, 2001.

<http://www.all-hotels.com>, Ocak, 2001.

<http://www.lastminute.com>, Ocak, 2001.

<http://www.expedia.com>, Ocak, 2001.

<http://www.travelweb.com>, Ocak, 2001.

<http://www.hotelbank.com>, Ocak, 2001.

<http://www.trustinternational.com>, Ocak, 2001.

<http://www.steigenberger.com>, Ocak, 2001.

<http://www.lhw.com>, Ocak, 2001.

<http://www.utell.com>, Ocak, 2001.

<http://www.opus2.com>, Ocak, 2001.