İSTANBUL KEMERBURGAZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ODALAR BÖLÜMÜNDE GELİR YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ZEKİYE SERAP KORKMAZ

İSTANBUL, 2014

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ODALAR BÖLÜMÜNDE GELİR YÖNETİMİ

ZEKİYE SERAP KORKMAZ

İşletme, Ankara Üniversitesi SBF, 1989

Danışman:Yrd. Doç. Dr. Saadet ÇETİNKAYA

İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi

İşletme Yüksek Lisans Programı'na

sunulmuştur.

Bu çalışma tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

Yrd. Doç. Dr. Saadet ÇETİNKAYA
Danışman

İnceleme Komitesi Üyeleri

Prof. Dr. Hayri KOZANOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Saadet ÇETİNKAYA

Yrd. Doç. Dr. E. Eser TELCİ

Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

Yrd. Doç. Dr. Tutku EKER IŞCİOĞLU
Anabilim Dalı Başkanı

İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi onayı

03/06/2014

Prof. Dr. Hayri KOZANOĞLU
Enstitü Müdürü

Bu dökümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağlı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve orjiinal olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.



Zekiye Serap KORKMAZ

Sevgili babam Salim AKGÜL'ün anısına….

TEŞEKKÜR

Bu çalışmam süresince; değerli zamanından vakit ayırmaktan kaçınmayarak bilgi, tecrübe ve güler yüzü ile her noktasına katkı sağlayan çalışmamın yöneticisi Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Saadet ÇETİNKAYA'ya ve tez konusu hakkında ilk fikirlerimin oluşmasını sağlayan Sayın Hocam Güner GÜRSOY'a;

Tezimin hazırlanması sırasında beni cesaretlendiren ve manevi destek sağlayan değerli eşim Kaan KORKMAZ'a ve onlara ayırmam gereken vaktimi kıskanmayarak bana destek olan sevgili çocuklarım Ezgi Su ve Dağhan'a, tezimin şekillenmesinde katkı sağlayan kardeşim Billur'a ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili annem Sultan AKGÜL'E

Teşekkürü bir borç bilirim.

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ODALAR BÖLÜMÜNDE GELİR YÖNETİMİ

ÖZET

Zekiye Serap KORKMAZ

Yüksek lisans /İşletme /İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi,

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Saadet ÇETİNKAYA

Mayıs, 2014

Havayolu firmalarının sabit kapasitelerini, farklı fiyatlar uyguladıkları pazar bölümlerine tahsis ederek, gelirlerini artırmak amacıyla başlattıkları gelir yönetimi, günümüzde özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinde geniş bir kullanım alanı bulmuştur.

Satılamayan her ürünün zarar anlamına geldiği stoklanamaz ürüne sahip ve değişken taleple karşı karşıya olan birçok hizmet işletmesi tarafından kullanılan gelir yönetimi, talep analizi, pazar bölümlendirilmesi, fiyat farklılaştırılması ve kapasite tahsisi aşamalarının bir süreç olarak uygulandığı sistemi ifade etmektedir.

Bu çalışmada dinamik bir fiyatlama modeli olarak gelir yönetimi sisteminin, büyük ölçekli konaklama tesisleri için oluşturulan modeller çerçevesinde, küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde yapılan uygulamaları araştırılmıştır. Ayrıca, İstanbul'da bulunan küçük ve orta ölçekli sayılabilen 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı, butik oteller ve özel konaklama tesisleriyle yapılan alan çalışması ile gelir yönetimi sistemi uygulama düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Gelir Yönetimi, Turizm, Otel, Konaklama Tesisleri, KOBİ, Küçük Ve Orta Ölçekli Konaklama Tesisleri, işletme

ABSTRACT

YIELD MANAGEMENT IN ROOMS DEPARTMENT OF SMALL AND MEDIUM SIZE HOSPITALITY ENTERPRISES

Zekiye Serap KORKMAZ

Mayıs,2014

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Saadet ÇETİNKAYA

Yield management, which was first introduced by airline companies to maximize their yield by allocating fixed capacity to differentiated customer segments, is applied large and chain hotel enterprises in hospitality industry.

Applied by different service industries having perishable products which corresponds ''loss'' when not sold. Yield Management is a systematic process which requires demand analysis, market segmentation, price differentiation and capacity allocation techniques.

This thesis researched the application of Yield Management system in SMHE's in the context of dynamic yield management models which are developed for large scale hospitality enterprises.

Additionally, the level of application of yield management systems by SMHE's in İstanbul is tried to be measured by conducting a field research among one stars, two stars, three stars hotels and boutique hotels.

Key Words: Yield Management In SMHE's, Small-Medium Size Hotels, Yields Management In Room Departments, Yield Management In SMHE's In İstanbul, Market Segmentation In Hospitality, Price Differentiation In Hospitality, Capacity allocation in Hospitality İndustry.

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ ..... Xİİ

ŞEKİL LİSTESİ ..... XİV

KISALTMALAR LİSTESİ XV

1.GİRİŞ 1

2. GELİR YÖNETİMİ 5

2.1 GELİR YÖNETİMİNİN TANIMI 5

2.2 GELİR YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ 9

2.2.1 Dünya'daki Gelişimi 9

2.2.2 Türkiye'deki Gelişimi 10

2.3 GELİR YÖNETİMİ UYGULAYABİLECEK İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ 14

2.3.1 Ürünün Stoklanamaz Olması 16

2.3.2 Pazarın Bölümlendirilebilmesi 17

2.3.3 Talep Miktarının İstikrarsız Olması 17

2.3.4 Sınırlı Ve Kısa Dönemde Artırılamayan Kapasiteye Sahip Olması 19

2.3.5 Sabit Maliyetlerin Yüksek, Değişken Ve Marjinal Maliyetlerinin Düşük Olması 19

2.3.6 Ürünün Önceden Alınabiliyor Olması 21

2.4 GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ 21

2.4.1 Uygulama Modelleri 24

2.4.2 Avrupa Birliği Araştırma Raporu 31

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ) 33

3.1 TANIM 33

3.1.1 Dünya'da KOBİ tanımları 33

3.1.2 Türkiye'de kullanılan tanımlar 34

3.2 KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ 35

3.3 KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ 36

3.4 KOBİ'LERİN SORUNLARI 37

3.5 SAYILARLA TÜRKİYE'DE KOBİ 39

3.6 TURİZM SEKTÖRÜNDE KOBİ 43

3.6.1 Dünya'da Turizm Sektöründe Yer Alan KOBİ'ler 43

3.6.2 Türkiye'de Turizm Sektöründe Yer Alan KOBİ'ler 44

3.6.3 Konaklama Tesislerinde Büyüklük Ölçütleri 50

3.6.4 Küçük ve Orta Ölçekli Otellerin Özellikleri ve Organizasyon Yapıları 60

4. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN (KOBKİ) ODALAR BÖLÜMÜNDE GELİR YÖNETİMİ 66

4.1 KOBKİ'LER İÇİN GY SİSTEMİNE İLİŞKİN UYGULAMALAR 69

4.1.1 Gelir Yönetimine Hazırlık 69

4.1.2 Arz ve Talebin Analizi 72

4.1.3 Pazarın Bölümlendirilmesi/Fiyatların Farklılaştırılması 76

4.1.4 Kapasitenin ve Fiyatların Yönetimi, Faaliyete Geçme 85

4.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ BİR OTELİN GÜNLÜK GELİR YÖNETİMİ FAALİYETİ 96

5. BİLGİ SİSTEMLERİ VE İNTERNETİN KOBKİ'LERDE ÖNEMİ 99

5.1 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİLGİ SİSTEMLERİ 99

5.1.1 Konaklama Yönetim Sistemleri 99

5.1.2 Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri, Dağıtım Kanalları 99

5.2 İNTERNETİN TURİZM ALANINDA KULLANIMI 100

5.3 GY AÇISINDAN İNTERNET 111

6. KOBKİ'LERDE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA 115

6.1 ARAŞTIRMANIN AMACI 115

6.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 116

6.3 ANKET SONUÇLARINI KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMLERİ 120

6.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI 124

6.5 ARAŞTIRMA VE BULGULAR 125

6.5.1 Gelir Yönetimi Uygulayan ve Uygulamayan Tesislerin Karşılaştırılması 125

6.5.2 Gelir Yönetimi Sistemini Uygulayan Tesislere İlişkin Analiz 151

6.5.3 GY Uygulamalarının Sınıflar Arasındaki Farklılıklarının Karşılaştırılması 161

6.5.4 GY Sonuçlarının GY Puanları Açısından Değerlendirilmesi 176

6.5.5 Satış Kanallarının Karşılaştırılması 181

7. SONUÇ VE ÖNERİ 190

TABLO LİSTESİ

Tablo 3-1 AB nin KOBİ Tanımı **33**

Tablo 3-2 Halkbank KOBİ Tanımı **34**

Tablo 3-3 Sektör Ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı **41**

Tablo 3-4 KOBİ Sayılabilecek Konaklama Tesisleri **48**

Tablo 3-5 Yeme İçme Tesislerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler **49**

Tablo 3-6 Toplam KOBİ Ölçütünde Konaklama ve Yeme İçme Tesisi Sayısı **49**

Tablo 3-7 KOBİ Tanımları **51**

Tablo 4-1 Küçük Ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmeleri İçin Genel SWOT Analizi **73**

Tablo 4-2Küçük Bir Otel İçin SWOT Analizi Örneği **74**

Tablo 4-3 Yer Değiştirmelerin Karşılaştırılması **88**

Tablo 5-1 İnternet Kullanıcıları **102**

Tablo 5-2 İnternet Aracılığı ile Yapılan Seyahat İşlemleri İstatistiği **106**

Tablo 6-1 Türkiye'de Ve İstanbul'da Bulunan ve 1,2,3, Yıldızlı Otel İle Butik Otel Ve Özel Konaklama Tesisi Dışında Kalan Tesisler **117**

Tablo 6-2 Türkiye Ve İstanbul'da Bulunan 1 Yıldızlı, 2 Yıldızlı, 3 Yıldızlı Ve Butik Oteller İle Özel Konaklama Tesislerinin Sayısı **118**

Tablo 6-3 İstanbul'da Bulunan KOBKİ'lerin Sayısı **119**

Tablo 6-4 Anket Uygulamasına İlişkin Bilgiler **119**

Tablo 6-5 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesis Sayısı **126**

Tablo 6-6 GY Uygulayan ve Uygulamayan Tesislerin Sınıflara Göre Dağılımı **127**

Tablo 6-7 GY Uygulamayanlar ve UygulayanlarYüzdesi **127**

Tablo 6-8 GY Uygulayanların Sınıflar Bazında Yüzdeleri **128**

Tablo 6-9 Yaş Ortalamalarının Karşılaştırılması **129**

Tablo 6-10 Sahiplik Yapılarının Karşılaştırılması **130**

Tablo 6-11 Oda Sayılarının Karşılaştırılması **131**

Tablo 6-12 Yönetim Şekillerinin Karşılaştırılması **133**

Tablo 6-13 Talep Ve Tesis Analizi, Pazar Bölümlerine Yapılan Uygulamalar İle Fiyatları Etkileyen Faktörlerin Karşılaştırılması **136**

Tablo 6-14 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesislerin Çalışma Şekillerinin Karşılaştırılması **138**

Tablo 6-15 Fiyatlandırma Önceliği **140**

Tablo 6-16 Fiyatlandırmada Önem Sırası **142**

Tablo 6-17 Fiyat Belirleme Düzeyinin Karşılaştırılması **143**

Tablo 6-18 Kayıt Tutma Oranı **144**

Tablo 6-19 Tutulan Kayıtlar Açısından Karşılaştırma **145**
Tablo 6-20 Talep Tahmin Süresi **146**
Tablo 6-21 Talep Tahmin Sürelerinin GY Açısından Karşılaştırılması **146**
Tablo 6-22 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesislerde Talep Tahmin Süresi Uygulaması **147**
Tablo 6-23Talep Tahmininde Yanılma Payı **148**
Tablo 6-24 Talepte Yanılma Payının Karşılaştırılması **150**
Tablo 6-25 Talepte Yanılma Payının Karşılaştması **151**
Tablo 6-26 GY Uygulama Süresi **152**
Tablo 6-27 Yetkili Birim **152**
Tablo 6-28 Pazar Dilimi Sayısı **154**
Tablo 6-29 Tesisin Çalışma Şekli **155**
Tablo 6-30 Fazla Rezervasyon **156**
Tablo 6-31 Yazılım Kullanma **157**
Tablo 6-32 Yazılım Değerlendirme **158**
Tablo 6-33 a GY nin Etkilerinin Değerlendirilmesi **159**
Tablo 6-34 b GY nin Etkilerinin Değerlendirilmesi **160**
Tablo 6-35 KOBKİ Sınıfları İle GY Uygulama Aşamalarının Karşılaştırılması **164**
Tablo 6-36 Ortalamalarına Göre Sınıflar Arası Farklılıklar **167**
Tablo 6-37GY Puanının Analizi **169**
Tablo 6-38 GY Puan Dağılımı **170**
Tablo 6-39 GY Alt Faktörlerinin Düşük, Orta, Yüksek Düzey Çerçevesinde Analizi **171**
Tablo 6-40 Toplam Etki İle Düzeyler Arası Farklılıklar **177**
Tablo 6-41 Sınıflar Ve Satış Kanallarının Karşılaştırılması **181**
Tablo 6-42 GY Uygulayanların Satış Kanalı Kullanım Sıklığı **182**
Tablo 6-43 Web Sayfası Olması Ve Online Rezervasyon Alma Oranı **184**
Tablo 6-44 Web sayfası **184**
Tablo 6-45 GY açısından WEB sayfası satışları karşılaştırma **186**
Tablo 6-46 Sınıflar Arası Geliş Şekillerinin Karşılaştırılması **187**
Tablo 6-47 Geliş Şekillerinin Karşılaştırılması **189**
Tablo 6-48 Geliş Şekillerinin Sayısal Karşılaştırılması **189**

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2-1 Harris ve Peacock GY Modeli **25**

Şekil 2-2 Donaghy, McMahon-Beattie ve Mc Dpowell GY Modeli **27**

Şekil 2-3 Ian Yeoman,S. Watson GY Modeli **28**

Şekil 2-4 Jones ve Hamilton GY Modeli **29**

Şekil 2-5 Emeksiz GY Modeli **30**

Şekil 3-1 KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı **40**

Şekil 3-2 AB'de 2001 Yılında Kurulan İşletmelerin İlk 5 Yıl İçinde Hayatta Kalma Yüzdeleri **43**

Şekil 3-3 Çalışan Sayısı Ve Girişimci Sayısı **45**

Şekil 3-4 Küçük Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması **62**

Şekil 3-5 Orta Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması **65**

Şekil 5-1İnternet Kullanıcıları **103**

Şekil 5-2 Nüfus – Mobil Telefon Aboneliği Sayısı **109**

Şekil 5-3 GY Yazılım Bilgisayar Ekranı Sayfası **113**

Şekil 6-1 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesislerin Yaşlarının Dağılımı **129**

Şekil 6-2 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesislerin Oda Sayılarının Dağılımı **132**

Şekil 6-3 Gelir Yönetimi Uygulamalarında Sınıflar Arası Farklılıklar **165**

Şekil 6-4 GY Puanının Dağılımı **169**

Şekil 6-5 (a) Sınıflararası Düzey Farklıllıkları **174**

Şekil 6-6 (b) Sınıflararası Düzey Farklıllıkları **175**

Şekil 6-7 (c) Sınıflararası Düzey Farklıllıkları **176**

Şekil 6-8 Fayda-Düzey Karşılaştırılması **179**

Şekil 6-9 İş Amaçlı Gelişler, Turla (Grup) Gelişler Ve Tatil Amaçlı Münferit Gelişler **188**

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ADR	Ortalama Günlük Oda Fiyatı (Average Daily Rate)
APB	Avrupa Para Birimi (ECU)
BDDK	Bankacılık Düzenleme
GDK	Global Dağıtım Kanalları
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklüktekİşletmeler
KOBKİ	Küçük ve Orta Büyüklükte Konaklama İşletmeleri
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSEP	KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı
NACE	Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ÖZBİ	Özel Nitelikli ve Özel Belgeli Turistik ve Butik Otelciler ve İşletmeciler Derneği
REVPAR	Satılabilir oda başına gelir (revenue per available room)
SWOT	Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler
$	Amerikan Doları
TL	Türk Lirası
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TUBİTAK	Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

TÜRKODER	Küçük Oteller Derneği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YOİKK	Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu

1. GİRİŞ

1970 li yıllarda Amerikan Havayolları tarafından zaman ve fiyat duyarlılığı olan müşteriler için farklı fiyatlar uygulayarak ve önceden rezervasyona indirimler yaparak başlatılan Gelir Yönetimi Sistemi, zaman içerisinde araba kiralama firmaları tarafından kullanılmış, 1980 li yılların ortalarında da Hyatt, Marriot gibi zincir oteller tarafından kullanılmaya başlanılmıştır.

Literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte Kimes (2012) tarafından ''doğru ürünü doğru zamanda doğru müşteriye satmak'' olarak tanımlanan Gelir Yönetimi sisteminde amaç, gelirin maksimizasyonudur. Gelir yönetimi; talep belirsizliği olan ve kolay bozulabilir, stoklanamayan ürünlere sahip hizmet işletmeleri tarafından kullanılan bir süreçtir (Kurgun, 2008). Hedef pazarın farklı fiyat uygulamaları yapılacak şekilde bölümlendirilmesi ile başlayan bu süreç, arzın ve talebin analizinin yapılarak, gelecekteki talebin tahmin edilmesi ve mevcut kapasitenin tahmini talep ile uyumlaştırılması için fiyat odaklı stratejiler oluşturulması ile sonuçlanmaktadır. Özellikle konaklama işletmeleri tarafından; talebin fazla veya az olduğu dönemlerde, indirimlerin veya fazla rezervasyonun kontrollü olarak kullanılması, kısa dönemde değiştirilmeyen kapasitenin grup veya münferit müşterilere tahsisi arasında anlık karar seçimleri yapılması gibi stratejiler oluşturularak net gelirin artırılması hedeflenmektedir.

Bahar ve Kozak'a göre fiyat, kıt olan bir mal ve hizmete sahip olmak için ödenen bedel ya da mal ve hizmetin standart para birimi cinsinden ölçülen değeridir ve arz ve talep arasındaki denge noktasında oluşmaktadır. Bununla birlikte fiyatların oluşmasında; kaynaklar, maliyetler, personel, sermaye gibi kontrol edilebilen veya rekabet, sektörün yapısı, pazar, çevre, ekonomik veya kamusal etkiler gibi kontrol edilemeyen başka faktörlerin etkisi de bulunmaktadır. (Bahar & Kozak, 2012, s. 15)

Turizm sektöründe de fiyatların da oluşması arz ve talebe bağlıdır. Ancak özellikle talep üzerinde, çevresel faktörlerin etkisi yüksektir. İklimsel, ekonomik ya da siyasi

değişikler, istikrarsızlıklar kolayca ikamesi mümkün olan seyahat planını etkiler ve bu da talebi azaltıcı şekilde olumsuz etki yapar. Ayrıca seyahat edenin gelirini etkileyen faktörlerin yanı sıra, moda, ulaşım imkânları, teknolojik gelişmeler gibi yan faktörlerin de etkisi altındadır. Bu nedenle tesisler için belirsiz olan talep, esnek bir yapıya sahiptir. Turizm arzını ise; doğal kaynaklar, alt yapı, üst yapı, ulaştırma hizmetleri ve kültürel varlıklar ile birlikte ülkenin ekonomik koşulları etkilemektedir. Turizm arzı çok kısa dönemde değiştirilemediği ve mevcut kapasite miktarında değişiklik yapma imkânı olmadığından arz esnekliği sıfırdır. Kısa dönemde biraz yükselir uzun dönemde ise yeni bir otel inşası ya da kapasite artırılması mümkün olduğundan arz esnekliği artar (Bahar & Kozak, 2012, s. 99).

Turizm ürünü, fiziksel varlığı olmayan bir ürün olarak hizmettir. Hizmet ise önceden deneme imkânı olmayan emek-yoğun bir üründür, ayrıca ürünü almak isteyen, üretildiği yere gitmek zorundadır. Homojen değildir, çok farklılıklar gösterebilir ve rekabeti yüksektir. Stoklanamaz, üretildiği anda tüketilmelidir. Diğer taraftan üretimin sabit maliyeti yüksek, değişken maliyeti düşüktür. Ayrıca maliyeti, pazarlama ve reklam giderleri de önemli ölçüde etkilemektedir (Bahar & Kozak, 2012, s. 42).

Bu noktada dikkat çekebilecek bir diğer husus ise; aynı tesis içerisinde bulunan farklı hizmet alanlarının da farklı maliyet ve gelire sahip olmasıdır. Konaklama tesisinin odalar bölümünün yanı sıra; yeme-içme, sağlık-termal, eğlence, spor gibi hizmetleri de sağlayan yan bölümleri de bulunmaktadır. Ancak her bir bölüm için, işletilme sistemine göre farklı uygulamalar, düzenlemeler, fiyatlandırmalar yapılabileceği gibi, paket programlar olarak da tek fiyat altına alınabilir.

Ayrıca, konaklama tesisinin odalar bölümünün gün-yatak bazında fiyatlandırılmaları esas alınırken; stoktaki odaların türleri (çift kişilik, tek kişilik, süit, bağlantılı oda vs.), büyüklükleri, manzaraları ile ürünü satın alanların, satın alma biçimi (acenta-doğrudan, şirkete tahsis vs.) kalış süreleri (1 gece, hafta sonu, 1 hafta vs.) kalış amaçları (kongre, tatil, iş vs.), kalış şekilleri (grup, münferit, çift kişilik odada tek kişi

konaklama), rezervasyon tarihleri (erken, son dakika), erken çıkışlar, iptaller gibi unsurlar da fiyatların belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Sayılan nedenler ve sektörün genel yapısı nedeniyle turizm işletmelerinin sabit bir fiyat politikası olması zordur. Bu nedenle işletmeler fiyatlandırma konusunda bilimsel yöntemler uygulamaktan ziyade maliyetlerini karşılayacak ve getiri sağlayacak aynı zamanda da pazarın ilgisini çekecek fiyatlar uygulamaktadırlar (Bahar & Kozak, 2012, s. 142). Bununla birlikte literatürde yer alan pek çok fiyatlama modeli bulunmaktadır. Gelir yönetimi de bir fiyatlama modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelir yönetimi uygulayan işletmeler, net gelirlerinin, bu yöntemi uygulamadan önceki miktara göre artış gösterdiğini belirtmişlerdir (Kurgun, 2008, s. 86).

Turizm sektörünün en önemli yapı taşını oluşturan konaklama işletmeleri, büyüklüklerine, türlerine, konaklama amaçlarına, sahiplik şekillerine göre bir takım gruplara ayrılır. Büyüklükleri için baz alınan oda sayısına göre; 100 den az odası olan küçük ölçekli oteller, 100-200 arası odası olan orta ölçekli oteller ve 200 den fazla odası olan büyük ölçekli oteller olarak gruplandırılmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli oteller, sadece oda sayısı olarak değil, yönetilme tarzları, sahiplik yapıları ve örgütsel oluşumları ile de büyük ölçekli otellerden farklılıklar göstermektedirler. Genellikle sahipleri tarafından yönetilirler. Değişikliklere kolay uyum sağlarlar ve az sayıda personelle çok iş yapmaya odaklanmışlardır. Maliyetleri fazla, sermayeleri sınırlıdır. Büyük ölçekli ve yıldızlı oteller standartlarına sahip olanları da vardır ama kapasiteleri bu otelleri de küçük ölçekli sınıfına sokmaktadır. Dolayısıyla kendi içlerinde de bir takım sınıflamaları bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinin 1990 lı yıllardan bu yana uygulamaya başladıkları gelir yönetimi, daha çok büyük ölçekli otellerde uygulama alanı bulmuştur. Literatür taraması sırasında gelir yönetimi sistemi konusunda, ülke dışında oldukça fazla sayıda araştırma yapıldığı ve modeller oluşturulduğu görülmüştür. Türkiye içerisinde

ise bu konu üzerinde birkaç çalışmaya rastlanılmıştır. Genelde oluşturulan modellerin, otellerde istihdam edilen bir gelir yöneticisi tarafından veya oluşturulan bir bölüm tarafından manuel olarak organize edildiği veya hazır olarak satın alınan bilgisayar programları vasıtasıyla yürütüldüğü görülmüştür. Her iki durumda da personelin, özellikle ön büro personelinin bu konuda yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerektiği açıktır. Çünkü sistemin temelinde anlık kararlar önemli yer almaktadır. Bu nedenle meslek okullarında da ders olarak yer aldığı görülmüştür.

Ancak, diğer ülkelerde 40 yıldan fazla zamandır uygulanmakta olan ve ülkemize de yabancı menşeli büyük zincir oteller vasıtasıyla gelmiş olan sistemin küçük ve orta ölçekli otellerde kullanımı konusunda herhangi bir araştırmaya veya yazına rastlanılmamıştır.

Bu nedenle, bu çalışmada; İstanbul'da bulunan küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde yapılan anket çalışması ile bu otellerde odalar bölümünde gelir yönetimi uygulama düzeyi araştırılmış ve tesislerin gelir yönetimi sistemine ilişkin uygulamaları literatürde belirtilen çerçevede gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri incelenmiştir.

Ayrıca çalışma içerisinde küçük ve orta ölçekli oteller KOBKİ (küçük ve orta büyüklükte konaklama işletmeleri) olarak isimlendirilmiştir.

2. GELİR YÖNETİMİ

2.1 GELİR YÖNETİMİNİN TANIMI

Literatürde gelir yönetiminin İngilizce karşılığı Yield Management veya Revenue Management olarak verilmektedir. Yapılan inceleme sonucunda aslında, Yield Management'ın oda gelirlerine karşılık geldiği halde Revenue Managemet'in otelin toplam gelirini ifade ettiği kanısına varılmıştır.

Aslında; Yield kelimesi, uçak endüstrisinde ''mevcut koltuk milinin geliri'' anlamına gelmektedir. Bu tanım diğer endüstrilerde de ''mevcut ürün birimi başına gelir' biçiminde adapte edilmiştir. (Kurgun, 2008, s. 91).

Türkçe çalışmalarda ise getiri yönetimi ve gelir yönetimi olarak iki ayrı şekilde kullanıldığı görülmektedir. Gelir, kişinin dönem başındaki servetinin dönem sonundaki servetine eşit olması koşuluyla, o dönem içinde tüketebileceği mal ve hizmet miktarı toplamıdır. 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'na göre ise gelir; bir kişinin, bir takvim yılı içerisinde elde ettiği kazanç ve iratların safi (net) tutarıdır ((Mevzuat Bilgi Sistemi)**.** Getiri ise bir yatırımdan veya menkul değerden elde edilen gelirdir. Her ikisinin de kullanımında sakınca bulunmamakla birlikte ticari işletme niteliğinde olan konaklama işletmelerinin ticari kazançlarının gelir vergisi kanunu tanımına uygun olarak GELİR olarak isimlendirilmesinin uygunluğu, oda başına gelir hesaplamalarında kullanılması ve genel olarak kazançların ifadesinde de en çok kullanılan terim olması nedeniyle Yield Management karşılığı olarak ''GELİR YÖNETİMİ'' ifadesinin kullanılması bu çalışma için uygun bulunmuştur**.** Çalışma içerisinde de yer yer kısaltılmış haliyle 'GY' olarak kullanılacaktır.

Gelir yönetimi hakkında yapılan literatür çalışmasında; pek çok yazarın farklı şekillerde ifade etmelerine karşın aslında temelde gelirin maksimizasyonunu sağlamak için, talebin miktarına bağlı olarak uygulanan bazı taktiklerle, sınırlı kapasitenin yönetimine ilişkin bir süreci ifade ettiği görülmüştür. Bu süreç; geçmiş

verilere dayanılarak gelecekteki talebi tahmin etme çalışmaları ile başlar ve tespit edilen bölümlendirilmiş pazarlara uygulanacak fiyatların belirlenmesiyle devam eder. Bundan sonraki aşama, sınırlı olan ve kısa dönemde artırılma imkânı olmayan kapasitenin en yüksek geliri sağlayacak şekilde, fiyat yönetimini de kullanarak mevcut talep ile eşleştirilmesidir.

Kimes'e göre ''Gelir Yönetimi''; işletmeye doğru üniteyi, doğru müşteriye doğru zamanda ve doğru fiyattan satmaya yardım eden bir metottur. Gelir yönetiminin; kârın veya gelirin maksimize edilmesi için, farklılaşmamış kapasite birimlerinin uygun talep arasında ne şekilde ayrılacağı kararına rehberlik edeceğini belirten Kimes, bundan sonraki problemin, hangi fiyattan ve hangi pazar bölümüne nasıl satılacağı kararının verilmesi olduğunu söyler. (2012)

Bir başka tanıma göre gelir yönetimi; verilen arz ve talep kısıtlarına göre gelir kaynaklarını ve kapasiteyi ustaca, dikkatli ve nazik bir şekilde yönetme, kontrol etme ve yönlendirme eylemidir (Tranter, Stuart-Hill, & Parker, 2012).

Emeksiz ve Yolal (2012) getiri yönetimini,'' *talep ve kapasite yönetiminde etkinliğin sağlanması ve gelirin en yüksek düzeye çıkarılması için, geleceğe yönelik stratejik çalışmaların yapılması ve kalış günü yaklaştıkça da taktikler geliştirerek kapasite kullanımının en üst düzeye çıkarılmasını hedefleyen bir sistem''* olarak veya ''*öngörülen satılabilir oda kapasitesinin önceden belirlenmiş pazar bölümlerine tahsis edilerek en uygun fiyattan satılması yöntemi'' olarak* iki ayrı şekilde tanımlamışlardır.

Donaghy'e göre (1997, alıntılayan Jones, 2012) gelir yönetimi, önceden belirlenmiş pazar bölümlerine mevcut yatak kapasitesinin en uygun fiyata tahsisi yoluyla net verimi artırmayı hedefleyen gelir maksimizasyonu tekniğidir (Jones, 2012)

Lee-Ross & Johns; Relihan'ın gelir yönetimini; gelirlerin maksimizasyonu amacı için fiyatlandırma ve kapasitenin kontrolünde temel ekonomik ilkelerin uygulanması'' olarak tanımladığını belirtirken, Liebermann'ın da ''otel odalarının satışında kâr

maksimizasyonu uygulamaları'' olarak, Kimes'ın ise gelirin maksimizasyonu için kapasitenin tahsis süreci'' olarak tanımladığını belirtmektedir. (Lee-Ross & Johns, 1997).

Yapılan bu tanımlarda görüldüğü üzere, aslında gelir yönetimi uygulayan işletmelerin tek bir amacı vardır: kârın / gelirin en üst düzeye çıkarılması. Bu hedefe ulaşmak için de işletmeler sistemli bir şekilde sınırlı kapasitelerini, mevcut talebe en uygun fiyattan tahsisini yapmalıdırlar. Bu nedenle işletmeler tarafından gelir yönetimi uygulamaları, pek çok faaliyeti ve anlık kararları bünyesinde barındıran dinamik bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Bu sürecin başarılı olması için faaliyetler ve ihtiyaçlar şu şekilde özetlenebilir:

1-İşletmenin geçmiş dönem doluluk verileri gelecek dönemin talebinin belirlenmesinde yardımcı olacaktır. Tesise kesin rezervasyon yaptırdığı halde gelmeyen, erken ayrılan, geç çıkan, iptal eden müşteri kayıtlarının tutuluyor olması ve bu kayıtların güncelleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle iyi bir ''veri bankasına'' ihtiyaç vardır.

2- Öncelikle mevcut pazarın harcama eğilimlerinin ve fiyata karşı duyarlılıklarının tespit edilmesi gerekmektedir. Pazarın bölünebilir olması, her pazar bölümünün mevcut talebinin ölçülebilmesi ve gelecekteki talep düzeyinin de tahmin edilebiliyor olması sürecin başarısı için zorunludur. İşletme tarafından, pazar içindeki konumu, benzer türdeki işletmelerin pazar payı ve pazardaki boşluk/ihtiyaç araştırılmalıdır. Ayrıca pazardaki rekabetin durumunun bilinmesi hedef pazar bölümünün seçilmesinde uygulanacak stratejilerin belirlenmesinde etkili olacaktır. Bu nedenle iyi bir ''pazar araştırmasına'' ihtiyaç vardır.

3-Gelecekteki talebin tahmin edilebilmesi için, bölgenin doluluk verilerinin, bölgede yer alan etkinliklerin tarihlerinin, ekonomik ve politik göstergelerin etkilerinin de dikkate alınması talebi etkileyen unsurların bilinmesi açısından gereklidir. Bu nedenle iyi bir '' bilgi ve iletişim yönetimine'' ihtiyaç vardır.

4- Pazar bölümlerinin yapısına, pazar bölümlerinden gelecek talebin durumuna, tesisin ve bölgenin özelliklerine, piyasa koşullarına ve çalışma şekline göre oluşturulacak çeşitli kategorilerde fiyatların uygulama koşulları (kapı fiyatı, kapı fiyatından %10 indirim, kapı fiyatından %20-30 indirim %50 ve üzeri indirim) belirlenmelidir. Bu fiyatların hangi durumlarda açılıp kapanacağı konusunda bir düzenleme yapılmalıdır. Bu nedenle iyi bir'' fiyatlandırma stratejisi'' oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

5-Sistemin işleyişi hakkında ve müşterilerin bu siteme tepkilerinin de olabileceği göz önüne alınarak bu tepkilere karşı oluşacak açıklayıcı tavır konusunda personel eğitilmelidir. Bu nedenle iyi bir ''müşteri ilişkileri yönetimine'' ve iyi bir '' personel eğitim sistemine'' ihtiyaç vardır.

6- Alınan sonuçlar dönemler itibariyle izlenilmeli, kontrol edilmeli ve yeni kararların oluşması açısından geri bildirimlerinin düzenli olarak alınması ve tüm bu faaliyetleri düzenleyecek ayrı bir çalışma ve karar merkezinin oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle iyi bir ''organizasyon yapısına'' ihtiyaç vardır.

Ayrıca, yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere; gelir yönetimi uygulanabilen işletmelerin;

-Stoklanamaz bir ürüne sahip olması

-Pazarının bölümlendirilebilmesi

-Talebinin istikrarsız olması

-Ürünün önceden satın alınabiliyor olması

-Sınırlı ve kısa dönemde artırılamayan kapasiteye sahip olması

-Yüksek sabit, düşük değişken maliyetlerinin olması

Özelliklerine sahip olması gerekmektedir

2.2 GELİR YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

2.2.1 Dünya'daki Gelişimi

Gelir Yönetimi; 1970 li yıllarda elektronik dağıtım kanallarının ortaya çıkışı ile dağıtım kanallarının sunduğu olanakların çeşitlendiği ve aynı zamanda Amerikan havayolu endüstrisinin serbestleşmesi sonucu düşük maliyetli havayolu firmalarının da ortaya çıktığı dönemde başlamıştır (http:wwwtims.fr/UK/hight-profits.html den aktaran Kurgun,s.90). O yıllarda yeni piyasaya girmiş olan Peoples' Express, küçültülmüş hizmet karşılığı daha düşük fiyatlı biletler sunmuştur. Bunun üzerine; American Airlines ve United Airlines gibi daha büyük havayolları ise az sayıda koltuğunu daha düşük fiyattan satışa çıkarmış, fakat diğer koltukların yüksek fiyatını korumaya karar vermişlerdir. Böylece kendi yüksek fiyat ödemeye hazır müşterilerini korurken, Peoples' Express'in fiyata duyarlı müşterilerini de kendilerine çekmişlerdir. Sonuç olarak Peoples' Express'in müşterileri büyük taşıyıcıları tercih etmiş ve Peoples' Express iflas etmiştir. Peoples' Express'in eski başkanı Donald Burr şirketin karşılaştığı pek çok problemin nedeni olarak gelir yönetimi sisteminin eksikliğini göstermiştir (Kimes, 2012, s. 3).

American Airlines; o dönemde yaygın olarak uygulanan dolmuş uçak uygulamasından vazgeçmiş ve önceden satış yöntemi ile erken bilet alanlar için ciddi fiyat avantajları sunmuştur. American Airlines'ı takiben bu yöntemi uygulayan rakipleri de her uçuşta her koltuktan maksimum geliri hedeflemişlerdir. Böylece düşük fiyata duyarlılığı olan ve bu nedenle indirimli bileti seyahatinden çok önce alan seyahat müşterilerine daha ucuza bilet satarken, zaman duyarlılığı olan ve genellikle seyahatinden hemen önce bilet alan iş adamlarına daha yüksek fiyattan bilet satarak, bir anlamda gelir yönetimini (Yield Management) kullanmışlardır. Bu uygulamanın sonuçlarının başarılı olduğu, 1985 de American Airlines'ın %48'lik kâr ve % 14'lük gelir artışı açıklaması ortaya çıkmıştır. Bu sistemi başarısını inceleyen diğer sektörler (cruise lines, araç kiralama ve otelciler) de kendi bünyelerinde " Yield

Management" ı uygulamaya başlamışlardır. Otelcilik sektöründe ise bu sitemin öncüleri Marriot International, Holiday Inns Worldwide (günümüzde Inter Continental Otelse Group), Hilton Hotel Corporation ve ITT Sheraton olmuşlardır. (Ertan, 2014).

1990'lı yıllarda, büyük oteller gelir yönetimi modelleri deneyerek, bilgisayar yazılımları için yatırımlar yaparken, diğerleri fiyatlama ve odalar bölümü yönetimi konularında eğitimli personele yatırım yaparak rezervasyon ve önbüro sistemlerinin raporlama yeteneklerini geliştirip manuel yöntemler uygulamışlardır. Otelleri takiben 1992 yılında sağlık kuruluşları, 2000 li yıllarda da Golf işletmelerinde uygulanan gelir yönetimi sistemi sonucunda gelir ve karlılığın arttığının farkedilmesiyle, Amerika Birleşik Devletlerinde başlayan akım Avrupa'ya da yayılmış ve bir çok iş sektörü tarafından uygulanmaya başlanılmıştır (Kurgun, 2008, s. 92).

2.2.2 Türkiye'deki Gelişimi

Ülkemizde gelir yönetimi uygulamaları ise; Türk Hava Yolları'nın 90 lı yılların başlarında dış hat uçuşlarında yapılan gelir yönetimi uygulamalarıyla başlamıştır. THY, 1997 yılında da bilgisayarlı gelir yönetimi sistemine geçerek bu alanda öncülüğü almıştır. Otellerde ise, ülkemizde varlıklarını sürdüren yabancı zincir otellerin başlattığı gelir yönetimi uygulamalarının yayılarak gelişme gösterdiği, hatta yeme içme sektörüne de uzandığı görülmektedir.

Bununla birlikte literatür eksikliği nedeniyle gelir yönetiminin Türkiye'deki gelişimi tarihsel olarak takip edilemese de, yapılan araştırmalar ve hazırlanan tezler vasıtasıyla incelenebilmiştir.

Bu alandaki rastlanan ilk çalışma; Rüçhan Kayaman tarafından 1997 yılında hazırlanmış olan, ''Ankara, İstanbul ve İzmir'de Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama

İşletmelerinde Getiri[1] Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Amprik Bir Çalışma'' isimli (Kayaman, 2000/1) makale olmuştur. Bu makalede belirtildiği üzere, 1997 yılı Turizm Bakanlığı verileri ile Ankara'da 5 adet, İstanbul'da 19 adet ve İzmir'de 4 adet beş yıldızlı otel üzerinde uygulanan anket çalışması ile on basamaktan oluşan Yeoman-Ingold Modeli 'nin [2] iki ve altıncı basamakları ele alınarak, modelin aşamalarının hangi sıra ile uygulandığı ve model ile uygulamanın paralellikleri incelenmiştir. Araştırmanın sonucu olarak; getiri (gelir) yönetimi uygulamalarının Türkiye'de henüz başlangıç aşamasında olduğu, konaklama işletmelerinin gelir yönetiminin faydalarının farkında oldukları, beş yıldızlı şehir oteli işletmelerinin, gelir yönetimi yaklaşımına yabancı olmadıkları ve birbirlerini takip ettikleri, ancak ankete katılan otellerin yalnızca %30 unun belirtilen modele yakın sıralama verdikleri, diğerlerinin ise gelir yönetimi uygulamalarını kuramsal bir çerçeveye dayandırmadıkları, işletmelerin gelir yönetimini bir süreç olarak ele almadıkları ve her aşamayı bağımsız ele aldıklarının görüldüğü hususları belirtilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, Türkiye'de bulunan tesisler için gelir yönetimi uygulanma oranına ilişkin bir sonuca varılmadığı, sadece bir model aşamalarının uygulanıp uygulanmadığına bakıldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın sonucunda, Türkiye'de gelir yönetimi uygulama düzeyi hakkında bir bilgi yer almamaktadır.

Bu konuda yapılan bir diğer çalışmanın; 2001 yılında Murat Emeksiz tarafından hazırlanan bir doktora tezi olduğu görülmektedir (Emeksiz M. , 2001).'' Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri[3] Yönetimi Uygulama Modeli'' adı altında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı için hazırlanan doktora tezinde beş yıldızlı oteller için bir uygulama modeli geliştirilmiş ve bu modelin aşamaları Türkiye'de bulunan beş yıldızlı oteller üzerinde bir alan

[1] Yazar tarafından Getiri Yönetim ifadesi kullanılmıştır.
[2] ''Aslında yazarın, Yeoman-İngold modeli olarak ele aldığı model, Donaghy ve diğerlerine (1995b;1997b) aittir. Yeoman ve İngold makalenin içinde bulunduğu derleme kitabın yazarıdır''((İlhan, 2000/1)
[3] Yazar tarafından Getiri Yönetim ifadesi kullanılmıştır.

araştırması ile denemiştir. Emeksiz tarafından Turizm Bakanlığı 2000 yılı verilerine göre Türkiye'de bulunan 118 adet otele anket formu gönderilmiş ve bunları 43 tanesi cevap vermiştir. Bunların da 20 tanesinde gelir yönetimi uygulandığını tespit etmiştir (s:163).Gelir yönetimi yazılımı kullanan ve kullanmayan olarak iki gruba ayrılan söz konusu 20 tesis üzerinde yapılan anket çalışmasının sonucuna göre; Emeksiz tarafından hazırlanan modele genel olarak tesislerin farklı aşamalarında uyum gösterdiği belirlenirken, gelir yönetimi konusunda talep tahmini, performans değerleme, pazar bölümlerinin kâra katkısının analizinin yapılmaması gibi konularda da eksikler de tespit edilmiş ve bunların giderilmesine yönelik önerilerle birlikte, küçük ölçekli oteller için de yol gösterici bir model oluşturulması gerektiği belirtilmiştir (s:187). Belirtilen çalışma sonucunda Türkiye'de 2001 yılında mevcut olan 118 adet 5 yıldızlı otelin %16,9 unun (cevap veren yüzdesi % 36,4) gelir yönetimi uyguladığı ifade edilmiştir. Ayrıca ankete katılan 20 otelin 10 tanesinin uluslararası zincir otel bünyesinde olduğu ve bunların 7 tanesinde yazılım bulunduğu anlaşılmaktadır.(s:163) Bu sayı, 1970 yılından beri dünyada uygulama alanı bulan gelir yönetiminin 2001 yılında Türkiye'deki durumunu göstermektedir.

Antalya bölgesinde Veli Erdinç Ören tarafından Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans tezi olarak 2005 yılında hazırlanan ''Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi (Yield Management) Ve Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma '' (Ören, 2005) isimli çalışmada da, Antalya Turizm Müdürlüğünden 2004 Mart ayı itibariyle alınan bilgilere göre faal durumda olan 77 beş yıldızlı otel işletmesinden 60 ı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Ören, yapılan çalışma sonucunda, otellerin %88 inin gelir yönetimi uyguladığını tespit etmiştir (s:74) Sonuç olarak Ören tarafından; Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin, gelir yönetimi uygulama konusunda bir bütün olarak çok fazla bir bilgiye sahip olmadıkları, ancak uygulamalarda gelir yönetimi basamaklarını bağımsız olarak her bir işletmenin benzer şekilde yerine getirdikleri tespit edilmiştir.(s:86).

2008 yılında Erhan Kaya tarafından İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı için yüksek lisans tezi olarak hazırlanan İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Elektronik Dağıtım Kanalları İle Etkileşimi'' (Kaya, 2008) isimli tez çalışması kapsamında 2007 yılı Turizm Bakanlığı verileriyle İstanbul'da bulunan 29 adet beş yıldızlı otelin 24 ü ile anket çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda Kaya, 16 tesisin GY uyguladığını (s:106), uluslararası 14 zincir otelin de tamamının GY uyguladığını tespit etmiştir. Ayrıca bu zincir otellerin de elektronik dağıtım kanallarını kullandıkları ancak bağımsız ve ulusal otellerde bu oranın daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir diğer çalışma olarak; Çiğdem Unurlu tarafından 2010 yılında ''Otel İşletmelerinin Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama'' adı altında Trakya Üniversitesi için bir Yüksek Lisans Tezi hazırlandığı görülmüştür. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden 2009 Ocak ayı itibariyle alınan verilere göre, İstanbul'da faaliyet gösteren 33 adet beş yıldızlı otel işletmesi üzerinde Unurlu tarafından yapılan anket çalışmasında; 33 otelden 20 tanesinin uluslararası bir zincir işletmeye bağlı olduğu anlaşılmıştır. Gelir yönetimi uygulama süresi sorusuna 6 tesisin cevap vermediği görülmüş ve diğerlerinin verdikleri cevaplardan gelir yönetimi uyguladıkları yönünde izlenim edinilmiştir. Anket sonucunda, zincir otellerde yoğunlaşma olduğu, bağımsız oteller arasında ise yeterince yaygınlaşmadığı sonucuna varılmıştır (Unurlu, 2010).

Bu alanda 2012 yılında Aygül Tan tarafından TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü için yüksek lisans tezi olarak hazırlanan ''Otelcilik Sektöründe Gelir Yönetimi Uygulamaları'' konulu bir diğer tezde ise GY uygulamalarının verimli kullanılması yönü irdelenmiştir. Tan tarafından; Türkiye merkezli uluslararası bir otel zincirinin gerçek verileri kullanılarak, havayolunda kullanılan ''Beklenen Marjinal Koltuk Geliri'' modeli ile simülasyon yapılmış ve otellerin gelirlerini artırabilmeleri ve gelir yönetimi uygulamalarını daha verimli

kullanabilmeleri için yeni bir model oluşturulması çalışmasında bulunulmuştur (s:5). Bu çalışmanın sonucunda, otelin daha çok verim alabilmesi için belirli bir talep yoğunluğuna sahip olması gerektiğinin görüldüğü Tan tarafından ifade edilmiştir (s:55).

Sonuç olarak 1997 yılından 2012 yılına kadar yapılan tüm araştırmaların ortaya koyduğu ortak nokta; ülkemizde bulunan konaklama işletmelerinin gelir yönetimi uygulamalarına uluslararası zincir oteller öncü olduğu yönündedir. Ancak kullanım oranı yüksek görünmesine rağmen, gerek ilk oluşturulan uygulama modellerinin, gerekse araştırmacılar tarafından oluşturulan modellerin tam olarak uygulanamadığı, gelir yönetiminin bir süreç olarak ele alınmadığı ve her bir aşamasının bağımsız uygulandığı ortaya çıkmıştır.

Aslında konaklama tesisleri, talep analizi yapılması, pazarı bölümlendirme, bölümlenmiş pazara göre fiyat farklılaştırma uygulamalarını, çalışma sistemleri gereği zaten uygulanmaktadır. Ancak araştırma sonuçlarından anlaşıldığı üzere; bu uygulamaların bir süreç olarak ele alınmamasının altında yatan nedenin; bu işletmelerin GY ni internet üzerinden çevrimiçi rezervasyon sistemlerinin yönetimi ve bilgisayarlı konaklama yönetim sistemlerinin uygulanması olarak görmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

2.3 GELİR YÖNETİMİ UYGULAYABİLECEK İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Gelir yönetimi uygulamalarının havayolu firmalarının öncülüğünde başlamasının nedeni; bir uçuşta satılamayan her koltuğun gelir kaybına neden olması ve o koltuğun uçuş başladıktan sonra bir daha satılma imkânının olmamasıdır. Bu nedenle, havayolu firmaları tarafından; aynı nitelikteki koltukların farklı pazar bölümlerine göre ayırılması ve her pazar diliminden gelen talebe göre fiyatlandırılması yoluyla kapasitenin etkin kullanımının ve gelirin arttırılmasının sağlanması hedeflenmektedir.

Havayolu firmaları; fiyata duyarlı ve yolculuk zamanından çok önce bilet almayı tercih eden müşterileriyle, zamana duyarlı son dakika müşterilerine farklı fiyatlar uygulamakta ve fiyatları talebin durumuna göre değiştirebilmektedirler. Aynı zamanda artırılmış hizmet sunduğu birkaç ön koltuk için de farklı fiyat uygulayarak hem zamana hem de hizmete duyarlı müşterileri arasında da fiyat farklılaştırması yapmaktadır. Bu nedenle çoğu zaman aynı uçağı kullanan yolcular arasında farklı fiyatla seyahat edenler olduğu gibi hatta aynı sırada oturan ve aynı hizmetten yaralanan iki yolcunun da birbirinden oldukça farklı fiyatlar ödediği bilinmektedir. Burada amaç, farklı fiyatlar uygulanarak, kapasitenin atıl kalmasını önlemek ve aynı zamanda sınırlı kapasiteye sahip koltuklardan en yüksek geliri elde etmektir Bir uçakta koltuğun değerini belirleyen nokta, her yolculuk için sadece bir kez satılabiliyor olmasıdır. Bu da koltuğun o yolculuk için satışının stoklanamaz, bekletilemez olması demektir.

Aynı şekilde, stoklanamaz ürüne sahip eğlence, sağlık, yeme-içme ve danışmanlık firmaları gibi hizmet sektöründe yer alan diğer işletmelerde de gelir yönetimi uygulamaları kullanılmaktadır. Özellikle günümüzde küçük-büyük pek çok işletmenin bilinçli olarak veya farkında olmadan; gelir yönetimi uygulamalarının en azından bir kısmından geliri artırmak amacıyla faydalandıkları görülmektedir. Bu konuda; boş saatler için pizzacıda ‘’happy hour’’ uygulamaları veya kafelerde pasta-kahve seçimine tek ücret ödeme gibi uygulamalar örnek olarak gösterilebilir.

Otel işletmelerinde de, belirli bir tarihte dolu olmayan odaların, o gece yarısına kadar satılmaması gelir kaybı demektir. Dolayısıyla gelir kaybının oluşmaması ve hatta maksimum gelire ulaşmanın yolu, sabit sayıda olan odalarının, önceden belirlenmiş farklı pazar bölümlerine fiyat farklılaştırması yapılarak, en uygun fiyattan satılmasıdır.

Konaklama işletmelerinin aşağıdaki özelliklere sahip olması, gelir yönetimi sisteminin uygulanması açısından ‘’Gelir Yönetimi Tanımı’’ bölümünde belirtilen ön koşullara da sahip olduğunu göstermektedir.

2.3.1 Ürünün Stoklanamaz Olması

Otel işletmelerinin ürünü; esas olarak konaklama hizmetidir. Bunun yanında yeme-içme, sağlık ve termal, eğlence gibi yan hizmet ürünleri sunmaktadır. Dolayısıyla bir otel işletmesinin ürünü dendiğinde aslında ‘’hizmet’’ kastedilmektedir. Hizmet ise, satışı, pazarlaması, tüketimi açısından bir sanayi ürününden farklılık gösterir.

Ürünü satın alan kişinin, sanayi ürününde olduğu gibi, önceden deneme ya da beğenmezse iade etme şansı yoktur. Üretildiği yerde tüketilmesi gerekir, bunun için müşteri ürünün satıldığı yerde bulunmak zorundadır. Homojen değildir, her otelin ürünü birbirinden farklıdır.

Bir ürün olarak hizmet, stoklanamaz. Dolayısıyla ürünün üretildiği anda kullanılması gerekir. Konaklama hizmetinin üretildiği anda satılamaması, otel işletmesi için boş oda anlamındadır ve gelir kaybı sebebidir. Bu odanın ertesi gün satılmış olması da bir şeyi değiştirmez, satılamadığı günün gelir kaybını azaltmaz.

Bu kaybın giderilmesi ise kapasitenin tam olarak kullanılması için satışının artırılması ile mümkündür. Çoğu otel işletmesi, böyle bir durumda, odanın boş kalmaması için gece gelen son müşteriye maliyetinin altında satmaya razı olur. Bu ise gerçek bir gelir yönetimi değildir. Gelir yönetiminde odanın satışının yanı sıra, uygun bir fiyattan da satılıyor olması gerekir.

Doluluğu artırmak için oda satışının artırılmasına çalışılması da gerçek bir gelir yönetimi değildir. Doluluktaki artışın, gelirde de artış yaratması gerekmektedir. Bu nedenle, çoğu işletmenin düşük sezonda, doluluğu artırmak için uyguladığı indirim uygulamaları, gelir yönetiminde de sistemli olarak uygulanır. Ancak düşük talepte indirim uygulamalarının, yüksek talepte ise fazla rezervasyonun ne zaman yapılacağı, ne kadar süreyle uygulanacağı kararları, gelir kaybının azaltılmasının yanında geliri artırmada önemli bir uygulama olarak kullanılır.

2.3.2 Pazarın Bölümlendirilebilmesi

Gelir yönetimi; sınırlı kapasitenin, bölümlendirilmiş ve fiyatlandırılmış pazar dilimlerinden geleceği tahmin edilen talep miktarına, uygun bir fiyattan tahsisini sağlamak ve bunu da sistemli bir süreç içerisinde yönetmektir.

Gelir yönetiminde fiyat farklılaştırılması yapılabilmesi için, farklı pazar dilimlerinin oluşturulması gerekmektedir. Turizm sektöründe farklı pazar dilimleri oluşturulurken, coğrafi, demografik, sosyal ve ekonomik kriterlere göre ayrım yapılması mümkündür. Bir otel, müşterilerini ülkelerine, yaş grubuna, gelirine ya da harcama profiline, geliş amacına (tatil-iş) ve geliş şekline göre (münferit-grup) ayırabilir ve farklı fiyat elastikiyetleri olan her dilim için bir fiyat farklılaştırması yapabilir. Böylece her pazar diliminin talep seviyesini belirleyebilir, net gelire katkısını ve karlılığını hesaplayabilir.

2.3.3 Talep Miktarının İstikrarsız Olması

Turizm sektöründe talep; gezme, öğrenme, merak, iş yapma vs. güdülerle hareket eden ve bunun için zaman ve para ayırma yetisinde olan müşterilerin oluşturduğu bir miktarı ifade eder.

Turizm talebi, kişisel harcanabilir bir gelirin fonksiyonudur, her ikisi arasında doğrusal bir ilişki vardır. (Bahar & Kozak, 2012) Turizm talebinin gelir esnekliği yüksektir, gelir arttıkça, turizme yönelik talep de artar. Kişinin geliri arttıkça, seyahat etme isteği de artacaktır.

Turizm talebinin fiyat esnekliği de yüksektir. Fiyatlardaki değişmeler, talep edilen ürün miktarında daha fazla değişimlere yol açar Aynı şekilde seyahat edeceği ülkedeki fiyat düzeyindeki değişmeler de turizm talebini etkileyen unsurlar arasındadır.

Turizm sektöründe gerek tesis, gerekse destinasyon olarak seçenek çoktur ve kolayca ikame edilebilir. Ayrıca ekonomik ve sosyal nedenlerden dolayı da turizm faaliyeti başka bir sektörle de ikame edilebilir. Örneğin, gezi için ayrılan paranın bozulan buzdolabının yenisini almak için kullanılması gibi.

Ayrıca gidilecek bölgenin ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel durumundaki istikrarsızlıklar talebin değişkenliğini etkilemektedir. Güvenli olmadığı düşünülen ülkelere kısa dönemde veya kültür mirasını koruyamayan ülkelere uzun dönmede ziyaretlerin azalması gibi.

Bir ülkenin ya da bölgenin çekiciliğinin yükselmesi, moda olması da o bölgeye olan talebi arttırabilir veya ulaşım ve alt yapı olanaklarının yetersiz olması talebi azaltabilir.

Bu nedenle, rekabet düzeyi yüksek ve ikamesi kolay olan turizm talebinin istikrarsız bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir.

Genel olarak turizm açısından belirtilen bu durumlar, konaklama, ulaşım, yeme-içme ve eğlence işletmelerini doğrudan etkilerken, ülkenin ekonomisini de etkileme gücüne sahiptir.

Bununla birlikte, işletmenin talebinin doğru şekilde analiz edilmesi; gerek kaynakların etkin ve verimli kullanılması gerekse turizmden beklenen gelirin elde edilmesi açısından önemlidir. Genel olarak da, ülke ekonomisine fayda sağlayacak turizm gelirinin elde edilebilmesi için turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin fiyatlandırma ve pazarlama stratejisi oluşturabilmesi, kapasitelerini ve kaynaklarını doğru tahsis edebilmesi ve beklediği geliri elde edebilmesi için mevcut talebi iyi analiz edebilmesi ve geleceğe dönük talebi de doğru ve güvenilir şekilde tahmin edebilmesi gerekmektedir (Bahar & Kozak, 2012, s. 113).

2.3.4 Sınırlı Ve Kısa Dönemde Artırılamayan Kapasiteye Sahip Olması

Turizm sektörü bir hizmet sektörüdür. Bu hizmet sektöründe yer alan işletmelerin ürünü de konaklama hizmeti, yeme içme hizmeti, eğlence hizmeti olarak ayrılırken, bu hizmetler, işletme tarafından belirli bir kapasite ölçüsünde verilebilmektedir.

Bu hizmetlerin tamamını bünyesinde sağlayabilen bir otel işletmesinin, yatak sayısı, restoranında masa ve sandalye sayısı, salonlarında alabileceği en fazla insan sayısı belirlidir. Bu kapasitenin satılabileceği maksimim bir miktar vardır ve bu miktar sabittir. Sabit kapasitenin tamamı dolu iken, yeni bir satış yapmaya imkân yoktur.

Kapasitesi ile birlikte otelin diğer mal varlıkları, markası, hizmetin niteliği, yan aktiviteler, işletme yapısı, binası, demirbaşları, tefrişi vs. de arzını oluşturur ve otel işletmelerinin arzı esnek değildir

Talebin yükseldiği dönemlerde, mevcut kapasitenin talebi karşılaması çoğu zaman imkânsızdır. Bu kapasitenin artırılması için yeni yatırımlar gerekmektedir, yeni bir otel inşaatı, ek bir bina yapımı ya da fazladan bir kat daha oluşturmak gibi. Ancak bu yüksek maliyetli yatırımların kısa dönem içerisinde yapılmasına imkân bulunmamaktadır.

Bu nedenle, işletmelerin kısa ve orta dönemde, mevcut kapasitelerini tam olarak ve en yüksek geliri sağlayacak şekilde kullanımına yönelik bir sistem oluşturmaları gerekmektedir.

2.3.5 Sabit Maliyetlerin Yüksek, Değişken Ve Marjinal Maliyetlerinin Düşük Olması

Otel işletmelerinin doluluk olsa da olmasa da katlanmak zorunda olduğu maliyetler sabit maliyetleri oluşturur. Kira giderleri, yönetim kademesinin maaşları, sigorta giderleri, vergiler, borç faizleri gibi maliyet kalemleri, otelin sabit maliyetleridir. Bu

maliyetler bir yıl içinde ya da kısa dönemde değişmeyen gider kalemleridir (Kurgun, 2008, s. 69)

Bununla birlikte hiç müşterisi olmayan bir otelin bile daima odalarını, havuzunu, restoranını ve diğer yan ünitelerini, hatta bahçe düzenlemelerini dahi sürekli bakımlı bulundurması, bazı küçük hizmetlerin yürütülmesi için az sayıda da olsa personel bulundurması gerekmektedir. Bu nedenle satılamayan her oda otel için zarara yol açmaktadır. Otel hizmete açık olduğu sürece bu tür sabit maliyetlere katlanmak zorundadır.

Üretim ya da satış miktarına bağlı olarak azalan ya da artan maliyetler değişken maliyetlerdir. Bu maliyetler dolulukla doğrusal olarak artabileceği gibi, daha yüksek bir oranda da artış gösterebilirler. Örneğin, doluluğun beklenenden fazla olması durumunda ortaya çıkan fazla mesai ücretlerinin artması ya da topluca hammadde ya da malzeme alımı nedeniyle sağlanan indirimler nedeniyle ödenen miktarlardaki birim başına düşüşler gibi (Usal & Kurgun, 2006, s. 28-33).

Değişken maliyetlerin üzerinde satılan her oda, sabit maliyetlerin karşılanmasına katkı anlamına geldiği için, otel odalarının satışında, değişken maliyetlerin üzerinde bir fiyat belirlenir. Bu nedenle otel işletmeleri pek çok değişik fiyatlarla oda satabilmektedirler (Emeksiz & Yolal, 2012).

Üretimde bir birimlik artışın toplam maliyetlerde meydan getireceği artış ise marjinal maliyetlerdir. Örneğin 70 kişinin kaldığı bir otele bir kişinin daha gelmesi ile oluşan ısıtma, aydınlatma, temizlik maliyetleri, restoranda kullanmak üzere alınan malzemeleri, çamaşırhanede kullanılan deterjan, elektrik, su giderleri marjinal maliyeti oluşturur.

Otel işletmelerinde, mevcut dolulukta gelen her yeni müşterinin maliyeti ve değişken maliyetleri düşüktür ama sabit maliyetleri oldukça yüksektir.

2.3.6 Ürünün Önceden Alınabiliyor Olması

Gelir yönetimi uygulamaları için temel nitelikte olan fiyat farklılaştırmasını, havayolu firmaları, belirli bir tarihten önce bilet alımlarında indirim uygulanması, uçuş zamanı yaklaştıkça bilet fiyatlarının da arttırılması yoluyla sağlamaktadır. Bu sayede, erken rezervasyon ya da ön alım uygulamalarında bulunan müşteriler de bilet fiyatlarının daha ucuz olacağını bilmektedirler. Aynı zamanda havayolu firması da, biletin satıldığı tarihe ilişkin oluşacak talebin bir kısmını belirlemiş olmaktadır.

Turizm ürünlerinin bir özelliği de, kullanımından önce rezervasyon yaptırma ya da ön alım yapma imkânı sağlamasıdır. Otel işletmelerinde de, sezon içerisinde yapılan satışlarda, zamana duyarlı müşterilerine yüksek fiyatlar sunulurken, daha erken tarihte rezervasyon yaptıran ya da ön alım yapan fiyata duyarlı müşterilerine indirimli fiyatlar sunulmaktadır. Bu yöntem, hem farklı pazar bölümlerinin fiyata duyarlılıklarına göre farklı fiyatlar uygulayarak geliri artırma, hem de talep tahminlerini kesinleştirerek kapasiteyi yönetmeyi sağlamaktadır.

2.4 GELİR YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ

GY sisteminde faaliyetlerin bir bütün halinde yönetimi; dinamik bir örgütsel yapıyı, iyi bir iletişim sistemini ve güçlü bir veri bankasını gerektirir. Aynı zamanda bu süreci yönetecek işletmelerin, talebi doğru şekilde tahmin etme yöntemlerini belirlemesi ve çeşitli pazar stratejilerini geliştirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. İşletmenin, sistemin akışını yürütecek, kararları alacak, uygulayacak ve denetleyecek eğitimli bir ekibe ihtiyacı vardır. Bu nedenle, GY sisteminin, birden bire uygulamaya konulması mümkün değildir.

Temelini havayolu firmalarının uygulamalarından alan GY'de; Eric Orkin ve sistem üzerindeki çalışmalarıyla bilinen Sheryl E. Kimes; havayolu endüstrisindeki uygulamaların otelciler tarafından uygulanmasının tehlikeli olabileceğini belirtmişler ve gelirin maksimizasyonu sağlayan tüm prosedür ve sistemleri kapsayan bir

yönetim tekniği olarak ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Otelcilikte hava yolundan farklı olarak çoklu gecelemeler, yan hizmetlerin çoğaltan etkisi ve bölgesel fiyatların da etkili olduğunu belirtmişlerdir. (McMahon-Beattie & Donaghy, 1997, s. 234)

Konaklama sektöründe yapılan modelleme çalışmaları da bu sistemsel özellikleri de kapsayacak şekilde genişletilmiş ve ilk uygulanmaya başlanıldığı yıllardan itibaren çeşitli yazarlar tarafından bazı uygulama modelleri geliştirilmiştir. Bu uygulama modellerinden yola çıkılarak hazırlanan bilgisayar yazılım modelleri sayesinde büyük ölçekli işletmeler, karışık ve yüzlerce matematik hesabı içeren işlemleri ve fiyatlandırmaları bilgisayar yardımıyla yönetmeye başlamışlardır. Bununla birlikte bazı temel hesaplama yöntemleri ile manuel olarak da uygulanmaktadır.

Gelir Yönetiminin temelini oluşturan ve ‘’GY sistemi teknikleri ‘’ olarak adlandırılan iki önemli uygulama vardır: düşük talepte önceden satın alma, en az konaklama ve ön ödeme gibi bir takım koşullara bağlanmış indirim uygulamaları ve yüksek talepte sistemli fazla rezervasyon. Her iki tekniğin de sistemli kullanılması otelin gelirini arttırırken, yanlış kullanımı ve müşteriler nezdinde otelin itibarını sarsabilir.

Ayrıca talebin yüksek olduğu ve düşük olduğu dönemlerde uygulanacak başka uygulamalar da vardır.

Talebin yüksek olduğu dönemlerde, otele rezervasyon yaptıran müşterilerin kesinleşmesini sağlamak için, garantisiz rezervasyonların azaltılması veya iptal kuralarının daha sıkı uygulanması, kalış süresi denetimi uygulanarak uzun süreli kalışlara öncelik verilmesi, gruplara tahsislerin azaltılması, fiyatların rakiplerin fiyatlarının da dikkate alarak yükseltilmesi yöntemleri yapılabilir.

Düşük talep dönemlerinde ise, paket fiyatları oluşturulması veya ekstra hizmetler eklenmesi, kalış süresiyle ilgili koşulların kaldırılması, çalışanlara satışı artırması amacıyla teşvikler uygulaması gibi taktikler uygulayabilirler.

Turizm sektöründe de fiyatların oluşumu arz ve talebin denge noktasında gerçekleşir. Dolayısıyla, talebin artması kısıtlı kapasite nedeniyle fiyatları yükseltirken, düşmesi de fiyatları azaltır. Bölgede benzer türde tesislerin sayısının artması yatak kapasitesinin artmasına neden olacağı için, genel ölçekte fiyatları düşürücü etki yaparken, tesis bazında gelir azaltıcı etki yapar. Bununla birlikte her işletmenin altına düşemeyeceği bir taban fiyatı vardır, sabit ve değişken maliyetlerini karşıladığı fiyat, bir otel için de en düşük oda fiyatını belirler. Ancak turizm sektöründe faaliyet gösteren tesislerin markalarını koruması, müşteri dengesinin sağlanması ve hizmet kalitesinin düşürülmemesi açısından altına düşmeyi tercih etmeyeceği bir düşük fiyat sınırı daha vardır.

Otelin en yüksek satış fiyatı kapı fiyatı olarak isimlendirilir. İşletmeler, fiyat sorulması halinde önce kapı fiyatını söylemektedirler. Gelir yönetiminde odalar kapı fiyatı üzerinden satışa çıkarılır ve diğer tüm fiyatlama taktikleri bu fiyatlar çerçevesinde yürütülür. Fiyatların yükselmesi, kapı fiyatı üzerinden yapılan indirimlerin birer birer kapatılması anlamına gelirken, fiyatların düşmesi de bu indirimlerin birer birer, talebin durumuna bağlı olarak yeniden açılması anlamına gelmektedir. İşletmeler tarafından, indirimli fiyatların ne zaman ilan edileceği ve ne kadar süre ile uygulanacağı belirlenmelidir. Ayrıca indirimli fiyatlara uygulanan koşulların ve uygulama süresinin ilanlarda açıkça belirtilmesi gerekir. Talebin düşük olduğu dönemlerde, indirimli fiyatlar açık olduğu sürece, rezervasyon sırasında müşteriye önce bu fiyatlar sunulmalıdır.

Belirli günler ve dönemler için belirlenen en düşük fiyata ise ‘’taban fiyatı’’ denir. İşletmelerin, kapı fiyatının üzerinde ya da taban fiyatının altında oda satması müşterilerin güvenini sarsar.

Bu nedenle, GY taktik ve teknikleri iyi bir müşteri ilişkileri yönetimi de gerektirmektedir. Zira otelin imajına zarar verilmemesi ve müşterilerin bu tutumdan rahatsız olmamaları da başarılı bir uygulama için zorunludur (Emeksiz & Yolal, 2012).

2.4.1 Uygulama Modelleri

Çeşitli yazarlar tarafından, GY sürecinin uygulama aşamaları olarak belirlenmiş faaliyetlerden oluşan modeller oluşturulmuştur. Bu modeller temelde aynı faaliyetler üzerine yoğunlaşsa da her birinde farklılıklar da bulunmaktadır. Genel olarak GY nin alt yapılarını oluşturan söz konusu modellerin uygulanması işletmenin yapısına, faaliyet alanına ve büyüklüğüne göre de değişebilmektedir.

1- Harris Ve Peacock Gelir Yönetimi Modeli

Harris ve Peacok tarafından 1995 yılında geliştirilen gelir yönetimi modeli 8 aşamalıdır**.** Talep tahmini ile başlayan süreçte, müşterilerin istek ve ihtiyçalarının tespit edilebildiği ve fiyat farklılaştırması yapılabilen net ve açık şekilde bölümlendirilmiş pazar dilimlemesi sürecin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Harrison ve Peacock'un bu aşama için, düşük fiyat dönemlerinde fiyata duyarlı talebi harekete geçirici indirimler ve yerel müşteriler için de düşük maliyetli paket uygulamaları yapılırken, yüksek talep dönemlerinde yalnızca yüksek fiyat ödemeyi kabul eden gruplar için blokaj yapmayı önermektedir.

Toplam kapasite düzeylerinin oluşturulduğu üçüncü aşamanın arkasından uygun fiyatların tespiti ile dördüncü aşamayı, toplam kapasitenin talep doğrultusuna programlaması ve dağılımına ilişkin faaliyetler ise 5 inci aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamada otel işletmesi tarafından, belirli bir zaman diliminde konaklamak isteyen müşteriler arasından en yüksek geliri sağlayacak biçimde optimum müşteri karışımının belirlenmesi gerekmektedir.

Şekil 2-1 Harris ve Peacock GY Modeli



Kaynak: (Kayaman, Konaklama Endüstrisinde Getiri Yönetimi, 1999)

Altıncı aşama, taktik fiyat ayarlamalarının yapılması aşamasıdır. Bu aşamada indirimlerin açılıp kapanması ve düşük fiyat-yüksek fiyat durumları belirlenir. Kapasitenin yeniden dağıtımının yapıldığı 7 nci aşamada ise talebin durumuna, müşterilerin ihtiyaçlarına göre kapasite yeniden şekillendirilir. Son aşama, sonuçların alındığı ve değerlendirildiği aşamadır. Burada fiyatlandırma stratejileri ve kapasitenin yeniden dağılımı ile pazardan gelen tepkiler sürekli olarak izlenir. Sonuçlara göre ya taktik fiyat ayarlamaları (A) ve kapasitenin yeniden dağılımı (B) aşamalarına geri dönülerek çözüm aranacak, ya da yeniden kapasitenin planlanması (C) ve (D) gelecek dönem talebinin tahmin edilmesi aşamaları ile süreç yeniden başlatılacaktır. (Ören, 2005)

2-Donaghy ve McMahon Beattie Gelir Yönetimi Modeli

10 aşamalı olarak belirlenen bu modelde ise, gelir yönetimi uygulamalarının detayları ve alt faktörleri verilmiştir. Sürecin yerleştirilmesi ve başarılı sonuçlar alınabilmesi için öncelikle personelin eğitimi ile başlanması gerektiğini ifade eden bu modelde, talebin analizi aşamasında rakiplerin ve talep kaynaklarının ve çevresel

faktörlerin de izlenilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Gelir yönetiminin ancak beş pazarlama stratejisinin uygulandığı yerlerde başarılı olabileceğine ilişkin fikri geliştirmişlerdir.

Bunlar;

-Müşterinin belirlenmesi

-Yönetimde müşterilerin beklentilerine ilişkin algı oluşturulması

-Pazar dilimlerinin fiyat elastikiyetinin tahmini

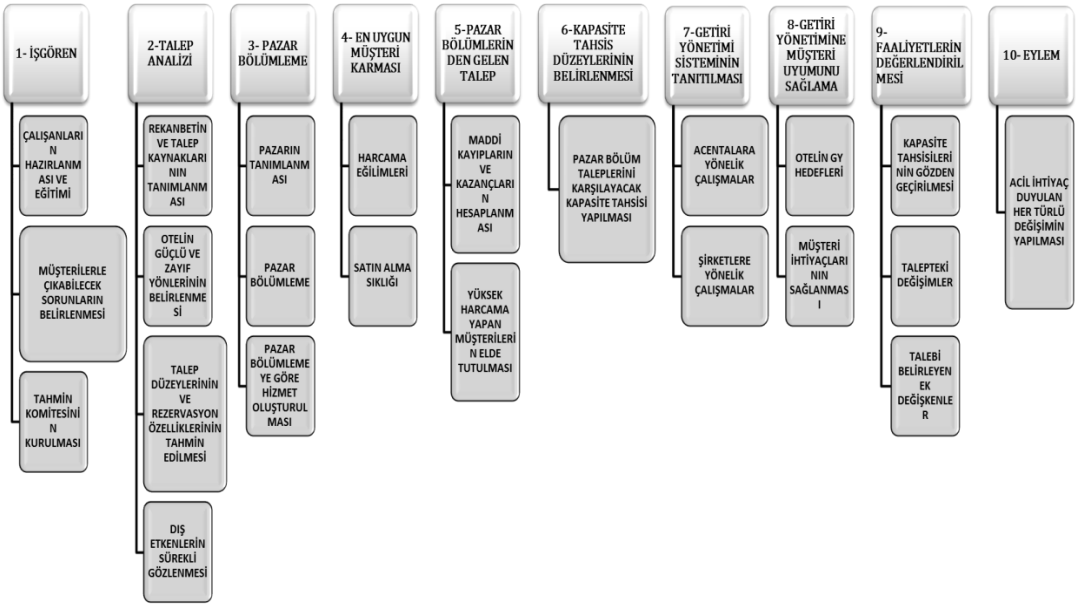
-Değişen pazar koşullarına uyum sağlama

-Geçmiş talep analizleri

Yapılan bu analizler neticesinde optimum müşteri karmasını belirleyen işletme, en karlı satışı gerçekleştirmek için de yer değiştirme analizlerinin yapılması ve bu bilgiler ışığında kapasite düzeylerinin oluşturulmasının arkasından sistemi başlatacaktır. Yedinci aşamada; yeniden gözden geçirme yapılırken gerekirse bilgisayar desteğinin oluşturulmasını sağlanması gerektiğini belirtirken, müşterilerin de sisteme uyumunun sağlanması için gerekli duyuruların yapılmasının sağlanmasını sekizinci aşamada belirmektedirler.

Dokuzuncu aşamada talep ve kapasite uyumuna yeniden bakılmalı, onuncu aşamada da harekete geçme aşamasıdır. (Kurgun, 2008, s. 127-136) Bu modelin özelliği, yönetimin gelir yönetimi başlatmadan önce alt yapıyı tamamlama sürecine yönelik bir model olmasıdır.

Şekil 2-2 Donaghy, McMahon-Beattie ve Mc Dpowell GY Modeli



Kaynak: (McMahon-Beattie & Donaghy, Yield Management Practices, 2012)

3-Ian Yeoman, S. Watson'ın Gelir Yönetimi Modeli

Yeoman ve Watson tarafından 1997 yılında oluşturulan model, birbirleriyle etkileşim halinde olan üç sistemin yönetilmesine ilişkin bir modeldir.

Bu modelde Yeoman ve Watson;

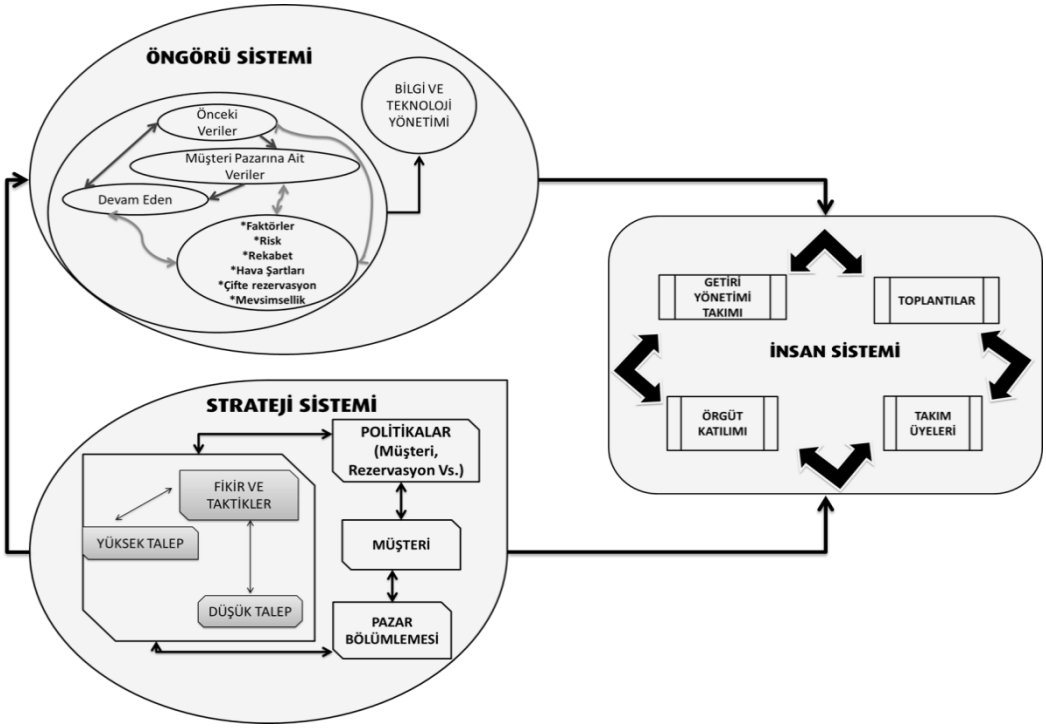
-Talep analizine ve tahminine yönelik faaliyetleri içeren Öngörü Sistemi,

-Bir takım çalışması niteliğinde olması nedeniyle gelir yönetiminde kararları alacak ve uygulayacak personel ve yönetimin oluşturulduğu İnsan Sistemi ve

-Gelir yönetimine ilişkin fiyatlandırma ve kapasite ile ilgili stratejileri kapsayan Strateji Sisteminin

Birbirleriyle etkileşim halinde olduğu bir yapılaşmayı ifade etmektedir.

Şekil 2-3 Ian Yeoman,S. Watson GY Modeli



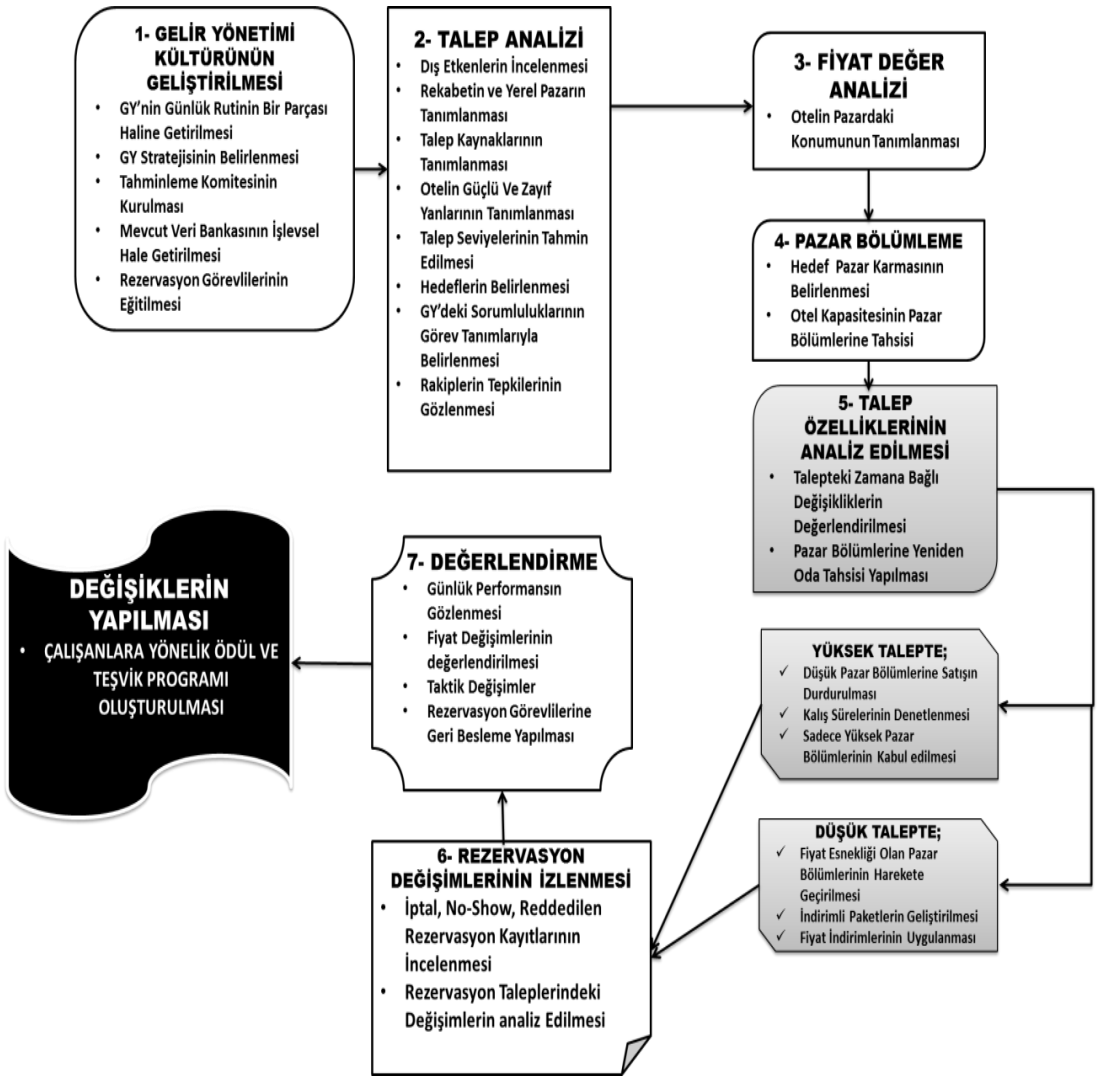
Kaynak: (Kayaman, Konaklama Endüstrisinde Getiri Yönetimi, 1999)

4- Jones ve Hamilton'un Gelir Yönetimi Modeli

Bir başka önemli gelir yönetimi modeli Jones ve Hamilton tarafından 1992 yılında geliştirilen uygulama modelidir. 7 aşamalı olarak organize edilen bu modelde de başlangıç olarak, gelir yönetimi kültürünün oluşturulması, insan kaynakları ve gelir yönetimi politikalarının birbirleri ile uyumlaştırılmasını temel alırlar. İkinci aşama talep analizine ilişkin faaliyetlerdir ve bu aşamada rakiplerin, çevrenin ve tesisin analizini esas alırlar. Üçüncü aşamada kuruluş yeri ve pazarlamada avantaj kazandıran özelliklerinin dikkate alınmasıyla fiyat-değer analizi yapılmasını önerirler. Dördüncü aşamada pazar bölümleme yapılırken müşteri eğilimlerinin ve satın alma özelliklerinin izlenmesi gerektiğini belirten Jones ve Hamilton, beşinci aşama için talep analizleri sonucuna göre oda tahsislerinin gerçekleştirilmesini belirtiler. Altıncı aşamada rezervasyon değişikliklerinin izlenerek, fazla rezervasyon kararlarının oluşturulması, yedinci aşmada da sonuçların değerlendirilerek taktik ve fiyat-

kapasite –performans değerlemesi yapılmasını ifade ederler. Süreç, gereken değişikliklerin yapılmasıyla son bulur.

Şekil 2-4 Jones ve Hamilton GY Modeli



Kaynak: Peter Jones, Donna Hamilton Yield Management : Putting People in the Big Picture, Cornell Hotel and Restaurant Administration alıntılayan (KURGUN, 2012)

5-Emeksiz'in Gelir Yönetimi Modeli

Murat Emeksiz tarafından, Anadolu Üniversitesi Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora tezi olarak 2001 yılında hazırlanan, 5 yıldızlı oteller için uygulama modeli de beş aşamalı bir modeldir. Getiri yönetimin sistem içerisine oturtulması amacıyla

hazırlık aşamasıyla başlayan model, arz ve talebin analizi ile devam etmektedir. Pazarın dilimlenmesi, talebin kaynaklarının belirlenmesi bu aşamada yapılırken, üçüncü aşamada talep değişikliklerinin izlenmesi ve günlük faaliyetlerin yönetilmesi yapılmaktadır. Dördüncü aşamada faaliyetlerin sonuçlarının niteliksel ve niceliksel değerlendirmelerinin yapılarak çalışanların da teşvik ve ödüllendirilmesi gerektiğini belirtir. Beşinci aşama ise değişim kararlarının alınması gereken aşamadır

Şekil 2-5 Emeksiz GY Modeli



Kaynak: (Emeksiz & Yolal, 2012, s. 197)

Sonuç olarak, her bir aşamaları farklı alt faktörle içerse ve aşama sayıları farklı olsa da tüm modellerin ortak yönü; gelir yönetimi sisteminin oluşturulması için bir hazırlık aşamasıyla başlaması, arzın/talebin özelliklerinin incelenerek tanımlanması, pazarın bölümlendirilmesi ve gelecek talebin tahmini, dilimlerin fiyatlandırması ve

kapasitenin talebe göre tahsisi kararlarının verilmesi şeklinde oluşmakta ve gelir yönetiminin unsurları ile uyum sağlamaktadır.

Ancak yapılan tüm bu model çalışmaları büyük ölçekli oteller için uygun modeller olup, küçük ve orta ölçekli oteller için herhangi bir uygulama yöntemi belirtmemektedir. Organizasyon yapıları ve yönetilme şekilleri nedeniyle bu modellerin bazı noktalarının KOBİ niteliğinde olan küçük ve orta ölçekli tesislere uygulama imkanı bulunmamaktadır.

2.4.2 Avrupa Birliği Araştırma Raporu

1995 yılında Avrupa Komisyonu XXIII Genel Müdürlüğü Turizm Birimi tarafından, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerinde turizmi desteklemek için "Turizm Sektöründe Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Gelir Yönetimi" konusunda Arthur Andersen ve Andersen Danışmanlık'a bir çalışma yaptırılmıştır.

Turizm sektöründe küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) arasında gelir yönetimi güncel durum değerlendirmesi için bu araştırmada, gelir yönetimi ile ilgili olan tüm turizm dallarının ve her birinin gelişme düzeylerinin listelenmesi ve sistemlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

AB'ye üye 17 ülkede bulunan küçük ve orta ölçekli oteller ve benzer konaklama işletmeleri, seyahat acenteleri, tur operatörleri, turizm merkezleri ve eğlence parkları konferans/kongre merkezleri ve kumarhaneler çerçevesinde yapılan bu araştırmanın sonuçları ise 1997 yılında yayınlanmıştır.

Araştırmada küçük ve orta ölçekli işletmeler için AB nin (KOBİ) tanımı kullanılmıştır:

- 500'den az çalışan
- Sabit değerde 75 milyondan az Avrupa Para Birimi (APB)
- Yıllık gelirde 50 milyondan az APB

- Sermayenin en az üçte biri KOBİ'ye ait olamayacak

Araştırma için Andersen Danışmanlıktan Dr. Scot Hornick tarafından gelir yönetimi ilkelerinin çeşitli uygulamalarını dikkate alarak bir taslak halinde gelir yönetiminin beş işlevsel yönünü belirlemiş ve yapılan araştırmada model olarak kullanılmıştır.

1-Piyasa bölünmesi

2-Fiyat yönetimi

3-Talep tahmini

4-Yer durumu veya kapasite yönetimi

5-Rezervasyon görüşmesi

Bu beş faaliyet çerçevesinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; bazı devletlerde gelir yönetiminin bilinirliliğinin az olduğu, bazı işletmelerin müşterileri açısından etik bulmadığı için gelir yönetimini kullanmak istemediği, kullanan işletmelerin ise genelde uygulamaları tam anlamıyla yerine getirmedikleri, birçoğunda sezgisel olarak fiyat farklılaşması ve indirim yapma yöntemleri nedeniyle gelir yönetimi uygulandığı, artan rekabet karşısında da yavaş yavaş KOBİ'lerin birleşme ve ittifak kurma yoluna gittikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Otomasyonun çok gelişmediği, yazılım kullanan işletme sayısının azlığı da, belirtilen yıllar içerisinde gelir yönetiminin yaygınlaşmasına engel olduğu belirtilmektedir.

Raporda; manuel olarak da uygulanan gelir yönetimi için küçük veri tabanlarına dayanan paketler hazırlanmasının gelir yönetimini KOBİ'ler için daha erişilebilir hale getireceği ve KOBİ'lerin gelir yönetiminin ne olduğuyla ve ondan nasıl yararlanacağıyla ilgili daha fazla eğitime ve bilince ihtiyaçları olduğu belirtilmektedir (Andersen & Europan Commisson Report, 1997).

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)

3.1 TANIM

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel anlamda, herkesin kabul edeceği, her yerde ve her zaman geçerli bir tanımı yoktur (Müftüoğlu, 2013). Bu nedenle AB resmi tanımı ve TC mevzuatında yer alan tanımlar ile bazı resmi kurumların verdiği tanımlar bu bölümde belirtilecektir.

3.1.1 Dünya'da KOBİ tanımları

Avrupa Birliği (AB) Resmi KOBİ tanımı: AB ilk kez 1997 yılında üç ayrı sınıfa ayırarak KOBİ tanımını yapmış ve aynı zamanda küçük ve orta ölçek için personel, bilanço, cari büyüklüklerini ve bağımsızlık ölçütünü de bu tanıma eklemiştir. 2005 yılında da mikro işletmeler için bilanço ve cari büyüklüğü eklenmiştir.

Ayrıca Avrupa Birliği ülkelerinde; bir işletmenin KOBİ kapsamına alınabilmesi için; büyük işletmelerin ortaklığının yüzde 25 sınırını aşmaması şartı bulunmaktadır. Bu sınırı aşan işletmeler KOBİ kapsamından çıkarılmaktadır (Müftüoğlu, 2013)

BASEL II Kriterine Göre KOBİ tanımı: Yıllık Toplam Cirosu 50 milyon Euro, bilanço aktif büyüklüğü 43 milyon Euro'da az ve çalışan sayısı 250 yi geçmeyen işletmeleri KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Buna göre ülkemizde çok sayıda işletme bu tanımla KOBİ sınıfında yer almaktadır (Haşit, 2009).

Tablo 3-1 AB nin KOBİ Tanımı

KOBİ	*ÇALIŞANSAYISI*	*BİLANÇO BÜYÜKLÜĞÜ*	*YILLIK CİRO*
Mikro İşletmeler	10 dan az	2 milyon Avro'ya kadar	2 milyon Avro'ya kadar
Küçük İşletmeler	50 den az	10 milyon Avro'ya kadar	10 milyon Avro'ya kadar
Orta Ölçekli İşletmeler	250 den az	43 milyon Avro'ya kadar	43 milyon Avro'ya kadar

Kaynak: Tablo Tamer Müftüoğlu S:114

3.1.2 Türkiye'de kullanılan tanımlar

Türkiye İstatistik Kurumu (Eski: Devlet İstatistik Enstitüsü); çalıştırılan işçi sayısına göre bir tanım belirlemiştir. Buna göre; 1-9 işçi çalıştıran Küçük İşletme ; 10-24 işçi çalıştıran Orta Ölçekli İşletme; 25 ve daha çok işçi çalıştıran Büyük İşletme olarak sınıflandırılmıştır.

Halkbank; Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin finansman ihtiyacını karşılamak üzere kurulan halk bankası çalışan sayısını ve makine parkı bilanço değerini sınıflandırmada esas almıştır. (Müftüoğlu, 2013)

Tablo 3-2 Halkbank KOBİ Tanımı

İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	ÇALIŞAN SAYISI	MAKİNE PARKI BİLANÇO
Küçük Ölçekli	50 den az	Azami 260 milyon TL
Orta Ölçekli	50-99	Azami 2,5 milyar TL
Büyük İşletme	100 ve daha fazla	2,5 milyar TL üstü

Kaynak: Tablo Tamer Müftüoğlu S:128

KOSGEB; (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı); 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı Yasa ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman ve destek ihtiyaçlarıyla ilgili düzenlemeleri ve hukuki alt yapıyı oluşturmak üzere kurulan KOSGEB**,** çalışan sayısına göre bir tanım belirlemiş ve 1-50 çalışana sahip işletmeyi küçük, 51-150 işçi çalıştıran sanayi işletmelerini orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırmıştır (Haşit, 2009). 4 Kasım 2012 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren ''Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik'' ile de '' *İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimler''* olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım gereğince ayrılan sınıflar ise;

Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler."

Olarak belirlenmiştir.

3.2 KOBİ'LERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sanayi devriminden sonra dünya genelinde büyük ölçekli işletmelerin kurulması ve büyüklüklerinin sağladığı maliyet tasarrufundan yararlanılması genel kabul gören bir yaklaşım iken, bilgi ve iletişimin artmasıyla birlikte büyük işletmeler yerini daha dinamik ve esnek KOBİ'lere bırakmıştır (Haşit, 2009).

Ülkemizde de Cumhuriyet dönemi ile birlikte sanayileşmenin artması ve satın alma gücünün yükselmesiyle birlikte, 1960 lı yıllarda başlayan 1970 li yıllarda ise gittikçe önem kazanan miktarda küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomi içerisine yayıldığı gözlenmektedir (Müftüoğlu, 2013).

Bunun nedenleri olarak aşağıdakiler sayılabilir.

1-Bu tarihe kadar otomasyonun gelişmesi ve makineleşmenin hızla artması sonucu, insan gücünü fiziksel olarak kullanma dönemi sona ermiş ve zekâsını kullanma ön plana geçmiştir. Böylece insanın karar verme ve yaratıcılık gibi özellikleri önem kazanmıştır.

2-Bu yıllarda demokratikleşmenin de artması girişimcilik potansiyeline sahip insanları kendi işlerini kurmayı teşvik etmiştir.

3-Ulusal pazarların yerini dünya pazarının alması küçük işletmelere de gereksinim doğmasına neden olmuştur.

4-Eğitimin artması, bilgilere kolay ulaşım olanağını ortaya çıkarmış ve bu da bağımsız iş yapma ve girişimcilik arzusunu tetiklemiştir.

5-Özelleştirmenin de artışıyla, büyük ölçekli işlerden arta kalan, yemek hazırlamak, temizlik ve taşımacılık yapmak gibi birçok mal ve hizmetin üretimi de küçük ölçekli işletmelerin devralacağı işler olarak ortaya çıkmıştır

Bu işletmelerde son yıllarda meydana gelen nitelik değişiminin sonucu olarak; küçük işletmelere başarısız oldukları için büyüyemeyen, ekonominin kamburu işletmeler bakışı değişmiş; bürokratik olmayan, dinamik ve esnek yapıları nedeniyle değişen koşullara hızlı uyum sağlayan, yaratıcı ve yenilikçi işletmeler gözüyle bakılmaya başlanılmıştır. Sürekli devlet yardımı alan işletmeler anlayışı, yerini ekonomik ve sosyal değişimin sürükleyici öncüleri anlayışına bırakmıştır. Ancak ülkemizdeki işletmelerin finansman sıkıntılarının halen devam etmesi nedeniyle, bu görevi yerine getirdikleri ve dünyadaki yeni gelişmelere hızlı bir şekilde ayak uydurdukları söylenemez. (Müftüoğlu, 2013, s. 35-37).

3.3 KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ

KOBİ'ler kriz dönemlerinde enerjik, esnek ve çok yönlü ürün yapılarıyla, özellikle uluslararası pazarda etkin rekabetin sürdürülmesinde önemli bir rol üstlenmişlerdir. Daha az yatırımla daha çok ürün çeşitliliği yaratarak değişken talebe uyum sağlarlar. Bu esneklik ekonomik dalgalanmalardan da daha az etkilenmelerini sağlayabilir. (Türeli 2006:213, alıntılayan Haşit, 2009 s:5)

Büyük ölçekli işletmelerinin ürettiği mal ve hizmeti de üretebildiklerinden, rekabet ortamı yaramakta olup, aynı zamanda bu işletmeler için mamul, yarı mamul girdileri de üreterek onlara destek olmaktadırlar (Aypek, 2001; alıntılayan Haşit,2009)

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, istihdam yaratma özellikleri, bölgesel eşitsizlikleri gidermeye ve böylece gelir dağılımını dengeli hale getirmeye katkıları nedeniyle ekonomik ve sosyal yaşamın istikrar unsuru olmaktadırlar (İraz,2005 ;215-216 alıntılayan Haşit,2009) Ayrıca; mülkiyeti geniş bir tabana yaymaları da demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür ve sosyolojideki orta sınıf teorisinin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır (Müftüoğlu, 2013).

Tüketicilerin günlük sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları, toplumun her kesimiyle doğrudan ilgi kurabilmeleri, tüketicinin istek ve tercihlerini kolay takip edebilmeleri ve uyum sağlayabilmeleri de sosyal hayata katkılarını göstermektedir (Akgemici 2001: alıntılayan Haşit, 2009.)

3.4 KOBİ'LERİN SORUNLARI

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli özelliği, genellikle bu işletmelerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide toplanmasıdır. (Müftüoğlu, 2013, s.161) İşletme sahipleri ise genellikle lise ve altı eğitim düzeyine sahiptir. Sektörel tecrübeye ve yeterli finansmana sahip olsalar dahi, pazarlama, yönetim ve yeni gelişmeleri yakalama ve esnekliklerini kaybetmeyi engelleyecek kararları alma konularında yeterince başarılı olmayabilirler. Ancak işletme sahipleri, profesyonel yöneticilere yetki devretmekten kaçındıkları için de başarılarını kaybedebilmektedirler. Genellikle aile işletmesi yapısına sahip olan KOBİ'lerde yürütme yapısı aile bireylerinde ve dar bir kadroda toplanmıştır. Bu işletmeler sonraki kuşakların yönetime katılmasıyla iç çatışmalar, yönetim konusunda rekabet ve belirsizlik; aile ilişkilerinin iş ilişkileri önüne geçmesi, örgüt yapısının oluşturulamaması, yetki ve sorumlulukların belirlenememesi ve kuşak çatışması gibi konular nedeniyle kısa ömürlü olmaktadır (Haşit, 2009, s. 40,52).

Örgüt yapılarının küçüklüğü nedeniyle, bilgiye kolay ve hızlı erişim sağlama konusunda güçlükler yaşamaktadırlar. Ayrıca pazarlama stratejisi oluşturma ve pazar payı edinme konularında taktiksel sıkıntıları vardır. Satışlarını artırmak için

yeterince reklam yapamazlar, pazardaki yerlerini korumak ve buna ilişkin araştırmaları yaptırmak vs. maliyetli ve külfetli olabilir. Yeni yatırımlar yapma ve büyüme finansmanının teminde güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

Ayrıca KOBİ'ler, nitelikli eleman temininde güçlükler yaşamaktadır. Az sayıda personele sahip olan KOBİ ölçeğindeki işletmelerin faaliyetlerinde emek yoğunluğu yüksektir ve çok yönlü nitelikli elemana ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, bu özellikteki elemanların maliyetleri KOBİ'ler için oldukça yüksektir. Hatta bazı bölgelerde maliyet göze alınsa dahi eleman bulunamamaktadır.

Finansman Sorunları ve Çözümleri

KOBİ'ler, daha çok aile desteği ve bireysel borçlarla ve çoğunlukla yetersiz öz kaynak ile kurulmaktadır. KOBİ'ler faaliyetlerini öncelikli olarak öz kaynaklarıyla finanse etmek istemektedirler. Kredi kullanımı ise bir finansman yöntemi olarak değil, öz kaynakların yetersiz olduğu aşamada başvurulan çare olarak algılamaktadırlar. (2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2011)

Genelde büyük işletmlerin ayrı bir finansman birimi olmakla birlikte küçük işletmelerin böyle bir bölümü yoktur, ilgili personel de aynı zamanda idari mali ve muhasebe işlerinden sorumludur.Bu nedenle finasaman temini konusunda yeterli bilgiye sahip değillerdir. Bankalar da kredi kullandırma konusunda genellikle büyük işletmeleri tercih ederler. KOBİ'lerin başlangıç, tutunma ve büyüme evrelerinde ihtiyaçları olan finasmanı, borçlanma konusunda sıkıntı yaşamaları nedeniyle genellikle, faaliyetleri sonucunda oluşan nakit fazlası ile temin etmeye çalışırlar. Ancak sermaye yoğunluklarının düşük olması nedeniyle, ayırdıkları amortismanların az olması da otofinasman güçlerini etkilemektedir (Müftüoğlu, 2013, s. 59,61,225).

Ayrıca, yeterli eğitimli personel ve sermaye destekleri olmayan KOBİ'lerin, yeni projeler üretme ve bunları hayata geçirme konusundaki yetersizlikleri de projeye dayalı destek veren KOSGEB, TÜBİTAK gibi kurumlar ve AB fonlarından yeterince faydalanamamalarına neden olmaktadır (2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı,

2011).

Sermaye yetersizliği yeni yatırımların yapılmasını, yüksek teknoloji teminini engellemektedir. Özellikle ekonomik dalgalanmaların olduğu dönemlerde finansman kaynaklarının yetersizliği önemli bir sorun olmaktadır. KOBİ'ler finansman sorunları nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olamadıklarından, ürün kalitesi ve maliyeti bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Düşük ürün kalitesi ve yüksek maliyet, pazarlama gücünü zayıflatmaktadır. (2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2011).

KOBİ'lerin öneminin benimsenmesiyle birlikte dünyanın birçok ülkesinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin korunması ve geliştirilmesi için bu kesimin gereksinimi olan finansal ve teknolojik destekler sağlanmaya başlanmıştır.

Gelişmiş ekonomilerde, bu sorun fon aktarma suretiyle etkin bir şekilde çalışan bankacılık sektörü ve sermaye piyasası aracılığı ile çözümlenmektedir. Ülkemizde de uygulama alanı bulan yeni kurulan işletmeler için girişimci kredileri, mikro krediler bu alanda bir darboğaz önlemi olarak yer almaktadır.

Ülkemizde KOBİ'lerin desteklenmesini amaçlayan programlar, 1980'li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanmış ve 1990'lı yılların başından itibaren bu amaca hizmet eden KOSGEB ve TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı) gibi yapıların kurulmasıyla hız kazanmıştır. 2000'li yıllarda ise desteklerin ve uygulayıcı kuruluşların sayısında önemli artışlar yaşanmıştır (2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2011).

3.5 SAYILARLA TÜRKİYE'DE KOBİ

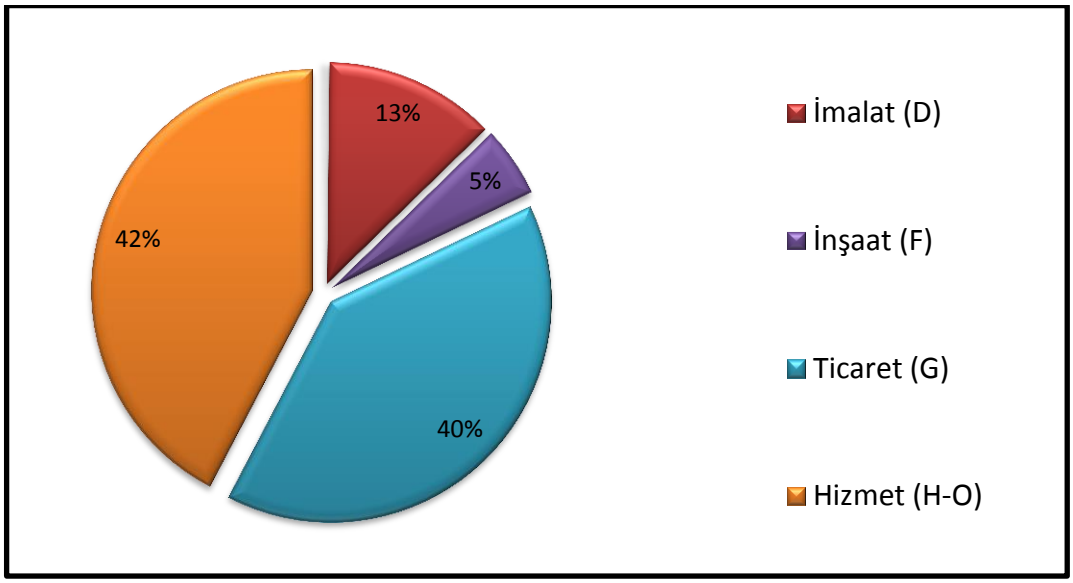
TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2011 yılı verilerine göre;

- Ülkemizde 250'den az çalışanı olan 3.222.133 girişim bulunmaktadır.

-Buna göre Türkiye'de toplam işletmelerin % 99,9 unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin %42'si hizmet, %40' ı ticaret ve %13'ü imalat sektöründe faaliyet göstermektedir (Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2013).

Ülkemizde toplam işletmelerin % 99'9unu, istihdamın %78'ini teşkil eden KOBİ'lerimiz ekonominin dinamiği konumundadır. KOBİ'ler, üretim faaliyetlerinin ülke geneline yayılmasını sağlayarak bölgesel gelişme ve sosyal kalkınmanın da önemli bir unsurunu oluşturmaktadır (Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2013).

Şekil 3-1 KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımı



Kaynak:2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verilerine göre Türkiye'de işletmelerin % 95,62'si 1 -9 çalışanı olan "mikro ölçekli" işletmeler, %3,78'i 10-49 çalışanı olan "küçük ölçekli işletmeler", %0,50'si 50-249 çalışanı olan "orta ölçekli işletmeler" ve %0,10'u 250 ve daha fazla çalışanı olan "büyük ölçekli işletmeler" dir (2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2011).

Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere, 2009 yılı TÜİK verilerine göre, çalışan sayısı ile sınıflandırılan, hizmet sektöründe yer alan otel ve lokanta olarak, mikro işletme

sayısı 253.861,küçük işletme sayısı 6939, orta büyüklükte işletme sayısı 876 iken büyük ölçekli işletme sayısı sadece 191 dir (2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2011).

Tablo 3-3 Sektör Ve Çalışan Sayılarına Göre Girişimlerin Dağılımı

SEKTÖR			1-9 ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	10-49 ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	50-249 ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI	250+ ÇALIŞANI OLAN GİRİŞİM SAYISI
	C	Madencilik ve Taş Ocakçılığı	4.326	994	301	63
	D	İmalat	364.513	33.152	6.827	1.381
	E	Elektrik, Gaz, Buhar ve Sıcak Su Üretimi ve Dağıtımı	1.545	204	71	47
	F	İnşaat	147.041	16.596	2.000	250
	G	Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Taşıt, Motosiklet, Kişisel ve ev Eşyalarının Onarımı	1.242.625	35.897	2.448	345
HİZMET	H	Oteller ve Lokantalar	**253.861**	**6.939**	**876**	**191**
	I	Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	550.884	7.398	714	161
	J	Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	49.642	1.315	123	62
	K	Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri	209.366	7.854	1.578	529
	M	Eğitim	8.179	4.185	502	91
	N	Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	42.536	2.817	381	85
	O	Diğer Sosyal, Toplumsal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	209665	4395	383	124

Kaynak: TÜİK Yıllık İş İstatistikleri 2009 yılı verileri -2011 - 2013 Kobi Stratejisi Ve Eylem Planı- K S E P-(Türkiye Odalar Borsalar Birliği, 2012).

KOBİ'ler Türkiye'de;

- Toplam istihdamın %78'ini
- Toplam katma değerin %55'ini

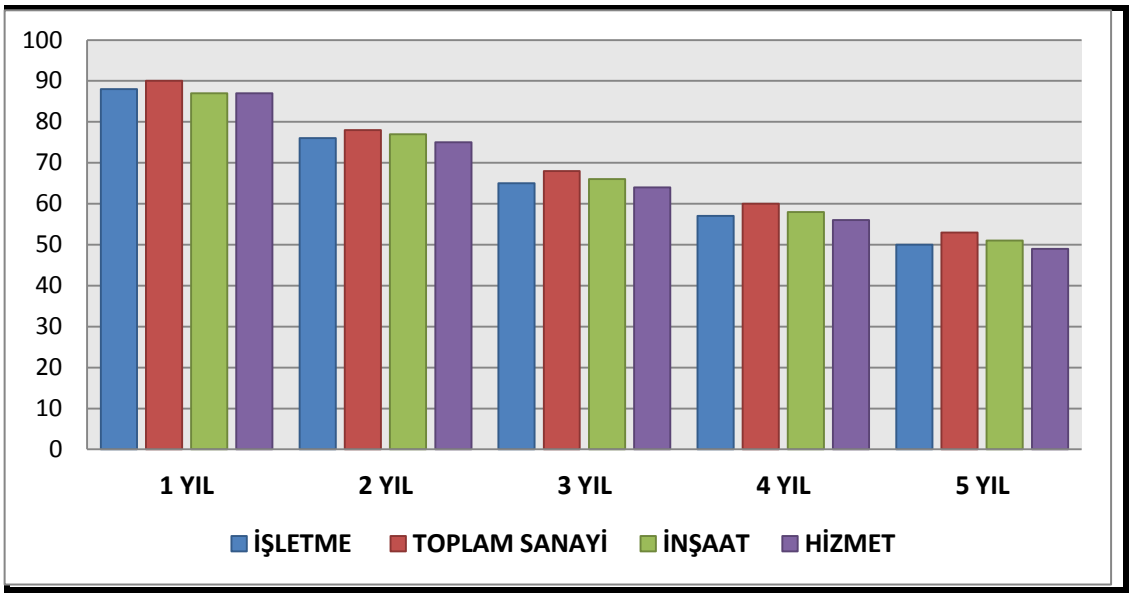
- Toplam satışların %65,5'ini
- Toplam yatırımların %50'sini
- Toplam ihracatın %56'sını

Oluşturmaktadır[4].

- KOBİ kredilerinin toplam krediler içindeki payı %2'tür.
- KOSGEB Veri tabanında kayıtlı imalat sanayi KOBİ'lerine ilişkin verilere göre, işletmelerin tepe yöneticilerinin %69,52'si aynı zamanda işletme sahibidir.
- % 65,24'ünün işletme sahibi lise ve altı eğitim düzeyindedir. İşletme sahipleri, profesyonel yöneticilere yetki devretmekten kaçınmakta, yanlış kararlarla esnekliklerini ve başarılarını kaybedebilmektedirler.
- Türkiye'deki KOBİ'lerin %52,3'ü İstanbul, Ege ve Akdeniz bölgelerinde faaliyet göstermektedir. İstanbul ilindeki KOBİ'ler Türkiye toplamının %23,4'ünü oluşturmaktadır.
- KOBİ ölçeğindeki işletmelerin sahiplerinin yaş ortalaması 41'dir. İşletmelerin %81,52'sinin sahibi 50 yaşının altındadır. Yönetimin kademesinde ağırlıklı olarak genç kişilerin bulunması KOBİ'lere yeniliklere açıklık ve çevresel değişikliklere çabuk tepki verme gibi katkılar sağlıyor olsa da, bu durum bilinçli yapılan tercihlerden daha fazla, Türkiye'deki KOBİ'lerde halen yaygın olan aile şirketi yapısı ile ilgilidir.
- Türkiye'de yeni kurulan işletmelerin ortalama hayatta kalma sürelerine ilişkin veri mevcut durumda tutulmamaktadır. Aşağıdaki şekilde; AB'de 2001 yılında kurulan işletmelerin ilk 5 yıl içinde hayatta kalma yüzdeleri verilmiştir. Buna göre bütün sektörlerdeki işletmelerin ortalama %50'si ilk 5 yıl içinde kapanmaktadır. İlk 5 yıldaki kapanma oranının, KOBİ ölçeğindeki işletmeler için daha da fazla olacağı öngörülmektedir (2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2011

[4] Kaynak: *TÜİK 2008 Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, ** YOİKK çalışmaları kapsamında hesaplanan 2007 TÜİK KOBİ - ihracat istatistikleri, *** BDDK 2010 Eylül verisi alıntılayan (Türkiye Odalar Borsalar Birliği, 2012)

Şekil 3-2 AB'de 2001 Yılında Kurulan İşletmelerin İlk 5 Yıl İçinde Hayatta Kalma Yüzdeleri



Kaynak: Eurostat alıntılayan KSEP

3.6 TURİZM SEKTÖRÜNDE KOBİ

3.6.1 Dünya'da Turizm Sektöründe Yer Alan KOBİ'ler

Otelcilik endüstrisine küçük ve orta ölçekli oteller hâkimdir. Aslında dünyada konaklama tesislerinin büyük çoğunluğu küçük, bağımsız ve yerel girişimcilere ait olup, ağırlıklı olarak bulundukları bölgede yaşayanları istihdam ederler. Genellikle esnek bir yapıya sahiptirler, sezonluk çalışırlar ve aile tarafından yönetilirler (Shaw and Willams,1990; Sheldon,1993 alıntılayan Main,2012). Küçük ve orta ölçekli oteller, halkın gözünde otelcilik endüstrisine hâkim görüntüsü oluşturmasının nedeni, İngiltere'de tüm otel kapasitesinin %60 ını, tüm otel sayısının da %96 sını küçük ve orta ölçekli otellerin oluşturmasıdır. (Main, 2012).

Bu durum, İsviçre, Fransa ve Yunanistan'da hatta ABD'de de aynıdır (Cooper ve Buhalis,1992; alıntılayan Main 2012).

Ekonominin temel yapı taşı olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlarının yapılmasında ise, yukarıda belirtildiği üzere, Türkiye'de de olduğu gibi dünyada da

belirli bir büyüklük ölçütünün bulunmadığı, literatür taraması sırasında görülmüştür. Turizm endüstrisinde yapılan araştırmalarda ‘‘küçük firma’’ terimi birbirinden bağımsız şekilde kullanılmakta olup (Thomas 2008; alıntılayan (Aksatan & Aktaş, 2012) ayrıca her ülkenin küçük işletmeler için yaptığı tanımlar da birbirinden farklıdır (Thomas 2004; alıntılayan (Aksatan & Aktaş, 2012).

Avrupa Birliği’nin 2009 yılına ait turizm raporunda; küçük işletmelerin genelde ağırlama ve seyahat organizasyonunda yer aldığı, bu iki alt sektörde ise Avrupa Turizm İşgücünün %20 sinden sorumlu olan ve toplam turizm cirosunun %30 unu sağlayan büyük işletmelerin sadece %0,2 oranında bulunduğu, kalan %99,8 oranını ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu belirtilmektedir. 2009 yılı verilerine göre; Avrupa Birliği’nde bulunan tüm konaklama sektörünün %83 ünü küçük işletmelerin oluşturduğunu belirten raporda; İngiltere, İrlanda ve Danimarka’da bu oran %70 iken, Yunanistan, Fransa, Polonya ve Çek Cumhuriyetinde %90 ın üzerinde bir paya ulaştığı belirtilmektedir. Orta (50-249 çalışanı) ve büyük konaklama işletmeleri (250'den fazla kişiyi istihdam) Yunanistan, Fransa, İtalya, Avusturya ve Hollanda konaklama sektöründe % 3 lük bir paya sahipken; (eski üye devletlerde 2.7 % ve yenilerde % 2) tersine İngiltere, Danimarka, Kıbrıs ve İrlanda'da orta ve büyük işletmeler, toplam% 8 ve% 16.5 arasında bir oranını temsil etmekte olduğu ifade edilmektedir. Amerika’da ülkenin konaklama kapasitesinin %70 ini oluşturan konaklama işletmeleri, büyük markaların zincir işletmeleri iken; Avrupa’ da bu durum %20 oranında olduğu belirtilmektedir. Raporda belirtilen bir diğer nokta ise; küçük ve orta ölçekli otellerin sayıca fazla olmasına rağmen malvarlığının toplam içinde sadece %2 sine sahip olmasıdır. (The European Tourism Market Report, 2012)

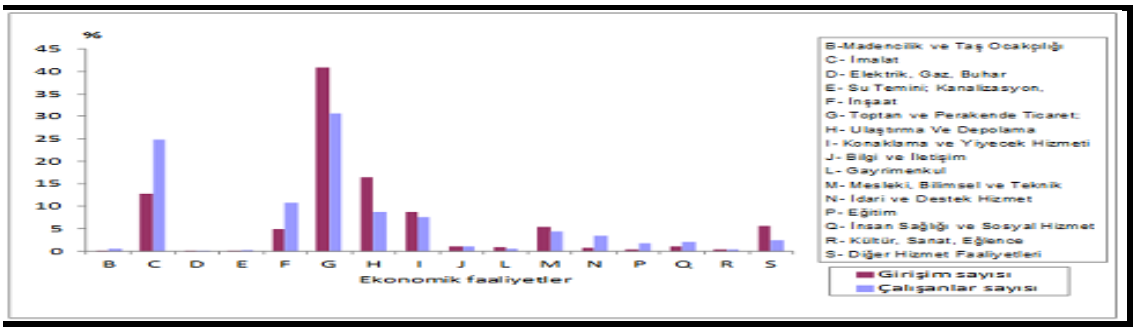
3.6.2 Türkiye’de Turizm Sektöründe Yer Alan KOBİ’ler

Müftüoğluna göre; KOBİ’lere yönelik devlet yardımlarının objektifliğini sağlamak açısından resmi bir KOBİ tanımının kullanılmasının uygun olmasıyla birlikte; resmi

tanımlardaki sınırların aşılmaması kaydıyla, az gelişmiş bölgelerde istihdamı teşvik amacıyla farklı KOBİ tanımı kullanılırken, ihracatı geliştirmeye yönelik KOBİ tanımı farklı olabilir. (Müftüoğlu, 2013, s. 143) Hatta sektörler açısından farklı kriterlere göre belirlenmiş KOBİ tanımının da kullanılmasının mümkün olduğu düşünülmektedir. Zira turizm sektöründe yer alan konaklama tesisleri için, çalışan sayısının dikkate alınmasının yerine, yatak veya oda sayısına göre belirlenecek bir KOBİ tanımının da oluşturulması gerekmektedir. Zira çalışan sayısı büyük ölçekli tesisler açısından, mevzuat gereği kayıt altına alınabilirken, küçük işletmeler tarafından, çalışanların kayıt altına alınması her zaman kaçınılan bir durum olmuştur. Bu ise KOBİ verilerinin toplanmasında doğru bilgiden uzaklaşmasına yol açabilir. Bununla birlikte kapasitesi (oda /yatak veya kuver, ünite vb. bazında), çalışan sayısı, bağımsızlık durumu, cirosu gibi kriterlerin kullanılacağı bir KOBİ tanımı turizm sektörü açısından en doğru tanımı verecektir.

OECD'nin 2003 yılında düzenlediği Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Raporunda da belirtildiği üzere farklı sektörlerde bulunan farklı organizasyonların her biri kendine ait bir KOBİ tanımı benimsemiş olduğundan, Devlet İstatistik Enstitüsü[5] (yeni adıyla TÜİK) KOBİ'ler hakkında ekonominin genelini kapsayan veriler üretememektedir. (Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Raporu, 2003).

Şekil 3-3 Çalışan Sayısı Ve Girişimci Sayısı



Kaynak (2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2011)

[5] .Devlet İstatistik Enstitüsü'nün adı, 17 Kasım 2005'de Resmi Gazete'de yayınlanan, ''Türkiye İstatistik Kanunu'' ile birlikte ''Türkiye İstatistik Kurumu'' olarak değişmiştir.

Tablodan görüldüğü üzere, konaklama ve yiyecek hizmetinde yer alan ve çalışan sayısı esas alınarak tanımlanan KOBİ'ler %10 oranında iken, çalışan sayıları da %9 civarındadır.

KOBİ sayısında halen çelişkili de olsa bazı rakamlara rastlanılmakla birlikte, resmi istatistik kayıtlarında, hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletme sayısına ilişkin bilgiler bulunmamaktadır. Bu nedenle Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2009 yılında turizm sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin de devletin desteğini alacak KOBİ'ler kapsamına alındığı göz önüne alınarak bir KOBİ tanımı oluşturması ve sayısı konusunda nitelikli veriler üretmesi gerektiği düşünülmektedir.

Turizm İşletmelerinin KOSGEB Kapsamına Alınması

KOBİ'ye ilişkin tanımların genellikle sanayi sektörüne yönelik olduğu ve tanımlarda da genellikle çalışan sayısının ve mali bilançolarına ilişkin kriterlerin esas alınmasının yeterli, görülmemesi üzerine; bu eksikliği gidermek amacıyla; yeni düzenlemeler yapmak için Sanayi ve Ticaret Bakanlığı koordinatörlüğünde, KOBİ'lerle ilgili kamu ve özel sektör kuruluş temsilcileri ve üniversite öğretim görevlileri ile yürütülen çalışmalar sonucunda KOBİ tanımı yenilenmiştir. 3624 sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına Dair 5891 sayılı Kanun'un 5 Mayıs 2009 tarih ve 27219 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanarak yürürlüğe girmesiyle, hizmet ve ticaret sektörlerindeki KOBİ'ler de KOSGEB hedef kitlesine dâhil edilmiş ve imalat sanayi dışındaki KOBİ'lerin de KOSGEB tarafından desteklenebilmesi için gerekli hukuki zemin oluşturulmuştur.

Bunun üzerine; 18.09.2009 tarih ve 27353 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "KOSGEB Tarafından Verilecek Hizmetler ve Desteklerden Yararlanacak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere İlişkin Sektörel ve Bölgesel Önceliklerin Belirlenmesi

Hakkında Karar"ın ekinde bulunan (1) sayılı liste[6] ile KOSGEB tarafından verilecek hizmetler ve desteklerden yararlanacak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sektörleri belirlenmiştir.

KOSGEB'e önerilen aşağıdaki sektörlerin (Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyeti, seyahat acentalarının faaliyetleri) destek programında yer alması sağlanmıştır. (Türkiye'de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvik ve Destekler, 2012)

- Oteller ve moteller
- Kamp yerleri ve diğer kısa süreli konaklama yerleri,
- Gençlik hostelleri ve dağ barınakları
- Kamp yerleri (karavan alanları dahil)
- Başka yerde sınıflandırılmamış diğer konaklama yerleri
- Lokantalar, pastaneler vb yerler
- Seyahat acenteleri ve tur işletmelerinin faaliyetleri;
- .Başka yerde sınıflandırılmamış turistlere yardımcı faaliyetler,

KOBİ Olarak Değerlendirilebilecek Turizm İşletmeleri

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın internet sitesinde yer alan konaklama istatistiklerinden temin edilmiş ve 31.12.2012 tarihi itibariyle konaklama, yeme içme ve seyahat acentası sayıları içerisinden, KOBİ ölçeğinde olabileceği düşünülen ve yukarıdaki KOSGEB listesinde yer alan tesislerin verileri dikkate alınarak aşağıdaki tablolar oluşturulmuştur (turizm istatistikleri, 2012)

Bu tablodan anlaşılacağı üzere, Türkiye genelinde küçük ve orta ölçekli olarak kabul edilebilecek 2012 yılı verilerine göre 1775 konaklama tesisi bulunmaktadır.

[6] National Classification of Activities and Products - Ulusal Faaliyet ve Ürün Sınıflaması ; (Türkiye'de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvik ve Destekler, 2012)(NACE) KOD KATALOĞU

Ancak bu tablo, yalnızca Turizm Bakanlığından işletme belgesi bulunan tesisleri kapsamakta olup, yatırım belgelileri ve hizmet sektöründe yer alan diğer belediye belgeli tesisleri kapsamamaktadır.

Tablo 3-4 KOBİ Sayılabilecek Konaklama Tesisleri

TÜRÜ	SINIFI	TURİZM İŞLETMESİ BELGESİ		
		TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
OTELLER	3 YILDIZLI	728	46.329	94.134
	2 YILDIZLI	484	18.595	36.673
	1 YILDIZLI	57	2.154	4.199
	TOPLAM	1.269	67.078	135.006
MOTELLER	1. SINIF	1	13	25
	2. SINIF	4	120	237
	MOTEL	8	234	469
	TOPLAM	13	367	731
TERMAL OTELLER	3 YILDIZLI	15	852	1.753
	2 YILDIZLI	1	34	68
	TOPLAM	16	886	1.821
TATİL KÖYLERİ	2. SINIF	16	3.504	7.145
PANSİYOLAR		42	597	1.185
KAMPİNGLER		5	266	750
OBERJLER		3	442	942
APART OTELLER		105	5.248	12.523
ÖZEL TESİSLER		239	7.901	16.889
GOLF TESİSLERİ		2	201	424
BUTİK OTEL		57	2.232	4.544
B TİPİ TATİL SİTESİ		2	249	860
BUTİK TATİL VİLLALARI		1	68	136
DAĞ EVİ		2	98	272
ÇİFTLİK EVİ		2	14	28
YAYLA EVİ				
HOSTEL		1	123	166
TOPLAM		1.175	89.274	183.422

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı İnternet Sitesi (Turizm İstatistikleri)

Ayrıca; Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin kapsamında bulunduğu halde, çalışan sayısı bilgisi bulunmaması nedeniyle KOBİ

kapsamında olup olmadığı bilinmeyen diğer tesisler ile günübirlik tesisler, yüzer tesisler, eğlence yerleri, yüzme havuzları, golf tesisleri, kış sporları ve kayak merkezleri mekanik tesislere bu tabloda yer verilmemiştir.

Aşağıda yer alan Tablo 3.5 de de Türkiye genelinde yer alan küçük ve orta ölçekli kabul edilebilecek turizm işletmesi belgeli yeme içme tesisleri yer almaktadır. Aynı şekilde bu tablo yatırım belgelileri, pastaneleri, kafe adı altında açılan işletmeleri ve belediye belgeli tesisleri kapsamamaktadır.

Tablo 3-5 Yeme İçme Tesislerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

TÜRÜ VE SINIFI	SAYI	KAPASİTE
2. SINIF LOKANTA	104	16897
KAFETERYA	9	105
TOPLAM	113	18002

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı İnternet Sitesi (Turizm İstatistikleri)

Aşağıdaki tabloda da, her iki tesis türünde de belgeli tesisler açısındantoplam sayı verilmiştir

Tablo 3-6 Toplam KOBİ Ölçütünde Konaklama ve Yeme İçme Tesisi Sayısı

TÜRÜ	SAYISI
KONAKLAMA TESİSİ	1775
YEME-İÇME TESİSİ	113
SEYAHAT ACENTESİ	6877
TOPLAM	8765

Ancak her üç tablonun da hizmet sektöründe yer alan tüm KOBİ sayılabilecek tesisleri kapsamadığı göz önüne alınarak; tablonun toplamını ifade eden sayıların, yaklaşık sayılar olduğu, turizm sektöründe hizmet veren gerçek KOBİ sayılarını yansıtmadığını da söylemek gerekir. Bu konuda Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yapacağı bir çalışma daha doğru bilgileri verecektir.

3.6.3 Konaklama Tesislerinde Büyüklük Ölçütleri

Literatürde yapılan tanımlarda işletmelerin genellikle büyüklüklerine göre sınıflandırıldıkları görülmektedir. Büyüklüğün ölçütü ise kapasite ve iktisadi faaliyet hacmi ile belirtilir (Müftüoğlu, 2013, s. 47).

Bir otel işletmesinin büyüklüğünü belirlemeye olanak sağlayan kriterler ise şu şekilde belirlenmiştir. (Olalı ve Korzay, 1989:56; alıntılayan (Şener, 2010)

*Otel işletmesine yatırılan sermayenin büyüklüğü

*****Oda sayısı

*****İşletmede istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir süre içerisinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı

*****Sosyal ve kültürel çalışmalara ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet, balo ve toplantı gibi salonların kapladığı alan

*****İşletmenin eklentilerinden olup, seyahat acentelerine, kuaföre ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerlerin kapladığı alan

Büyüklük Tanımlarına Göre Küçük ve Orta Ölçekli Tesisler

Türkçe literatürde otelleri büyüklüklerine göre sınıflandırırken; çok küçük ölçekli oteller, küçük oteller, orta büyüklükte oteller ve büyük ölçekli oteller olarak bir ayrım yapıldığı görülmüştür. Bununla birlikte, çalışan sayısından farklı olarak oda

sayısı kriterinin esas alındığı bu ayrımda ise ortak bir sayı üzerinde uzlaşılamadığı da anlaşılmıştır.

Bu ayrımlardan bir kaçı Tablo 3.7 'de verilmektedir.

Tablo 3-7 KOBİ Tanımları

ÖLÇEKLERİNE GÖRE OTELLER	KOZAK, 2010	AKGÖZ, 2013	OLALI ve KORZAY, 1989	ŞENER, 2010
ÇOK KÜÇÜK ÖLÇEKLİ			25 veya daha az oda sayısı	
KÜÇÜK ÖLÇEKLİ	100 ve daha az oda sayısı	10-50 arası oda sayısı	25-100 arası oda sayısı	10-20 odaya sahip , 1-5 çalışan
ORTA ÖLÇEKLİ	101 ile 300 arası oda sayısı	50-100 arası oda sayısı	100-299 arası oda sayısı	40-80 odaya sahip, 25-50 çalışan
BÜYÜK ÖLÇEKLİ	300 ve 600 arası oda sayısı	En az 100 oda	300 ve daha fazla	En az 200 odalı
ÇOK BÜYÜK ÖLÇEKLİ	601 ve daha fazla oda sayısı			

a-Küçük Ölçekli Oteller

Oda Kapasitesi 10 ve 50 arasında olan otelleri ''Küçük Oteller'' olarak niteleyen Akgöz (2013) personeli sayısının da 5-25 arasında olduğunu ifade etmektedir. Bu tür otellerin ihtiyaç halinde faaliyet gösterdiğini belirtmekte olup konaklama işini ek hizmet olarak yerine getirdiğini belirmektedir (AKGÖZ, 2013, s. 34).

ŞENER (2010)[7] tarafından ise 10 ve 20 oda arasında olan otelleri küçük olarak nitelendirip, çalışan sayısının 1-5 olduğunu ifade etmiştir (Şener, 2010, s. 23). Bununla birlikte, yukarıdaki tablolardan görüleceği üzere bazı yazarlar 100 oda ve altını küçük ölçekli olarak tanımlanmaktadır.

[7] Şener(2010) tarafından bu tanımlara kaynak olarak gösterilen ve 2005/8948 21.6.2005 sayıs.25852 sayılı resmi gazetede yayınlanan Yönetmeliğin adı ''Turizm Yatırımları ve Nitelikleri Yönetmeliği'' olarak belirtilmesine rağmen belirtilen tarih ve sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan Yönetmeliğin adı' **'Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik**'' olup, küçük ve büyük otellere referans gösterilen 19 uncu maddesi Oteller ve 21 inci maddesi ise Tatil Köyler başlığını taşımaktadır. Şener'in oda ve çalışan sayısını içermeyen bu maddelerden tahmini yargılara vardığı düşünülmektedir.

Oda sayıları esas alınarak, Turizm Yatırım ve İşletmelerinin Belgelendirilmesine İlişkin Yönetmelik çerçevesinde ‘’**küçük oteller’’** olarak belirlenen türler şunlardır:

Bir Yıldızlı Oteller;

Yönetmeliğin 19 uncu maddesinde yer alan Bir Yıldızlı Oteller ve özellikleri;

a) En az on oda.

b) Sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgârlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme.

c) Resepsiyon ve kapasiteye yeterli lobiden oluşan, rahat oturma imkânının sağlandığı kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkânın lobide sağlanması şartı aranmaz.).

d) Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu (Yeterli büyüklükte oturma salonu veya lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir.).

e) Yönetim odası.

f) Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması hâlinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü.

g) 06:00 - 24:00 saatleri arasında büfe hizmeti.

h) İlkyardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap.

i) Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon.

j) Oda sayısının en az yüzde yirmibeşine hizmet verebilecek sayıda resepsiyonda emanet kasası veya müşteri yatak odalarının tamamında kıymetli eşya kasası.

k) Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme’’

Olarak belirlenmiştir. Ayrıca aşağıda belirtilen tesis türleri de kapasiteleri bakımından küçük ölçekli oteller sınıfında yer almaktadırlar.

Moteller: Yönetmeliğin 20 inci maddesine göre*; ''Yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan* ***en az on odalı tesisler*** ''dir.

Pansiyonlar: Yönetmeliğin 22 inci maddesine göre; *''yönetimi basit, yemek ihtiyacının idare tarafından sağlanabildiği veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı bulunan,* ***en az beş odalı tesisle*****r** '' dir.

Kampingler: Yönetmeliğin 23 üncü maddesine göre **''***Karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle müşterilerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları* ***en az on ünitelik*** *tesisler''dir.*

Müstakil Apart Oteller: Yönetmeliğin 23 üncü maddesine göre; '' *Mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen tesisler''dir.*

"Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi ***en az on üniteden*** *oluşacak şekilde, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan "müstakil apart otel'' adı altında müstakilen de düzenlenebilir''*

Hosteller: Yönetmeliğin 25 inci maddesine göre; **''**G*ençlik turizmine cevap verebilecek ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı* ***olan en az on odalı*** *tesisler''* dir.

Çiftlik Evleri, Köy Evleri: Yönetmeliğin 39 uncu maddesine göre: ''*Tarım faaliyetlerinin, kırsal alanların doğal ve kültürel mirasının korunmasına önemli*

katkıları olduğu göz önünde bulundurularak, mevcut yapıların iyileştirmesi veya yeni yapıların mevcut dokunun iç düzenlemesi esas alınarak yapılmasını, bu sayede yatak kapasitesi oluşturulmasını ve turizmin gelişip genişleyebileceği ortamların çevresel açıdan güvence altına alınmasını hedefleyen; kırsal bölgelerde çiftlik organizasyonu amacıyla kurulmuş ve çiftlik üretimi ile birlikte turizm konaklama olanağı sağlayan, gelen müşterilerin de isterlerse çalışma programlarına katılabilecekleri, kırsal yaşantının sahnelenmesine olanak sağlayan ***en az beş odalı konaklama tesisleri'' dir.***

Yayla evleri: Yönetmeliğin 39 uncu maddesine göre**;** *''Bakanlıkça geliştirilmeleri uygun görülen yerlerde bulunan, mevcut yayla evlerinin iyileştirilmesiyle turizme kazandırılan veya mevcut yayla evlerinin iç düzenlemesi esas alınarak yapılan veya Bakanlıkça belirlenecek örnek yayla evi yapı tiplerine göre inşa edilecek ünitelerde, müstakil veya toplu olarak hizmet verecek* ***en az beş odalı*** *konaklama tesisleri'' dir.*

Dağ evleri: Yönetmeliğin 40 ıncı maddesine göre; *''Kış sporları veya çim sporları yapmak ve doğa güzelliklerinden faydalanmak amacıyla çevresel açıdan sorumlu bir anlayışla işletilen asgari bir yıldızlı otel nitelikleri ile taşıyan konaklama tesisleri,''* dir.

b.Orta Büyüklükte Oteller

Oda sayısı 50 ile 100 oda arasında olan otellerin Orta Büyüklükte Oteller olduğunu ifade eden Akgöz'e (2013) göre, bu otellerde genel olarak 25-50 personel çalışmakta olup, küçük otellerle aralarındaki fark oda ve personel sayısından kaynaklanmaktadır. (Akgöz, Düşünceden Uygulamaya Otel İşletmeciliği, 2013). Şener'e göre ise 40-80 oda kapasiteli olup, 25-50 çalışanı olan otellerdir (Şener, 2010). Bazı yazarlar ise 300 oda ve altı otelleri orta ölçekli kabul etmektedir.

Orta büyüklükteki otellerin kurulmasının girişimciler tarafından tercih edilme nedenleri;

- Organizasyon yapılarının küçüklüğü nedeniyle kolay yönetilebilmeleri,
- Yeme içme ihtiyaçlarını da karşılayacak ünitelere sahip olmaları nedeniyle gelir sağlama potansiyellerinin yüksek olması,
- Fiyatlarının ulaşılabilir olması nedeniyle özellikle gezginler tarafından daha fazla tercih edilmeleri
- Daha küçük bölgelerin de ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılayabilmeleri

Olarak sıralanabilir. Bu nedenle Türkiye'de bulunan orta ölçekli konaklama tesislerinin sayıları hem büyük, hem de küçük ölçekli tesislerden daha fazladır[8].

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğin 19 uncu maddesi ile vasıfları belirlenmiş olan 2 ve 3 yıldızlı oteller [9] orta ölçekli konaklama tesisi olarak nitelendirilebilirler.

İki yıldızlı oteller;

Bir yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

a) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima.

b) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap.

c) Odalarda saç kurutma makinesi.

d) Odalara içecek hizmeti.

Üç yıldızlı oteller:

iki yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:

---

[8] 31.12.2012 verilerine göre Türkiye de bulunan toplam 2 ve 3 yıldızlı otel sayısı; 1212 iken, diğer küçük ölçekli otellerin sayısı 563 dür. (bknz Tablo…).

[9] Bu bölümde bahsi geçen tesisler, yalnızca Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan; Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik tarafından belirlenen koşulları taşıdığı için işletme belgesi ile belgelendirilen konaklama tesislerinin, nitelikleri ve sayıları esas alınmıştır. Bu kapsamda belediye belgeli tesisler dikkate alınmamıştır.

a) İklim koşullarına göre odalarda klima.

b) Yatak sayısının yüzde yirmibeşi oranında oturma imkânının, lobide ya da ayrı düzenlenmiş oturma salonunda sağlanması.

c) İlave bir yönetim odası.

d) Odalarda televizyon.

e) Odalarda mini bar ile mevcut yiyecek ve içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurulması.

f) Yüzme havuzu, ikinci sınıf lokanta, kafeterya veya kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon veya toplantı salonu ünitelerinden en az bir adedi.

g) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.

h) Rezervasyon işlemlerinin elektronik ortamda yapılması.

i) Yirmidört saat büfe hizmeti.

Hizmetlerini sağlayan oteller olarak belirlenmiştir.

Küçük ve orta ölçekli oteller ayrımının sadece oda sayısına göre belirlenmesi durumunda, hem küçük hem de orta ölçekli olarak nitelendirilebilecek, Giki tür konaklama tesisi daha vardır: Özel Tesisler ile Butik Oteller.

Özel tesisler (Özel Konaklama Tesisi ve Özel Yeme-İçme Tesisi) Yönetmeliğin 42 inci maddesine göre; *''İkinci ve üçüncü fıkralarda belirtilen özelliklerden en az birer adedini taşıyan, ülke turizmine katkı sağlayan ve Bakanlıkça desteklenmeleri uygun görülen tesislerdir.*

Tesisin yer aldığı yapı veya bulunduğu bölgenin aşağıda belirtilen özelliklerden en az birini taşıması gerekir:

a) Mimarî özgünlük.

b) Tarihî değer.

c) Doğaya ait özellik.

ç) Sanatsal değer.

d) Yerel, ulusal veya başka uluslara ait kültürleri yansıtan yapı, tefriş veya dekorasyon.

e) Üstün kaliteli veya özellikli malzeme ile yapım ve dekorasyon.

Tesisin işletmeciliğinin aşağıda belirtilen özelliklerden en az birini taşıması gerekir:

a) Faaliyet gösterdiği alanda, ulusal veya uluslararası, en az beş yıllık marka veya ün sahibi olması.

b) Faaliyet gösterdiği alanda yerel, ulusal veya başka uluslara ait kültürleri yansıtması.

Özel tesislerde, deneyimli veya konusunda eğitimli, toplam yatak/kuver kapasitesinin en az yüzde yirmisine hizmet verebilecek sayıda personel ile nitelikli hizmet sunulması gerekir.'' Olarak tanımlanmıştır.

Butik Oteller: Yönetmeliğin 43 üncü maddesinde; *''Butik oteller, yapısal özelliği, mimarî tasarımı, tefriş, dekorasyon ve kullanılan malzemesi yönünden özgünlük arz eden, işletme ve servis yönünden üstün standart ve yüksek kalitede, deneyimli veya konusunda eğitimli personel ile kişiye özel hizmet verilen ve en az on, en fazla altmış odalı otellerdir. Butik oteller aşağıda belirtilen nitelikleri taşır:*

a) Modern, röprodüksiyon, antika gibi özelliği olan mobilya ve malzemeler ile tefriş ve dekorasyon.

b) Beş yıldızlı otel odaları için belirlenen nitelikleri taşıyan konforlu odalar.

c) Kapasiteye yeterli kabul holünü de kapsayan lobi, lobi alanının yeterli olması hâlinde lobinin bir bölümünde düzenlenmiş oturma mahalli veya ayrı bir oturma salonu.

d) Yönetim odası.

e) Kapasitesi elli kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin en az yüzde yetmişbeşine alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta.

f) Genel mahallerde klima sistemi.

g) Yirmidört saat oda servisi.

h) Çamaşır yıkama ve kuru temizleme hizmeti.

i) Otopark hizmeti.

j) Odalara, müşteri tarafından seçilen en az bir adet günlük gazete servisi ile müşteri yatak odasının gece kullanımına hazırlama hizmeti.

k) Birden fazla katta düzenlenmiş tesisler için müşteri asansörü ve merdiveni.

l) Tesis müşteri yatak kapasitesinin en az yüzde ellisi oranında eğitimli personel ile hizmet verilmesi.

m) Kadın ve erkek personel için ayrı soyunma yerleri, dolapları, duş ve tuvalet yerleri.

n) Aşağıda yer alan ünitelerden en az birinin bulunması:

1) Kişi başına 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik pasta salonu; elli kişilik kabare, sinema, tiyatro etkinliklerinin yapılabileceği salon; en az 60 metrekare büyüklükte kütüphane ünitelerinden en az bir adedi.

2) Açık veya kapalı yüzme havuzu.

3) Jimnastik salonu, bovling-bilardo salonu, kütüphane; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi

bulunan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri, spor sahası, tenis kortu, kayak pisti, duvar tenisi salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi.'' olarak tanımlanmaktadır.

Butik oteller ve özel tesisler için de söylenebilecek şey, oda kapasiteleri açısından KOBİ tanımına uygun olabilen bu tesislerin aralarında, işletilme şekilleri, tefriş, dekorasyon, personel ve diğer hizmet ünitelerinin varlığı açısından büyük ölçekli bir otel niteliğinde olanların da yer alabilmesidir. Bu nedenle fiyat uygulamaları, kapasite yönetimleri, hedef pazarları ve pazarlama stratejileri olarak gerçek KOBİ vasfındaki otellerden ayrılırken, oda ve çalışan sayısı kriterine göre KOBİ sayılabilmektedirler.

Büyük Ölçekli Oteller

Büyük ölçekli oteller ise Akgöz (2013) tarafından en az 100 odalı oteller olarak belirlenmiştir (Akgöz, 2013). Yukarıda, tanım bölümünde verilen örneklerde görüldüğü üzere bazı yazarlar tarafından da 300 odanın üstü ''büyük ölçekli oteller'' olarak tanımlanmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı oteller ile en az seksen oda ifadesi yer almasına rağmen, gelir yaratma potansiyelini yüksekliği, yatırılan sermayenin büyüklüğü, satış mağazası, kuaför gibi kiraya verilen kısımların hacmi, konferans, ziyafet salon gibi salonların kapladığı alan ve mali yapıları göz önüne alındığında bazı tatil köylerinin, bu sınıfa girdiği düşünülmektedir.

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'te 4 yıldızlı oteller için de, 2 ve 3 yıldızlı otellerde olduğu gibi oda sayısı sınırlaması verilmemiş ancak ölçeğin büyük olduğunu işaret edecek yan üniteler belirlemiştir. 5 yıldızlı oteller için ise en az 120 oda kapasitesi belirtilmiştir. Uygulamada bu sayının çok üstünde olan 5 yıldızlı oteller bulunmaktadır.

Bu nedenle, daha önce de belirtildiği gibi büyüklük ölçütü olarak sadece oda sayılarının esas alınması konaklama tesislerinin KOBİ olarak değerlendirilmesinde yeterli görülmemektedir.

3.6.4 Küçük ve Orta Ölçekli Otellerin Özellikleri ve Organizasyon Yapıları

Küçük Ölçekli Oteller

Akgöz'e göre (2013) büyük şehirlerin konaklama potansiyelini artıran ve turistik hizmetlerin ülke geneline yayılmasını sağlayan küçük ölçekli otellerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

*Küçük otel işletmeleri az sayıda odaya sahip, bünyesinde kahvaltı salonu ve lobi bulunduran işletmelerdir.

*Bu işletmelerin en önemli gelirleri oda gelirleridir. Bulundukları yöre içerisinde yöresel yemekleri sunan işletmelerin yiyecek-içecek bölümleri de gelir sağlayabilir (Şener, 2010, s. 261). Özellikle son yıllarda Sultanahmet civarında veya Antalya Kale içinde açılan az odalı butik oteller veya özel konaklama tesislerinde yan gelir yaratacak ünitelerin (bar-restoran) bulunduğu da görülmektedir.

*Müşterileri ile iyi ilişkiler kurma ve sadık müşteriler yaratma yeteneğinde olan küçük otellerin ayrıca stratejik bir pazarlama faaliyetinde bulunma çabaları yoktur. Az sayıda müşteriye sahip olma nedeniyle, müşterilerinin ilgi ve isteklerine sezgisel yaklaşarak anında cevap verebilen küçük otellerde gerek personel-müşteri, gerekse yönetici-personel ilişkileri daha az biçimseldir. (Şener, 2010, s. 261).Müşterilerin tercih şekli genellikle kişisel tavsiye üzerine olmaktadır. Reklam için yeterli bütçeleri olmayan küçük otellerin tanıtımları bu nedenle daha çok ağızdan ağıza olmaktadır. Fakat son yıllarda; elektronik bilgi ağının güçlenmesiyle, bu otellerin tanıtımlarını kendi WEB sayfaları aracılığı ile veya elektronik dağıtım kanalları aracılığı ile daha az maliyetli olarak yapabildikleri ve küçük birlikler oluşturarak (TÜRKODER Küçük Oteller Derneği, Özel Nitelikli ve Özel Belgeli Turistik ve Butik Otelciler ve İşletmeciler Derneği (ÖZBİ) vb.) ortak tanıtım faaliyetinde bulundukları görülmektedir.

*Küçük oteller genellikle sahipleri tarafından yönetilmektedirler. Yönetimi ikinci nesile geçen tesislerde turizm eğitimi almış gençler ile birlikte profesyonelleşme görülebilmektedir.

*Mal sahibi olan yönetici aynı zamanda, yatırımcı, finansman sağlayıcı, amaç ve politikalar konusunda karar verici, örgütlenmeyi ve personel yönetimini sağlayıcı, uygulayıcı ve denetleyici konumundadır (Şener, 2010). Ancak hem bilginin hem de iyi yöneticilik unsurlarının aynı kişide toplandığı ender görülür. Buna rağmen yöneticiler genellikle yetki devri yapmaktan kaçınmaktadırlar. Girişimci özelliğini de taşıyan bu kişinin genellikle yardımcısı da ailedendir. Bunun dışında az sayıda personele sahip olmaları nedeniyle bazı departmanlar bu otellerde bulunmaz. Bu nedenle küçük örgüt yapısı olan bu oteller muhasebe, teknik, hukuk vb. konularda dışarıdan hizmet almaktadırlar.

*Aile işletmesi özelliğine sahip bu tesislerde aile bireyleri yönetimdedir. Sonraki kuşakların yönetime katılmasıyla iç çatışmalar, yönetim konusunda rekabet ve belirsizlik, aile ilişkilerinin iş ilişkileri önüne geçmesi, örgüt yapısının oluşturulamaması, yetki ve sorumlulukların belirlenememesi ve kuşak çatışması gibi konular nedeniyle kısa ömürlü olmaktadır (Haşit, 2009)

*Genellikle bilgisayarlı rezervasyon alma sistemleri son yıllarda yaygınlaşsa da halen bu sistemi kullanmayan çok küçük konaklama işletmeleri de bulunmaktadır.

*Küçük otel işletmelerinde personel sayısı azdır. Bir personel birkaç ayrı görevi birlikte yürütüyor olabilir ve bu nedenle yetkileri de geniştir. Çoğunda turizm eğitimi almış olan personel sayısı daha da azdır. Personel; içgüdüsel ve sezgisel yöntemlerle hizmet sunmaktadır. Bununla birlikte küçük ölçekli butik oteller ve özel konaklama tesislerinde eğitimli ve dil bilen personel sayısı daha yüksektir.

*Küçük Otel işletmelerinde örgütlenme ve personel açısından iki önemli özellik bulunmaktadır:

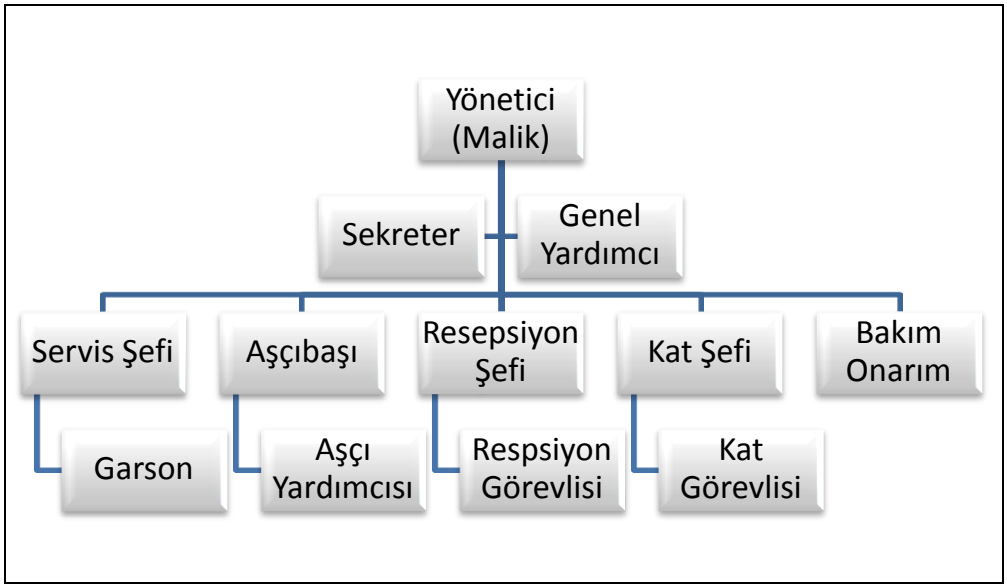
-Sınırlı sayıda bölüm

-Yakın denetim fonksiyonu (Şener, 2010, s. 262)

Organizasyon Yapısı

Küçük bir otelin organizasyon şeması Şekil 3.1 de verilmektedir.

Şekil 3-4 Küçük Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması



Kaynak:Şener, 2010

Küçük ölçekli bir otelde, yönetici/malike bağlı, doğrudan otoritesi olmayan bir genel müdür yardımcısı ve yine yönetici/malike bağlı ve yetkileri geniş olan servis, aşçıbaşı, resepsiyon şefi, kat şefi bulunmaktadır. Bakım onarım dışarıdan temin edilebileceği gibi otel bünyesinde de olabilir. Bunun dışında kalan pazarlama, satın alma, muhasebe bölümleri de yöneticinin/malikin elindedir (Şener, 2010, s. 262).

Çok küçük otellerde resepsiyon şefi; konukların kabulü ve uğurlanmasının yanında ücretlerle, faturalarla ve diğer büro hizmetleriyle de ilgilenir. Biraz daha büyüklerde ön büro elemanı da bulunmaktadır.

Garsonlar, kahvaltı salonu/restoranda çalışmanın yanı sıra kat hizmetlerinde de görevlendirilebilir (Şener, 2010). Küçük otellerde yiyecek içecek işlerinde restoran ve

mutfak şefi (aşçıbaşı) yöneticiye/malike karşı doğrudan sorumludur, ayrı bir organizasyona ihtiyaç duyulmamaktadır (Emir, 2012, s. 264).

Finans konusunda her ne kadar malik/yönetici sorumluysa da genellikle küçük oteller muhasebe hizmetini dışarıdan almayı tercih ederler. Bununla birlikte misafirlerin kayıtlarını tutmak, muhasebeleştirme işlemlerini de yapmak zorundadırlar. Bu da basitleştirilmiş muhasebe ile mümkün olmaktadır. Ancak istatistiki verilerin toplanması, değerlendirilmesi konuları da yönetici/malikin gözetimindedir (Şener, 2010, s. 262).

Orta Ölçekli Oteller

Orta ölçekli otellerin organizasyon yapısı ve özellikleri şu şekilde özetlenebilir.

*Büyük otellere nazaran sermaye ihtiyaçları nispeten az olduğu için, hevesli, dinamik ve genellikle turizm sektöründe tecrübeli girişimcileri yatırıma teşvik eden orta ölçekli otellerin, çalışan sayısı da az olduğundan daha etkin yönetim ve kontrol sitemi vardır. (Olalı ve Korzay,1989: 69, alıntılayan (Yıldız, 2011))

*Genellikle şehir merkezlerinde ve gerek ticari gerekse turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu bölgelerde kurulurlar. Turistik özelliği olmayan çok küçük yerleşim yerlerinde çok fazla bulunmamasının nedeni, kapasitelerinin bu bölgeler için fazla ve talebin yeterli düzeyde olmayışıdır (Şener, 2010). Bununla birlikte ülke geneline en fazla yayılmış olan oteller bu gruptadır ve bu da konaklama hizmetinin ülke geneline yayılmasına katkıda bulunur.

*Orta ölçekli otellerde, kapasitenin biraz daha büyük olması nedeniyle yönetici/malik yerine profesyonel yönetici tercih edilmektedir. Bu da tüm yetkilerin otel sahibinde toplanması yerine çeşitli departmanlar oluşturulmasına olanak sağlamaktadır.

*Küçük otellere nazaran daha çok sayıda personel ihtiyacı doğmakta ve bu nedenle alt kademe çalışanların yetkileri azalmaktadır. Departman sayısının artması ile her

çalışanın kendi işiyle ilgili bilgisinin artmasına yol açmakta, bu da uzmanlaşmayı gerekli kılmaktadır.

*Yönetici yardımcılarının sayısı artarken, ayrıca bölüm müdürlerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bölüm müdürleri çalışma sitemi olarak yönetici yardımcılarına bağlıdır.

*Hiyerarşik yapının büyümesi ve personel sayısının artmasıyla birlikte, örgütleme, emir-kumanda sistemi yerleştirme, planlama, koordinasyonu sağlama ve denetim konularında bir strateji oluşturma ihtiyacı oluşmaktadır. Bu nedenle; orta ölçekli otellerde personeli eğitme-bilgilendirme ile çalışanların yetkilerini ve sorumluluklarını belirleme ihtiyacı doğmaktadır.

*Aslında hiyerarşik sitemin büyük otellere nazaran daha az karmaşık olması, karaların hızlı alınmasına ve hızla uygulamaya geçilmesine neden olduğundan, değişikliklere uyum sağlama kolaydır ve bu esnek yapıları nedeniyle gerek küçük gerekse orta ölçekli oteller kriz dönemlerini başarıyla atlatabilirler. Zira turizm, her türlü dışsal faktörden olumlu ya da olumsuz etkilenme oranı en yüksek olan sektörlerden biridir.

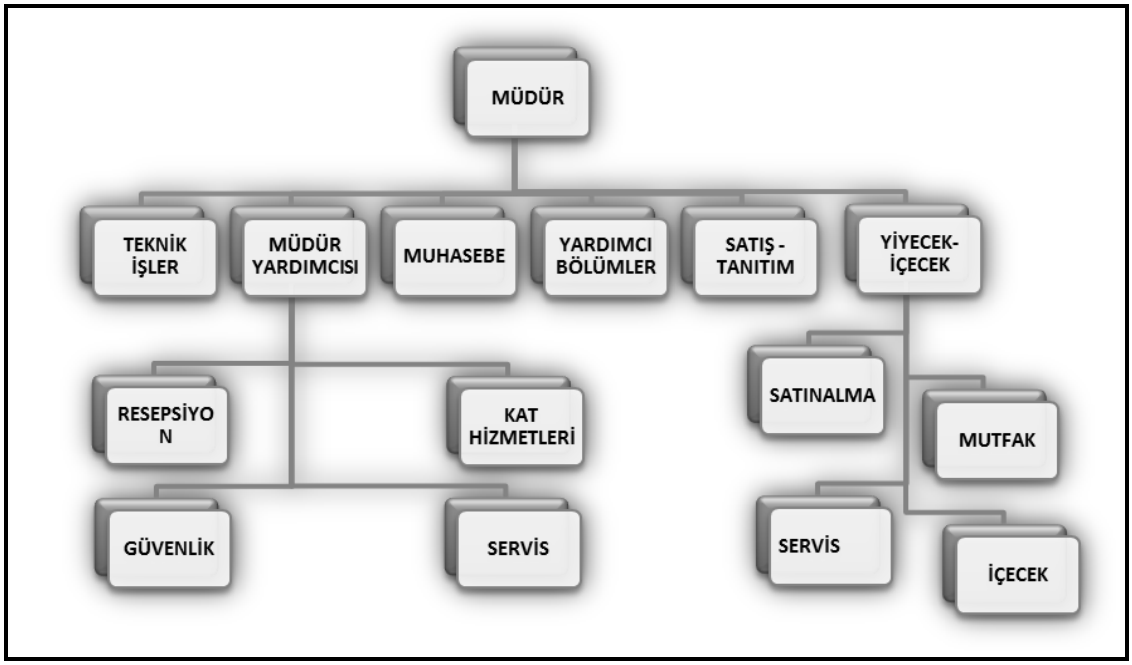
*Pazarlama ve reklam faaliyetlerinde daha aktifleşmişlerdir, hedef pazarı belirleme ve talebin analizini yapmalarını kolaylaştıracak bilgisayarlı rezervasyon sitemini kullanmaları Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik gereğince 3 yıldızlı oteller düzeyinden itibaren zorunlu tutulmuştur. Bununla birlikte günümüzü teknolojisi nedeniyle 2 yıldızlı otellerin pek çoğu da rezervasyonlarından başlayarak diğer departmanların da bağlı olduğu bilgisayar yazılımlarını kullanmaktadırlar. Ancak yine de büyük otellerin reklam faaliyetleri ve pazarlama araçları ve dağıtım kanalları ile rekabet etmek bu tesisler için zordur.

*Aile işletmesi oranı yüksek olsa da şirketleşme veya başka bir zincirin bünyesinde faaliyet gösterme oranı yüksektir.

*Müşterilerle ilişkileri, küçük otellerde olduğu kadar olmasa da sıcak ve samimi bir temele dayanmaktadır. Müşteri memnuniyetini gelire çevirmeleri daha kolaydır (Akgöz, 2013).

*Eğitimli personel ihtiyaçları fazladır.

Şekil 3-5 Orta Ölçekli Bir Otelin Organizasyon Şeması



Kaynak : (ŞENER, 2010)

4. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN (KOBKİ) ODALAR BÖLÜMÜNDE GELİR YÖNETİMİ

1970 li yıllardan bu yana çeşitli sektörlerde uygulama alanı bulan gelir yönetimi sistemi, konaklama alanında genellikle büyük ölçekli tesisler tarafından kullanım alanı bulmuştur. Büyük ölçekli işletmelerde yaygın olmasının nedenleri; kapasitelerinin fazla olması, gerekli yatırımları yapabilmek için yeterli sermayeye sahip olmaları ve eğitimli personel istihdamı kolaylığı olduğu açıktır.

Gelir yönetimi; arz ve talebin analizi, geçmiş verilere dayanarak gelecekteki talebi bölümlendirilmiş pazarlara göre tahmin etme, pazarın talep düzeyine göre fiyat farklılaştırılması uygulaması ve bu veriler ışığında fiyat ve kapasite yönetimini içeren bir süreçtir. Bununla birlikte gerek dünyada gerekse Türkiye'de yapılan araştırmalar göstermiştir ki[10] gelir yönetimini uygulayan tesisler bu uygulamaları bir süreç olarak değerlendirmemekte ve her bir aşamasını tek başına, farklı prosedürler izleyerek uygulamaktadırlar. Açıkçası, literatür taraması sırasında da, bu sürecin yönetimiyle ilgili çeşitli uygulama modelleri geliştirilmiş olmakla birlikte, genel ve tek bir uygulama modeli olmadığı ve tesislerin bulundukları bölge, örgütsel yapılarına, temin edebildikleri kaynaklara ve pazar-müşteri yapılarına göre kendilerine özgü sistemler geliştirdikleri görülmüştür.

1990 lı yıllarda gelir yönetimi uygulaması ile ilgili araştırmaların artması, yeni modellerin oluşturulması, GY uygulayan işletmelerde doluluk ve gelir artışının diğer işletmelerce de farkına varılması, böylelikle gelir yönetimi sisteminin daha tanınır hale gelmesi; 2000 li yıllarda da elektronik dağıtım kanallarında gelişmelerin artması, ayrıca GY nin turizm okullarında ders olarak okutulması gibi gelişmeler yaşanmasına rağmen, küçük ve orta ölçekli otellerin gelir yönetimi uygulaması konusunda bir modelin oluşturulmadığı görülmektedir. Bunun nedeninin KOBKİ'lerin az kapasiteye

[10] BKNZ: Bölüm .. Türkiye'de gelişimi ; 1994 yılı Avrupa Birliği araştırma raporu

sahip olmaları, gelir yönetimi uygulamaları için gerekli örgütsel yapıya sahip olmamaları, personel azlığı ve dolayısıyla eğitimli personel azlığı, pazar ve müşteri yapıları nedeniyle gelir yönetimi konusunda yeterince gelişme gösteremedikleri düşüncesinin olduğu söylenebilir. Bununla birlikte günümüzde küçük otellerin bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini kullanmaya başlamaları ve orta ölçeklilerde ise otel yönetim sistemlerini kullanımındaki artışlar, çeşitli yazılımlarda gelir yönetiminin de bir modül olarak eklenmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca internetin gelişiminin de gelir yönetimine katkı sağlayacak pazar ve fiyat düzenlemelerinde kolaylık sağlaması gibi etkenler GY nin KOBKİ'ler arasında da tanınmasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Aslında; GY uygulamalarının aşamaları olarak belirlenen ve bizim de araştırma konumuza esas olarak aldığımız,

.GY ye Hazırlık

.Arz ve Talebin Analizi, Gelecekteki Talebin Tahmini

.Pazar Bölümlendirme Ve Fiyat Farklılaştırma

.Kapasitenin ve Fiyatların Yönetimi

Konuları, GY sisteminde birbirini izleyen bir süreç olsa da, normal koşullarda, yüksek rekabet ortamında bulunan küçük ve büyük tüm işletmelerin turizmin doğası gereği uygulamak zorunda olduğu yöntemlerdir. Örneğin küçük ya da büyük her işletme fiyatlandırma yaparken sezonun özelliklerini dikkate alır, yaşlılar ve çocuklar için çoğu işletme indirimler uygulamaktadır, hafta sonu doluluğu yüksek olan bir otel hafta içi de yükseltmek için promosyonlar yapar, yüksek sezonda dolu olan bir tatil oteli düşük sezonda da doluluğu artırmak için farklı pazarlara yönelebilir, hatta bir otel hafta içi/hafta sonu , sezon/sezon dışı, yılbaşı/bayram gibi dönemler için farklı fiyatlar belirler. Her otelin birkaç mevcut pazarı vardır ve bu pazardan gelen talepleri kendi yöntemlerine göre takip eder. Düşük talep ve yüksek talep dönemleri için

stratejiler belirler. Mevcut kapasitesini müşteri yapısına göre bölümlerken kendince geliştirdiği fiyatlandırma taktikleri izler. Dolayısıyla bir otelin birden fazla fiyat yapılandırması ve buna uygun kapasite yönetimi vardır. Bu nedenle bir otelin işletilebilmesi için gerekli olan bu uygulamalar yöneticiler için yabancı değildir.

GY sistemi ise tüm bu uygulamaların bir yapılandırılmış model ve örgüt yapısı çerçevesinde, mevcut kapasiteden en yüksek geliri elde etmek için, fiyatların çeşitli taktikler ve stratejiler ile farklılaştırılmasını ve tüm bu işlemlerin günlük olarak takibinin yapılarak yeniden değerlendirilmesini gerektirir. GY de fiyatlar, günlük hatta saatlik olarak değişebilir. Bu durum ise küçük ve orta ölçekli otellerin yöneticileri için karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu noktada gelir yönetimi, onlar için otelin gelirinin doğru şekilde yönetilmesi, bütçenin yapılması ve gerçekleştirilmesi, giderlerin dengelenmesi ile eş anlamlı olabilir. Zira bir küçük otel yöneticisi ve aynı zamanda sahibi ile yapılan görüşmede ''Gelir yönetimi sistemini biliyor musunuz?'' Sorusuna ''Bilirim tabi, bunca yıldır otel işletiyorum. Ben gelirimi de giderimi de yönetirim. Gelirimi giderimi yönetemezsem ayakta kalamam ki. '' demiştir. Bu ifade bile, halen bu sistemin özellikle çok küçük otel işletmelerince yeterince tanınmadığını göstermektedir. Anket çalışması sırasında ''GY sistemini uygulamama'' nedenleri sorulduğunda alınan cevapların büyük çoğunluğunun ''ihtiyaç olmaması'' yönünde olduğu görülmüştür. Bu ise, küçük ölçekli otellerin kapasite yönetimi ve doluluk konusunda sıkıntı yaşamadıklarını veya yaşamadıklarını düşündüklerini göstermektedir. Hatta bir başka otelciye kapasite yönetimi konusunda sorunları olup olmadığı sorulduğunda '' çok müşterimiz var, kapasitemiz ise çok küçük, doluluk sıkıntımız yok'' derken, gelen müşterilerin kendileri için yeterli olduğu kanısına vardığı anlaşılmıştır. Ancak aynı küçük otel sahibine ''Ek bir çaba ile daha yüksek gelir elde edebilirsiniz, bunun için kapasiteyi büyütmeye de gerek yok, '' denildiğinde ise, ''Oda gelirim zaten en iyi düzeyde; sadece lokanta yapmak istiyorum ama yer kısıtlı'' ifadesiyle de, bu otelcinin oda gelirinin daha da yükseltilebileceği konusunda inancı bulunmadığı, daha fazla gelirin ancak ek bir

ünite ile sağlanacağına inandığı görülmektedir. Bununla birlikte bir sonraki bölümde detaylı olarak açıklanacağı üzere, bu çalışma kapsamında anket uygulanan 152 otelin 75 i, yani yaklaşık yarısı, gelir yönetimi sistemini uyguladığını ifade etmiştir.

4.1 KOBKİ'LER İÇİN GY SİSTEMİNE İLİŞKİN UYGULAMALAR

Küçük ve orta ölçekli oteller (KOBKİ'ler) için oldukça karmaşık görünen GY uygulamaları süreci daha basite indirgenmek suretiyle bu bölümde ele alınacaktır.

Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere; GY uygulama sisteminin uygulamasına yönelik değişik aşamalar belirleyen çeşitli modeller bulunmaktadır. Fakat bu modellerin küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerine de uygulanabilmesi için daha basitleştirilmiş olan 4 aşama üzerinden ele alınacaktır.

Bu aşamalar;

1- Gelir Yönetimine Hazırlık
2- Arz ve Talebin Analizi ve Gelecek Dönem Talebini Tahmin Etme
3- Pazar Bölümlendirme ve Fiyatlandırma
4- Kapasitenin Yönetimi

olarak belirlenmiştir.

Bu aşamaların tamamlanması, sürecin tamamlanması anlamına gelememektedir. Her aşamada yeniden değerlendirme ve sonuçların kontrol edilmesi, sitemdeki hataların bulunmasını giderilmesini sağlayacaktır.

4.1.1 Gelir Yönetimine Hazırlık

Bir otel işletmesi gelir yönetimi sitemini uygulamaya karar verdiğinde bazı hazırlıkları da yapmak durumunda kalacaktır. Bu hazırlıklar her otelde farklılık göstermekle birlikte genel hatları aşağıda verilmiştir.

Öncelikle otelin yöneticisinin/sahibinin; sistemin işleyişi, yararları ve beklenen sonuçları hakkında bilgi sahibi olması ve kurulacak yapıyı desteklemesi gerekmektedir. Bu aşamada personel eğitimine de önem verilmeli, bu konuda sektör içerisinde yapılan seminer ya da bilgilendirme toplantılarına katılımları sağlanmalı veya yöneticinin gerekli bilgilendirmeyi yapması, temelin oluşturulması açısından gereklidir.

Her otelin bir yönetim stratejisi vardır. Strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi, amacının ve hedefinin belirlenmesi, bunlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve bu faaliyetler için gereken kaynakların tahsisi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1996; alıntılayan Akgöz, 2013). Bu stratejiler oluşturulurken kısa vadeli olarak doluluk, gelir sağlama, müşteri memnuniyeti üzerine yoğunlaşırken uzun vadede karlılık, en yüksek geliri elde etme, devamlılık gibi faktörler ön plana çıkabilir. Konaklama işletmelerinin bu kısa veya uzun vadeli amaçları doğrultusunda belirledikleri stratejileri, uygulayacakları gelir yönetimi stratejileri ile uyumlaştırmaları gerekmektedir. GY stratejileri yapılandırılırken ve en yüksek gelir hedeflenirken, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi otelin yönetim stratejilerinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Küçük otellerde; müşteri misafir olarak isimlendirilmekte olup, sadık misafirlerin oluşturulması ve bu misafirlerin yeni misafireler yaratacak potansiyele sahip olması doluluklarını en fazla etkileyen unsurdur. Misafirlerin gerek personelle, gerekse yöneticilerle samimi ilişkiler içerisinde olması ve isteklerine hızlıca cevap verme esnekliğine sahip olmaları sadık müşteriler yaratılmasında kolaylık sağlamaktadır. Bu nedenle bu müşterilere ilişkin bilgiler, her otelin kendi yöntemleri çerçevesinde kayıt altına alınmalıdır. Oluşacak bu en az iki yıllık geçmişe dönük veri bankası, gelecek dönemin tahmininde en önemli kaynak olacaktır. Bilgisayarlı rezervasyon sistemi kullanan küçük ve orta ölçekli otellerde ise böyle bir veri bankasının oluşturulması daha da kolay hale gelmiştir.

Küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde, örgüt yapısı küçüktür. Genellikle az sayıda personel ile çok iş yapma hedefi vardır. Çalışanların çoğu aile üyesidir ve kendilerinden birden fazla iş beklenmektedir. Witt'e (1989) göre bu baskı iş görende ''orada bulunma'' durumu yaratır çünkü otel yöneticisi dahil çalışanların, müşterilerin bir dizi gereksinimini aynı anda karşılaması gerekliliği vardır. (1989; alıntılayan Lee-Ross & Johns, 1997) Çünkü her yeni personel küçük bir işletme için yeni bir maliyettir.

Gelir yönetiminin büyük oteller için işleyişinde; güçlü bir ön büro departmanı ve veri girişinde ve rezervasyon güncellemelerinde gelmeyenlerin, geç gelenlerin, iptallerin, doluluk nedeniyle kabul edilmeyenlerin kayıtlarının tutulmasında ve takibinde çalışacak bir ön büro elemanı gerekmektedir. Ayrıca satış ve pazarlama departmanı da olmalıdır. GY 'ne ilişkin kararların alınması, uygulamaların izlenmesi ve taktiklerin belirlenmesi açısından bir de yönetimden ve diğer birimlerden bağımsız bir gelir yönetimi birimi oluşturulmalıdır. GY müdür ile satış pazarlama ve ön büro müdürünün oluşturacağı ve günlük, haftalık, aylık dönemlerde toplanarak değerlendirilmelerin yapıldığı bir Gelir Yönetimi Komitesi kurulmalıdır (Emeksiz & Yolal, 2012).

Ancak küçük ve bazı orta ölçekli sayılabilecek işletmelerde, yönetici genellikle otelin sahibidir ve yönetim, denetim, satış pazarlama ve muhasebe departmanlarının tüm fonksiyonlarını kendisi yürütmekte veya ayrı personeli olsa dahi kendi kontrolünde tutmaktadır. Bazen basitleştirilmiş bir muhasebe sistemi uygulayan bu küçük otellerde bu hizmet dışarıdan da alınabilmektedir. Ayrıca resepsiyon şefi ve resepsiyon memuru ve rezervasyon memuru ön büronun görevini üstlenmektedirler (Şener, 2010). Bu nedenle küçük oteller için GY uygulamaları ayrı bir birim tarafından takip edilmek yerine iyi yetişmiş ve eğitimli bir resepsiyon şefinin yönetici ile koordinasyonlu olarak çalışması ile mümkün olabilir. Ancak GY komitesini oluşturma imkânı olmayabilir.

Daha gelişmiş bir örgüt yapısına ve daha fazla sayıda personele sahip orta ölçekli otellerde ise profesyonel yöneticiler yer almakta iken, birkaç yardımcı da bulunabilmektedir. Bazı departmanların da ayrıca oluşturulması ve bunların başında müdürlerin ya da sorumluların bulunması imkânı vardır. Bu nedenle organizasyon yapısı içerisine ön büro şefi/müdürü, satış-pazarlama şefi/müdürü ve hatta bazı otellerde de gelir yönetimi birimi müdürü bulunabilir (Şener, 2010). Bu tür otellerde GY komitesi oluşturulabilir.

GY uygulamalarının manuel olarak yapılması da mümkündür. Ancak bir takım karışık hesaplamalar içeren GY uygulamaları için bir yazılım programı ya da modülü konusunda yatırım yapılması planlanıyorsa, bu araştırmaların da hazırlık aşamasında yapılması, yazılım sisteminin otel yönetim sitemi ile entegre edilmesi için gerekli çalışmaların başlatılması ve bu aşamada personel eğitiminin de dikkatle ele alınması gerekmektedir.

4.1.2 Arz ve Talebin Analizi

Bir konaklama tesisinin; otel binası, ek binalar, misafir ağırlama kapasitesi, tefriş ve dekorasyon malzemeleri, mali değerleri, ayni değerler, teknik donanım, bilgi sistemleri donanımı, örgütlenme biçimi, işgücü yapısı, işletme kültürü, işletme imajı, yönetim biçimi, işletme deneyimi ve iletişim içinde bulunduğu tüm örgütler arz yapısını oluşturmaktadır (Emeksiz & Yolal, 2012).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin arz yapısı ile büyük ölçekli işletmenin arz yapısını oluşturan etmenlerin, büyüklükleri dışında fazlaca bir farkı bulunmamaktadır. Bu nedenle KOBKİ'lerin de SWOT analizi yaparak tesisin arz yapısında eksiklik ve aksaklık bulunup bulunmadığını tespit etmesi ve tespit edilen olumsuzlukları gidermesi, ayrıca tesisin üstünlüklerini de belirleyerek bunları ön plana çıkarması ve pazarlama aşamasında bu faktörleri kullanması, rakiplerine göre üstünlük sağlamasına katkıda bulunacaktır.

Tablo 4-1 Küçük Ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmeleri İçin Genel SWOT Analizi

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
Esneklik, Müşteri İsteğinin Anında Gerçekleştirilebilmesi Girişimcilik Ruhu Ailenin İşletmeye Katılımı Müşterilerle İyi İlişkiler Bulunulan Yerin Özelliklerini Yansıtabilme Sadık Ve Her Departmanda Tecrübeli Personel Kolay Yönetebilme	Az Personel Az Kapasite Yönetsel Bilgi Eksikliği Sermaye Azlığı Pazarlama Eksikliği Yetersiz Reklam Standart Birliği Sağlanamaması Ulaşım Ve Erişim Güçlüğü
FIRSATLAR	**TEHDİTLER**
Turizm talebinde artışlar (insanların gezi kültürünün gelişmesi) Trendlerde değişiklik, küçük ve butik otellerin trend olması Bilgi teknolojilerinde gelişmeler	Çevre kirliliği Eğitimsizlik Yetersiz Altyapı Siyasi Olumsuzluklar Terörizm Savaş Veya Çevre Ülkelerle Uyumsuzluk Olumsuz Ekonomik Değişiklikler

''SWOT Analizi, bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) Saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir''(Kobitek). SWOT[11] kelimesinin ilk iki harfi, S *(Strengths*) ve W *(Weaknesses*) işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeye yönelik çalışmayı ifade eder. Bu yönlerinin farkında olan işletmeler olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının belirlenmesi, stratejilerin ve hedeflerin

[11] (FÜTZ) Fırsatlar, Üstünlükler, Zayıflıklar, Tehditler olarak da alınabilir.

bu vasıfları çerçevesinde belirlenmesi ya da olumsuzluklar için gerekli önlemleri alması, rakiplerine göre üstünlük sağlayan faktörlerini bilmesini ve bunu gerekli durumlarda kullanmasını sağlar. Diğer iki harfi ise O (*Opportunities) ve T((Threats)* çevresel faktörlerin incelenmesini ifade eder. İşletmenin geleceği açısından önemli olan fırsatların saptanmasını, işletmeye tehdit unsuru oluşturabilecek faaliyetlerin (örneğin rakip firmaların atılımları, tüketici tercihlerindeki ani değişiklikler) ise kontrol altına alınması ya da önlem alınmasını sağlayacaktır.(Kobitek)

Özet olarak ele alınan SWOT Analizi örneği genel olarak KOBKİ'ler için uygulanırken, bireysel düzeyde her işletmenin kendi güçlü ve zayıf yönleri, karşılaştığı fırsatları ve tehditleri belirlemek için bu analizi yapması gerekmektedir.

Tablo 4-2Küçük Bir Otel İçin SWOT Analizi Örneği

GÜÇLÜ YÖNLER	*ZAYIF YÖNLER*
• Deniz Manzaralı Odalar, • Kahvaltı Salonunun Yerel Sunumlar Yapabilmesi • Ulaşım Kolaylığı, Havalimanına Yakınlık • Bilgisayarlı Rezervasyon Sitemi Olması • Yeni Tefriş Edilmiş Geniş Odalar	• Personelin Sık Değişiyor Olması • Lobinin Küçük Olması • Mutfağın Yenilenme İhtiyacı Olması • Vs
FIRSATLAR	**TEHDİTLER**
• Yakına Yeni Bir Müze Açılıyor Olması • Bölgede Yeni Bir İş Merkezi Kuruluyor Olması • Vs	• Ekonomik Durgunluk İhtimali • Bölgenin Butik Oteller Açısından Güçlü Olması • Vs

Yapılan bu analiz sonrasında tesisin ve sunulan hizmetlerin talebi ne şekilde etkilediğini de görme imkânı olacak ve bu konuda bir değişiklik gerekiyorsa öncelikle ele alınması sağlanacaktır.

Talebin değişiminin izlenmesinde çevresel faktörlerin önemi büyüktür. GY sürecinin başarılı olması için örgüt koşullarının uygun olmasını sağlamanın yanında ekonomik, politik ve sosyal değişikliklerin de izlenmesi gerekmektedir. Çoğu küçük ve orta

ölçekli otel yöneticisi/sahibi çevresel koşulların nadiren statik olduğunun farkında değidir. Bu sadece talebin alışkanlıklarının bilinmesini değil, otelin yüksek ve düşük sezon durumlarını da bilinmesini de sağlar (Lee-Ross & Johns, 1997).

Ayrıca talebin değişkenliğini izleme açısından; KOBKİ'lerin, tesisin bulunduğu bölgenin, şehrin ve rakiplerin doluluk verilerini izlemesi, bölgedeki etkinliklerin, festival ve fuarların tarihlerinin takip edilmesi de gerekmektedir. Bu verilere ek olarak, rakiplerin bu dönemde uyguladıkları fiyatlarının da izlenmesi, tesisin oluşacak talebe karşı alacağı pozisyonu ve tüm bu verilerin ışığında da pazardan alacağı payı ve pazardaki yerini belirleme imkânı olacaktır.

Gelecek döneme ilişkin talebin tahmin edilebilmesi için bir diğer önemli nokta da günlük müşteri geliş kayıtların düzenli olarak tutulmasıdır. Bu veriler gelecek dönemin doluluk oranının temelini oluşturacaktır.

Gelir yönetiminin en önemli basamaklarından biri, gelecek dönem talebinin tahmin edilmesidir. (Kimes, 2012), Bu nedenle belirtilen verilerle birlikte gelecekte ne kadar bir süre sonrasının talebinin tahmin edilebildiği konusunda da bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bütçeleme dolayısıyla işletmelerin bu konuda bir fikirleri vardır. GY uygulamasının başarılı olması için ise bu sürenin uzun olması, işletme düşük talep ve yüksek talep dönemlerine göre alacağı tedbirleri ve oluşturacağı fiyat çeşitliliğini belirleyecektir.

Konaklama yazılım programı kullanan işletmeler bu verilerin toplanması ve sınıflandırılması gibi konularda, yazılımların yardımlarını almaktadırlar. Ancak sonuçta bu bilgilerin derlenmesi ve optimum müşteri karmasını belirlenmesi konularında yine eğitimli bir personel veya yöneticinin bulunması zorunlu olmaktadır.

4.1.3 Pazarın Bölümlendirilmesi/Fiyatların Farklılaştırılması

Talebin ve arzın analizini gerçekleştirerek, gelecekte oluşacak talebi tahminlemeye çalışan işletme için bir sonraki aşama, hedef pazarların tespit edilmesidir.

Pazar bölümleme *''bir pazarın, her birine ayrı bir pazarlama karmasıyla ulaşılabilecek homojen alt alıcı gruplarına veya hedef pazarlara bölünmesi çalışmasıdır''* (Tek, 1997 alıntılayan Emir, 2012)Pazar bölümleme çalışmaları tutum, davranış, alışkanlık vb. birçok faktöre göre pazar dilimlerinin yapılandırılması anlamını taşımaktadır (Kurgun, 2008).

Bir işletme; coğrafi, demografik ve psikolojik yapıları, davranışsal özellikleri, satın alma tutumları ve gerçekleşme zamanı, konaklama amacı, beklentileri, müşteri tipi vb. kriterleri dikkate alarak, kendi pazar bölümlerini oluşturabilir. Oluşan bu pazar dilimleri; ölçülebilir, ulaşılabilir ve farklılaşabilir olmalıdır. Ayrıca pazar bölümlerinin, pazarlama faaliyetine karşı tepkisi bilinmeli, pazarlama programları uygulanabilecek ve işletme kapasitesini karşılayacak büyüklükte olmalıdır (Emir, 2012).

Büyük işletmeler pazarlarını belirlerken pazar ve üretim teknikleri araştırmaları yaparlar. Küçük oteller ise pazarlarını belirlerken daha az kurumsal ve daha çok sezgisel hareket ederler (Marison,1995 alıntılayan (Main, 2012).

Küçük ve orta ölçekli oteller konusunda pazarlama aktivitelerine çok fazla yatırım yapamamaktadır. Pazarlama faaliyetleri daha çok reklam düzeyinde kalmakta ve satış miktarı ile değerlendirilmektedir. Oysa etkin pazarlama, ürün ve hizmetin üretilmesinden başlayarak müşteriye ulaşmaya ve sonrasında da müşteriyi elde tutmaya yönelik bir planlamayı gerektirmektedir (Main, 2012).

Pazarlama faaliyetlerinde dağıtım kanallarının önemi büyüktür. İşletmeler, güçlü dağıtım kanalları ile çalışıyor olmanın sonucu olarak, bir yıllık süre içinde başlangıçta amaçlanan müşteri oranından çok daha geniş bir yelpazeye ulaşabilirler. (Lee-Ross & Johns, 1997). Ancak GY nin başarısı için KOBKİ'lerin, fiziki kapasitenin de küçük

olduğu göz önüne alınarak; hedef pazarlarını belirlerken yüksek hacimli rezervasyonlardan çok, yüksek gelir getiren rezervasyonlara odaklanmaları gerekmektedir. Ayrıca sadık müşteri kitlesi olan küçük oteller, bu müşterilerini kaybetmemek için fiyatlar ve yer durumu elverişliliği konusunda doğru ve açıklayıcı bilgi vermelidirler.

KOBKİ'lerin, pazarın büyümesi ile birlikte artan rekabetçi ortamda, ürünün yaşam döngüsünü göz önüne almaları ve pazarlama stratejilerini bu temel üzerine odaklandırmaları gerekmektedir. Örneğin yeni kurulan bir tesiste talebi oluşturmak için reklam ve promosyon önemlidir. Pazar payını geliştirmeye yönelik 2. Evrede reklam ve promosyonlar arttırılmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır. Tesisin olgunluk dönemi olan üçüncü evrede yenilik yatırımları ihtiyacının artmaya başlaması ve yeni tesislerin kurulması, teknolojik gelişmeleri takip edememe başlayacağından, reklam azaltılarak, tesisteki eksikliklerin gözden geçirilmesi, talebin sınırlandırılması gerekmektedir. Son evrede artık tesisin sonlandırılması veya yeniden yapılandırılması planlanmalı ve bu nedenle reklam ve promosyonlar iyice azaltılmalıdır. Bu durumda, yöneticinin, tesisin hangi evrede olduğunun bilmesi pazardaki konumu belirlemek ve tesisi bir sonraki aşamaya taşımak bakımından önemlidir (Lee-Ross & Johns, 1997).

Avrupa Birliğine üye ülkeler arasında yapılan araştırmalara göre, KOBKİ'ler pazar bölümleri hakkında içsel kaynaklardan bilgi toplamadıkları gibi, dışsal kaynaklara da nadiren ulaşmaktadırlar. Müşterilerin özelliklerini bilmedikleri gibi pazar şartlarını da bilmemektedirler. Oysa dışsal bilgi sistemi etkili bir bölümleme için zorunludur. Konaklama talebi ve pazarın yapısı; hükümetlerin davranışları, hava şartları, ekonomik konjonktür, fuarlar, festivaller, inşaat projeleri, özel organizasyonlar veya gelir seviyesindeki değişmelere bağlı olarak değişebilir. Main'e göre (2012) özellikle küçük oteller, bulundukları bölgenin yapısına ve halkın sosyal ambiyansına uygun davranmak zorundadır. Bu nedenle Main, akılcı pazarlama kararları verilmesi ve

pazarın bölümlendirilmesi açısından hedef pazarın yapısının ve pazar değişkenlerinin iyi bilinmesi gerektiğini ifade etmektedir. (Main, 2012).

Pazarını bölümleyerek, dilimlerini oluşturan ve hedef pazarını belirleyerek buna ilişkin stratejilerini geliştiren KOBKİ için bir sonraki aşama hizmetlerini ve fiyatlarını bu bilgiler ışığında farklılaştırmaktır.

Ancak bu farklılaştırmanın yapılması; her pazar diliminden gelen rezervasyon talebinin de izlenmesini, müşterilerin tanımlanmasını ve özelliklerinin bilinmesini ve bu bilgilerin veri bankası içerisinde saklanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle de işletme tarafından her pazar diliminin fiyat elastikiyeti bilinmeli ve potansiyel karlılığı izlenmelidir. Çünkü bu aşamada, her pazar dilimi için belirlenen potansiyel harcama profillerinin maliyetlerle karşılaştırılması gerekmektedir (Kurgun, 2008).

Pazarını bölümlere ayırmış olan işletmenin, aynı zamanda da bölümlendirilmiş pazar dilimleri için farklı fiyatlar belirleme çalışmasını da yürütmesi gerekir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin genellikle kapasitelerinin az olması nedeniyle pazar sayıları da azdır. Ayrıca, sadık müşterilerinin küçük otel tercihlerinin sebeplerinin biliniyor olması, pazar yapısının işletilme özelliği ile eşleşmesi vb. nedenlerle genelde hedef pazarlarını belirlemeleri daha kolaydır.

Pazar profillerini ve hedef pazarını belirleyen küçük ve orta ölçekli işletmenin, her pazar diliminin harcama profili, kalış süresi, talebin durumu ve tesisin özellikleri bilgileri çerçevesinde, maliyetlerini de göz önüne alarak bir fiyatlama stratejisi oluşturması gerekmektedir.

Fiyatlama Stratejileri

Genelde piyasada fiyatlar arz ve talebin denge noktasında oluşmaktadır. Bir ürünün kâr maksimizasyonu sağlayan fiyatı pazarın tepkisine ve marjinal maliyetlere bağlıdır (Kurgun, 2008). Aslında; küçük bir otelin yöneticisi maliyetini de dikkate alarak, kendi odalarının kendine göre bir değeri olduğuna inanır. Ancak büyük ölçekli

uluslararası zincire bağlı bir otel en son teknolojiyi içeren yöntemlerle fiyatını belirler (Main, 2012).

Küçük ve orta ölçekli otellerin müşteri karması genellikle iş için gelenler ve tatil için gelen münferit müşterilerden oluşmaktadır. Bu kategoride yer alan müşteriler farklı özellikler taşımaktadırlar. İş için gelen müşteriler genellikle son dakikada rezervasyon yaptırmakta, merkezde veya ulaşımı kolay otelleri seçmektedir ve genellikle daha önce kaldıkları otelleri tercih etmektedirler. Fiyatlarda çok önemli değişiklikler olmazsa, tercihlerini çok değiştirmezler. Tatil amaçlı gelenler ise daha erken zamanlarda rezervasyon yaptırmakta ve konaklayacakları otelin turistik merkezlere yakın ve daha sakin bir noktada olmasını istemektedirler. Fiyat elastikiyeti yüksektir, fiyat yükseldiğinde ya da düştüğünde talep miktarı önemli derecede değişir.

Bir otelin pazarda etkin şekilde yer edinebilmesi için belirlemesi gereken fiyat, oldukça karmaşık bir aşamadan geçer. Ürün analizi, pazar analizi, pazar bölümleme ve talep analizi, otelin fiyatlama stratejisini oluştururken en çok ele aldığı konulardır.

Hizmet sektöründe fiyatlama stratejisi, ödenen fiyata nazaran algılanan değeri artırmaya yöneliktir. Değer/Fiyat olarak isimlendirilen bu durum;

Değer=(Ürün+Hizmet+Konum+Ortam+İmaj)/Fiyat

Olarak ifade edilmektedir (Emir, 2012).

Fiyatlandırma yöntemleri; 4 başlık altında, küçük ve orta ölçekli oteller tarafından en çok kullanılan alt yöntemleri ile birlikte ve basit olarak, aşağıda verilmektedir.

1-Maliyete dönük fiyatlandırma: Otel ürünlerinin fiyatları, birim maliyete kâr eklenmesi suretiyle tespit edilir.

Otel işletmelerinde sabit maliyetler yüksek, değişken maliyetler nispeten düşüktür. Genellikle otel işletmeleri düşük sezonda, işçi ücretleri, kira, vergi gibi sabit

maliyetlerini ve doluluğuna göre değişen değişken maliyetlerini karşılayacak bir fiyat saptamak zorundadır.

Örn: sabit maliyeti 70.000 TL, değişken maliyeti oda başına 3 TL olan ve %80 dolulukla çalışan 30 odalı bir küçük otelin;

3 TL x 30 oda x 365 gün x 0,80 doluluk =26.280 TL değişken maliyeti

70.000 + 26.280 = 96.280 TL sabit ve değişken maliyet toplamı var ise

96.280 / (30 oda x 365 gün x 0,80 doluluk)= 11 TL

oda başına toplam maliyeti vardır.

Oda fiyatının bu maliyet rakamının üzerinde olması halinde, kalan miktar kâr olacaktır. Bununla birlikte, maliyetin üzerine eklenecek kâr miktarını belirlerken toplam yatırım maliyeti, pazar koşulları, kâr hedefleri de dikkate alınmalıdır (Emeksiz & Yolal, 2012, s. 137).

2-Rekabete Dönük Fiyatlama: Pazardaki rakiplerin fiyatları ve rekabet koşulları dikkate alınır.

İşletme kendi fiyatını, ya en yakın rakipleriyle aynı belirler ya da onların ortalamasını alır. Yaygın olan yöntem piyasada lider konumunda olan işletmenin fiyatından biraz daha düşük belirlemektir (İçöz, 1996a.; alıntılayan Emeksiz & Yolal, 2012, s. 145)

Bu yöntemlerin sakıncası maliyetlerin göz ardı edilmesidir.

3-Talebe Dönük Fiyatlama: Talebin yüksek ya da düşük olma durumuna göre fiyat belirlenir.

Pazarlamaya dayalı fiyatlama olarak da bilinen bu fiyatlama yönteminde, pazar dilimine göre fiyatlama, hizmetleri paket olarak sunma, dengeleyici fiyatlandırma, prestije yönelik fiyatlandırma, psikolojik fiyatlandırma gibi yöntemler bulunmaktadır (Emeksiz & Yolal, 2012, s. 145).

Bu fiyatlama yöntemlerinde de amaç talebin hareketlendirilmesidir.

4-Kâra Dönük Fiyatlama: Maliyet ile birlikte yatırılan sermayenin de dikkate alındığı bir fiyatlama yöntemidir (Emeksiz & Yolal, 2012, s. 139). Yatırım geri dönüşüm yöntemi ve marjinal fiyatlandırma yöntemi olarak iki ayrı türde hesaplanabilir.

Bir otel için marjinal maliyet; fazladan gelen bir müşteri için yapılan ek harcamaları ifade etmektedir. Otelin zaten yüksek bir sabit maliyeti vardır. Marjinal maliyet ise ek müşterinin konaklayacağı oda/odaların temizliği için harcanan malzeme, zaman ve emek miktarı ile birlikte bu müşterinin kullanacağı su, ısınma, yemek (kahvaltı) elektrik, sabun vs gibi ek harcamaları ifade etmektedir

Marjinal Maliyete dayalı fiyatlandırma kısa dönemli, kara odaklı bir stratejidir. Otel yönetiminin yalnızca maliyetleri değil fiyat ve talep arasındaki ilişkiyi de dikkate alması gerekmektedir. Otelin, oda satış fiyatındaki bir birimlik artışın oda satışlarında belli bir dönmede ne kadarlık bir kayba yol açacağını öngörmesi gerekmektedir (Kurgun, 2008, s. 76)

Hubbart yöntemi olarak da bilinen yatırım geri dönüşüm yönteminde ise odanın ortalama satış fiyatı; toplam yatırım maliyetleri, arzu edilen kâr ve satılması düşünülen oda sayısı üzerinden, oda dışı gelirler de dikkate alınarak bulunmaktadır.

Diğer oda fiyatlarını belirleme yöntemleri arasında; konaklayan kişi sayısının esas alındığı veya oda büyüklüğüne göre fiyatın belirlendiği yöntemler de bulunmaktadır.

Bunların yanında müşterinin satın alma gücü ve ürünün müşteri tarafından algılanan değeri de fiyatın belirlenmesinde önemli bir etkendir. Ayrıca tesisin ve hizmetin özellikleri ve bu özellikler için müşterinin ödemeye istekli olma durumu da fiyatın oluşmasında önemli faktörlerdir (Kurgun, 2008).

Genellikle kullanılan oda fiyatı stratejileri ise;

-Tüm odaların tek fiyat olarak belirlenmesi: Standart odalara sahip, küçük işletmelerin kullandığı fiyatlamadır. Yönetimi ve açıklaması kolaydır ama talep değişikliklerine ve fiyata duyarlı müşterilere uyum sağlamaz.

-Oda tipine göre fiyatlandırma: Genellikle farklı oda tiplerine sahip, küçük ve orta ölçekli işletmelerin uyguladığı fiyatlamadır. Daha yüksek gelir yaratma potansiyeli vardır ama bazı oteller için uygulaması güç olabilir.

-Pazar talebinin hareketine göre değişen dinamik fiyatlama: Geliri maksimize etmeyi amaçlayan işletmelerin uyguladığı fiyatlamadır. Oda türü ve tipi ile ilişkili olmamakla birlikte ileri düzeyde rezervasyon sistemi ve gelir yönetimi uygulaması gerektirmektedir (Hanks, Cross, Noland,2002; alıntılayan Kurgun, 2008).

İşletmelerin büyüklüğü ve kapasiteleri fiyat belirleme konusunda önemli bir faktördür. Büyük kapasiteye sahip otellerde, talebin az olduğu zamanlarda fiyat indirimleri yapmak mümkün iken, az kapasiteli otellerde talebi çekmek için fiyat indirimlerinin anlamlı olmadığı durumlarda farklı özel paketler (balayı, yaşlı müşteriler vs.) sunma gibi promosyon yöntemleri belirlenebilir.

Konaklama tesislerinin fiyatlandırma hedefleri, fiyat yapılarını biçimlendirir. Bu hedefler; kâr maksimizasyonu, maksimum nakit girişi, yatırımın geri dönüş süresi, doluluğun yükseltilmesi, pazar payının arttırılması ya da korunması, pazara girme, rakiplerle rekabet, maliyetlerin karşılanması, fiyat farklılıklarının korunması ve başa başnoktasına ulaşılması olabilir. Bu hedefler, işletmenin fiyatlarını belirleme yöntemlerini bulmasını da sağlayacaktır (Kurgun, 2008).

Fiyat Farklılaştırma

GY de; talepteki değişikliklere göre, sistematik olarak, farklı müşteri dilimlerine farklı fiyatlar önerilmektedir (Main, 2012). Müşteri odaklı küçük ve orta ölçekli bir otel işletmesi açısından önemli olan; her pazar dilimindeki müşterinin memnun edilmesi ve aynı zamanda da bu müşteri karmasından en fazla gelirin elde edilmesidir.

GY uygulayan işletmeler tarafından, fiyat farklılaştırması yapılırken, daha fazla ödeme isteğinde ve satın alma gücünde olan müşteriler ile fiyata duyarlı müşteriler arasında bir bölümleme stratejisi izlenmektedir.

Fiyat farklılaştırılması açısından; gelir yönetimi uygulayan tesisler düzey olarak belirlenmek istenirse şöyle bir ayrımda bulunulabilir: Hemen hemen tüm konaklama tesisleri küçük ya da büyük olsun, sezgisel bir yöntemle, yüksek sezon ile düşük sezon arasında fiyat farklılaştırılması yapmaktadır. Ancak bu gerçek bir gelir yönetimi değildir. Bir sonraki düzeyde ise, otel, düşük sezon için minimum kalış süresine göre fiyat belirlemektedir. Burada ise sezgisel, ancak bilinçsiz bir gelir yönetimi uygulaması yapılmaktadır. Daha üst düzeyde; bir otel yöneticisi, belli bir günde belli bir gruba (örn: düşük fiyat uygulanan bir grup) verilebilecek oda sayısını, bilgisayar tarafından verilen satış raporları ve manuel olarak elde edilen tahminlere dayanarak sınırlandırmaktadır. Bu durumda bilgisayarlı bir uygulama bulunmasına rağmen yönetim ve bilgi sitemi sistematik olarak birlikte kullanılmaktadır. Tüm verilerin bilgisayar yazılımı ile işlendiği, her bir müşteri grubu tarafından sağlanan katkının ölçülmesi ve belirlenmesi imkânı tanıyan ve her bir gruba ayrılan kapasitenin sürekli olarak gözden geçirildiği bir GY sistemi ise en üst düzey olarak ortaya çıkmaktadır (Main, 2012).

GY sisteminin işleyişi açısından küçük ve orta ölçekli oteller bu denli bilgisayar yazılımı donanımına sahip olmayabilirler. Bu nedenle manuel olarak elde edilen bilgilerin sistemli olarak işlenmesi ve sürecin izlenmesi de mümkündür.

Gelir yönetiminin başarısı açısından fiyatlama ve fiyat farklılaştırma önemli bir konudur. *Jauncey (2001) gelir yönetimini '' tahmin edilen talebe yanıt vermek için oda fiyatının düzenlenmesi yoluyla oda gelirlerini maksimize eden, bütünleştirilmiş, sürekli ve sistematik bir yaklaşım'' şeklinde tanımlamaktadır*. (alıntılayan (Kurgun, 2008) Bir otelin, sabit oda kapasitesinin pazara duyarlı fiyatlaması gelir yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Kimes'a göre gelir yönetiminde iki önemli fonksiyon vardır: fiyatlama ve kapasitenin yönetimi (Kurgun, 2008, s. 87). Gelir yönetiminde amaç, sabit kapasitenin, fiyatlandırma stratejileri yardımıyla en uygun müşteri karmasına dağıtarak, elde edilen gelirin arttırılmasıdır.

Otel işletmelerinde odalar bölümünün ana hedefi, doluluk oranını arttırmaktır. Yönetimin ana hedefi ise mevcut odalardan sağlanan gelirin maksimize edilmesidir. (Kurgun, 2008, s. 102) Genelde gelirin doluluğa bağlı olarak artacağı düşünülür. Ancak kapı fiyatı altından satılan odaların tamamının dolu olması her zaman yüksek gelir sağlamayabilir. Bu nedenle odaların fiyatlandırılması önemli bir konudur.

Bu sistemin en kritik noktalarından biri, indirimli fiyatların talep dalgalanmalarına göre açılıp kapatılabilmesidir. Örneğin düşük talep dönemlerinde indirimli fiyatlar erken rezervasyona bağlanmakta, ya da doluluğun tam olarak sağlanmadığı günden kısa bir süre önce açılmaktadır. Yeterli talep oluştuğunda ise indirimli fiyatlar kaldırılmakta ve bu dönemde rezervasyon yaptıranlar daha fazla ödeme yapmaktadırlar. Hatta yazılım kullananlar açısından, fiyatların talebe bağlı olarak gün ya da saat bazında değişmesi mümkündür. Bu nedenle müşteriler rezervasyon zamanlarına bağlı kalarak, aynı odaya farklı fiyatlar ödeyebilmektedirler (Kurgun, 2008, s. 89,90)

Büyük işletmeler açısından müşterilere açıklanması kolay olan bu durum, küçük ve orta ölçekli işletmelerde müşterilerle ilişkiler açısından sorunlara yol açabilmektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, otelin sadık müşterileri, aynı anda otelde bulunan diğer müşteriden neden farklı fiyat ödediğini anlamakta güçlük çekebilir. O nedenle

KOBKİ'ler, neden bazı odaların farklı fiyatı olduğu konusunu müşterilere kabul ettirmede yaratıcı çözümler üretmek zorundadırlar (Lee-Ross & Johns, 1997).

Küçük ve orta ölçekli otellerde aslında, ürüne göre farklılaştırma yapma imkânı da bulunmayabilir. Az sayıda kapasiteye sahip ve fazla yan ünite içermeyen bu oteller genellikle sezona, bulunduğu yere ve müşterilerin personel ve yönetici ile etkileşim düzeyine göre fiyat farklılaştırması uygulayabilir. Diğer bir deyişle, ürünü farklılaştırma potansiyeli az olduğundan, bölümlenmiş pazar müşterisine göre fiyat farklılaştırması yapma imkânı azdır (Lee-Ross & Johns, 1997).

KOBKİ'ler arasında gelir yönetimi uyguladığını ifade eden tesislerin çoğu, yeterince bilgi sahibi olmadan sezgisel yöntemler kullanmaktadır. Avrupa'daki küçük ve orta ölçekli otellerin birçoğu sadece fiyat farklılaştırma düzeyinde gelir yönetimi uygulamaktadır. Fiyatlama; otel yönetimi için genellikle en önemli başlıktır (Main, 2012).

4.1.4 Kapasitenin ve Fiyatların Yönetimi, Faaliyete Geçme

Bölümlendirmiş olduğu pazar dilimlerine göre fiyatlarını farklılaştıran ve her pazar diliminden gelen rezervasyonları takip eden küçük ve orta ölçekli tesislerin bundan sonraki aşamada yapacağı şey, mevcut ve sınırlı olan kapasitesini, uygun pazar dilimlerinden gelen müşteri karması arasında tahsis ederek, gelirini artırmaktır.

Pazar dilimlerinin rezervasyon yapma şekilleri, ne kadar önceden rezervasyon yaptırdıkları, harcama profilleri ve fiyata karşı duyarlılıkları konusunda, talebin analizi sonucunda edindikleri bilgiler, bu pazar dilimlerine ne kadar oda tahsis edileceği kararının verilmesine yardımcı olacaktır.

Bu karar sürecinde, indirimli fiyatlar karşılığında önceden yer talebinde bulunan pazar bölümüyle, yüksek fiyat ödemeye hazır son dakika müşterilerine ayrılacak olan oda sayısının belirlenmesi gerekmektedir.

Gelir yönetiminde, farklı talep düzeyleri, farklı strateji ve taktikler demektir ve uzun zaman öncesinde oluşturulan stratejiler ile kalış günü yaklaştıkça uygulanacak taktikler konusunda personelin ve yöneticinin/gelir müdürünün uyumlu çalışması gerekmektedir. Kapasitenin yönetimi, indirimli fiyatların ve kalış süresinin denetimi, gelirin artırılması için uygulanacak stratejilerin geliştirilmesinde önemli rol oynayacaktır. (Emeksiz & Yolal, 2012, s. 200). Küçük ve orta ölçekli otellerde gelir komitesi oluşturmanın güçlüğünden daha önce bahsedilmişti. Ancak orta ve orta üstü sayılabilecek bazı otellerde gelir yönetimi için bir personel görevlendirme veya bir birim kurma imkânı olabilir. Küçük otellerde ise genellikle yöneticinin üstlendiği bu görevi, rezervasyondan sorumlu personel ile birlikte yürütmesi gerekmektedir. Küçük otel yöneticilerinin genellikle otokratik yapısı olduğu bilinmekle birlikte kapasitenin etkin ve en yüksek düzeyde gelir sağlayacak şekilde yönetimi için, bu görevi üstlenenler arasında uyum ve iletişim sağlanması önemlidir.

Bir otel yönetimi, sezona, hafta içi veya hafta sonu olmasına veya bölgede etkinlik, fuar vs. olması durumlarına göre farklı satış taktikleri geliştirecektir. Bu dönemler içerisinde talebin yüksek olduğu dönemde indirimli fiyattan satışı durduracak, yüksek olduğu durumlarda ise indirimli fiyatları açacak veya özel teklifler geliştirecektir. Talebin analizi ve pazar araştırmaları sonucunda elde ettiği verilerin yardımıyla da bir pazar diliminden gelen rezervasyonları ne zaman durdurulması gerektiği konusunda bilgi sahibi olacaktır.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, daha önce bahsedilen tezlerden de görüldüğü gibi, gelir yönetimi aşamalarından her birinin başarılı şekilde uygulanması gelir yönetiminin de başarılı uygulandığı anlamına gelmemektedir. Birbirini takip eden bir süreç olarak ele alınması gereken gelir yönetiminde içsel ve dışsal tüm verilerin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Etkin kapasite tahsis yöntemi için;

-Geçmiş doluluk ve odabaşına gelir istatistikleri;

-Talebin fiyat duyarlılığına ilişkin bilgiler;

-Pazar dilimleri için talep tahmini ve takibi,

-Maliyetlerin belirlenmesi,

-Müşterilerin hizmet düzeyine ve fiyat farklılıklarına karşı tepkilerine ve davranışlarına ilişkin bilgiler (Kurgun, 2008, s. 168)

Elde edilmelidir.

Ayrıca, rakiplerin fiyatları, doluluk oranları, bölgedeki etkinliklerin tarihi ve ekonomik, sosyal, siyasi gelişmeler de kapasite yönetimini etkileyen dış unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Kalış günü yaklaşan müşterilerden, rezervasyonunu iptal edenlerin, rezervasyonu olduğu halde gelmeyenlerin ve doluluk nedeniyle kabul edilmeyenlerin kayıtlarının düzenli olarak tutulması, belirli bir tarihte grup veya münferit müşterilere ayrılacak olan oda sayısının belirlenmesi açısından önemlidir.

Tahmin edilen talepte yanılmaların ortaya çıkması otelin doluluk beklentisiyle birlikte, gelirini de azaltacaktır. Bu nedenle beklenen rezervasyonlar ile gerçekleşen rezervasyonların karşılaştırılması ve yanılma paylarının hesaplanması kapasitenin ve fiyatların kontrolünü sağlayacaktır.

Otel yönetiminin oda kapasitesini, münferit müşteriler ve gruplar arasında tahsis etme kararını etkileyecek bazı durumlar varıdır. Bunlar;

-Düşük fiyatlı, gelmesi kesin bir gruba verilecek yerin, daha yüksek fiyattan ödemeye hazır müşteriye tahsisi için bekletilmesi arasındaki karşılaştırılması

-Gelmesi olası bir pazar bölümüne verilecek yerin değeri ile bu yerin bir başka pazar bölümüne verilmesi durumundaki değerinin karşılaştırılması,

-Grup talebinin grup tahsis oranını aşması durumunda, münferit müşteriler için ayrılan odaların kullanımı halinde değerinin karşılaştırılması

Yapılmalıdır ve bu yapılırken de otel yönetiminin, en yüksek geliri sağlayacak seçeneği bulması gerekmektedir (Emeksiz & Yolal, 2012).

Gelir yönetiminde **''yer değiştirme''** olarak bilinen bu durumlarda, en fazla geliri getirecek seçeneğin bulunması bilgisayar yazılımı kullanan büyük işletmeler için çok zor değildir. Ancak aynı seçenek, karışık olmakla birlikte manuel yöntemlerle de bulunabilir.

Örneğin; 100 odalı bir otelin; pazartesi ve salı günü boş kalan ancak Çarşamba günü dolu olan odaları için 3 günlük bir grup rezervasyonu kabul etmesi, Çarşamba günü münferit müşteriden elde edeceği gelirin kaybı demektir. Burada, Çarşamba gün için oluşan gelir kaybı ile Pazartesi ve Salı günü oluşan gelirin karşılaştırılması yapılacaktır.

Tablo 4-3 Yer Değiştirmelerin Karşılaştırılması

	PAZARTESİ	***SALI***	***ÇARŞAMBA***
ODA SAYISI	**100**	**100**	**100**
Gruplara tahsis edilen dolu oda	**40**	**20**	**60**
Beklenen münferit müşteri sayısı	**40**	**40**	**40**
Yer değiştirme olmaksızın yeni gruplar için mevcut oda sayısı	**20**	**40**	**0**
Kabul edilen grup	**20**	**20**	**20**
Münferitlerin yerini alan oda sayısı	**0**	**0**	**20**

Kaynak: Donaghy,1994 alıntılayan (McMahon-Beattie & Donaghy, 1997) [12]

[12] Sayılar tarafımdan değiştirilmiştir

Münferit müşteriye satış fiyatı 120 TL olan odaların 100 TL ye gruba satılması halinde;

Kazanılan Gelir=100 TL x 3 gece x20 oda= 6000 TL

Kaybedilen Gelir=120 TL x 1 gece x 20 oda=2400 TL

Bu durumda yer değiştirme sadece Çarşamba günü için yapılacaktır. Otelin doluluğu da sağlanmış olacaktır.

Orkin (1988) bu durumda sadece kaybedilen gelirin bu kadarla kalmayacağını, Pazartesi ve Salı gelen müşterilerin perşembe sabahı ayrılmayı planlaması durumunda Çarşamba günü boş yer olmadığından başka bir oteli tercih etmesi durumunda ve hatta Çarşamba günün münferit müşterilerinin Salı gelmesi ihtimalinin de gizli yerdeğiştirme kaybı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade eder (McMahon-Beattie & Donaghy, 1997).

Gelir yönetiminde önemli olan bir diğer konuda indirimlerin uygulanma zamanı ve oranıdır. Bilindiği üzere gelir yönetiminde talepteki artış ve azalışa göre fiyatlar günlük hatta saatlik olarak değiştirilmektedir. Talebin azaldığı durumlarda, birkaç hizmetin tek fiyat altında birleştirilmesi (paket fiyat), önce standart oda fiyatı verilerek sonra da küçük bir artışla daha lüks bir oda teklifi verilmesi (upselling) ve indirim yapma yani kapı fiyatının altında satışlara başlanması gibi çeşitli uygulamalar vardır.

İndirim uygulamalarının ne zaman başlayacağının ve ne zaman indirimli fiyatların satışa kapatılacağının bilinmesi gelir yönetiminde kapasitenin tahsisi açısından önemli bir husustur. Bununla birlikte indirim uygulamasının büyük ölçekli otellerde daha verimli kullanılabildiği, küçük otellerin ise gelir artışı amacıyla indirimli fiyat sunmasının çok anlamlı olmadığı, çünkü çoğu düşük fiyatlı küçük ölçekli otel için

indirim yüzdesinin de küçük olacağı bilinmektedir. Ayrıca büyük ölçekli otellerin yapacağı indirim oranının yüksek olması onları daha cazip hale getireceğinden küçük otellerin rekabet şansı da azalmaktadır ve bu da sonuç olarak indirim yapmalarını gerektiren bir durum olarak ortaya çıkabilmektedir.

Pazar bölümlemesini başarıyla yapan bir işletmede indirimli fiyatların uygulanması da sorun yaratmayacaktır. Pazarını çeşitli faktörler ile dilimleyen işletme, hem liste fiyatıyla satış yapacağı hem de indirimli fiyat uygulayacağı farklı pazar dilimlerine sahip olacaktır (Kurgun, 2008).

Ne zaman indirim yapılacağını belirlemek için kullanılan yöntemlerden biri, gerçekleşen rezervasyonlar ile tahminlenen talep arasındaki farkın hesaplanmasıdır. Örneğin; 100 odalı bir otelde, 1 Ağustos için, tahminlenen talep 80 oda iken, 1 Nisan'da gerçekleşen rezervasyonların 65 oda olması sonucunda aradaki fark olan 15 oda ise indirimli fiyatlar satışa sunulabilir. Ancak 1 Temmuzda 100 oda rezervasyonu gerçekleşmiş se, indirimli fiyatların satışının kapatılması gerekmektedir (Kurgun, 2008).

İndirim konusunda bir başka önemli nokta da, uygulanan indirim karşılığında sağlanan doluluğun, yapılan indirim sonucu kaybedilen geliri telafi edecek büyüklükte olması gerekliliğidir. **''Eşdeğer doluluk''** olarak ifade edilen bu durumda, yapılacak indirim miktarının oda gelirlerine etkisinin ölçülmesi gerekmektedir. Bunun için de marjinal maliyetin bilinmesi gerekmektedir.

Eşdeğer doluluk verileri ileri düzey gelir yönetimi uygulamalarında bilgisayar yazılım desteği ile yapılmaktadır. Ancak yazılım kullanmayan işletmeler için;

$$\text{Eşdeğer Doluluk} = \text{Mevcut doluluk} \times \frac{\text{(Kapı Fiyatı-Marjinal Maliyet)}}{\text{(Kapı Fiyatı x (1- indirim yüzdesi))-Marjinal Maliyet}}$$

Şeklinde formüle edilmiştir. (Kurgun, Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Hizmetleri, 2012)

Örneğin; 100 odalı bir otelin marjinal maliyetleri 10 TL, mevcut doluluk oranı %70 ve kapı fiyatı da 80 TL (en yüksek satış fiyatı) iken %10 oranında bir indirim yapılması halinde;

EŞDEĞER DOLULUK= 0,70 x (80-10) / (80 x (1-0,10))-10

= 0,70 x 70 /(80 x0,90)-10

=0,70 x (70 / 72-10)

=0,70 x (70 / 62)

= 0,70 x 1,13

= 0,79

İşletme %79 doluluk oranını yakalarsa, indirimden dolayı kaybettiği geliri telafi edecektir (Kurgun, Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Hizmetleri, 2012).

Gelir yönetiminde ölçülmesi gereken bir diğer değer, **''gelir etkinliği''**dir. Gelir etkinliği, yüksek doluluk ya da yüksek ortalama fiyat üzerinde yoğunlaşmak yerine yöneticinin/gelir yönetimi sorumlusunun performansını değerleme açısından önemlidir.

$$\text{GELİR ETKİNLİĞİ} = \frac{\text{Gerçekleşen Gelir}}{\text{Potansiyel Gelir}} \times 100$$

Formülü ile hesaplanır.

Potansiyel gelir; kapı fiyatı üzerinden otelin %100 dolu olması halinde elde edilecek oda geliridir.

Gerçekleşen Gelir ; mevcut satışlardan elde edilen geliri ifade eder.

Örneğin; 100 odalı otelin kapı fiyatı 100 TL iken, belirli bir gecede 60 odasının oda satışı ortalaması 80 TL ise;

Potansiyel geliri;

100 x 100 =10.000 TL

Gerçekleşen geliri;

60 x 80 = 4800 TL

Gelir Etkinliği = (4800/10.000) x 100 = 48

Otelin veya yönetimin gelir etkinliği %48 dir (Kurgun, 2008, s. 103).

Ayrıca otelin başarı faktörünün ve satılabilir oda başına gelirin de ölçülmesi sistemin başarısını gözden geçirmek için gereklidir.

Otel odalarının kapı fiyatı üzerinden satılma oranı, otelin başarı faktörünü gösterir ve gerçek ortalama fiyatın, potansiyel fiyata bölümü ile bulunur.

Satılabilir oda başına geliri (REVPAR-revenue per available room) bulmak için ise gerçek oda gelirlerinin, satılabilir oda sayısına bölünmesi veya, doluluk yüzdesi ile ADR(Average Daily Rate) (Gerçek Oda Gelirlerinin satılan oda başına bölünmesi ile ortaya çıkan fiyat) çarpılır (Yurtsever, 2012).

Gelir yönetimi açısından bir diğer önemli uygulama da fazla rezervasyon uygulamasıdır. Gelir yönetiminde kapasitenin doğru şekilde yönetilmesinin geliri artırmak için gerekli olduğu bilinmektedir. İşletmenin düşük talep düzeyinde talebi artırmak için indirim yapmasıyla birlikte yüksek talep dönemlerinde de geliri maksimum seviyeye çıkaracak optimum müşteri karmasını belirlemesi gerekmektedir. Talebin yüksek olmasına rağmen başarısız bir kapasite yönetimi uygulaması gelirin atıl kalmasına neden olacaktır. Bunu engellemek için, iptalleri,

erken ayrılışları, rezervasyonu olduğu halde gelemeyenlere ilişkin tuttuğu kayıtları dikkate alan otel işletmesi, fiziki kapasitesinin üzerinde rezervasyon almaktadır.

İleri düzey gelir yönetimi uygulamalarında, fazla rezervasyon oranına ilişkin bilgiler, bilgisayar yazılımlarının desteği ile bulunmaktayken, yazılım kullanmayan küçük ve orta ölçekli işletmelerde basit bir hesaplama yöntemi ile manuel olarak da bulunabilmektedir.

Huyton ve Peters'in (1997; alıntılayan Emeksiz & Yolal, 2012) ABC adını verdiği bu yöntemde geçmişteki verilerden yararlanılarak kapasite üstü satış oranı bulunmaktadır. Buna göre;

100 odalı bir otelin 20 çıkış 30 giriş beklediğini varsayalım.

A aşaması

Toplam oda sayısı	=100
Bir gece önceki dolu oda sayısı	=83
Çıkış sayısı(-)	=20
Bugünkü dolu oda sayısı	=63
Giriş sayısı (+)	=30
Bu gece toplam oda sayısı	=93
Satılabilir oda sayısı	=7

Otelin %100 doluluk oranına yaklaşması için 7 oda daha satması gerekmektedir.

Bu hesaba iptaller, gelmeyenler ve erken çıkanları da B aşamasında katılmaktadır. Bunun için geçmiş yılın aynı döneme ait verileri iptal, gelmeyen ve erken ayrılanlara ilişkin veriler kullanılmaktadır.

B aşaması

(geçen yıl)	(bu gün)	
İptaller:% 3	beklenen giriş:30	30 x 0.03=0,9
Gerçekleşmeyen konaklamalar:%10		30 x 0,10=3
Erken ayrılışlar:0,01	bugünkü dolu oda:63	63 x 0.01=0,63
		_____
Toplam	0,9 + 3+0,63 =4,53	yaklaşık . 5
		30-5=25

B aşamasının sonucunda 30 olarak hesaplanan giriş sayısının 25 olma ihtimali ortaya çıkmıştır. Bu durumda bu geceki dolu oda sayısı

63 + 25 =88

olmuş ve toplamda boş olma ihtimali olan satılabilir oda sayısı 12 ye çıkmıştır.

Bu durumda ise, rezervasyonsuz gelen kapı müşterisi sayısı ile uzatma yapma ihtimali olan müşterilerin dikkate alınması gerekecektir. Bu da C aşamasında ele alınır.

C aşaması

(Geçen yıl)	(Bu gün)	
Uzatmalar: %1.5	çıkış sayısı:20	20 x 0.015= 0,3
Kapı müşterisi: %2	giriş sayış: 30	30 x 0,02 = 0,6
	Toplam 0,3+0,6=0,9	yaklaşık 1 oda

Sonuçta uzatmalar ve iptaller giriş sayısını 31 e yükseltmiştir.

Tekrar baktığımızda;

Toplam oda sayısı	=100
Bir gece önceki dolu oda sayısı	=83
Çıkış sayısı(-)	=19 (20-1)
Bugünkü dolu oda sayısı	=64
Giriş sayısı (+)	= 25 (30-5)
Bu geceki toplam oda sayısı	=89
Satılabilir oda sayısı	=11

Bu durumda; 7 boş oda görünmesine rağmen satılabilir oda sayısı 11 dir. Yani otel 4 oda fazladan rezervasyon alabilir (Emeksiz & Yolal, 2012, s. 158,159).

Fazla rezervasyon sistemi, kâr maksimizasyonu hedefi olan büyük ölçekli oteller için gerekli bir uygulamadır.

Çoğu zaman havayolu firmalarında aynı biletli iki yolcu olmasının da nedeni aynı sistemdir.

Gelir yönetimini uygulayan otellerin, atıl kapasite ve dolayısıyla gelir kaybına uğrama olasılığını engellemek için fazla rezervasyona başvursalar da, yapılan tüm müşterileri rezervasyonlarının satışa dönüşme ihtimalinin bulunması da riskli bir uygulama olduğunu göstermektedir. Bu durumda işletmenin, fazla gelen müşterilerini eşdeğer veya daha üst sınıfta bir otelde konaklatması gerekmektedir.

Küçük ve orta ölçekli bir otel için bu fazla rezervasyon uygulamasının sakıncası sadık müşterilerini küstürme ve olumsuz bir tanıtıma neden olmasıdır. KOBKİ'ler müşteri nezdinde itibar kaybına neden olacağı ve uzun dönemde doluluk oranlarını azaltacağı endişesiyle fazla rezervasyon uygulamasından kaçınmaktadırlar. Çünkü

tanıtım ve pazarlama konusunda yeterli şansa sahip olmayan küçük ölçekli işletmeler, hizmetlerinin ve müşterilere gösterdikleri yakın ilginin kendi ürünlerini farklılaştıracağını ve müşterileri tekrar gelme konusunda teşvik edeceğini düşünürler. Fazla rezervasyondan kaçınmalarının bir başka nedeni de, tüm müşterilerin gelmesi halinde fazla müşteriyi eşdeğer veya daha üst sınıfta bir otelde konaklatma zorunluluğudur. Bu durumda başka bir otele güvenmek durumunda kalacaklardır. Bu durumda müşterileri nezdinde olumsuz bir intiba bırakacak otel nedeniyle kaybedecekleri itibarı da düşünürler. (Lee-Ross & Johns, 1997).

4.2 KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ BİR OTELİN GÜNLÜK GELİR YÖNETİMİ FAALİYETİ

Yapılan talep tahminleri, pazar analizleri, tesisi analizleri ve fiyatlandırma stratejileri hazırlandıktan sonra; günlük olarak GY faaliyetine geçilir.

Bir önceki yılın doluluk verileri, çalışanlara kıyaslama imkânı verir. Bu nedenle bu bilgilerin aylık olarak hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca rakiplerin aynı dönemdeki fiyatları, bölgenin doluluk verileri vs. bilgileri de hazır bulundurulmalıdır.

Günler bazında uygulanacak fiyat kategorileri oluşturmalıdır ve bunlar personelin görebileceği bir noktada veya resepsiyonda /rezervasyonda hazır bulundurulmalıdır (kapı fiyatı üzerinden uygulanacak indirim oranlarıyla birlikte). Bu fiyatlara bağlı olan kısıtlamalar da belirtilmelidir. (Minimum kalış süresi, oda türlerine bağlı fiyatlar, en düşük olarak verilecek fiyat, vs.) Bu fiyat kategorileri dışında, personelin karar vermede serbest davranacağı bir özel kategori de olabilir. Ancak bu fiyat en düşük (taban) fiyattan daha az olmamalıdır.

Eğer otelin internet üzerinden satışı varsa, resepsiyon/rezervasyon/satış çalışanının bu fiyatları da görmesi gerekmektedir. Bu satış kanalında indirimli fiyat olduğu halde müşterinin otelden daha yüksek fiyat alması müşterinin güvenini sarsabilir.

Ayrıca resepsiyon/rezervasyon/satış elemanını odalar konusunda yönlendirecek bir bilgi tablosu oluşturulmalıdır. Burada, en yüksek fiyata satılması istenen oda, (eğer

tüm odalar aynı standartta ise, en yüksek fiyat istenecek durum veya zaman belirlenebilir), satışa kapalı olan oda veya hangi fiyattan hangi odanın satılması istenildiği (giriş kattaki odaların satılacağı fiyatlar veya önce hangi odaların satılacağı gibi) bilgileri bulunmalıdır.

Çalışanın bir başka bilmesi gereken şey, bir önceki yıl aynı tarihte uzatma, erken ayrılış, iptal oranlarının dökümüdür. Bu bilgi, çalışana fazladan alacağı rezervasyon hakkında yardımcı olacaktır.

Ayrıca çalışana, son dakika gelişlerinde uygulanacak fiyatlar, gruplar ile münferitlerin satış fiyatları bilgileri, yer değiştirmenin uygulanabileceği durumları hakkındaki bilgilerin de verilmesi gerekmektedir. Gruplar erken rezervasyon yaptırır ve fiyatları bu nedenle daha düşüktür. En çok değişim gösteren sayı münferitlerin sayısı olduğundan, grup tahsisi ve münferit satışlarına ayrılacak oda sayısı belirtilmelidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin en fazla müşteri yapısının münferit müşterilerden oluşması ve bu müşterilerin de kalış gününden kısa bir zaman önce rezervasyon yaptırması göz önüne alınarak, fiyat değişim kararlarında da münferit sayısının etkili olacağı bilinmelidir. Bu nedenle indirimli fiyatların ne zaman uygulanacağı çalışana belirtilmelidir. Örneğin; kalış günü yaklaştığında hedeflenen doluluğa ulaşılmışsa indirimli fiyatlar satışa kapatılır.

Her sabah gelir yönetimi sisteminde karar alıcı özelliğinde olan yönetici/gelir yöneticisi/ön büro müdürü ve satış sorumlusu (rezervasyon/ önbüro/ resepsiyon)bir araya gelerek bu bilgileri düzenler. Satış hedefi belirlenir ve fiyatların hangilerinin satışa açık (yüksek doluluğa ulaşıldığında kapı fiyatı dışındakilerin satışının kapatılması, gün sonuna doğru uygulanacak fiyat ve son dakika fiyatları), hangilerinin kapalı olacağı bu toplantıda belirtilenmiş olmalıdır. Bu durum gün içerisinde de değişebilir, bu nedenle iletişim için de güçlü bir ağ oluşturulmuş olmalıdır.

Gün içerisinde zaman zaman getiri etkinliği ölçülmelidir. Böylece doluluk ve fiyatlar konusunda yeni kararlar alınabilir, anlık değişiklikler yapılabilir. Ama getiri etkinliği, öngörülen talep üzerinden, gelecekteki (örn. 3 ay sonrası için) bir zaman için de hesaplanmalıdır. Böylece kalış günü yaklaştıkça talebin durumuna göre uygulanacak taktikler (indirimli satışların açılması, kapatılması veya yeni anlaşmalar vs.) de belirlenecektir.

Tüm bu veriler, otel çalışanına, zamanında ve doğru karar vermesine yardımcı olacak şekilde bir tablo olarak hazırlanmalıdır

Eğer bir yazılım programı kullanılıyorsa, program bu bilgilerle donatılmış olacaktır. Bununla birlikte iyi hazırlanmış bir tablo da, biraz iş yükü katmakla birlikte, küçük kapasiteli tesisler için uygulanabilir olmaktadır.

Ayrıca kapasitenin yönetimi açısından, bir diğer önemli nokta, belirli bir tarihte oda tahsisi yapılması planlanan pazar dilimine ilişkin talebin tahmin edilmesidir. Rezervasyonlarda farklılıklar olması gelir yönetimin başarısını etkileyecek, işletmenin önemli gelir kaybına neden olacaktır.

5. BİLGİ SİSTEMLERİ VE İNTERNETİN KOBKİ'LERDE ÖNEMİ

5.1 KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİLGİ SİSTEMLERİ

5.1.1 Konaklama Yönetim Sistemleri

Konaklama işletmeleri, sirkülasyonu ve hareketliliği yüksek, bu nedenle de takibi zor olan yapıdadırlar. Müşteri sayısı, girişler, çıkışlar, ekstra harcamalar, satın almalar, ödemeler vb. pek çok hareket alanına sahiptirler. Bu nedenle, karar alma, uygulama ve kontrol sağlama açısından özellikle büyük otel işletmeleri bilgisayar programlarından yararlanırlar.

1970 li teknolojinin hızla gelişim göstermesiyle birlikte otelcilik sektörü de bilgisayar kullanımına başlamıştır (Kasvana,Cahill, 1994 alıntılayan Emeksiz). İçsel faaliyetleriyle ilgili olarak Konaklama Yönetim Sistemi (KYS) adı bilgisayar uygulamalarında, rezervasyon, satış-pazarlama, ön büro, ön kasa, telefon, oda içi hizmetler, kapı kilit, enerji yönetim, yiyecek-içecek, muhasebe, satış noktaları, stok kontrol ve gelir yönetim sistemleri bulunmaktadır.

Bu modüller, bir birbirleriyle bütünleşik ya da ayrı ayrı olabilir. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletmeler sadece ihtiyacı olan modülleri alarak kullanabilirler (Emeksiz & Yolal, 2012, s. 37).

5.1.2 Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri, Dağıtım Kanalları

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin sonucu olarak işletmeler, konaklama yönetim sistemleriyle bağlantılı, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini, global dağıtım sistemlerini ve interneti kullanmaktadırlar.

1950 li yıllarda yolculara ilişkin bilgilerin merkezi bir bilgisayar sitemine aktarılması projesini geliştiren bir havayolu firmasının, online rezervasyon almaya başlaması 1970 li yıllara uzanmıştır (Headrich vd.1993, alıntılayan Emksiz). İlerleyen zamanda bilgisayar fiyatlarının ucuzlaması ve iletişim ağının artmasının sonucunda, havayolu

firmaları seyahat acentalarına, kendi veri tabanlarına ulaşmayı ve böylece online olarak koltuk satmalarını sağlayacak terminaller yerleştirmişlerdir (O,Conner,1999; alıntılayan Emeksiz). 1970 li yılların sonlarına doğru, artan sistemler dolayısıyla farklı sistemlere ait terminaller bulundurma sorununu ortaya çıkması ve oteller ile araba kiralama firmalarının da sisteme katılmaları nedeniyle, genişlemiş olan rezervasyon sitemleri, global dağıtım sistemlerinin (GDK) doğmasına neden olmuştur. Sonuçta GDK, hem otel, hem uçak hem de otel rezervasyonu aynı anda yapabilme imkânı sağlamıştır. (Yarcan 1998;alıntılayan Emeksiz s:47).

Gelir yönetimi sistemlerinin de gelişmesi bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin ve GDK ların gelişmesiyle eşzamanlıdır (Kurgun, 2008). Bağımsız oteller ya da zincir oteller kendi GDK'larını oluşturabilirler veya pazarlarını geliştirmek amacıyla farklı GDK'lara üye olabilirler. Gelir yönetimi sistemi açısından otellere tanıtım ve pazar payını artırma imkânı verirler ve diğer dağıtım kanallarından daha düşük ücretle hizmet sunması nedeniyle maliyeti azaltıcı yapıdadırlar. Ayrıca fiyat değişikliklerinin hızlı yansıtılması ve duyurulmasını sağlamaları, rakiplerin de fiyatlarına ulaşım kolaylığı getirmesi nedeniyle gelir yönetiminin de kullanımında yarar sağlamaktadırlar. GDK ların, Galileo, Sabre ve Apollo başlıca örnekleridir (Emeksiz & Yolal, 2012)

5.2 İNTERNETİN TURİZM ALANINDA KULLANIMI

Bilgisayar çağının gelişimi ile birlikte, internetin yayılımı ve dağıtım kanallarının çoğalmasına neden olmuş ve bu sayede gelir yönetiminin de uygulanabilirliği artmıştır. Başlangıçta büyük ölçekli oteller tarafından uygulanan gelir yönetimi sisteminin küçük ve orta ölçekli otellere de uygulanabilmesi için yeni yazılım programları geliştirilmiş, interneti ve otel yazılım programlarını verimli kullanabilecek eğitimli personel sayısı artmıştır.

Günümüzde, gelir yönetimi sistemini bünyesinde barındıran otel bilgi sistemleri, gelirin optimizasyonu için değerli fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca son yıllarda dağıtım

kanallarının gelişimi sayesinde müşterilerin otel ürünlerine ulaşımı kolaylaşmıştır. Birçok havayolu küresel dağıtım sistemleri ile bağlantılı internetin ve özellikle World Wide Web'(www) in geliştirilmesi üzerine yoğunlaşması, oteller için de yeni dağıtım kanallarının oluşmasını, yeni pazarlara ulaşılmasını ve gelir artırma fırsatlarını sağlamıştır. Murphy'in belirttiği gibi (1996, alıntılayan Noone&Andrews 2012) internet ve www, müşterilerin konaklayacakları oteli seçme ve yer ayırtma konusunda da devrim başlatmıştır. (Noone & Andrews, 2012)

Otel ürünlerinin, internet üzerinde satışı ve pazarlaması, işletmelerin de uluslararası düzeyde tanıtımını sağlamıştır. İnternet öncesinde, otel ürünlerinin ve otellerin tanıtımı, acentalar aracılığı ile ve kendileri tarafından da görsel medya, basın ve el ilanları-broşürler aracılığı ile yapılmakta iken İnternet sonrasında kendi web sayfasını oluşturan işletmeler doğrudan ve doğru bilgilerle tanıtım yapma imkânlarına sahip olmuşlardır. Hatta bu sayfalar üzerinden rezervasyon alma sistemlerinin de geliştirilmesiyle otellerin satış ve yeni pazarlara ulaşma imkânları da artmıştır. Bu olanaklardan ilk başlarda büyük ölçekli oteller faydalanırken, artık küçük ve orta ölçekli otellerde de interneti daha yoğun kullanmaktadır.

1995 yılında 37 milyon kişinin kullandığı internet (Nielsen 1995, alıntılayan Noone &Andrews 2012), 1998 yılında 90 milyona kullanıcıya ulaşmıştır (Smith ve Jenner 1998, alıntılayan Noone&Andrews 2012). İnternet World Stats verilerine göre 2000 yılında 361 milyona yükselmiştir. 2012 yılında ise tüm dünyada 2,5 milyara yakın kullanıcı bulunduğu belirtilmektedir. (İnternet World Stats)

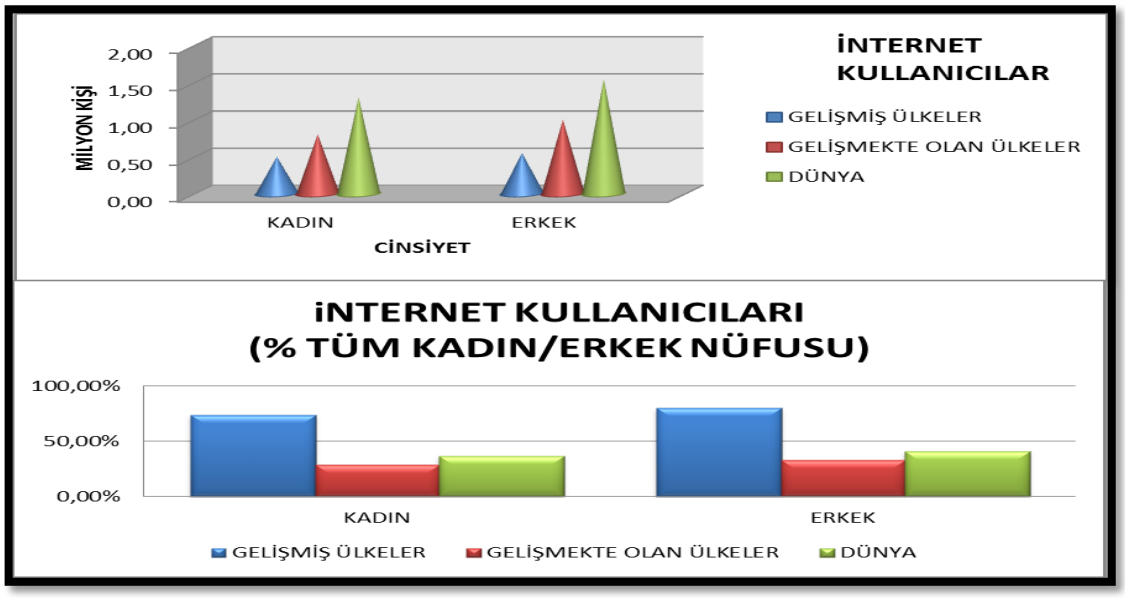
Aşağıdaki tabloda; bölgeler bazında internet kullanıcılarının 2000 ve 2012 yılı değişimleri verilmektedir.

Tablo 5-1 İnternet Kullanıcıları

BÖLGELER	Nüfus (2012 tahmini)	İnternet Kullanıcıları (31. Aralık.2000)	İnternet Kullanıcıları (30.06.2012)	Sızmalar (Nüfusun %'desi)	Büyüme (2000-2012)	Tablo Değerlerine Göre Kullanıcı Yüzdesi
Afrika	1,073,380,925	4,514,400	167,335,676	15.6 %	3,606.7 %	7.0 %
Asya	3,922,066,987	114,304,000	1,076,681,059	27.5 %	841.9 %	44.8 %
Avrupa	820,918,446	105,096,093	518,512,109	63.2 %	393.4 %	21.5 %
Orta Doğu	223,608,203	3,284,800	90,000,455	40.2 %	2,639.9 %	3.7 %
Kuzey Amerika	348,280,154	108,096,800	273,785,413	78.6 %	153.3 %	11.4 %
Latin Amerika/ Karaipler	593,688,638	18,068,919	254,915,745	42.9 %	1,310.8 %	10.6 %
Okyanusya/Avustralya	35,903,569	7,620,480	24,287,919	67.6 %	218.7 %	1.0 %
TOPLAM	7,017,846,922	360,985,492	2,405,518,376	34.3 %	566.4 %	100.0 %

Kaynak: (İnternet World Stats)

Şekil 5-1İnternet Kullanıcıları



Kaynak:(İnternet World Stats)

Uluslararası Telekomünikasyon Birliği'nin raporuna göre; Mart 2013 de dünyada 2 milyar 749 milyon internet kullanıcısı vardır. Bunun % 37 si kadın, %41 i erkek kullanıcılardan oluşmaktadır. Gelişmiş ülkelerde 475 milyon kadın kullanıcı varken 483 milyon erkek kullanıcı vardır. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerde 826 milyon kadın kullanıcı varken 980 milyon erkek kullanıcı bulunmaktadır (İnternet World Stats).

Türkiye ise, 2012 yılı verilerine göre; dünyada en çok internet kullanan 20 ülke sıralamasında 15 inci sırada yer almakta olup, 2000 yılında 2 milyon kullanıcısı varken, 2012 yılında 36 milyonu aşkın kullanıcı olduğu görülmektedir. Bu rakamlarla dünya genelinde internet kullanan 2,5 milyar kişi içerisinde %1,5 luk paya sahipken, ülke nüfusunun % 45,7 si internet kullanmaktadır. (İnternet World Stats)

Türkiye'de IPSOS tarafından internet kullanım alışkanlıkları üzerine 2009 yılında yapılan bir araştırmaya göre; internette, erkekler kadınlardan, gençler özellikle 15-24 yaş grubu daha yaşlılardan; yüksek eğitimliler düşük seviyede eğitimlilerden daha uzun vakit harcamaktadırlar. (İnternet Kullanım Alışkanlıkları Raporu, 2009)

2012 yılı Nisan ayında gerçekleştirilen Hane halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması sonuçlarına göre ise; Türkiye genelinde hanelerin %47,2'si internet erişim imkânına sahiptir. Bu oran 2011 yılının aynı ayında %42,9 idi. İnternet erişim imkânı olan hane oranı kentsel yerlerde %55,5 iken, kırsal yerlerde %27,3'tür. İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflamasına (İBBS) göre %58,7 ile İstanbul başta olmak üzere, Doğu Marmara, Orta Anadolu, Batı Anadolu ve Batı Marmara bölgelerinde İnternet erişim imkanı olan hane oranı Türkiye ortalamasının üzerindedir. Bilgisayar ve İnternet kullanım oranları 16-74 yaş grubundaki erkeklerde %59 ve %58,1 iken, kadınlarda %38,5 ve %37'dir. Bilgisayar ve internet kullanım oranlarının en yüksek olduğu yaş grubu 16-24 yaş grubudur**.** Bu oranlar tüm yaş gruplarında erkeklerde daha yüksektir. Bilgisayar ve internet kullanımı kentsel yerlerde %57,8 ve %56,6, kırsal yerlerde ise %27,6 ve %26,4'tür. Kırsal kesimde kadınların %16.3'ü interneti kullanırken, düzenli kullananların oranı is %10.6'dır. Bunun yanında bilgisayar ve İnternet kullanım oranlarının, cinsiyetten bağımsız olarak eğitim düzeyi arttıkça yükseldiği görülmektedir. Ancak kadınların her eğitim düzeyinde erkeklerden daha az kullanım oranına sahip oldukları da göze çarpmaktadır (Türkiye'de İnternetin Durumu 2013).

Genel olarak KOBİ'lerin internete erişimleri irdelendiğinde; TÜİK'in 2012 yılı araştırma raporuna göre; 2011 yılı Ocak ayında;

-10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %92,4'ü İnternet erişimine sahip olup, bu oran KOBİ'lerde %92,2' dir.

-10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin bilgisayar kullanım oranı %94 iken, KOBİ'lerde bu oran %93,8'dir

-10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin web sayfası sahiplik oranı %55,4 iken ,KOBİ'lerde bu oran %54,5'tir.

-10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin İnternete genişbant bağlantı ile erişim oranı %91,5 iken en yaygın kullanılan internet bağlantı türü %89 ile DSL bağlantıdır.

KOBİ'lerde ise bu oran sırasıyla %91,2 ve %88,9'dur (Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2013)

Aşağıda verilen tabloda görüldüğü üzere; eTrack, eMarketer ve Alexa.com'un 2012 yılı verilerine göre yapmış oldukları araştırmada, dünya genelinde her yıl internet üzerinden yapılan seyahat rezervasyonların sayısı 148,3 milyon iken, internet rezervasyonlarının tüm rezervasyonlara oranı %57 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte marka haline gelmiş işletmelerin bu orandan aldıkları pay %65,4 oranında iken, Booking.com, HRS, Venere gibi online seyahat acenlarının bu rezervasyonlardaki rolü %3,7'dir. (Internet Travel Hotel Booking Statistics (eTrack, eMarketer, Alexa.com), 2013)

Tablo 5-2 İnternet Aracılığı ile Yapılan Seyahat İşlemleri İstatistiği

İNTERNET ARACILIĞIYLA YAPILAN SEYAHAT iŞLEMLERİ İSTATİSTİKLERİ TABLOSU-1

ONLİNE SEYAHAT-REZERVASYON İSTATİSTİKLERİ	VERİ
Her yıl internet üzerinden yapılan seyahat rezervasyonların sayısı	148.3 milyon
İnternette yapılan seyahat rezervasyonlarının tüm rezervasyonlara yüzdesi	57%
Akıllı telefonlardan yapılan otel rezervasyonları yüzdesi	65%

İNTERNET KAYNAKLI OTEL REZERVASYONLARI	REZERVASYON PAYI
(Brand Website) Marka Web Sitesi: bir marka tarafından işletilen ve yönetilen dağıtıcı Web Sitesi (örn.www.marriott.com/).	65.4 %
Merchant Website: (örn. Expedia/Hotels.com, Travelocity and Orbitz).	19.5 %
Opaque Website: Müşteriler markayı bilmeden bir ücret veya tarifeyi seçer, markayı ödemeyi yaptıktan sonra öğrenirler (örn Priceline).	11.3 %
(Retail Website) Perakende Web sitesi: Otellerin ellerindeki aynı fiyatlı odaları müşterilere satan ve müşterilerin ödediği bedel üzerinden otellerden önceden anlaşılmış komisyonu alan tahsil eden üçüncü taraf (örn. HRS, Bookings, : Venere in Europe).	3.7 %

YILLARA GÖRE ONLİNE SATIŞLAR	ONLİNE SATIŞ TUTARI
2012	$162.4 milyar
2011	$145 milyar
2010	$128.9 milyar
2009	$116.1 milyar
2008	$105.1 milyar
2007	$93.8 milyar

Kaynak: (İnternet World Stats)

İNTERNET ARACILIĞIYLA YAPILAN SEYAHAT İŞLEMLERİ İSTATİSTİKLERİ TABLOSU-2

ONLİNE SEYAHAT SATIŞ GELİRLERİNİN DAĞILIMI	Yüzde
OTEL REZERVASYONU	39%
UÇAK BİLETİ	37%
PAKET TUR	17%
KURUMSAL SEYAHAT	4%
DİĞER	3%

EN ÇOK ZİYARET EDİLEN DEYAHAT SİTELERİ	DÜNYA GENELİNDE SIRALAMA (Alexa Rank)
Booking.com (Part of Priceline.com)	157
Expedia.com	427
Hotels.com	601
Priceline.com	697
Kayak.com	816
Travelocity.com	1,108
Orbitz.com	1,215
Hotwire.com	1,573

İNTERNET SİTELERİ ÜZERİNDEN YAPILAN ONLİNE REZERVASYONLAR	VERİ
Ortalama Otel İnceleme Sayısı	238
Kullanıcı Yorumlarına Önem Veren Gezginlerin Oranı	81%
İncelemeden Rezervasyon Yapmayan Gezginlerin Oranı	49%
Kadınlar Tarafından Yazılan Yorumların Oranı	53%

Kaynak: (İnternet World Stats)

Yukarıda verilen tabloda görüldüğü üzere; yıllık online seyahat satışları 2007 yılında 93,8 milyar dolar iken, 2012 yılında 162,4 milyar dolara çıkmıştır. 2012 yılı verilerine göre, seyahat amaçlı internet kullanımı içerisinde en fazla oranı %39 ile otel

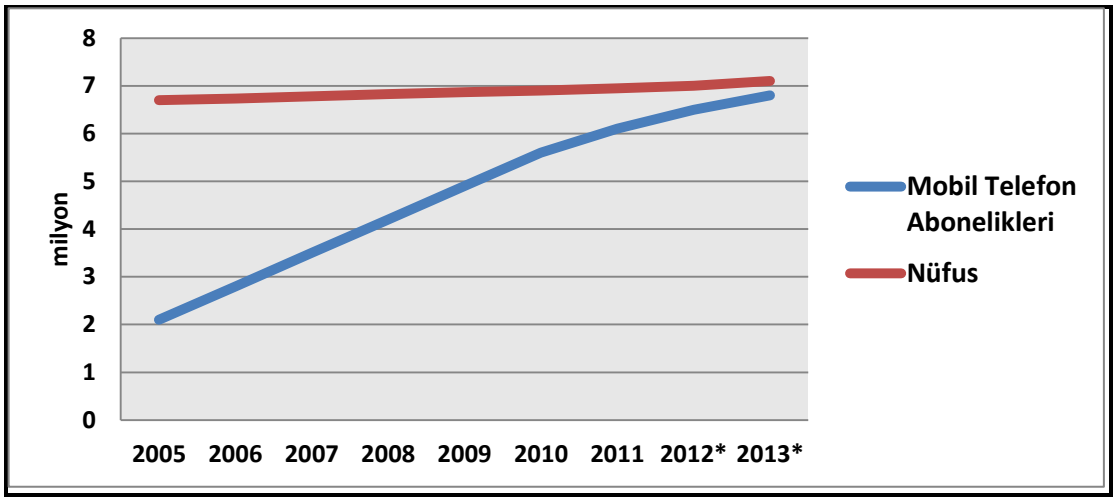
rezervasyonları oluşturmakta iken, uçak bileti rezervasyonları %37 ile ikinci sırada yer almaktadır.

Türkiye'de ise; TNS Infrastructure tarafından 18 yaş ve üstü 1000 internet kullanıcısıyla yapılan araştırmaya göre, her üç kişiden birinin internet üzerinden rezervasyon yaptırdığını, en çok otel rezervasyonunu internet üzerinden satın aldıklarını göstermektedir. Bunları sırasıyla uçak bileti ve tatil paketi izlemektedir. Araştırma sonucuna göre İnternetten tatil satın alanların yüzde 74'ünün yurtiçi, yüzde 26'sının ise yurtdışını tercih ettiği görülmektedir. (ekonomi,ipsos, 2012)

Genellikle seyahat planı yapılırken, gezginler kendi web sayfası olan tesisleri inceleyip, eleştirilerini okumaktadırlar. Dünya genelinde, rezervasyon yapmadan önce kullanıcıların değerlendirmelerini önemli bulan gezginlerin, bu araştırma sonucuna göre internet üzerinden rezervasyon yaptıranlara oranın %81 olduğu yukarıdaki tablodan görülmektedir.

Ayrıca otellerin odalarına ve genel mahallerine ilişkin resimlerini incelemek, gideceği destinasyondaki merkeze uzaklığını ve ulaşım bilgilerini görmek istemektedirler. Bunların yanında internet üzerinde arama yapmanın sağladığı en önemli fayda da benzer otellerin fiyatları ile karşılaştırma yapma imkânı vermesidir. Genellikle iş amaçlı seyahat edenlerin, daha önce kaldıkları otelleri tercih etmesi yanında turizm amaçlı seyahat edenler aile, dost, arkadaş tavsiyesini dikkate almaktadırlar. Ancak bu tavsiyeleri internet üzerinden de incelemektedirler.

Şekil 5-2 Nüfus – Mobil Telefon Aboneliği Sayısı



Yukarıdaki tablo; 2005 ve 2013 yılları arasında dünya genelinde mobil telefonda abone büyümelerini göstermektedir. 7,1 milyar nüfus içerisinde 6,8 milyon abone sayısı etkileyici bir rakamdır (İnternet World Stats).

1990 lı yıllarda hayatımıza girmesinden kısa bir zaman sonra mobil telefonlar günlük hayatın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Mobil telefonların akıllı hale gelip, internet kullanımına açılması sonucunda ise, internet üzerinden yapılan pek çok işlem de mobil telefonla yapılabilir hale gelmiştir.

Mobil telefonlar; daima tüketicini yanında olması, sürekli açık olması, doğrudan nihai tüketiciye ulaşım sağlaması, sesli ve görüntülü iletişim olanağı sağlaması ve kişiye özel algısı uyandırması nedeniyle (Yuang ve Cheng 2004:467 alıntılayan Şalıöz vd.2013) önemli bir iletişim ve aynı zamanda da pazarlama aracı haline gelmiştir. OECD internet ekonomisi raporunda 2020 yılında dünya üzerinde internete bağlı 50 milyar mobil cihazın kullanıma sunulacağı belirtilmektedir (OECD,2012:23 alıntılayan Şanlıöz vd.2013). 2012 yılında yapılan bir araştırmada mobil cihazlarla yapılan pazarlama ile 25 milyar dolar satış geliri elde edildiği belirtilmekte olup, tüm elektronik satış gelirleri içindeki payı da %11 dir. (Emarketer 2013, alıntılayan Şanlıöz vd.2013)

Türkiye'de ise Business Monitor İnternational 2013 ilk dönem raporuna göre geniş bant[13] alanında dünyanın en hızlı yükselen ülkeleri arasında yer almakta olup, mobil telefon kullanıcısı sayısı yaklaşık 65 milyondur. (BMI 2013, alıntılayan Şanlıöz vd. 2013)

Dünya'da, 2011 yılı verilerine göre 18 yaş ve üstünde, mobil cihazlar vasıtasıyla bir turizm ürünü araştıranların oranı %82 iken, satın alanların oranı %74 dür. (Emarketer 2013, alıntılayan Şanlıöz vd. 2013)

Türkiye'de ise bu konuda rakamsal bir araştırmaya rastlanılmadığını belirten Şanlıöz, bir seyahat acentası ile yaptıkları çalışma sonucunda; 2012 yılında toplam gelir içerisinde %6,5 mobil satış ve pazarlama geliri elde edildiğinin belirlendiğini ifade etmektedir. Sonuç olarak, Türkiye'de mobil pazarlama oranında artış görüldüğü belirtilmektedir (Şanlıöz, Dilek, & Koçak, 2013).

Hotel Runner'ın internet sitesinde yer alan bilgilere göre ise; tatilcilerin %30'u rezervasyonlarını mobil cihazlar üzerinden yaparken %15'i de otele ait uygulamayı özel olarak indirmektedirler. En genel olarak tatilcilerin %85'i seyahat sırasında akıllı telefonlar kullanmakta ve tatilleri sırasında bu uygulamalardan faydalanmaya devam etmek istemektedirler (Beklen, 2013).

Küçük ve orta ölçekli otellerin bu pastadan pay alabilmesi için internet kullanımını artırmaları gerekmektedir. Özellikle kendi web sayfalarının kullanımında komisyon ve kesinti bulunmaması nedeniyle maliyeti daha düşüktür. Ancak en önemli nokta da arama motoru optimizasyonu ile web sayfasının kolay bulunur hale getirilmesidir. Web sayfalarının tasarımı da seyahat eden açısından dikkat çekici olmalı, doğru bilgiler içermeli ve rezervasyonların satın almaya dönüşmesini teşvik edecek promosyonlar da bulunmalıdır.

[13] 3G-üçüncü nesil teknik alt yapı özelliği

5.3 GY AÇISINDAN İNTERNET

Gelir yönetimi; talebin analiziyle başlayan, pazarın bölümlendirilmesi, bölümlenen pazarlara fiyat belirlenmesi ve sonrasında da fiyatın ve kapasitenin yönetilmesini içeren bir süreçtir. Bu sürecin en önemli iki sürecini talebin tahmini ve pazarın bölümlendirilmesi oluşturmaktadır.

Bir konaklama işletmesi müşterilerini, yaş, ülke, geliş amacı gibi farklı kategorilere ayırabilir. Otelin her kategori için uygulayacağı fiyatları, bu fiyatlara farklı tepkiler gösteren gruplar vasıtasıyla belirleyecektir. Yüksek fiyattan ödemeye hazır son dakika müşterileri ile fiyata duyarlı erken rezervasyon müşterilerinin, fiyata duyarlılıklarına göre de fiyatlandırma stratejisini belirleyecektir.

Fiyatlandırma stratejisi sonucunda; mevcut ve kısıtlı kapasitesini, en yüksek geliri elde etmek amacıyla, bölümlendirdiği pazardan geleceğini tahmin ettiği talep arasında paylaştıracaktır. Bu noktada, belirlenen dönem, süre veya zaman için tercih ettiği optimum müşteri karması, tesise en yüksek geliri getirecek olan müşteri grubudur.

Bu nedenle fiyatlamanın dinamik olması, bir sezon boyunca oda başına ya da kişi başına sabit fiyat belirlenmemesi gerekmektedir. Gelir yönetimi uygulaması sırasında, yüksek talep ya da düşük talep durumuna göre farklı fiyat uygulamalarının yapılabilmesini dinamik fiyatlama sağlar. Rezervasyonun yapıldığı an içerisinde de bu fiyatın değişebilmesi dinamik fiyatlamanın sonucudur.

İnternetten rezervasyon olanağının kullanılması ise dinamik fiyatlamayı kolaylaştırıcı bir durumdur. İndirim oranlarında farklılaştırma, farklı tarihler için farklı fiyat kategorilerinin oluşturulup müşteriye sunulmasında sağladığı kolaylık internetin kullanımının faydalarıdır. Rezervasyon anında, konaklama talebinde bulunduğu tarihlerdeki fiyat uygulamalarını görme şansını bulan müşterinin, telefon ile yapılan rezervasyonda edinebileceği, fiyat değişikliğini kişisel olarak algılamasının da önüne geçilmiş olur.

Ayrıca, internet her tür ve büyüklükteki otele pazara giriş maliyeti açısından eşit fırsatlar sunar. (Jolly 1996; Gilbert 1998, alıntılayan Noone&Andrews 2012). Bununla birlikte bir zincir otele dahil olan oteller ile bir grup ya da temsilcilik tarafından temsil edilen oteller her zaman daha avantajlıdır (örn. Best Western, Utell İnternational) (Marcussen 1997, alıntılayan Noone& Andrews 2012). Çünkü bu otellerin doğrudan hava yolu firmaları ile veya TravelWeb gibi doğrudan rezervasyon yapabilen dağıtım kanalları ile çalışıyor olmaları, oteller tarafından yapılan genel rezervasyon maliyetlerini azaltmaya yardımcı olur. (Noon&Andrews, 2012).

Bir otel zincirine ya da gruba bağlı olan oteller hem GDK (Global Dağıtım Kanalları) hem de www (priceline.com gibi) dağıtımından , tek başına bağlantı sağlamaya çalışan küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinden daha fazla yararlanmaktadırlar. Küçük ve orta ölçekli oteller kendi web sayfalarını oluşturabilirler, ancak web üzerinde erişilebilir kendi veri tabanlarını oluşturacak elektronik altyapıya sahip değillerdir (Noone & Andrews, 2012). Bu nedenle satış kanallarının kullanımı açısından birlikler oluşturmaları faydalı olacaktır.

Ayrıca uluslararası tanıtımının web sitesi veya marka satış kanalları vasıtasıyla yapılıyor olması daha çok pazara ulaşmasını sağlamanın yanında reklam giderlerini azaltıcı etkisi nedeniyle de yararlıdır. Ancak bu yararların etkisinin arttırılabilmesi için, fiyat farklılıklarının elektronik dağıtım kanallarına yansıtılmasında gecikme yapılmaması gerekmektedir.

Şekil 5-3 GY Yazılım Bilgisayar Ekranı Sayfası



Kaynak: www.hotel**silverlight**.com **Bulut Tabanlı Otel Yönetim Sistemleri**

İnternetin, otelcilikte doğrudan rezervasyon yapma imkanı vermesiyle birlikte, küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinin de global dünya ile bağlantıları oluşmuştur. Günümüzde bunun bir adım ötesi olarak, kullanıcıların kendi sistemlerinde herhangi bir kurulum yapmalarına gerek kalmadan ve fazla bir yatırıma ihtiyaç duyulmadan herhangi temel bir uygulamanın internet üzerinden çalışmasına olanak sağlayan bir sitem oluşturulmuştur. Network diyagramlarında interneti temsil eden bulut resminden hareketle de ''Bulut Bilgi İşlem'' adı verilen bu sistem ile tüm kaynaklar ve hizmetler ''kullandıkça öde'' modeliyle işletmelerin kullanımına sunulmaktadır.

Konaklama sektöründe de bulut tabanlı otel yönetim sistemleri artmış ve pek çok firma (bulut bilişim, hotel runner, hotelsilverlight) bu konuda işlevsel çözümler üretmiştir. Bu sistem sayesinde tripadvisor, bookingcom gibi pek satış kanalı tek platformda toplanıp yönetilebilmektedir. Oteller hakkında ayrıntılı bilgiler yer alması nedeniyle de pazarlama alanında yardımcı olmaktadır. Ayrıca fiyatlardaki değişikliğin

hızlı bir şekilde yansıtılabilmesi ve gelir yönetimi açısından destek programları vermeleri de bulut sisteminin sağladığı kolaylıklar arasındadır.

Bazı firmaların ise bulut tabanlı otel yönetim sistemleri arasına, KOBİ ölçeğindeki konaklama tesislerine yönelik otel yönetim ve pazarlama sistemini ve hatta gelir yönetimini de eklemiş olmaları nedeniyle, yazılım satın alma maliyetlerini düşürmüştür. Ayrıca otellerin sosyal ağlara kadar ulaşmasını ve otele de sosyal ağlar aracılığı ile ulaşılmasını sağlamaktadır. Bu sayede yalnızca online satış kanallarından rezervasyon yaptırma imkanı yanında sosyal ağlar üzerinden de rezervasyon kabul edebilme ve online ödeme imkanı yaratmaktadır. Bu sayede reklam ve yazılım maliyetleri açısından ve uluslararası satış kanallarında kolayca yer almaları konusunda fayda sağladığı gibi doluluk artırmaya da etkisi bulunmaktadır. Ayrıca kullanım ve üye olma kolaylığının yanı sıra kullandıkça öde yöntemi ve yazılım maliyetlerini kaldırması nedeniyle de düşük maliyet yapısı bulunmaktadır.

6. KOBKİ'LERDE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

6.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde, GY uygulama düzeyinin belirlenmesidir. Bu düzeyin belirlenebilmesi için, bugüne kadar büyük ölçekli işletmeler için oluşturulan modeller incelenmiş ve bu modellerin esasları birleştirilerek, oluşturulan özet modelin küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulamasına bakılmıştır.

Bazı tesislerle yapılan görüşmeler, GY uygulamalarının günümüzde yaygınlaştığını göstermiştir. Genellikle büyük ölçekli oteller tarafından uygulanan GY sistemine ilişkin 2012 yılına kadar yapılmış olan araştırmaların da beş yıldızlı oteller çerçevesinde kaldığı görülmüştür. Bununla birlikte; teknolojik gelişmelerin hızlanması, bu gelişmeler sonucu küçük oteller için geliştirilmiş yazılım programlarının da geliştirilmiş olmasına neden olmuş, ayrıca GY'nin okullarda ders olarak okutuluyor olması nedeniyle de bu konuda eğitimli personel sayısının artması sağlanmıştır. Bu gelişmeler ise GY'nin bilinirliliğini de artırmış ve yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Ancak bugüne kadar yapılan araştırmaların, beş yıldızlı otellere ilişkin modeller oluşturulması ve bunların incelenmesiyle teknoloji ile GY ilişkisinin incelenmesine yönelik olduğu görülmüştür. Bunların dışında, uygulama düzeyinin belirlenmesine ilişkin bir araştırmanın bulunmadığı ve özellikle küçük ve orta ölçekli otellerde de GY uygulamalarına ilişkin araştırma yapılmadığı fark edilmiştir. Bu nedenle yapılan çalışmada, küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde GY uygulanma düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bunun için hazırlanan anket sorularına verilen cevaplara dayanılarak bir puanlama sistemi belirlenmiş ve bu puanlama sistemi sonucunda, küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde düşük, orta veya yüksek düzey olarak belirlenen düzeylerden hangisinde yer aldıkları ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu amaçla; ‘’İstanbul’da bulunan küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde GY hangi düzeyde uygulanmaktadır?’’ ana araştırma sorusu olarak belirlenmiştir.

Öncelikle İstanbul’da bulunan KOBKİ’lerin dağılımına bakılmıştır.

Araştırma sorusunun alt araştırma konuları ise şunlar:

1- GY uygulayan ve uygulamayan tesislerin özellikleri ve farlılıkları nelerdir?
2- GY uygulayan tesislerin özellikleri nelerdir?
3- 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı oteller ve butik oteller ile özel konaklama tesisleri arasında GY aşamalarının uygulanması açısından farklılıklar var mıdır?
4- GY’yi düşük, orta ve yüksek düzey uygulayan grupların uygulama farklılıkları nelerdir?
5- GY uygulayan düzey grupları arasında; karlılık, doluluk, oda gelirlerinde artış, tesis gelirlerinde artış, kaynakların verimli yönetimi, pazar payı, tesisin imajı, rakiplere üstünlük, kapasitenin etkin yönetimi ve fiyatların yapılandırılması konularında alınan sonuçlar arasında ilişki var mıdır?
6- Satış kanalları bakımından sınıflar arasında ve GY uygulayanlar ile uygulamayanlar arasında fark var mıdır?

6.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın 3. bölümünde belirtilen tanımlamalardan yola çıkılarak 4 ve 5 yıldızlı oteller büyük ölçekli ve bunların dışında kalan konaklama tesisleri de küçük ve orta ölçekli konaklama tesisi olarak kabul edilmiştir.

Bu çerçeve içerisinde Türkiye’de bulunan küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinin sayısı, Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın internet sitesinde yer alan konaklama istatistiklerinden temin edilmiş ve 2012 yılına ait istatistikler ele alınarak aşağıda belirtilen tablo oluşturulmuştur.

Tablo 6-1 Türkiye'de Ve İstanbul'da Bulunan ve 1,2,3, Yıldızlı Otel İle Butik Otel Ve Özel Konaklama Tesisi Dışında Kalan Tesisler

		TÜRKİYE				İSTANBUL			
TÜRÜ	SINIFI	TESİS	ODA	YATAK	TESİS BAŞINA ORTALAMA ODA SAYISI	TESİS	ODA	YATAK	TESİS BAŞINA ORTALAMA ODA SAYISI
MOTEL		13	367	731	28,23	1	32	64	32
TERMAL OTEL	2YILDIZ	1	34	68	34,00				
	3YILDIZ	15	852	1753	56,80				
PANSİYON		42	597	1185	14,21	2	22	43	11
KAMPİNGLER		5	266	750	53,20	1	116	350	116
APART OTELLER		105	5248	12523	49,98	4	96	222	24
GOLF TESİSLERİ		2	201	424	100,50				
B TİPİ TATİL SİTESİ		2	249	860	124,50	2	249	860	124,5
BUTİK TATİL VİLLALARI		1	68	136	68,00				
DAĞ EVİ		2	98	272	49,00				
ÇİFTLİK EVİ		2	14	28	7,00				
HOSTEL		1	123	166	123,00	1	123	166	123
TOPLAM		191				11			

Kaynak: (Turizm İstatistikleri, 2012)

Tablo 6-1 den görüldüğü üzere; Türkiye genelinde 1, 2, 3 yıldızlı otel, butik otel ve özel konaklama tesisi dışında kalan konaklama tesislerinin sayısı 191 dir. Bunların 11 i İstanbul'da bulunmaktadır. Bu nedenle, sayıca az oldukları görülen ve tabloda yer alan tesisler de araştırma kapsamı dışında bırakılmışlardır.

2012 yılı verilerine göre Türkiye ve İstanbul'da bulunan 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı ve butik oteller ile özel konaklama tesislerinin sayısı da aşağıda yer alan tabloda verilmiştir.

Tablo 6-2 Türkiye Ve İstanbul'da Bulunan 1 Yıldızlı, 2 Yıldızlı, 3 Yıldızlı Ve Butik Oteller İle Özel Konaklama Tesislerinin Sayısı

2012	SINIFI	TESİS SAYISI (A)	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	ORAN (A/B)*100
TÜRKİYE GENELİ	1 Yıldızlı	57	2.154	4.199	1,99
	2 Yıldızlı	484	18.595	36.673	16,86
	3 Yıldızlı	728	46.329	94.134	25,37
	Özel Konaklama Tesisi	239	7.901	16.889	8,33
	Butik Otel	57	2.232	4.544	1,99
	Toplam	1.565	77.211	156.439	54,53
	Türkiye'de Bulunan Tüm Konaklama Tesisleri Sayısı **(B1)**	**2.870**			
İSTANBUL	1 Yıldızlı	10	406	755	2,49
	2 Yıldızlı	48	1743	3396	11,94
	3 Yıldızlı	95	5638	10944	23,63
	Özel Konaklama Tesisi	88	3128	6556	21,89
	Butik Otel	11	565	1150	2,74
	Toplam	252	11480	22801	62,69
	İstanbul'da Bulunan Tüm Konaklama Tesisleri Sayısı **(B2)**	**402**			

Kaynak: (Turizm İstatistikleri, 2012)

Tablodan görüleceği üzere, 2012 yılı verilerine göre Türkiye de toplam 2.870 tane konaklama tesisi var iken bunun 1.565 tanesini 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı ve butik otel ile özel konaklama tesisi oluşturmaktadır. İstanbul'da ise toplam 402 konaklama tesisi vardır ve bunların 252 tanesi 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı ve butik otel ile özel konaklama tesisidir. Dolayısıyla Türkiye'de bulunan 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı ve butik otel ile özel konaklama tesisi toplamının %16,10 u İstanbul'da yer almaktadır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın internet sitesinde yer alan, İstanbul'da bulunan turizm işletmesi belgeli konaklama tesisi sayılarından edinilen bilgi ile hazırlanan aşağıdaki tabloda görüleceği üzere;.1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı ve butik otel ile özel konaklama tesisinin araştırmaya başlanılan 31.11.2013 tarihi itibariye sayısı 270 dir. İstanbul'da 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı ve butik otel ile özel konaklama tesisinin

yoğun olarak bulunduğunun görülmesi, ayrıca tesislerin tüm yıl işletmeye açık olması, bu yüzden GY uygulamalarında aktif olabilecekleri düşünüldüğünden İstanbul'da bulunan tesisler araştırma kapsamının ana kütlesi olarak alınmıştır.[14].

Tablo 6-3 İstanbul'da Bulunan KOBKİ'lerin Sayısı

	TÜRÜ	TOPLAM TESİS SAYISI
31.11.2013 TARİHİ İTİBARİYLE	**1 Yıldızlı**	11
	2 Yıldızlı	46
	3 Yıldızlı	101
	Özel Konaklama Tesisi	100
	Butik Otel	12
TOPLAM		**270**

Kaynak: (Turizm İstatistikleri, 2012)

Bir alan araştırması olarak 270 tesisin internet adresleri temin edilen 259 tanesine anket formları gönderilmiş ve telefonla da yapılan görüşmelerle de anketin otel müdürü veya ön büro müdürü ya da yetkilisi tarafından cevaplanması istenilmiştir

Tablo 6-4 Anket Uygulamasına İlişkin Bilgiler

31.11.2013 İtibariyle Toplam Tesis Sayısı	Anket	Anketi Cevaplayan	Anketi Cevaplamayan
270	259	152	107

Bu tesislerden 152 tanesinin anketi tamamlamıştır. Ancak 107 tanesinin bir kısmı anketi hiç yanıtlamazken, eksik yanıtlamış olanların cevapları da geçersiz sayılmıştır.

Anket formunun düzenlenmesinde, 2. bölümde açıklanmış olan uygulama modellerinin ve Avrupa Komisyonu Raporu'nda belirtilen araştırmaya ilişkin modelin

[14] KOBKİ[14] (Küçük ve Orta Büyüklükte Konaklama İşletmeleri)

esasları alınmıştır. Sorular bu modellerin ortak özetlerinden oluşturulan bir modele göre hazırlanmıştır. Soruların amacı, İstanbul'da bulunan KOBKİ'lerin içerisinde GY uygulayanları tespit etmek ve bunların da GY uygulama düzeylerini belirlemeyi sağlayacak şekilde, GY uygulama süreçleri çerçevesinde çalışma şekillerini incelemektir. Bu amaçla hazırlanan anket soruları, araştırma sorusu çerçevesinde tesislerin kurumsal bilgileri, çalışma şekilleri, GY uygulamalarının işleyiş şekilleri ve bunlara ilişkin alınan sonuçlara ilişkin bilgilerin edinilmesine yöneliktir. Bu soruların hazırlanmasında Rüçhan Kayaman ve Murat Emeksiz'in tezlerinden de yararlanılmakla birlikte, genel olarak başka bir örnek anketten yararlanılmamıştır.

Hazırlanan anket formları öncelikle GY uygulayan 4 yıldızlı bir otel üzerinde denenmiş ve otel müdürünün verdiği cevaplar ve önerileri doğrultusunda anket soruları KOBKİ yöneticilerinin cevaplayabileceği düzeyde yeniden ele alınmış, bazı sorular çıkarılırken bazıları yeniden düzenlenmiştir.

İkinci aşamada anket formu 3 yıldızlı zincir bir otelin müdürü ve muhasebeden sorumlu genel müdür yardımcısı ile tekrar ele alınmış ve verilen cevaplar doğrultusunda anlaşılamayan sorular yeniden düzenlenerek anketin tasarımı tamamlanmıştır.

6.3 ANKET SONUÇLARINI KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

Anket formuna cevap veren tesislerin yanıtları aşağıda belirtilen hipotezler çerçevesinde incelenmiş ve yanıtlar SPSS 20.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Genel araştırma sorusu; ''İstanbul'da bulunan küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde Gelir Yönetimi, hangi düzeyde uygulanmaktadır?'' Olarak belirlenmiştir. Bu sorunun araştırılması amacıyla da kullanılan testler ve hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

1-GY uygulayan ve uygulamayan tesislerin özellikleri ve farklarının belirlenmesi amacıyla; ankete cevap veren tesisler, GY'yi uygulayanlar ve uygulamayanlar olarak iki ayrı bölüme ayrılmıştır.

Yanıtlar, frekans testi ile öncelikle yüzdeler üzerinden tablolaştırılmıştır.

GY uygulayan 75 tesisin verileri ve uygulamayan 77 tesisin verileri; iki farklı örnek grubunun belirlenen değişkenlere göre birbiriyle farklılık gösterip göstermediğini ölçen t testi ile çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılmıştır.

Karşılaştırma yapılırken analiz edilecek her değişken için;

H_0= GY uygulayanlar ile uygulamayanlar arasında ilgili değişken açısından fark yoktur.

H_1= GY uygulayanlar ile uygulamayanlar arasında ilgili değişken açısından fark vardır.

Hipotezlerinden yola çıkılmıştır. t testinde ortaya çıkan olasılık düzeyleri, α=0,05 anlamlılık düzeyi ile karşılaştırılarak; $p<\alpha$ durumunda H_0 reddedilmiş ve gruplar arasında farklılık bulunduğu sonucuna varılmıştır.

2-GY uyguladığını ifade eden 75 tesisin özelikleri ve çalışma sistemlerinin belirlenmesi açısından, ilgili verilerin yüzdelerine bakılmıştır.

3-GY uyguladığını ifade eden 75 tesisin verileri; GY uygulaması için belirlenmiş olan 4 aşamanın (hazırlık, arz/talep analizi/talep tahmini, bölümlendirme/fiyatlandırma ve kapasite yönetimi) uygulanması açısından; araştırma kapsamında küçük ve orta ölçekli otel olarak kabul edilen bir yıldızlı otel, 2 yıldızlı otel, 3 yıldızlı otel, butik otel ve özel konaklama tesisinden oluşan sınıflar arasında fark bulunup bulunmadığı yönünden incelenmiştir. Ankete cevap verenler arasında sınıf sayıları bakımından farklılıklar olduğu ve grupların homojen olmadığı göz önüne alınarak analiz için parametrik olmayan ilişkisiz örneklemler için Kruskal Wallis varyans analizi (independent samples F test) kullanılmıştır.

Bunun için;

H_0= GY' nin aşamalarının uygulanması açısından sınıflar arasında farklılık yoktur.

$H_{1=}$ GY'nin aşamalarının uygulanması açısından sınıflar arasında farklılık vardır.

Hipotezlerinden yola çıkılmıştır. Parametrik olmayan ilişkisiz örneklemler için Kruskal Wallis varyans analizinde (independent samples F test) ortaya çıkan olasılık düzeyleri, α=0,05 anlamlılık düzeyi ile karşılaştırılarak; p<α durumunda H_0 reddedilmiş ve gruplar arasında farklılık bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Gruplar arasında farklılık bulunduğu görülen durumlarda; hangi sınıfların bir birinden farklı olduğunu belirlemek için ortalamalarına (means plot) bakılmıştır

4-GY uygulama düzeyi açısından, her aşamadan gelen puanlar toplanarak toplam GY puanı oluşturulmuş ve bu puan düzeyinin normal dağılım eğrisinden yola çıkılarak puan kategorileri oluşturulmuştur. Bu puan kategorileri düşük, orta ve yüksek düzey uygulama grupları olarak ayrılmıştır. GY'yi düşük, orta ve yüksek düzey uygulayan grupların birbirinden farklılıklarının belirlenmesi, grup sayılarının homojen olmaması nedeniyle parametrik olmayan ilişkisiz örneklemler için Kruskal Wallis varyans analizi (independent samples F test) yapılmıştır.

Bunun için;

H_0=GY sisteminin alt uygulamaları yönünden GY'yi düşük, orta ve yüksek düzey uygulayan gruplar arasında farklılık yoktur.

$H_{1=}$GY sisteminin alt uygulamaları yönünden GY'yi düşük, orta ve yüksek düzey uygulayan gruplar arasında farklılık vardır.

Hipotezleri oluşturulmuştur.

Parametrik olmayan ilişkisiz örneklemler için Kruskal Wallis varyans analizi (independent samples F test) sonucunda ortaya çıkan olasılık düzeyleri, α=0,05

anlamlılık düzeyi ile karşılaştırılarak; $p<\alpha$ durumunda H_0 reddedilmiş ve gruplar arasında farklılık bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Gruplar arasında farklılık bulunduğu görülen durumlarda ise; hangi grupların bir birinden farklı olduğunu belirlemek için ortalamalarına bakılarak grafikleri oluşturulmuştur.

5- GY uygulamaları ile kârlılık, doluluk, oda gelirlerinde artış, tesis gelirlerinde artış, kaynakların verimli yönetimi, pazar payı, tesisin imajı, rakiplere üstünlük, kapasitenin etkin yönetimi ve fiyatların yapılandırılması konularında alınan sonuçlar arasında ilişki bulunup bulunmadığı konusunda, toplam GY puanları esas alınarak parametrik olmayan ilişkisiz örneklemler için Kruskal Wallis varyans analizi (independent samples F test) yapılmıştır.

Bunun için;

$H_{0=}$GY'den alınan sonuçlar bakımından, GY'yi düşük, orta ve yüksek düzey uygulayan gruplar arasında farklılık yoktur.

$H_{1=}$ GY'den alınan sonuçlar bakımından, GY'yi düşük, orta ve yüksek düzey uygulayan gruplar arasında farklılık vardır.

Hipotezleri oluşturulmuş ve ortaya çıkan olasılık düzeyleri, α=0,05 anlamlılık düzeyi ile karşılaştırılarak; $p<\alpha$ durumunda H_0 reddedilmiş ve gruplar arasında farklılık bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Gruplar arasında farklılık bulunduğu görülen durumlarda; hangi grupların bir birinden farklı olduğunu belirlemek için ortalamalarına bakılarak grafikleri oluşturulmuştur.

6- Satış kanalları bakımından sınıflar arasında farklılık olup olmadığı, parametrik olmayan ilişkisiz örneklemler için Kruskal Wallis varyans analizi (independent samples F test) ile analiz edilmiştir.

$H_{0=}$Tesislerin satış kanallarını kullanmaları bakımından sınıflar arasında farklılık yoktur.

$H_{1=}$Tesislerin satış kanallarını kullanmaları bakımından sınıflar arasında farklılık vardır.

Hipotezleri oluşturulmuş ve ortaya çıkan olasılık düzeyleri, α=0,05 anlamlılık düzeyi ile karşılaştırılarak; $p<\alpha$ durumunda H_0 reddedilmiş ve gruplar arasında farklılık bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca GY'yi uygulayanlar ve uygulamayanlar arasında satış kanallarının kullanım sıklığı açısından frekans analizi ile yüzdelerine bakılmıştır.

6.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın kapsamı, İstanbul'da bulunan KOBKİ'lerde GY uygulama düzeyinin araştırılmasıdır.

Bu araştırma için küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinin seçilmesinin nedeni, daha önce GY uygulamaları aşçısından bu tesislerde araştırma yapılmamış olmasıdır. Ancak bu kez; küçük ve orta ölçekli tesisler için oluşturulmuş olan bir uygulama modelinin bulunmayışı ve bu amaçla hazırlanmış örnek anket çalışmasının bulunmayışı kısıtlılık olarak ortaya çıkmış ve bu durum da araştırmanın sonuçlarının karşılaştırılabilir olmasına engel olmuştur.

Bu nedenle bu alanda, büyük ölçekli konaklama tesislerine ilişkin uygulama modelleri esas alınmıştır. Bununla birlikte büyük ölçekli konaklama tesisleri ile KOBKİ'ler arasında örgütsel yapı, yönetim, kapasite, personel ve eğitimli personel sayısı gibi farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle GY uygulamaları da büyük ölçekli otellerden farklı olmaktadır. Bu kez de büyük ölçekli oteller için hazırlanan modellerin KOBKİ'lere uygulanmasında güçlükle karşılaştırılmıştır.

Ayrıca KOBKİ yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmak istenildiğinde, genellikle muhasebe bölümüne yönlendirme yapıldığından, uygulamalar üzerinde yönetimin etkileri izlenememiştir. Anket sorularının yanıtlanmasında da aynı sıkıntı yaşanmış, ön büro müdürü veya otel yöneticisi tarafından yanıtlanması istenilen bu tür sorulara, muhasebe çalışanlarının veya yöneticilerinin cevap verdiği görülmüştür. Bu konuda bir başka kısıtlılık da, anket sorularının, örneklem sayısının çokluğu ve cevap verme yetisinde personel azlığı nedeniyle her otelden bir kişiye sorulması, birkaç kişiye sorularak ortalamalarının alınması şansı olmamasıdır.

Analiz aşamasında, KOBKİ'ler için GY uygulama düzeyi araştırılırken, GY alt faaliyetleri olarak oluşturulan uygulamalar açısından, sadece uygulanıp-uygulanmama durumuna bakılmış, detaylandırılmış puan analizi bu aşama için yapılmamıştır. Bu nedenle, yapılan bu çalışmanın temel olarak alınıp, bir başka araştırmacının daha hassas bir puanlama sistemiyle, daha detaylandırılmış olarak uygulama düzeyini ölçmesi, bu yönde yapılacak devam çalışmaları için kapsamlı bir ana hat oluşturabilir.

Ayrıca zaman azlığı ve Türkiye'de yer alan tüm KOBKİ'lere ulaşılmasındaki güçlükler nedeniyle araştırmanın sadece İstanbul'da yapılması bir başka kısıtlılığı oluşturmaktadır.

6.5 ARAŞTIRMA VE BULGULAR

6.5.1 Gelir Yönetimi Uygulayan ve Uygulamayan Tesislerin Karşılaştırılması

Ana araştırma sorusunun ilk alt konusu olan ''GY uygulayan ve uygulamayan tesislerin özelliklerinin ve farklılıklarının belirlenmesi amacıyla; GY'yi uygulayan ve uygulamayan tesislerin dağılımları, kurumsal özellikleri ve çalışma şekilleri karşılaştırılmıştır**.**

6.5.1.1 Kurumsal Özelliklerinin Karşılaştırılması

Dağılımlarının Belirlenmesi

Tablo 6-5 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesis Sayısı

GY	SAYI	YÜZDE
UYGULAMAYAN	77	50,7
UYGULAYAN	75	49,3
TOPLAM	**152**	**100**

31.11.2013 tarihi itibariyle İstanbul'da bulunan toplam 270 adet küçük ve orta ölçekli tesisten (KOBKİ) anket formunu yanıtlayan 152 tesisin 75 tanesi GY sistemini uyguluyor musunuz? Sorusuna ''evet'' cevabın verirken, 77 tesis ''hayır'' cevabını vermiştir

Bu tesislerin sınıflara göre dağılımı aşağıda tablo 6-6'da verilmiştir. Bu tabloya göre, küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinden; toplam 11 tane 1 yıldızlı otel bulunmakta olup, bunlardan 5 tanesi anketi cevaplamış ve 1 tanesi de GY uyguladığını ifade etmiştir. Ankete toplam 46 tane 2 yıldızlı otelden 14 tanesi cevap vermiştir ve bunlar içerisinde 6 tanesi GY uyguladığını ifade etmiştir. Toplam 101 tane 3 yıldızlı otelden 63 tanesi ankete cevap vermiş ve bunların 28 tanesi gelir yönetimi uyguladığını ifade etmiştir. İstanbul'da bulunan 12 butik otelden 9 tanesi ankete cevap vermiş ve bunların 6 tanesi GY uyguladığını belirtmiştir. Toplam 100 adet özel konaklama tesisinden 61 tanesi ankete cevap vermiş ve bunların 34 tanesi GY uyguladığını ifade etmiştir.

Tablo 6-6 GY Uygulayan ve Uygulamayan Tesislerin Sınıflara Göre Dağılımı

		GY		TOPLAM	31.11.2013 İtibariyle Toplam Sayı
		UYGULAMAYAN	UYGULAYAN		
SINIF	1 Yıldızlı	4	1	5	11
	2 Yıldızlı	8	6	14	46
	3 Yıldızlı	35	28	63	101
	Butik Otel	3	6	9	12
	Özel Konaklama Tesisi	27	34	61	100
TOPLAM		**77**	**75**	**152**	**270**

Yüzde olarak bakıldığında ise; tablo 6-7 de görüldüğü üzere; GY uyguladığını ifade eden 75 tesisin 34 tanesini, yani yüzde olarak % 45,33 ünü özel belgeli konaklama tesisi, 28 tanesini yani yüzde olarak %37,33 ünü de 3 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. İstanbul'da bulunan toplam 11 adet 1 yıldızlı otelden 5 tanesine ''Gelir Yönetimi 'uygulanıp uygulanmadığı 'sorusu yöneltilmiş ve bu tesislerden yalnızca 1 tanesi olumlu yanıt vermiştir.

Tablo 6-7 GY Uygulamayanlar ve UygulayanlarYüzdesi

		GY			
		UYGULAMAYAN (A1)	YÜZDE (A1/B1)*100	UYGULAYAN (A2)	YÜZDE (A2/B2)*100
SINIF	1 Yıldızlı	4	5,19%	1	1,33%
	2 Yıldızlı	8	10,39%	6	8,00%
	3 Yıldızlı	35	45,45%	28	37,33%
	Butik Otel	3	3,90%	6	8,00%
	Özel Konaklama Tesisi	27	35,06%	34	45,33%
TOPLAM (B1, B2)		**77**	100,00%	**75**	100,00%

Ankete katılan tesislerden 77 tanesi ise GY uygulamadığını ifade etmiştir. Bunların %45,45 ini 3 yıldızlı oteller oluştururken, % 35,06 ini özel konaklama tesisleri oluşturmaktadır.

Tablo 6-8 GY Uygulayanların Sınıflar Bazında Yüzdeleri

TESİS TÜRÜ	GY UYGULAYAN (B)	ANKET UYGULANAN (A)	31.11.2013 İTİBARİYLE TOPLAM SAYI	GY UYGULAYAN TOPLAM SAYI "(B/75)*100" İÇİNDEKİ YÜZDE	ANKET UYGULANAN SINIF İÇİNDEKİ GY YÜZDESİ (B/A*100)	TOPLAM SAYI İÇİNDE GY UYGULAYAN YÜZDESİ (B/152*100)
1 Yıldızlı	1	5	11	1,33	20	0,66
2 Yıldızlı	6	14	46	8	42,86	3,95
3 Yıldızlı	28	63	101	37,33	44,44	18,42
Butik Otel	6	9	12	8	66,67	3,95
Özel Konaklama Tesisi	34	61	100	45,33	55,74	22,37
TOPLAM (T)	**75**	**152**	**270**	**100**	**49,34**	**49,34**

Tablo 6-8 de yüzdeler olarak baktığımızda; GY uyguladığını belirten 28 tane 3 yıldızlı otelin GY uygulayan toplam 75 otel içerisindeki yüzdesi 37,33 iken anketi yanıtlayan 63 tane 3 yıldızlı otel içerisindeki yüzdesi 44,44 dır. Anket uygulanan toplam 152 tesis içerisindeki yüzdesi ise 18,42 dir. GY uygulayan otellerin yaklaşık üçte birini 3 yıldızlı otellerin oluşturduğu ve aynı şekilde ankete cevap veren 3 yıldızlı otellerin yaklaşık üçte birinin de gelir yönetimini uyguladığı anlaşılmaktadır.

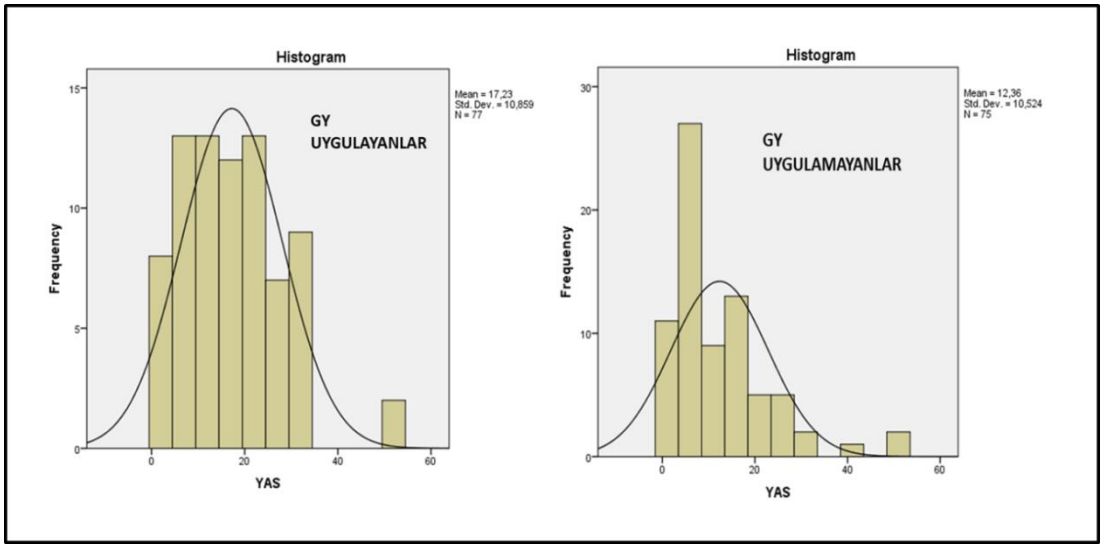
Özel konaklama tesislerinde ise, 34 GY uygulayan tesisin; GY uygulayan toplam 75 tesis içerisindeki yüzdesi 45,33 dür. Ankete cevap veren 61 tesis içerisindeki yüzdesi 55,74 iken toplam 152 tesis içerisindeki yüzdesi 22,37 dir. GY uygulayan otellerin yaklaşık yarısını özel konaklama tesisleri oluştururken, 3 yıldızlı otellerin oluşturduğu ve aynı şekilde ankete cevap veren özel konaklama tesislerinin de yarısından fazlasının GY uyguladığı anlaşılmaktadır.

Ayrıca genel olarak bakıldığında özel konaklama tesislerinde GY uygulama oranın 3 yıldızlı otellere göre daha fazla olduğu tablodan anlaşılmaktadır. Diğer tesislerin ise sayıca farklılığı nedeniyle karşılaştırma yapılmamıştır.

Yaş Olarak Karşılaştırma

Ankete cevap veren tesislerin yaş olarak karşılaştırmaları önce frekans analizinde yer alan histogramlarına bakılması suretiyle yapılmıştır. Sonra da t testi analizi ile gruplar arasındaki farklılıklara bakılmıştır**.**

Şekil 6-1 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesislerin Yaşlarının Dağılımı



Yaş dağılımlarına bakıldığında; genel olarak gelir yönetimi uygulayanların yaş dağılımlarının birbirine yakın olduğu, uygulamayanların ise farklı yayılma gösterdiği görülmüştür.

Tablo 6-9 da görüleceği üzere; yapılan t testi analizine göre GY uygulayan tesislerin yaş ortalaması 12,36 iken, uygulamayan tesislerin yaş ortalaması 17,23 dür. t testi sonucuna göre; (2 yönlü anlamlılık düzeyi:p=0,006, p<0,05) GY uygulayan tesisler ile uygulamayan tesislerin yaş ortalamaları arasında farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6-9 Yaş Ortalamalarının Karşılaştırılması

GY	SAYI	YAŞ ORTALAMASI	STANDART SAPMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
UYGULAYAN	75	12,36	10,524	0,006
UYGULAMAYAN	77	17,23	10,859	

Bu nedenle anket formu uygulanan ve gelir yönetimini uyguladığını ifade eden tesislerden yeni kurulan tesislerin, GY uygulamalarında daha fazla yoğunlaştığı söylenebilir.

Sahiplik Yapılarının Karşılaştırılması

Yapılan frekans analizine göre, ankete katılan ve GY uygulayan tesislerin % 34,7 si Ulusal bir işletme bünyesindedir. (A.Ş, Ltd.Şti), % 29,3 ü Ulusal şahıs otel işletmesidir (Bağımsız otel).

Tablo 6-10 Sahiplik Yapılarının Karşılaştırılması

	GY UYGULAYANLAR		GY UYGULAMAYANLAR	
SAHİPLİK YAPISI	**SAYI**	**YÜZDE**	**SAYI**	**YÜZDE**
1- Ulusal Bir Zincir İşletme Bünyesindedir.	4	5,3	1	1,3
2-Uluslararası Bir Zincir İşletme Bünyesindedir.	2	2,7	2	2,6
3-Ulusal Şahıs Otel İşletmesidir. (Bağımsız Otel)	22	29,3	15	19,5
4-Ulusal Bir İşletme Bünyesindedir. (A.Ş, Ltd.Şti)	26	34,7	30	39,0
5- Aile İşletmesidir	20	26,7	25	32,5
TOPLAM	74	98,7	73	94,8
Boş Cevap	1	1,3	4	5,2
GENEL TOPLAM	**75**	**100**	**77**	**100**

GY uygulamadığını ifade eden 77 adet tesisten 73 tanesi anketi cevaplamış olup, bunların 30 tanesi ulusal bir işletme bünyesindedir. (A.Ş, Ltd.Şti).

GY uygulayan tesislerin % 26,7 si aile işletmesi iken uygulamayan tesislerin %32,5 i aile işletmesidir. Bu nedenle genellikle şirket yapısında olan işletmelerde GY uygulamalarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Her iki grupta da, aile

işletmelerinin sayısının yüksek olması, anket yapılan otellerin KOBİ niteliğinde olması ile açıklanabilir.

Genel olarak tablodan her ne kadar ulusal işletme sayısının fazla olduğu görülse de bağımsız otellerin ve ulusal şirketlerin de bir kısmının temelde aile şirketi olduğu hususu gözden kaçırılmamalıdır. Küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde, aile işletmelerinin de; eğitimli 2.kuşağın yönetime geçişinin artmasıyla, daha profesyonel bir yönetim anlayışı oluştuğu, dolayısıyla da yeniliklerin ve teknolojilerin kullanımına yönelmenin de arttığı bir gerçektir.

Oda Sayılarının Karşılaştırılması

Ankete katılan tesisler oda sayıları bakımından incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda (2 yönlü anlamlılık düzeyi: p=0,074; p>0,05) her iki gruptan da 73 adet tesisin cevap verdiği ve bunların oda sayıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmıştır.

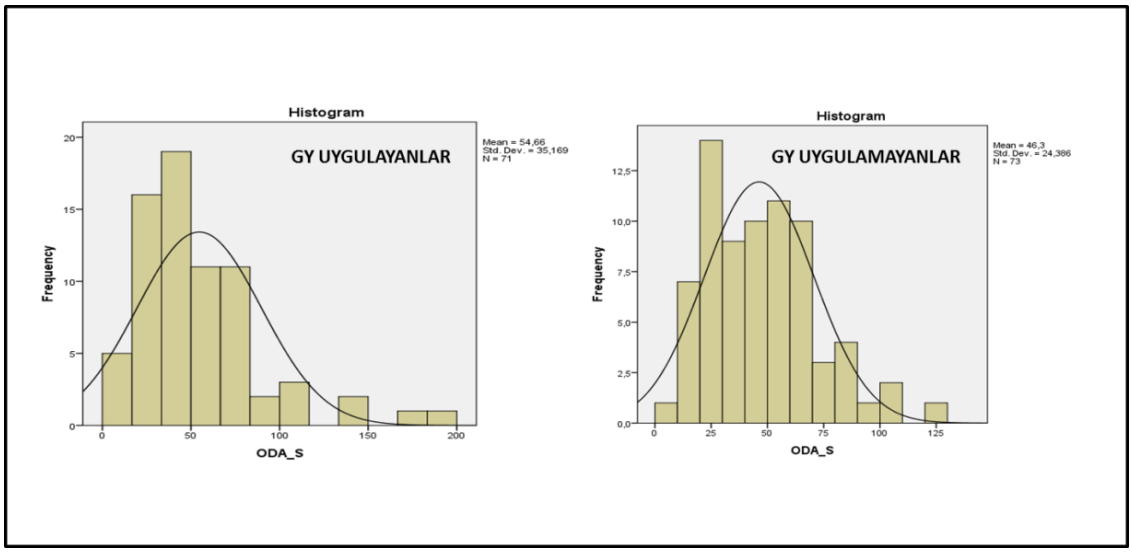
Tablo 6-11 Oda Sayılarının Karşılaştırılması

GY	SAYI	ODA ORTALAMASI	STANDART SAPMA	ANLAMLILIK DÜZEYİ
UYGULAYAN	73	56,01	39,04	
UYGULAMAYAN	73	46,3	24,39	0,074

Bunun nedeni, anket uygulanan tesislerin, çok küçük, küçük ve orta ölçekli olarak kabul edilen ve genellikle 100 odanın altında olan tesisler olmasıdır. Bununla birlikte anketi cevaplayan ve gelir yönetimi uyguladığını ifade eden tesislerin, oda sayılarının ortalamasının, uygulamadığını belirten tesislerin oda sayılarının ortalamasından fazla olduğu tablo 6-11 de görülmektedir. Anket çalışması yapılan otellerin küçük ve orta ölçekli olması nedeniyle oda sayıları arasında farklılık bulunmaması bulgusu beklenen bir bulgudur.

Aşağıda yer alan histogramdan da oda sayılarının dağılımı görülmektedir.

Şekil 6-2 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesislerin Oda Sayılarının Dağılımı



GY uygulamalarının büyük otellerde yaygın olmasının nedeninin, oda sayılarının fazla olması nedeniyle bazı uygulamaların daha kolay adapte edilebilmesinden (fazla rezervasyon, bazı odaların satılmadan bekletilmesi vs.) kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu çalışmada, az kapasiteli küçük ve orta ölçekli oteller esas alındığından; GY uygulayanların oda ortalamasının (56,01), uygulamayan tesislerin oda ortamasından (46,03) fazla olması beklenen bir bulgudur.

Yönetim Şekli Açısından Karşılaştırma

GY uygulayan ve uygulamayan otellere; yönetim şekilleri açısından, profesyonel bir yönetici tarafından mı veya sahibi tarafından mı yönetildiği sorularak, alınan cevaplar üzerinde yapılan analiz sonucu tablo 6-12 de gösterilmiştir

Tablo 6-12 Yönetim Şekillerinin Karşılaştırılması

YÖNETİM	GY UYGULAYANLAR		GY UYGULAMAYANLAR	
	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
SAHİBİ TARAFINDAN YÖNETİLMEKTEDİR	32	42,7	47	61
PROFESYONEL YÖNETİCİ TARAFINDAN YÖNETİLMEKTEDİR	41	54,7	29	37,7
TOPLAM	73	97,3	76	98,7
BOŞ CEVAP	2	2,7	1	1,3
GENEL TOPLAM	**75**	**100**	**77**	**100**

Yapılan frekans analizine göre; ankete katılan ve bu soruya cevap veren GY uygulayan küçük ve orta ölçekli tesislerin % 42,7 si sahibi tarafından yönetilmekte iken % 54,7 si profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmektedir. GY uygulamadığını belirten tesislerin %61 i sahibi tarafından yönetilmekte, %37,7 si ise profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmektedir. Bu durumda GY uygulama durumuna profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerin daha yatkın olduğu anlaşılmaktadır.

6.5.1.2 Çalışma Şekilleri Açısından Karşılaştırma

Talep ve Tesis Analizi, Pazar Bölümlerine Yapılan Uygulamalar ile Fiyatları Etkileyen Faktörlerin Karşılaştırılması

Aşağıda belirtilen sorular, ankete katılan 152 tesisin tamamına sorulmuş ve GY uyguladığını ifade eden ve uygulamadığını belirten iki ayrı grup arasında uygulama durumları yüzdeler olarak belirlenmiştir.

1-En az iki yıllık veri bankası oluşturma

2- SWOT analizi yaparak tesisin artı ve eksilerini tespit etme

3- Tesisin bulunduğu, bölgenin, şehrin ve rakiplerin doluluk verilerini izleme

4-Rakiplerin fiyatlarını izleme

5-Bölgedeki fuar, kongre, festival tarihlerini takip etme

6- Tesisin ve sunulan hizmetlerin talebe olan etkisi değerlendirme

7-Pazar bölümlerinin rezervasyon taleplerinin ayrı ayrı takip etme

8- Pazar bölümlerinin talep seviyesine göre kapasite ve fiyat ayarlamaları yapma

9- Pazar bölümlerinin talep seviyesine göre özel paketler ya da indirimler sunma

10- Talep durumuna göre özel teklifler uygulamasında değişiklik yapma

Yapılan frekans analizi sonucu tablo 6-13 de verilmiştir. Ankete cevap veren ve gelir yönetimi sistemini uyguladığını belirten tesisler arasında; yukarıda belirtilen çalışma sistemlerini uygulama oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Gelir yönetimini uyguladığını ifade eden 75 tesisin tamamının cevap verdiği ‘’Pazar bölümlerinin rezervasyon taleplerini ayrı ayrı takip ediyor musunuz’’ sorusuna ‘’evet’’ cevabının oranı % 94,7 iken, ‘’hayır’’ cevabını verenlerin oranı %5,3 dür. Aynı soruya gelir yönetimini uygulamadığını ifade eden 77 tesisten 71 i cevap vermiş ve bunların da yüzde 72,7 si bu soruya ‘’evet’’ cevabı verirken, yüzde 19,5 i hayır cevabını vermiştir.

GY uygulamadığını belirten tesisler ‘’tesisin ve sunulan hizmetlerin talebe olan etkisini değerlendiriyor musunuz?’’ sorusuna, yüzde 89,6 oranında ‘’evet’’ cevabını vermişlerdir. Aynı soruya gelir yönetimini uygulayan tesislerin cevabı da yüzde 89,3 dür.

İki grup arasında yapılan analiz sonucuna göre, sorulara evet cevabını veren, GY uygulayan ve uygulamayan tesisler arasında yüzde olarak çok büyük farklılıklar olmadığı ve özellikle her iki grupta da ‘’hayır’’ cevabını veren tesis sayısının azlığı tablodan görülmektedir.

GY uygulayan tesislerde ’hayır’’ cevabını veren tesis sayısı en fazla %13,3 ile çevrenin doluluk verilerini izleme ve bölgedeki etkinlik tarihlerini takip etme sorularına verilen cevaplarda olmuştur. Bu durum tesislerin genellikle kendi içlerine ve işleyişlerine dönük olarak faaliyet gösterdiklerini, talebi etkileyen çevresel faktörleri çok dikkate almadıklarını ifade etmektedir. Oysa GY başarısını talep tahminindeki başarı belirlemektedir. Bu da, çevresel faktörlerin de dikkate alınmasını gerektirmektedir.

GY uygulamayan tesislerin de, en fazla hayır cevabını verdikleri sorular; yüzde 20,8 ‘’pazar bölümlerinin talep seviyesine gore kapasite ve fiyat ayarlamaları ‘’, yüzde 19,5 pazar bölümlerinin rezervasyon talepleri ayrı ayrı takip edilmektedir, yüzde 19,5 ile ‘’bölgenin, şehrin doluluk verilerini izleme, yüzde %18,2 ile talep seviyesinin durumuna gore özel tekliflerde değişiklik, yüzde 14,3 ‘’pazar bölümlerinin talep seviyesine göre özel paketler ve indirimler sunma sorularına verdikleri cevaplarda görülmektedir. Bu ise; çevresel faktörleri, pazarın talebini ve talep seviyesindeki değişiklikleri dikkate almadıklarını göstermektedir. . Bu hususlara yeterince dikkat edilmemesi ise tesisler için talep tahminini ve doluluğun arttırılmasını güçleştiren bir durumdur.

Genel olarak frekans analizi sonucunda, iki grubun yüzdelerinin birbirinden çok da farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, tesislerin genel olarak sorularda yer alan faaliyetleri gelir yönetimi sitemine bağlı olmaksızın uyguladıkları görülmektedir

Tablo 6-13 Talep Ve Tesis Analizi, Pazar Bölümlerine Yapılan Uygulamalar İle Fiyatları Etkileyen Faktörlerin Karşılaştırılması

	GY UYGULAYANLAR						GY UYGULAMAYANLAR					
	TOPLAM SAYI 75 CEVAP VERENLERİN TOPLAM SAYISI (A1+A2)	EVET		HAYIR		TOPLAM YÜZDE (B1+B2)	TOPLAM SAYI 77 CEVAP VERENLERIN TOPLAM SAYISI (C1+C2)	EVET		HAYIR		TOPLAM YÜZDE (D1+D2)
		EVET DİYENLERİN SAYISI (A1)	EVET DİYENLERİN YÜZDESİ (B1)	HAYIR DİYENLERİN SAYISI (A2)	HAYIR DİYENLERİN YÜZDESİ (B2)			EVET DİYENLERİN SAYISI (C1)	EVET DİYENLERİN YÜZDESİ (D1)	HAYIR DİYENLERİN SAYISI (C2)	HAYIR DİYENLERİN YÜZDESİ (D2)	
En Az İki Yıllık Veri Bankası Oluşturma	75	66	88	9	12	100	76	67	87	9	11,7	98,7
SWOT Analizi Yapma	74	65	86,7	9	12	98,7	74	65	84,4	9	11,7	96,1
Bölgenin, Şehrin Ve Rakiplerin Doluluk Verilerini İzleme	74	64	85,3	10	13,3	98,6	76	61	79,2	15	19,5	98,7
Rakiplerin Fiyatlarını İzleme	75	69	92	6	8	100	76	63	81,8	13	16,9	98,7
Bölgedeki Fuar, Kongre, Festival Tarihleri Takip Etme	74	64	85,3	10	13,3	98,6	75	65	84,4	10	13	97,4
Tesisin Ve Sunulan Hizmetlerin Talebe Olan Etkisi Değerlendirme	74	67	89,3	7	9,3	98,6	74	69	89,6	5	6,5	96,1
Pazar Bölümlerinin Rezervasyon Talepleri Ayrı Ayrı Takip Edilmektedir	75	71	94,7	4	5,3	100	71	56	72,7	15	19,5	92,2
Pazar Bölümlerinin Talep Seviyesine Göre Kapasite Ve Fiyat Ayarlamaları Yapılmaktadır.	74	69	92	5	6,7	98,7	71	59	76,6	16	20,8	97,4
Pazar Bölümlerinin Talep Seviyesine Göre Özel Paketler Ya Da İndirimler Sunulmaktadır.	73	71	94,7	2	2,7	97,4	75	64	83,1	11	14,3	97,4
Talep Durumuna Göre Özel Teklifler Uygulamasında Değişiklik Yapılmaktadır	72	69	92	3	4	96	74	60	77,9	14	18,2	96,1

Anketi yanıtlayan 152 tesis arasında, GY uygulayan ve uygulamayan KOBKİ'lerin yukarıda belirtilen sorulara verdikleri cevaplar ayrıca t testi ile karşılaştırılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda, uygulamalar arasında genel olarak; veri bankası oluşturma, SWOT analizi yapma, çevrenin ve bölgenin doluluk verilerini takip etme, rakiplerin fiyatlarını izleme, etkinlik tarihlerini takip etme ve tesis özelliklerinin talebe etkisinin izlenmesi konularında iki grup arasında anlamlı farklılık bulunmadığı, anlaşılmıştır.

Şehrin, bölgenin ve rakiplerin doluluk verilerinin izlenmesinde anlamlı farklılık bulunmamasının nedeninin, GY uygulayan ve uygulamayan her iki grubun da bu faktörü dikkate almamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yapılan t testi sonucunda; iki grup arasında ‘’pazar bölümlerinin talep seviyesine göre özel paketler ya da indirimler sunma (Sig:,010, p<0.05)’’ ,’’pazar rezervasyonlarını takip etme ‘’(Sig:,005, p<0.05), talebe gore fiyat kapasite ayarlamaları yapma (Sig:,010, p<0.05)’’ ve talebin durumuna gore özel tekliflerde değişiklik yapma (Sig:,005, p<0.05) konularında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

Gelirin arttırılmasını hedefleyen ve bu nedenle gelir yönetimi sistemini uygulayan tesislerin bölümlendirdiği ve farklı fiyatlar uyguladığı pazardan gelen rezervasyonları takip etmesi, bu rezervasyonlara gore fiyat ve kapasite ayarlamaları yapması, talep değişimlerini takip ederek talep seviyesini düzenleyici özel paketler sunması, indirimler belirlemesi, çalışma sisteminin bir parçası olmaktadır. Diğer tesisler için ise indirimlerin uygulanması daha çok sezona bağlı bir durumdur. Bu nedenle iki grubun arasında gelir yönetimi uygulayanlar lehine bir uygulama farklılığı olması anlamlı bir bulgudur.Ortalamalarına bakıldığında da gelir yönetimi sistemini uygulayanların pazarın takibi konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak, GY uygulamasında bulunsun ya da bulunmasın, bütün tesisler tarafından; tesisin ve talebin analizinin yapıldığı, pazar bölümlendirmesi yapılarak hedef pazarın talebini etkilemeye yönelik özel paketler, indirimler uygulandığı, rakiplerin, bölgenin doluluk verileri, etkinlik tarihleri, rakiplerin fiyatlarını izleme gibi talebi etkileyecek değişkenlerin takibini yaptıkları anlaşılmaktadır. Bunlar aslında turizmde faaliyet gösteren tesislerin yönetsel sezgi ve yargılarla yerine getirdikleri doğal çalışma sistemleridir. Bununla birlikte gelir yönetimi sistemini uygulayanların, sistemin yapısı gereği, bu uygulamaları daha bilinçli ve dikkatli yerine getirdikleri söylenebilir.

Tablo 6-14 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesislerin Çalışma Şekillerinin Karşılaştırılması

	GY	SAYI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SİG (İKİ YÖNLÜ ANLAMLILIK)
VERİ BANKASI	UYGULAYAN	75	0,88	0,327	0,976
	UYGULAMAYAN	76	0,88	0,323	
SWOT	UYGULAYAN	74	0,88	0,329	1,000
	UYGULAMAYAN	74	0,88	0,487	
ÇEVRE DOLULUK	UYGULAYAN	74	0,86	0,344	0,309
	UYGULAMAYAN	76	0,80	0,401	
RAKİPLERİN FİYATI	UYGULAYAN	75	0,92	0,273	0,091
	UYGULAMAYAN	76	0,83	0,379	
ETKİNLİK TARİHLERİ	UYGULAYAN	74	0,86	0,344	0,974
	UYGULAMAYAN	75	0,87	0,342	
TESİS ÖZELLİKLERİ	UYGULAYAN	74	0,91	0,295	0,550
	UYGULAMAYAN	74	0,93	0,253	
PAZAR REZERVASYONLARI	UYGULAYAN	75	0,95	0,226	0,005
	UYGULAMAYAN	71	0,79	0,411	
ÖZEL PAKET /İNDİRİMLER	UYGULAYAN	73	0,97	0,164	0,010
	UYGULAMAYAN	75	0,85	0,356	
TALEBE GÖRE FİYAT KAPASİTE	UYGULAYAN	74	0,93	0,253	0,010
	UYGULAMAYAN	75	0,79	0,412	
ÖZEL TEKLİFLERDE DEĞİŞİKLİK	UYGULAYAN	72	0,96	0,201	0,005
	UYGULAMAYAN	74	0,81	0,394	

Bununla birlikte; t testinin diğer sorular açısından birer birer karşılaştırılması yapıldığında; en az iki yıllık veri bankası oluşturma konusunda, iki grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığı (2 yönlü anlamlılık düzeyi:p=0,976; p>0,05) görülmektedir. Bu beklenen bir bulgudur, çünkü artık küçük ya da büyük otellerin büyük çoğunluğu, bilgisayar ve yazılım programları kullanmaktadır. Bu tür yazılımların sayesinde müşterilerin geliş şeklinden yaşına ve hangi hizmetten daha fazla yararlandığına ilişkin bilgilerin saklanması daha kolay olmaktadır. Özellikle

küçük otellerde müşteri bağlılığı sağlama açısından müşterilerin bilgilerini saklama daha fazla önem taşımaktadır.

Tesisin bulunduğu, bölgenin, şehrin ve rakiplerin doluluk verilerini izleme (sig: 0,309), rakiplerin fiyatlarını izleme (p:0,091), bölgedeki fuar, kongre, festival tarihlerini takip etme (p:0,974) tesisin ve sunulan hizmetlerin talebe olan etkisi değerlendirme (p:,550), konularında da iki grup arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak SWOT analizi yaparak tesisin artı ve eksilerini tespit etme konusu her iki grupta da aynıdır.

Tesislerin tamamı kendi tesisleri konusunda gerekli analizleri yaptıkları halde çevresel faktörlerin talebe etkisini yeterince dikkate almadıklarından talep analizini yüksek oranda uyguladıkları söylenemez.

Fiyat Seviyesinin Belirlenmesinde Maliyetler Dışında Göz Önüne Alınan Kriterlerin Karşılaştırılması

Anket Uygulanan Küçük ve orta ölçekli otellere; fiyat seviyesinin belirlenmesinde maliyetler dışında**;** sezon değişimleri (yılın belli dönemlerinde oluşan talebi göz önüne alma); bölgenin çekim unsurlarının çokluğu/azlığı (tarihi, doğal vb. çekim unsurlarının yakınında olma) tesisin özellikleri (sınıfı, türü, hizmetler)**,** pazar bölümlerinin özellikleri (harcama potansiyeli, kalış şekli süresi) rakiplerin fiyatları; müşterinin geliş şekli (son dakika, internet, grup, münferit, erken rez. vs)**,** yöneticinin sezgi ve yargıları kriterlerinden hangilerinin esas alındığının önem sırasına göre sıralaması istenilmiştir. Verilen cevaplar üzerinde yapılan frekans analizi sonucu aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Önem sıralaması sorusuna cevap veren tesisler genellikle birkaç fiyatlama nedenini aynı önem sırasında bulmuştur. Bununla birlikte; yapılan analiz sonucuna göre; sezona göre fiyatlamanın birinci sırada önemli olduğunu belirten tesis sayısı, 42'dir.

Tablo 6-15 Fiyatlandırma Önceliği

	SEZON		ÇEKİM		TESİS ÖZELLİKLERİ		PAZAR		RAKİP		MÜŞTERİ		YÖNETİCİ		CEVAP VEREN TOPLAM	YÜZDE TOPLAM
	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE		
1. SIRADA	42	27,6	24	15,8	17	11,2	4	2,6	25	16,4	18	11,8	13	8,6	143	94,1
2.SIRADA	34	22,4	41	27	17	11,2	11	7,2	17	11,2	13	8,6	6	3,9	139	91,4
3.SIRADA	19	12,5	26	17,1	34	22,4	18	11,8	19	12,5	11	7,2	8	5,3	135	88,8
4.SIRADA	17	11,2	10	6,6	39	25,7	32	21,1	17	11,2	10	6,6	5	3,3	130	85,5
5.SIRADA	12	7,9	16	10,5	15	9,9	33	21,7	20	13,2	13	8,6	14	9,2	123	80,9
6.SIRADA	8	5,3	14	9,2	5	3,3	12	7,9	22	14,5	31	20,4	17	11,2	109	71,7
7.SIRADA	2	1,3	4	2,6	1	7	11	7,2	6	3,9	31	20,4	54	35,5	109	71,7
CEVAP VEREN TOPLAM	134	88,2	135	88,2	128	84,2	121	79,4	126	82,9	127	83,6	117	77		
BOŞ CEVAP	18	11,8	17	11,2	24	15,8	31	20,4	26	17,1	25	16,4	35	23		
GENEL TOPLAM	**152**	**100**	**152**	**100**	**152**	**100**	**152**	**100**	**152**	**100**	**152**	**100**	**152**	**100**		

Genel olarak 2. sırada, bölgenin çekim unsurlarının önemli olduğunu belirten tesis sayısı 41 iken, 3.sırada tesisin özelliklerinin önemli olduğunu belirten tesis sayısı 34 dür. 4. Sırada önemli görülen fiyatlama nedeni olarak yine tesis özelliklerini gösteren tesis sayısı 39 dur, bununla birlikte pazar bölümünün özelliklerinin de 4. sırada önemli olduğunu belirten tesis sayısı 32 dir. Aynı şekilde pazar bölümünün özelliklerinin 5. sırada önemli olduğunu belirten tesis sayısı 33 iken, rakiplerin fiyatlarını da 5. Sırada önemli bulan tesis sayısı 20 dir. Müşterinin geliş şeklinin fiyatlamada 6. sırada önemli olduğunu 31 tesis belirtirken, diğer 31 tesis de 7. Sırada önemli bulmuştur. Diğer taraftan 54 tesis tarafından, yöneticinin sezgi ve yargıları fiyatlamada en az önemli etken olarak değerlendirilip 7. Sırada önemli gösterilmiştir.

Genellikle KOBKİ'lerde yönetici kavramının önemli olduğu, yöneticinin genellikle işletme sahibi olduğu, bu nedenle tüm yönetim yetkilerini kendinde topladığı ve aynı zamanda hem karar verici hem de denetimi sağlayıcı özelliği düşünüldüğünde, küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde fiyatlama kararlarının verilmesinde yönetici sezgi ve yargılarının önemli olduğu düşünülebilir. Ancak anket sonuçlarından anlaşıldığı üzere, işletmeler bu açıdan daha profesyonel bir yaklaşım izlemektedirler.ve fiyatlarının belirlenmesi aişamasında, yukarıda belirtilen diğer faktörleri de dikkate almaktadırlar Bunun da yönetim açısından yapılan karşılaştırma

sonucunda görüldüğü ve aynı bölümde açıklandığı üzere; GY uygulayan küçük ve orta ölçekli tesislerde profesyonel bir yönetici tarafından yönetilme düzeylerinin yüksek olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu tablodan anlaşıldığına göre; tesisler genel olarak, klasik anlayışla, talebi etkileyen unsurlar olarak sezon değişimlerinin yanı sıra bölgenin ve tesisin özelliklerinin de fiyatlamada etkili olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte yeni bir yönetim ve fiyatlama anlayışı üzerine kurulan GY'nin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için, fiyatlama kriterleri belirlenirken aynı zamanda hedef pazarın özelliklerinin ve rakiplerin fiyatlarının da önemli olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Bu nedenle; GY uygulanma düzeyinin belirlenmesi çalışmasında; ''sezon değişimlerine göre fiyat belirleme'' (yılın belli dönemlerinde oluşan talebi göz önüne alma), ''pazar bölümlerinin özelliklerini dikkate alma (pazarın talebi ve harcama potansiyeli, kalış süresi) ve **''**rakiplerin fiyatlarını izleme'' faaliyetleri esas alınmıştır. Bu üç yöntemden ilk üçe girme durumuna göre yapılan (0, 1) derecelendirmesi ile frekans ve t testi analizleri uygulanmıştır.

Yapılan frekans analizine göre; sezona göre fiyatlandırmayı ilk üç sırada önemli bulan tesis sayısı, bu soruya cevap veren 135 tesis içerisinde 96 dır. Bununla birlikte soruyu cevaplayan 122 tesisin 89 tanesi, gelir yönetimi sistemi için önemli olan pazar bölümlerinin özelliklerinin ve talebinin fiyatlandırmada dikkate alınmasını ilk üçe girecek kadar önemli bulmamaktadır. Rakiplerin fiyatını dikkate aldığını belirten ve ilk üç sırada önemli bulan tesis sayısı ise soruyu cevaplayan 126 tesis içerisinde 61 dir.

Tablo 6-16 Fiyatlandırmada Önem Sırası

	SEZONA GÖRE FİYAT		PAZARA GÖRE FİYAT		RAKİPLERE GÖRE FİYAT	
Sıralama	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İlk Üçe Giriyor	96	63,2	33	21,7	61	40,1
İlk Üçe Girmiyor	39	25,7	89	58,6	65	42,8
Toplam Sayı	135	88,8	122	80,3	126	82,9
Boş Cevap	14	11,2	30	19,7	26	17,1
GENEL TOPLAM	152	100	152	100	152	100

Turizm sektöründe faaliyet gösteren tesislerin genel çalışma sistemi, genel piyasa işleyişinde olduğu gibi, yoğun sezonda, talebin artması nedeniyle fiyatların yükselmesi, düşük sezonda ise tersi nedeniyle fiyatların düşmesidir. Bununla birlikte GY sistemini uygulayan tesisler fiyat değişimlerinde pazarın talebini ve pazarın kalış süresi, harcama eğilimi gibi özelliklerini de dikkate almalıdır.

GY Uygulama ve Uygulamama Durumuna Göre Fiyat Belirleme Düzeyinin Karşılaştırılması

Küçük ve orta ölçekli otellerde, fiyatların belirlenmesinde, maliyetler dışında göz önüne alınan kriterler açısından GY uygulayan ve uygulamayanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunulmadığına ilişkin yapılan t testinde, iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, sezona göre fiyat belirlemede iki grubun da birbirine yaklaştığı görülmüştür. Her iki grubun ortalamaları arasındaki farka bakıldığında da iki grup arasındaki farklılaşmanın rakiplere göre fiyat belirlemede ortaya çıktığı anlaşılmaktadır

Tablo 6-17 Fiyat Belirleme Düzeyinin Karşılaştırılması

FİYATLAMA	GY	SAYI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	T TESTİ SİG.
SEZONA GÖRE	Uygulayan	67	0,72	0,454	0,894
	Uygulamayan	68	0,71	0,459	
Cevaplayan Tesis		135			
Boş Cevap		17			
PAZAR BÖLÜMLERİNİN ÖZELLİKLERİNE GÖRE	Uygulayan	63	0,29	0,455	0,699
	Uygulamayan	59	0,25	0,439	
Cevaplayan Tesis		122			
Boş Cevap		30			
RAKİPLERİN FİYATLARINA GÖRE	Uygulayan	63	0,52	0,503	0,377
	Uygulamayan	63	0,44	0,501	
Cevaplayan Tesis		126			
Boş Cevap		26			
TOPLAM TESİS		**152**			

Ortalamalara bakıldığında; GY'yi uygulayan otellerin rakiplerinin fiyatlarını izleme düzeylerinin, GY uygulamayan tesislere göre daha yüksek olduğu ve genellikle tüm tesislerin, fiyatları belirlerken yüksek ve düşük sezon taleplerini dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Çeşitli yazarlar tarafından oluşturulan GY uygulama modellerinin ana noktalarından biri olan, pazar bölümlerine göre fiyat belirlenmesini (fiyat farklılaştırma) GY uygulayan tesislerin, uygulamayan tesislere nazaran biraz daha dikkate aldıkları da araştırma sonucunda görülmüştür.

Tutulan Kayıtların Karşılaştırılması

Anket uygulanan 152 tesise; gerçekleşen talebe ilişkin kayıtlar, iptal edilen rezervasyonların kayıtları, No-Show (rezervasyonu olduğu halde gelmeyen) kayıtları ve doluluk nedeniyle kabul edilmeyen müşterilerin kayıtlarının tutulması konularından çalışma sistemlerine uygun olanın işaretlenmesi istenilmiştir. Alınan sonuçlar GY uygulayan oteller ile uygulamayan oteller açısından analiz edilmiştir.

Tablo 6-18 Kayıt Tutma Oranı

KAYITLAR	KAYIT TUTMA	SAYI	YÜZDE
İPTALLER	Tutanlar	126	82,9
	Tutmayanlar	26	17,1
Toplam		**152**	**100**
NO-SHOW	Tutanlar	114	75
	Tutmayanlar	38	25
Toplam		**152**	**100**
REDDEDİLENLER	Tutanlar	57	37,5
	Tutmayanlar	95	62,5
Toplam		**152**	**100**
GERÇEKLEŞENLER	Tutanlar	149	98
	Tutmayanlar	3	2
Toplam		**152**	**100**

Genel olarak anket uygulanan 152 küçük ve orta ölçekli tesiste, kayıt tutma oranları frekans analiziyle karşılaştırılmıştır. Yapılan frekans analizi sonucuna göre 126 tesis, yani 152 tesisin %82,9 u iptal kayıtlarını tutmaktadır. No-Show kayıtlarının tutulduğunu, 114 konaklama tesisi ifade ederken, doluluk nedeniyle reddedilen müşterilere ilişkin kayıtları tutan tesis sayısı 57, oranı % 37,5 dur. 149 tesis, yani 152 tesisin %98 ise gerçekleşen kayıtları tuttuğunu ifade etmiştir.

Gelir Yönetiminde, kayıtların tutulması, gelecekteki talebin tahmini açısından önemlidir. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinin genel olarak, kayıt tutma konusuna önem verdikleri görülmektedir. Gerçekleşen kayıtların tutulmasının düzeyinin yüksek olmasının nedeni ise, tüm otellerde, yasalar gereği, konaklama yapan kişilerin günlük olarak kayıtlarının tutulmasının zorunlu olmasıdır.

Tutulan Kayıtların Gelir Yönetimi Uygulayan Ve Uygulamayan Tesisler Açısından Karşılaştırılması

Kayıtların tutulmasının, GY uygulayan ve uygulamayan oteller arasında farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 6-19 Tutulan Kayıtlar Açısından Karşılaştırma

KAYITLAR	GY	SAYI	ORTALAMA	ANLAMLILIK
İPTALLER	Uygulayan	75	0,89	0,037
	Uygulamayan	77	0,77	
NO-SHOW	Uygulayan	75	0,83	0,031
	Uygulamayan	77	0,68	
REDDEDİLENLER	Uygulayan	75	0,47	0,031
	Uygulamayan	77	0,29	
GERÇEKLEŞENLER	Uygulayan	75	1	0,083
	Uygulamayan	77	0,96	

Tablo 6-19 da görüldüğü üzere, iptaller, no-show ve doluluk nedeniyle reddedilenlere ilişkin kayıtları tutma oranı açısından GY uygulayan ve uygulamayan tesisler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$ anlamlılık düzeyi). Ancak gerçekleşen talebin tutulması konusunda farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Ayrıca ortalamaları açısından değerlendirildiğinde; genel olarak GY uygulayan otellerde kayıtların tutulma düzeyinin, GY uygulamayan otellere göre daha fazla olduğu aynı tablodan görülmektedir.

GY uygulayan otellerin veri bankası oluşturma ve bu verileri, geçmiş veriler ile birlikte analiz ederek gelecekteki talebi tahmin etmede kullanmaları nedeniyle, kayıtların tutulması hususunun, GY uygulamayan tesislere nazaran daha yüksek çıkması ve yukarıda belirtildiği gibi, günlük olarak kayıt tutma zorunluluğu nedeniyle her iki grupta da gerçekleşen kayıtların yüksek oranda olması beklenen bir bulgudur.

Talep Tahmin Süresinin Karşılaştırılması

GY uygulayan ve uygulamayan küçük ve orta ölçekli tesislerde talep tahmin sürelerinin ne uzunlukta bir zaman sürecini kapsadığına ilişkin anket sorusunda; 1- 6 ay, 6-12 ay ve 13 ay ve sonrası olarak belirlenen süreler sorulmuş ve alınan yanıtların frekans testi ile karşılaştırılması yapılmıştır

Tablo 6-20 Talep Tahmin Süresi

		SAYI	YÜZDE
TALEP TAHMİN SÜRESİ	**0-6 Ay**	93	61,2
	6-12 Ay	45	29,6
	12 Ay ve Sonrası	2	1,3
Cevap Verenler		140	92,1
Boş Cevap		12	7,9
TOPLAM		**152**	**100**

Ankete katılan 152 tesis bazında talep tahmin sürelerinin karşılaştırılması sonucuna göre; soruya cevap veren 140 tesis içerisinde sadece 2 tesisin bir yıldan uzun süre için talep tahmininde bulunduğu, genellikle 0-6 ay gibi kısa dönemlere ilişkin talebin tahmin edilebildiği görülmüştür.

Tablo 6-21 Talep Tahmin Sürelerinin GY Açısından Karşılaştırılması

GY		UYGULAYANLAR		UYGULAMAYANLAR	
		SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
TALEP TAHMİN SÜRESİ	**0-6 Ay**	48	64	45	58,4
	6-12 Ay	20	26,7	25	32,5
	12 Ay ve Sonrası	0	0	2	2,6
Cevap Verenler		68	90,7	72	93,5
Boş Cevap		7	9,3	5	6,5
TOPLAM		**75**	**100**	**77**	**100**

Tablo 6-21 de görüleceği üzere; GY uygulayanlar ve uygulamayanlar açısından talep tahmin sürelerinin karşılaştırılması amacıyla frekans analizi yapılmıştır. GY uyguladığını belirten 75 tesis içerisinden 68 tesis bu soruya cevap vermiştir. 68 tesisin 48 tanesi yani %64 ü 0-6 ay için talep tahmini yaptıklarını belirtmiştir. GY uygulamadığını ifade eden 77 tesisin 72 si bu soruyu cevaplamış ve 45 tesis yani %58,4 ü 0-6 için talep tahmini yaptıklarını belirtmiştir.

6-12 ay için talep tahmininde bulunan tesis sayısı 20 ve yüzdesi %26,7 iken, GY uygulamayanlardan da 25 tanesi yani %32,5 i 6-12 ay süresi için talebi tahmin edebildiklerini belirtmiştir.

GY uygulayanlar içerisinde 13 ay ve sonrası için talep tahminde bulunduğunu belirten tesis yok iken, GY uygulamayanlardan 2 tanesi bu süre için talep tahmini yaptıklarını belirtmiştir.

GY'de; oluşturulan veri bankası aracılığı ile geçmiş yılların verileri baz alınarak gelecek döneme ilişkin oluşması beklenen talebin tahmini, sistemin esasını oluşturmaktadır. Gerek tesisin doluluğunu sağlama ve gerekse uygulanacak fiyatların tespiti açısından talep tahmini önemlidir. Ayrıca tesislerin bütçelerini de bu veriler ışığında belirlemeleri söz konusudur. Dolayısıyla, GY uygulanmasında bu sürenin uzun olması tercih edilir.

GY uygulayan ve uygulamayan tesisler arasında fark bulunup bulunmadığı konusunda da t testi yapılmıştır

Tablo 6-22 GY Uygulayan Ve Uygulamayan Tesislerde Talep Tahmin Süresi Uygulaması

	GY	SAYI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SİG.(İKİ YÖNLÜ ANLAMLILIK)
TALEP TAHMİN SÜRESİ	Uygulayan	68	1,29	0,459	0,151
	Uygulamayan	72	1,43	0,646	

Yapılan t testinin sonucuna göre ise, talep tahmin süreleri bakımından GY uygulayan tesislerle uygulamayan tesisler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Ortalamalarına bakıldığında ise, GY uygulamayanların talep tahmin süresinin belirlenmesi açısından daha başarılı oldukları görülmektedir. Çünkü GY sistemini uygulamadığını ifade eden tesislerde 2 tanesi 13 ay ve sonrası için talep tahmininde bulunduğunu belirtirken; 6-12 ay arası talep tahmininde bulunan tesis sayısı da, tablo 6-22 de görüldüğü üzere; GY uyguladıklarını ifade eden tesis sayısından daha fazladır.

Talep Tahmin Sürelerinde Yanılma Payı

Gelir Yönetimi uygulayan ve uygulamayan küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde; talep tahminlerinin, yıllık, mevsimlik, aylık ve hafta sonu gibi periyotlarda yanılma paylarının incelenmesi için, ankete katılan toplam tesis sayısı açısından frekans analizi yapılmıştır.

Tablo 6-23Talep Tahmininde Yanılma Payı

	SÜRE	YILLIK		MEVSİMLİK		AYLIK		HAFTA SONU	
		SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
TALEPTE YANILMA PAYI	**%0-5**	51	33,6	63	41,4	71	46,7	62	40,8
	%5-15	51	33,6	42	27,6	34	22,4	20	13,2
	%15 ve daha fazla	23	15,1	21	13,8	16	10,5	7	4,6
Cevap Verenler		125	82,2	126	82,9	121	79,6	89	58,6
Boş Cevap		27	17,8	26	17,1	31	20,4	63	41,4
TOPLAM		**152**	**100**	**152**	**100**	**152**	**100**	**152**	**100**

Tablo 6-23 e göre, ankete cevap veren 125 tesisten 51 i %0-5 arasında yıllık talep tahminde yanıldığını belirtirken aynı sayıda tesis de %5-15 oranında yanıldığını ifade etmiştir. Mevsimlik talep tahmininde 63 tesis %0-5 oranında yanıldığını belirtirken,

42 tesis %5-15 oranında yanıldığını belirtmiştir. Aylık talep tahmininde 71 tesis %0-5 oranında yanıldığını, 34 tesis de %5-15 oranında yanıldığını ifade etmiştir.

Yıllık tahminlerin tesislerin bütçe hesaplarının da yapıldığı dönemlere denk gelmesi ve tesise gelmesi hesaplanan müşteri sayısı ve doluluk miktarıyla bütçenin ilişkili olduğu göz önüne alınırsa, yanılma payının mevsimlik ve aylık periyotlarda daha düşük olması beklenir.

Talep tahmininde süre kısaldıkça 0-5 oraninda yanıldığını belirten tesis sayisi artmaktayken % 5-15 ve %15 üzerinde yanıldığını belirten tesis sayısı da azalmaktadır. Dolayısıyla, süre azaldıkça talep tahmininde genel olarak başarısı düşük olan tesislerin bile yakın zaman periyodunu tahmin etmede bir miktar başarı gösterdikleri söylenebilir.

Talep tahmininde %15 ve daha fazla oranda yanılıyor olmak, aslında bazı işletmelerin çevresel–bölgesel etkileri ve ekonomik verileri tam anlamıyla okuyamadıkları anlamına gelir. Genellikle bu tesislerin işletilme sistemlerinde bir hata bulunduğunun göstergesidir.

Ayrıca GY uygulamalarında %0-5 üzeri yanılma payı olması, talep tahmininde başarılı olunmadığını gösterdiğinden, %5-15 ve %15 üzeri yanıldığını belirten tesis sayısının toplamda 74 olması, talep tahminide çok da başarılı bir yöntem izlemedikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

Talep Tahminde Yanılma Payının GY Uygulayan ve Uygulamayanlar Açısından Karşılaştırılması

Belirtilen durumun GY uygulayan ve uygulamayan tesisler açısından incelenmesi sonucunda ise;

Tablo 6-24 Talepte Yanılma Payının Karşılaştırılması

	SÜRE		YILLIK		MEVSİMLİK		AYLIK		HAFTA SONU	
			SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
GY UYGULAYANLAR	TALEPTE YANILMA PAYI	%0-5	24	32,0	32	42,7	34	45,3	32	42,7
		%5-15	22	29,3	19	25,3	17	22,7	8	10,7
		%15 ve daha fazla	13	17,3	9	12,0	7	9,3	3	4,0
	Cevap Verenler		59	78,7	60	80	58	77,3	43	57,3
	Boş Cevap		16	21,3	15	20	17	22,7	32	42,7
	TOPLAM		**75**	**100**	**75**	**100**	**75**	**100**	**75**	**100**

	SÜRE		YILLIK		MEVSİMLİK		AYLIK		HAFTA SONU	
			SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
GY UYGULAMAYANLAR	TALEPTE YANILMA PAYI	%0-5	27	35,1	31	40,3	37	48,1	30	39,0
		%5-15	29	37,6	23	29,9	17	22,1	12	15,5
		%15 ve daha fazla	10	13,0	12	15,5	9	11,7	4	5,2
	Cevap Verenler		66	85,7	66	85,7	63	81,9	46	59,7
	Boş Cevap		11	14,3	11	14,3	14	18,1	31	40,3
	TOPLAM		**77**	**100**	**77**	**100**	**77**	**100**	**77**	**100**

Her iki grupta da talep tahminde yanılma payının %5-15 aralığında olduğunu belirten tesis sayısının yüksek olduğu, zaman periyodu daraldıkça bu oranda yanıldığını belirten tesis sayısının arttığı, hafta sonu periyodunda da bu oranda yanıldıklarını belirten tesis sayısının fazla olduğu gözlenmiştir. Aynı şekilde zaman periyodu daraldıkça %15 ve daha fazla oranda yanıldıklarını belirten tesis sayısının azalması yine yakın zamanı tahmin etmede başarılı olduklarını gösterirken, her iki grup arasında GY uygulayanlar ile uygulamayanlar arasında önemli farklılıklar olmadığı söylenebilir.

Ankete cevap veren tesisler GY uygulama ve uygulamama açısından karşılaştırılması amacıyla, verdikleri cevaplar t testi ile de analiz edilmiştir.

Tablo 6-25 Talepte Yanılma Payının Karşılaştması

	GY	SAYI (A)	ORTALAMA	BOŞ CEVAP	TOPLAM SAYI (B)	AĞIRLIK (A/B)*100	SİG (İKİ YÖNLÜ ANLAMLILIK)	STANDART SAPMA
YILLIK TALEP TAHMİNİNDE YANILMA	UYGULAYAN	59	3,19	16	75	78,67	0,593	0,776
	UYGULAMAYAN	66	3,29	11	77	85,71		0,708
MEVSİMLİK TALEP TAHMİNİNDE YANILMA	UYGULAYAN	60	3,38	15	75	80	0,477	0,739
	UYGULAMAYAN	66	3,29	11	77	85,71		0,760
AYLIK TALEP TAHMİNİNDE YANILMA	UYGULAYAN	58	3,47	17	75	77,33	0,873	0,706
	UYGULAMAYAN	63	3,44	14	77	81,82		0,736
HAFTA SONU TALEP TAHMİNİNDE YANILMA	UYGULAYAN	43	3,67	32	75	57,33	0,418	0,606
	UYGULAMAYAN	46	3,57	31,00	77	59,74		0,655

Yapılan analiz sonucunda küçük ve orta ölçekli konaklama tesisleri arasında yıllık, mevsimlik, aylık ve hafta sonu zaman periyotları için GY uygulayan ve uygulamayan tesisler arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Dolayısıyla tesislerin, bu zaman periyotları için yanılma payları üzerinde GY uygulamanın herhangi bir değişikliğe yol açmadığı anlaşılmaktadır.

6.5.2 GY Sistemini Uygulayan Tesislere İlişkin Analiz

Küçük ve orta ölçekli tesislerde GY uygulama düzeyine ilişkin yapılan araştırmada, ana araştırma sorusunun ikinci alt konusu olan GY uygulayan tesislerin özelliklerinin ve çalışma şekillerinin belirlenmesine ilişkin, anket sorularına verilen cevapların analizi bu bölümde yapılmıştır.

GY Uygulama Süresi

Ankete katılan 152 tesise GY uygulama süreleri sorulmuş ve alınan cevapların frekans analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6-26 da görüldüğü gibi; GY sistemini uyguladığını ifade eden 75 tesisten 15'i bu soruya cevap vermemiştir. Cevap veren 60 tesis arasında, 6 yıl ve daha az süredir

GY uygulayanların toplam sayısı 43 iken, 7 yıldan daha fazla uygulayanların sayısının 17 olduğu tablodan da görülmektedir. 14 tesis 5 yıldır, GY uyguladığını ifade ederken 8 tesis 2 yıldır kullandığını belirtmiştir. 15 yıldır kullanan tesis sayısı ise 1 tanedir. Dolayısıyla GY sisteminin yakın zaman içerisinde kullanımının yaygınlaştığı veya genç tesisler arasında kullanımın daha yaygın olduğu söylenebilir. Bir önceki bölümde tesislerin yaşına ilişkin yapılan analiz çalışmasında da GY kullanımının genç tesislerde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştı.

Tablo 6-26 GY Uygulama Süresi

	YIL	SAYI	YÜZDE
YIL	1	5	6,7
	2	8	10,7
	3	6	8
	4	5	6,7
	5	14	18,7
	6	5	6,7
	7	2	2,7
	8	2	2,7
	9	2	2,7
	10	4	5,3
	11	0	0
	12	2	2,7
	13	3	4
	14	1	1,3
	15	1	1,3
CEVAP VERENLER		60	80
BOŞ CEVAP		15	20
TOPLAM		**75**	**100**

Tablo 6-27 Yetkili Birim

		SAYI	YÜZDE
YETKİLİ BİRİM	**MUHASEBE**	**39**	**52**
	OTEL YÖNETİMİ	**5**	**6,7**
	ÖN BÜRO	**12**	**16**
	SATIŞ PAZARLAMA	**5**	**6,7**
	GELİR YÖNETİMİ BİRİMİ	**11**	**14,7**
CEVAP VERENLER		72	96
BOŞ CEVAP		3	4
TOPLAM		**75**	**100**

Gelir Yönetimi Uygulamalarında Yetkili Birim

Anket uygulanan ve GY uyguladığını ifade eden tesislerin, uygulamaların takibi, karar aşaması ve sonuçların değerlendirilmesi bakımından hangi birimin yetkili olduğu konusunda yapılan frekans analizi sonucu tablo 6-27 de görülmektedir

Bu soruya cevap veren 72 küçük ve orta ölçekli tesisin 39 u, GY uygulamalarından muhasebe biriminin sorumlu olduğunu belirtmiştir. Sadece 11 tesiste GY uygulamaları için ayrı bir birim olduğu belirtilmiştir. GY uygulamalarının satış ve pazarlama bölümü tarafından yürütüldüğünü ise 5 tesis ifade etmiştir.

Küçük ve orta ölçekli tesislerin organizasyon yapısının büyük ölçekli tesislerden oldukça farklı olduğu bilinmektedir. 10 dan dan az personeli olan ve bir personelin birkaç birimden sorumlu olduğu, hatta otel yöneticisinin tek başına tüm birimlerden tek sorumlu olduğu tesislerin de bulunduğu göz önüne alındığında, GY için ayrı bir birim oluşturan tesis sayısının az olması beklenen bir bulgudur. Bu tesislerde GY uygulamalarının muhasebe tarafından yürütülüyor olması, GY nin bütçe ile ilişkilendirilmesinden kaynaklanmaktadır.

Pazar Dilimi Sayısı

Anket uygulanan ve GY uyguladığını ifade eden tesislere, kaç Pazar dilimi ile çalıştıkları sorulmuş ve alınan cevaplara ilişkin yapılan frekans analizi sonucu aşağıda yer alan tablo 6-28 de gösterilmiştir.

Ankete katılan ve GY sistemini uyguladığını ifade eden küçük ve orta ölçekli tesislerin yalnızca 62 si bu soruya cevap vermiş olup, bunların 26 tanesi de çalıştığı pazar sayısının 5- 10 arasında olduğunu ifade etmiştir. 0-5 arası pazar sayısı belirten tesis sayısı 17 iken, 20 den fazla pazarı olduğunu yalnızca 3 tesis belirtmiştir.

GY uygulamasının önemli noktalarından birisi de pazarın bölümlendirilmesidir. Bu sayı büyük ölçekli tesisler için 15-20 civarında olabilir, ancak küçük ve orta ölçekli tesislerde, az kapasite nedeniyle daha sınırlı olması beklenen bir bulgudu

Tablo 6-28 Pazar Dilimi Sayısı

	SÜRE	SAYI	YÜZDE
PAZAR DİLİMİ SAYISI	**a)0 – 5**	17	22,7
	b)5 – 10	26	34,7
	c)10 - 15	12	16
	d)15 - 20	4	5,3
	e)20'den Fazla	3	4
Cevap Verenler		62	82,7
Boş Cevap		13	17,3
TOPLAM		**75**	**100**

Strateji Uyumu, Bilgi, Eğitim, Performans

Ankete katılan ve GY sistemini uyguladığını ifade eden küçük ve orta ölçekli tesislerin;

-GY sistemini uygulamak için oluşturulan strateji ile otelin işletme stratejisinin birbiri ile uyumu,

- GY sistemi ve uygulaması hakkında çalışanlar ve yönetimin bilgi sahibi olması,

- GY'nin başarı durumuna göre çalışanın performansını değerlendirecek sistem oluşturulması,

-Personele GY konusunda eğitim verilmesi

Durumları hakkında sorulan sorulara verdikleri cevapların frekans analizi sonuçları Tablo 6-29 da gösterilmiştir Tabloda görüldüğü üzere; GY sistemini uygulamak için oluşturulan strateji ile otelin işletme stratejisinin birbiri ile uyumlaştırılması ve personelin ve yönetimin gelir yönetimi hakkında bilgi sahibi olup olmadığı konularında sorulan sorulara 67 tesis evet cevabını vermiştir. Bu cevaplara göre, KOBKİ'ler genel olarak gelir yönetiminde bilgi sahibi olduklarını, GY konusunda bir strateji belirlediklerini ve bu stratejilerin de otelin işletme stratejisi ile

uyumlaştırıldığını düşünmektedirler. Bu veriler, günümüzde üniversitelerde ders olarak okutulmasının ve teknolojik gelişmelerin sonucunda gelir yönetiminin önem kazandığını göstermektedir.

Tablo 6-29 Tesisin Çalışma Şekli

ÇALIŞMA ŞEKLİ		STRATEJİ UYUMU		BİLGİ		EĞİTİM		PERFORMANS	
		SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
UYUM-BİLGİ-EĞİTİM-PERFORMANS	HAYIR	7	9,3	5	6,7	18	30	13	17,3
	EVET	67	89,3	67	89,3	53	22,1	58	77,3
Cevap Verenler		74	98,7	72	96	71	81,8	71	94,7
Boş Cevap		1	1,3	3	4	4	18,2	4	5,3
TOPLAM		**75**	**100**	**75**	**100**	**75**	**100**	**75**	**100**

Personeline bu konuda eğitim verildiğini ifade eden tesis sayısı 53 iken, GY sisteminin başarısının çalışanların performansını değerlendirecek sistemin oluşturulduğunu ifade eden tesisin sayısı ise 58 dir. Bu noktada yönetimin, personelin eğitimi konusunda yeterli çabayı göstermediği anlaşılmaktadır. Eğitim konusunda ‘’hayır’’ cevabını veren 18 tesisin bu konuyu yeniden ele alması gerekmektedir. Ayrıca çalışanın performansının GY’ye göre değerlendirilmediğini düşünen 13 tesiste bir değerleme sistemi oluşturulması gerekmektedir.

GY’nin başarısı için; çalışanların eğitimi ve teşvik için ödüllendirme oldukça önemlidir.

Kapasite Üstü Rezervasyon

Ankete katılan ve GY sistemini uyguladığını ifade eden küçük ve orta ölçekli tesislere, kapasite üstü rezervasyon hakkında sorulan; ‘’kapasite üstü alınan rezervasyonlarımız sisteme bağlandığı için risk azaldı, kapasite sayısı az olduğu için her zaman risk taşıyor, bir değişiklik yaratmadı ve kararsız ‘’ cevapları altında,

kapasite üstü rezervasyon etkinlikleri sorulmuştur. Alınan cevaplar üzerinde yapılan frekans analizi sonuçları Tablo 6.30 da verilmiştir.

Tablo 6-30 Fazla Rezervasyon

		SAYI	YÜZDE
FAZLA REZERVASYON	RİSK AZALDI	29	38,7
	RİSK DEVAM EDİYOR	24	32
	DEĞİŞİKLİK YOK	13	17,3
Cevap Verenler		66	88
Boş Cevap		9	12
TOPLAM		**75**	**100**

Yapılan frekans analizine göre; 75 tesisin 66 sı bu soruyu yanıtlamış olup, bunların da 29 u kapasite üstü alınan rezervasyonlarının sisteme bağlanması nedeniyle riskin azaldığını ifade etmişlerdir. 24 tesis kapasitelerinin küçük olması nedeniyle fazla rezervasyonun her zaman risk taşıdığı yönünde cevap vermiştir. GY sistemi içerisinde, gelirin azalmasını önlemek ve hatta maksimizasyonu sağlamak için kapasitenin atıl kalmasına engel olacak miktarda fazla rezervasyon kabulü yapıldığı bilinmektedir. Tesislerin genel olarak uyguladıkları bir yöntem olan fazla rezervasyon alma durumu, aslında GY uygulamasıyla daha hesaplanabilir, daha sistematik bir hale gelmektedir. Bununla birlikte halen risk taşıdığını düşünmeleri, sitemin uygulanmasında hatalı bir yaklaşımın yanında KOBKİ'erin az sayıda kapasiteye sahip olmaları ile de açıklanabilir.

Yazılım Kullanma

Ankete katılan ve GY sistemini uyguladığını ifade eden küçük ve orta ölçekli tesislere

-Gelir Etkinliğini ölçmede kullanılan hesaplamaların yapılması,

-Fiyat değişim kararlarında mevcut gelire eş gelir getiren doluluğu bulmak için hesaplama yapılması,

-Yer değiştirme (gelmesi muhtemel bir pazar bölümüne ayrılan kapasite ile bu kapasitenin bir başka pazar bölümüne ayrılması durumunda ki değerlerin karşılaştırılması) hesaplamalarının yapılması

Konularının bir GY yazılım programı ile mi yoksa manuel olarak mı yapıldığı sorulmuş ve bu sorunun cevabından tesislerin bu konuda uygulamada bulunup bulunmadıkları yanında ayrıca yazılım kullanıp kullanmadığının belirlenmesine çalışılmıştır. Bu konuda yapılan frekans analizinin sonucu tablo 6-31 de verilmiştir

Analiz sonucuna göre; soruya cevap veren 65 tesisin 37 si belirtilen uygulamaları manuel yaptığını ifade ederken, 26 tesis söz konusu hesaplamaların gelir yönetimi yazılım programı ile yapıldığını belirtmişlerdir. 2 tesis ise bu hesaplamaların yapılmadığını ifade etmiştir. Bu durumda; 75 tesisin % 34,7 sinin bir yazılım programı kullandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6-31 Yazılım Kullanma

		ETKİNLİK		EŞDEĞER GELİR		YER DEĞİŞTİRME	
		SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
YAZILIM	OTOMATİK	26	34,7	21	28	24	32
	MANUEL	37	49,3	38	50,7	37	49,3
	UYGULANMIYOR	2	2,7	5	6,7	2	2,7
Cevap Verenler		65	86,7	64	85,3	63	84
Boş Cevap		10	13,3	11	14,7	12	16
TOPLAM		**75**	**100**	**75**	**100**	**75**	**100**

Günümüzde, GY'ye verilen önemin artması, bu konuda yazılım firmalarını da hareketlendirmiş ve küçük ve orta ölçekli konaklama tesisleri için de yazılımlar geliştirilmesi yoluna gidilmiştir. Geçmişte yüksek maliyetler ve eğitimli personel bulma güçlüğü nedenleriyle KOBKİ'ler için ulaşılması zor olan yazılım programlarının ulaşılabilir olması, manuel olarak da yapılabilen ancak oldukça karışık işlemler

gerektiren GY uygulamalarının bir yazılım programı ile yürütülmesi yönünde KOBKİ'lerin önünü açmıştır. Bununla birlikte halen GY kullandığını ifade eden tesislerin yarısının (%49,3) bir yazılım programı kullanmadığı ve hesaplamaları manuel yaptığı anlaşılmaktadır.

Yazılım Değerlendirme

Ankete katılan ve GY sistemini uyguladığını ifade eden küçük ve orta ölçekli tesislerden, bir otomatik GY yazılım programı kullanıyorlarsa, kullandıkları yazılımın yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi istenilmiş ve alınan cevaplara ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 6-32 de verilmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere, ankete cevap veren tesisler içerisinde 26 tesisin gelir yönetimi yazılım programı kullandığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, bu soruya 42 tesisin cevap verdiği görülmüştür. Bu nedenle; soruya cevap veren tesislerin, gelir yönetimi yazılımını değil, kullandıkları bilgisayar programını değerlendirdikleri (otel yönetim sistemi) düşünülmektedir.

Tablo 6-32 Yazılım Değerlendirme

		SAYI	YÜZDE
YAZILIM DEĞERLENDİRME	**YETERLİ**	36	48
	YETERSİZ	6	8
Cevap Verenler		42	56
Boş Cevap		33	44
TOPLAM		**75**	**100**

Bununla birlikte, bir önceki soruda eşdeğer gelir hesaplama, etkinlik ölçme ve yer değiştirme hesaplamalarının bir kısmını manuel, bir kısmını ise yazılım programı ile yaptığını belirten tesis sayısının da fazlalığı nedeniyle (verilen cevaplarda yapılan tarama sonuçlarına göre 10 tesis otomatik+manuel olarak cevaplamış, 29 tesis

tamamen gelir yönetimi yazılım programı kullandığını belirtmiş, 2 tesis de eksik cevap vermiş) yazılım değerlendirme sonucunun bu şekilde çıktığı düşünülmektedir.

GY Etkilerinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan ve GY sistemini uyguladığını ifade eden küçük ve orta ölçekli tesislerden, GY uygulamalarının sonuçlarının değerlendirilmesi istenilmiş ve alınan cevaplar frekans analiziyle ölçülerek Tablo 6-33 de gösterilmiştir.

GY uygulamalarının tesisin doluluk oranlarına etkisinin sorulduğu soruya 70 tesis cevap vermiştir ve bunların 46 tanesi olumlu etkilediğini düşünmektedir. Sadece bir tesis olumsuz etkiledi cevabını verirken hiç etkilenmedi diyen tesis sayısı 12 adettir.

Toplam gelire etkisine; 70 tesisten 51 i olumlu etkiledi, 2 tanesi olumsuz etkilendi cevabını verirken hiç etkilenmediğini düşünen tesis sayısı 2 tanedir.

Oda gelirine etkisinin sorulduğu soruya; 45 tesis olumlu etkiledi cevabını verirken olumsuz etkilendiğini düşünen tesisin bulunmadığı görülmüştür. Ancak 14 tesis hiç etkilenmediğini düşünmektedir.

GY uygulamalarının pazar payına etkisine 68 tesis cevap vermiş olup, bunların 47 tanesi olumlu etkilediğini düşünmektedir. Yine 14 tesis hiç etkilenmedi derken sadece 1 tesis olumsuz etkiledi cevabını vermiştir.

Tablo 6-33 a GY nin Etkilerinin Değerlendirilmesi

		DOLULUK		TOPLAM GELİR		ODA GELİRİ		PAZAR PAYI		İMAJ	
		SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
ETKİ DEĞERLENDİRME	ÇOK OLUMLU ETKİLENDİ	11	14,7	5	6,7	11	14,7	6	8	4	5,3
	OLUMLU ETKİLENDİ	46	61,3	51	68	45	60	47	62,7	52	69,3
	ETKİLENMEDİ	12	16	12	16	14	18,7	14	18,7	14	18,7
	OLUMSUZ ETKİLENDİ	1	1,3	2	2,7	0	0	1	1,3	0	0
Cevap Verenler		70	93,3	70	93,3	71	81,8	68	90,7	70	93,3
Boş Cevap		5	6,7	5	6,7	4	18,2	7	9,3	5	6,7
TOPLAM		75	100	75	100	75	100	75	100	75	100

GY uygulamalarının tesisin imajında değişiklik yaratıp yaratmadığına ilişkin sorulan soruya 70 tesis içerisinden 52 tanesi olumlu etkiledi cevabını verirken, olumsuz etkiledi diyen tesis bulunmamaktadır. Hiç etkilemedi diyen tesis sayısı yine 14 dür.

Tablo 6-34 b GY nin Etkilerinin Değerlendirilmesi

		RAKİPLERE ÜSTÜNLÜK		ETKİN KAPASİTE		KAYNAKLARIN VERİMLİ KULLANIMI		KÂRLILIK		FİYATLARIN YAPILANDIRILMASI	
		SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE	SAYI	YÜZDE
ETKİ DEĞERLENDİRME	ÇOK OLUMLU ETKİLENDİ	12	16	7	9,3	8	10,7	6	8	4	5,3
	OLUMLU ETKİLENDİ	44	58,7	50	66,7	51	68	50	66,7	44	58,7
	ETKİLENMEDİ	13	17,3	13	17,3	10	13,3	11	14,7	15	20
	OLUMSUZ ETKİLENDİ	1	1,3	0	0	1	1,3	1	1,3	1	1,3
Cevap Verenler		70	93,3	70	93,3	70	93,3	68	90,7	64	85,3
Boş Cevap		5	6,7	5	6,7	5	6,7	7	9,3	11	14,7
TOPLAM		**75**	**100**	**75**	**100**	**75**	**100**	**75**	**100**	**75**	**100**

Rakiplere üstünlük sağlayıp sağlamadığına ilişkin sorulan soruya 44 tesis olumlu etkiledi cevabını vermiştir. Kapasitenin etkinliğine olumlu etkisi olduğunu belirten tesis sayısı 50 iken olumsuz etkiledi diyen tesis bulunmamaktadır. Kaynakların etkin kullanımını olumlu etkilediğini belirten tesis sayısı 51 dir. Karlılığa etkisinin sorulduğu soruya 68 tesis cevap vermiştir. Bunların 50 tanesi gelir yönetimi uygulamalarının karlılığı olumlu etkilediğini düşünmektedir. Fiyatların yapılandırılmasına etkisinin ise olumlu olduğunu belirten tesis sayısı 64 içerisinde 44 dür.

Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre, etkilerini değerlendirme sorusuna cevap veren tesislerin çoğunluğu gelir yönetiminin sonuçlarını olumlu bulmuştur. Çok olumlu bulduklarını belirtenlerin sayısının azlığı, beklentilerin farklılığından kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte analiz sonucu; GY uygulayan küçük ve orta ölçekli tesislerin, GY faydalarının farkında olduklarını göstermektedir.

6.5.3 GY Uygulamalarının Sınıflar Arasındaki Farklılıklarının Karşılaştırılması

Ana araştırma sorusunun üçüncü alt aşaması olan; 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı oteller ve butik oteller ile özel konaklama tesisleri arasında GY'nin hazırlık, arz/talep analizi, bölümlendirme/fiyatlandırma ve kapasite/fiyat yönetimi aşamalarının uygulanması açısından farklılık bulunup bulunmadığının araştırılması bu bölümde yapılmıştır.

Bu analiz yapılmadan önce, GY aşamaları olarak belirlenen ,

1.Gelir yönetimine hazırlık,

2. Arzın ve talebin analizi, gelecek dönem talebini tahmin etme

3.Pazarın bölümlendirilmesi, bölümlendirilmiş pazar dilimlerine göre fiyatların farklılaştırılması

4-Kapasitenin ve fiyatların yönetimi

Aşamalarının alt uygulama faaliyetleri belirlenmiştir.

Anket sonucuna göre elde edilen veriler; GY'ye ilişkin alt kategorilerin uygulanıp uygulanmamama durumuna göre yeniden ölçeklendirilmiş ve anket içerisinde her biri ayrı soru olan uygulamaları gerçekleştirenler 1 puan, gerçekleştirmeyenler 0 puan ayrımına tabi tutulmuştur. Bunun dışında yetkili birim ve yazılım kullanma alt faaliyetleri (2) puan olarak belirlenmiştir.

Yetkili birimin 2 puan olarak değerlendirilmesinin nedeni, büyük ve orta ölçekli otellerde ayrı bir GY birimi oluşturma imkanı olmakla birlikte, küçük ölçekli otellerde karar alma, yenilikleri yerleştirme ve uygulama aşamalarının daha çok yönetici tarafından üstlenildiği, bununla birlikte eğitimli ve aynı zamanda satış, rezervasyon, ön büro, resepsiyon görevlerini bir arada yürüten bir veya en fazla iki eleman bulunduğu, hususları göz önüne alınarak, GY birimi oluşturanlar için (2) puan, diğerleri tarafından yapılırsa (yönetici dahil) 1 puan olarak belirlenmiş, ancak

genellikle dışarıdan temin edilen hizmetler kategorisinde olan veya otel içerisinde de olsa GY sistemine ilişkin kararları alma ve uygulama konusunda yetkili olması uygun olmayan muhasebe departmanı veya elemanı için ise 0 puan belirlenmiştir.

Gelir etkinliği, eş değer doluluk ve yer değiştirme ölçümleri GY sistemi içerisinde yapılarak, sitemin işleyişinin denetlenmesi gerekmektedir. Yazılımlar bunu sağlayabilir veya sağlayamaz, yazılımın sağlamaması durumunda veya hiç yazılım bulunmaması durumunda manuel olarak yapılabilir. Bu nedenle; ölçümlerin yapılıyor olması ve aynı zamanda bunların yazılım ile yapılıyor olması birlikte değerlendirilerek 2 puan, manuel yapılması 1 puan olarak değerlendirilmiştir.

Hazırlık Aşaması;

1-Yetkili birim oluşturma (2 puan)

2-En az iki yıllık veri bankasına sahip olması (1 puan)

3-Otel stratejisi ile GY stratejisinin birbiri ile uyumlaştırılması (1 puan)

4-Çalışanların ve yöneticilerin GY konusunda bilgi sahibi olmaları (1 puan)

5-GY sisteminin işleyişi konusunda personele eğitim verilmesi (1 puan)

6-GY'nin başarısına göre personelin performansını ölçecek sistemin kurulması (1 puan)

(GY Hazırlık Puanı=7)

Arz Talep Analizi

1-SWOT (FÜTZ: Fırsat, Üstünlük, Tehlike, Zayıflık olarak da isimlendirilebilir) analizi yapma(1 puan)

2- Bulunulan bölgenin, şehrin ve rakiplerin doluluk verilerinin izlenmesi (1 puan)

3-Rakiplerin fiyatlarının izlenmesi (1 puan)

4- Bölgedeki fuar, kongre, festival vs. etkinlik tarihlerinin izlenmesi (1 puan)

5-Tesisin özelliklerinin talebe etkisinin izlenmesi (1 puan)

6-Gerçekleşen kayıtların tutulması (1 puan)

(Arz Talep Puanı=6)

Pazar Bölümlendirme-Pazar Bölümüne Göre Fiyatlandırma

1-Talep tahmin süresi (1 puan)

2-Bölünen pazar sayısı (1 puan)

3-Pazar rezervasyonlarının takibi (1 puan)

4-Pazara göre fiyatlandırma (1 puan)

5-Pazarın talep seviyesine göre kapasite-fiyat eşlemeleri

(Bölümlendirme-Fiyatlama Puanı=5)

Kapasite Ve Fiyat Yönetimi

1-Kayıt Yönetimi (1 puan)

2- Talep tahminindeki yanılma payları seviyesi (1 puan)

3- İndirimlerin uygulanmasında pazar bölümlerinin talep seviyesinin dikkate alınması (1 puan)

4-Talep seviyesinin azalmasında özel tekliflerde değişiklik (1 puan)

5-Fazla rezervasyon uygulamalarında başarı (1 puan)

6- GY'nin etkinliği, eş değer doluluk oranları, yer değiştirme oranları ölçümü-manuel-otomatik yapma durumu (2 puan)

(Kapasite ve Fiyat Yönetimi Puanı=7)

Şeklinde alt faaliyetlere ayrılmıştır.

Her alt faaliyetlerden gelen toplam puanlarla da, her bir tesisin almış olduğu GY aşamalarının puanları oluşturulmuştur. GY toplam puanı ise bu dört aşama puanlarının toplanması (7+6+5+7) sonucu olarak 25 puan olmuştur.

Analiz aşamasında; GY kullandığını ifade eden tesis sayısının sınıflar arasında farklı olması nedeniyle parametrik olmayan Kruskal Wallis varyans analizi (independent samples F test) kullanılmıştır.

İstanbul'da bulunan 10 adet 1 yıldızlı otel içerisinde, anketi cevaplayan 5 tesisten, yalnızca bir tanesinin gelir yönetimi uyguladığını ifade etmesi nedeniyle GY alt faaliyetlerinin uygulanmasında sınıflar arasında farklılıklar bulunup bulunmadığına ilişkin yapılan analizde bu tesisin verileri, ortalaması alınamadığından; analizin güvenirliliği açısından ihmal edilmiştir.

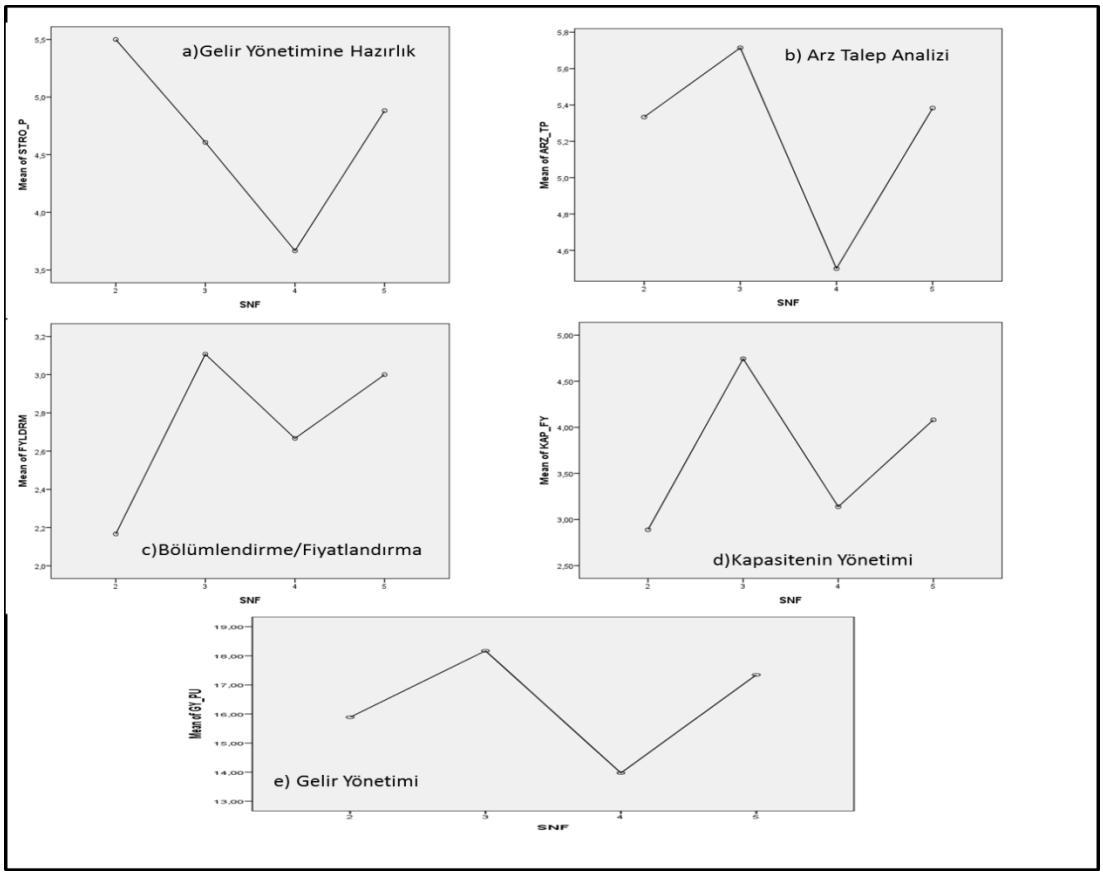
Tablo 6-35 KOBKİ Sınıfları İle GY Uygulama Aşamalarının Karşılaştırılması

Ho HİPOTEZİ	ANLAMLILIK DÜZEYİ	KARAR
GY'ye Hazırlık Aşamasının Uygulama Düzeyi Tüm Sınıf Kategorilerinde Aynıdır.	0,109 (p>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Arz Ve Talep Analizi Aşamasının Uygulama Düzeyi Tüm Sınıf Kategorilerinde Aynıdır.	0,010 (p<0,05)	**Farklılık Vardır**
Bölümlendirme Ve Fiyatlandırma Aşamasının Uygulama Düzeyi Tüm Sınıf Kategorilerinde Aynıdır.	0,184 (p>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Kapasite Yönetimi Aşamasının Uygulama Düzeyi Tüm Sınıf Kategorilerinde Aynıdır.	0,029 (p<0,05)	**Farklılık Vardır**
Gelir Yönetimi Uygulama Düzeyi Tüm Sınıf Kategorilerinde Aynıdır.	0,045 (p<0,05)	**Farklılık Vardır**

2 ve 3 yıldızlı oteller ile butik oteller ve özel konaklama tesisleri arasında, GY aşamalarının uygulaması açısından farklılıkların tespiti amacıyla yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında; arz /talep analizi uygulamaları ve kapasite yönetimi uygulamaları ile sınıf kategorileri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu, hazırlık aşaması ve bölümlendirme-fiyatlandırma aşamasında ise farklılık bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca tesislerin GY puanları arasında da farklılık olduğu belirlenmiştir.

Bu kez de söz konusu 4 aşamanın uygulanmasında hangi sınıflar arasında farklılık bulunduğunu görmek amacıyla grup ortalamalarının grafiği ile incelemesi (means-plot) yapılmıştır.

Şekil 6-3 Gelir Yönetimi Uygulamalarında Sınıflar Arası Farklılıklar



Genel olarak grup ortalamaları grafiğine bakıldığında, hazırlık aşamasının uygulanmasında 2 yıldızlı otellerin ve arz talep uygulamalarında da 3 yıldızlı otellerin

GY için gerekli uygulamaları yerine getirdiği görülmektedir. Bölümlendirme ve fiyatlandırmada ise 3 yıldızlı otellerin uygulamada daha başarılı oldukları ve özel konaklama tesisleri ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. Kapasite yönetiminde de 3 yıldızlı otellerin, özel konaklama tesislerine nazaran daha fazla uygulamaları yerine getirdikleri görülürken butik otellerin her iki aşama için de daha az uygulamada bulundukları anlaşılmaktadır.

Tesislerin, genel olarak GY puanları açısından yapılan analizinde ise; en iyi uygulamayı 3 yıldızlı otellerin gösterdiği, en az uygulama düzeyinin ise butik otellerde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Betimsel istatistik sonucuna göre; aşağıda verilen tablo 6-35 de görüldüğü üzere; hazırlık aşamasında en yüksek ortalamas ı (5,5) olansınıf 2 yıldızlı oteldir. Bunun nedeni, mevcut sistemleri içerisinde en fazla değişiklik yapması gereken otel türü olmasından kaynaklandığı gibi, küçük ve orta ölçekli otellerin, sahip olduklarının değerli olduğunu düşünerek ankete cevap vermelerinden de kaynaklanabilir. Butik ve özel konaklama tesisleri içerisinde minimum 1 puan alan tesislerin de bulunduğu tablodan görülmektedir ve bu tesislerin yalnızca bir alt faktörü uyguladıkları anlaşılmaktadır. Bu alt faktör ise'' en az iki yıllık veri bankası oluşturma ''olarak düşünülebilir. Zira günümüzde pek çok işletme konaklama yazılım sistemleri ile rezervasyon takibi yapmaktadır.

Arz talep uygulamalarında en yüksek puan 6 iken, üç yıldızlı otellerin uygulama düzeyi 5,79 puan ortalaması nedeniyle oldukça yüksektir. En düşük 4 puan alan 3 yıldızlı bir otel alt faktörlerden en az dördünü gerçekleştiriyor görünmektedir. Özel konaklama tesisleri arasında ise minimum 2 puan alan tesislerin de olması nedeniyle, bu tesislerin en az iki alt faktörü uyguladıkları anlaşılmaktadır. Bu da, yasal mevzuat gereği, gerçekleşen talebin kayıtlarının günlük olarak tutulması ve genelde tüm düşük düzeyde de olsa SWOT analizi yapıyor olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 6-36 Ortalamalarına Göre Sınıflar Arası Farklılıklar

GELİR YÖNETİMİ AŞAMALARI	SINIFI	SAYI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	MİNUMUM PUAN	MAXİMUM PUAN
HAZIRLIK (En Yüksek Puan 7)	2 yıldızlı	6	5,50	1,517	3	7,00
	3 yıldızlı	28	4,61	0,832	3	6,00
	Butik Otel	6	3,67	1,633	1	6,00
	Özel Konaklama Tesisi	34	4,88	1,297	1	7,00
	TOPLAM	**74**	**4,73**	**1,231**	**1**	**7,00**
ARZ TALEP ANALİZİ (En Yüksek Puan 6)	2 yıldızlı	6	5,33	0,816	4	6,00
	3 yıldızlı	28	5,79	0,568	4	6,00
	Butik Otel	6	4,50	1,225	3	6,00
	Özel Konaklama Tesisi	34	5,32	1,065	2	6,00
	TOPLAM	**74**	**5,43**	**0,952**	**2**	**6,00**
BÖLÜMLENDİRME-FİYATLANDIRMA (En Yüksek Puan 5)	2 yıldızlı	6	2,33	0,816	1	3,00
	3 yıldızlı	28	3,11	0,875	2	5,00
	Butik Otel	6	2,67	1,211	1	4,00
	Özel Konaklama Tesisi	34	2,97	1,000	1	5,00
	TOPLAM	**74**	**2,95**	**0,964**	**1**	**5,00**
KAPASİTE YÖNETİMİ (En Yüksek Puan 7)	2 yıldızlı	6	3,44	0,808	2	4,00
	3 yıldızlı	28	4,73	1,272	2	7,00
	Butik Otel	6	3,30	0,988	2,33	5,00
	Özel Konaklama Tesisi	34	4,27	1,207	2	7,00
	TOPLAM	**74**	**4,30**	**1,258**	**2**	**7,00**
GELİR YÖNETİMİ PUANI (En Yüksek Puan 25) (7+6+5+7)	2 yıldızlı	6	16,77	2,881	12	20,00
	3 yıldızlı	28	18,19	2,024	13	21,00
	Butik Otel	6	14,13	3,338	8,33	17,43
	Özel Konaklama Tesisi	34	17,45	2,344	12,67	21,44
	TOPLAM	**74**	**17,41**	**2,546**	**8,33**	**21,44**

Pazarı bölümlere ayırma ve fiyatlandırma konusunda, en yüksek puan olan 5 puanı 3 yıldızlı oteller ile özel konaklama tesislerinin aldıkları görülmektedir. Özel konaklama tesislerinin, tarihi, doğal ya da bulunduğu yer açısından özelliği olması gerekmesi, bu nedenle müşterilerinin genellikle bu tür özellikleri tercih eden kişilerden oluşması, bu durumun ise hem özel konaklama tesislerini hem de

müşterilerini seçici davranmaya yöneltmesi, bu nedenle de pazar araştırmaları konusunda daha yetkin olmalarından kaynaklanabileceği gibi, bilgisayar yazılımlarının bulunması nedeniyle alt faaliyetlerin uygulanması kolaylığı olmasından da kaynaklanıyor olabilir. Diğer tesislerin ise en düşük 1 puan almaları dolayısıyla yalnızca bir alt faaliyeti gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır.

Kapasitenin ve fiyatların yönetimi aşamasında ise en yüksek puan olan 7 yi özel konaklama tesislerinin ve 3 yıldızlı otellerin aldığı, en düşük puanın ise 2 olduğu görülmekte olup tesislerin en azından 2 faaliyeti gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır.

GY Toplam puanda 25 puan alınabildiği daha önce belirtilmişti. Ancak yapılan analize göre özel konaklama tesisleri arasında en yüksek 21,44 puan alan tesislerin bulunduğu görülmektedir. GY uygulamalarını en düşük düzeyde gerçekleştiren sınıfın ise 8,33 puan ortalaması ile butik oteller olduğu anlaşılmıştır. Ancak toplamda 25 puana ulaşan tesis bulunmadığı da yapılan analiz sonucu belirlenmiştir.

6.5.4 Küçük ve Orta Ölçekli Tesisler İçin Gelir Yönetimi Uygulama Düzeyi Belirleme Çalışması

Bir önceki bölümde; GY uygulamasının aşamalarının oluşturulduğu, her bir aşamada tesislerin temelde yapması gereken faaliyetlerin belirlendiği, her bir faaliyetin puanlandığı, puanların toplamıyla GY aşamalarının toplam puanının oluşturulduğu ve bu puanların toplamının da GY puanı olarak ele alındığı belirtilmiştir. GY toplam puanı bu dört aşamanın puanlarının toplanması (7+6+5+7) sonucu olarak 25 puan olmuştur.

Oluşturulan bu gelir yönetimi puanını üzerinde yapılan ‘’descriptives’’ (betimsel) analizi sonucuna göre, en yüksek puan 21,44 iken, en düşük puan 8,33 olarak görünmektedir. Ortalama puan ise 17,42 dir.

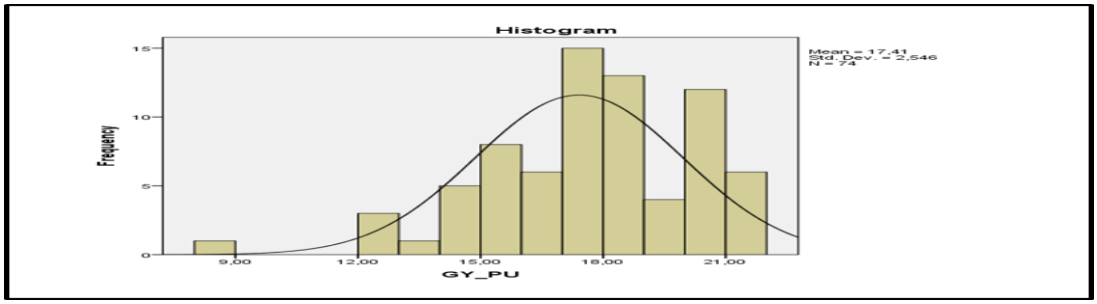
Alt faaliyetlerin toplamı 25 olarak belirlendiği ve en yüksek puanın 21,44 olduğu görüldüğünden, küçük ve orta ölçekli tesislerden hiç birinin gelir yönetimi uygulamalarını tam olarak yerine getirmediği anlaşılmıştır.

Tablo 6-37 GY Puanının Analizi

GELİR YÖNETİMİ ANALİZİ	PUAN	
SAYI	75	
MİNUMUM	8,33	
MAKSİMUM	21,44	
ORTALAMA	17,67	
STANDART SAPMA	2,530	
PUAN YÜZDELERİ	25%	16,00
	50%	17,67
	75%	19,30

Ayrıca, yapılan frekans analizine göre de, 75 tesisin ilk % 25 lik diliminin 16 puan ve altı, %50 lik dilimin 17,67 puan ve %75 lik dilimin de 19,30 puan ortalamasına sahip olduğu görülmüştür.

Şekil 6-4 GY Puanının Dağılımı



Normal dağılım grafiğine bakıldığında ise tesislerin puan dağılımlarının 15 ve 21 puan aralığında olduğu görülmektedir.

GY uygulama düzeyinin belirlenmesi açısından, yüzde ortalamaları ve alt aaliyet puanları dikkate alınarak; 15 puan ve altının düşük, 15-20 puan arasının orta ve 20 puan üzerinin yüksek düzey olarak belirlenmesine karar verilmiştir.

Bu durma göre; 15 den az puan alanların düşük düzeyde, 15 ve 20 puan alanların orta düzeyde, 20 den fazla puan alan tesislerinde yüksek düzeyde GY uyguladıkları ayrımı yapılmıştır.

Bu yeni oluşum, frekans analiziyle incelenerek, düşük, orta ve yüksek düzeyde bulunan tesislerin dağılımına bakılmıştır.

Aşağıda yer alan tablo 6-38 de görüleceği üzere; yapılan frekans analizine göre, küçük ve orta ölçekli tesislerin % 20,3 ünün 15 puanın altında almaları nedeniyle gelir yönetimini düşük düzeyde uyguladıkları, % 55,4 inin de 15-20 puan aralığında bulunduğu için orta düzeyde uyguladıkları sonucuna varılmıştır. Bu tesislerde 18 tanesinin yani % 24,3 ünün ise 20 puan üstünde almaları nedeniyle yüksek düzeyde gelir yönetimi uygulamalarında bulundukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 6-38 GY Puan Dağılımı

		SAYI	YÜZDE	STANDART SAPMA
DÜZEY	DÜŞÜK	15	20,3	2,5
	ORTA	41	55,4	
	YÜKSEK	18	24,3	
TOPLAM		74	100	

Tesislerin uyguladıkları GY aşamalarının alt faaliyetlerden hangilerinde birbirlerinden farklılık gösterdikleri ise, sayıların farklı olması nedeniyle parametrik olmayan ilişkisiz örneklem için Kruskal Wallis ile analiz edilmiştir.

Tablo 6-39 GY Alt Faktörlerinin Düşük, Orta, Yüksek Düzey Çerçevesinde Analizi

H0 HİPOTEZİ (1)	ANLAMLILIK DÜZEYİ	KARAR
GY İçin **Yetkili Birim Belirleme** Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,904 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
En Az İki Yıllık Veri Bankası Oluşturma Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,145 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
GY Stratejisi İle Otel Stratejisini Uyumlaştırma Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,303 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Yöneticilerin Ve Çalışanların Bilgi Sahibi Olması Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,391 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Çalışanlar İçin Performans Ölçümü Geliştirme Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,062 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Personel Eğitimi Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,024 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
GELIR YÖNETIMI HAZIRLIK AŞAMASININ UYGULANMASI TÜM DÜŞÜK, ORTA VE YÜKSEK DÜZEY GRUPLARINDA AYNIDIR.	0,000 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**

H0 HİPOTEZİ (2)	ANLAMLILIK DÜZEYİ	KARAR
Swot Analizi Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,093 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Çevrenin Doluluk Verilerini İzleme Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,023 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
Rakiplerin Fiyatlarını İzleme Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,014 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
Bölgedeki Etkinlik Tarihlerini İzleme Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,269(P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Tesis Özelliklerinin Talebe Etkisini İzleme Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,010 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
Gerçekleşen Talebe İlişkin Kayıtların Tutulması Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,1000 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
ARZ TALEP ANALIZI AŞAMASININ UYGULAMASI TÜM DÜŞÜK, ORTA VE YÜKSEK DÜZEY GRUPLARINDA AYNIDIR.	0,000 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**

H0 HİPOTEZİ (3)	ANLAMLILIK DÜZEYİ	KARAR
Talep Tahmin Süresi Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,536 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Pazar Rezervasyonlarının Takibi Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,092 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Bölümlendirilmiş Pazar Sayısı Fazlalığı Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,238 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Talebe Göre Fiyat Kapasite Planlaması Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,003 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
Pazarın Talebine Göre Fiyat Oluşturma Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,030(P<0,05)	**Farklılık Vardır**
BÖLÜMLENDIRME VE FIYAT FARKLILAŞTIRMA UYGULAMA DÜZEYI TÜM DÜŞÜK, ORTA VE YÜKSEK DÜZEY GRUPLARINDA AYNIDIR.	0,000 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**

H0 HİPOTEZİ (4)	ANLAMLILIK DÜZEYİ	KARAR
Kayıt Yönetimi Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,449(P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Tahminlerde Yanılma Payı Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,013 (<0,05)	**Farklılık Vardır**
Özel Paketler Ve İndirimler Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,468 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Özel Tekliflerde Değişiklik Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,543 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
Fazla Rezervasyonda Başarı Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,000 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
Gelir Etkinliği, Yer Değiştirme Ve Eşdeğer Doluluk Hesaplama Uygulama Düzeyi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,014 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
Kapasite Ve Fiyat Yönetimi Aşamasının Uygulanması Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,000 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**

Yukarıda yer alan tablodan görüleceği üzere, GY'nin düşük orta ve yüksek düzey gruplarında, GY nin aşamaları ve alt gruplarının uygulamalarından hangilerinin farklı olduğuna ilişkin yapılan analiz sonucuna göre;

-Personelin GY konusunda eğitimi

-GY hazırlık aşaması

-Çevrenin doluluk verilerini izleme

-Rakiplerin fiyatlarını izleme

-Tesisin özelliklerinin talebe etkisini izleme

-Arz talep analiz, talep tahmini aşaması

-Talebe göre fiyat kapasite

-Pazarın talebine göre fiyat oluşturma

-Bölümlendirme/fiyatlandırma aşaması

-Gelecek dönem talep tahmininde yanılma

-Fazla rezervasyonda başarı

-Gelir etkinliği, yer değiştirme, eşdeğer doluluk hesaplamalarını yapma

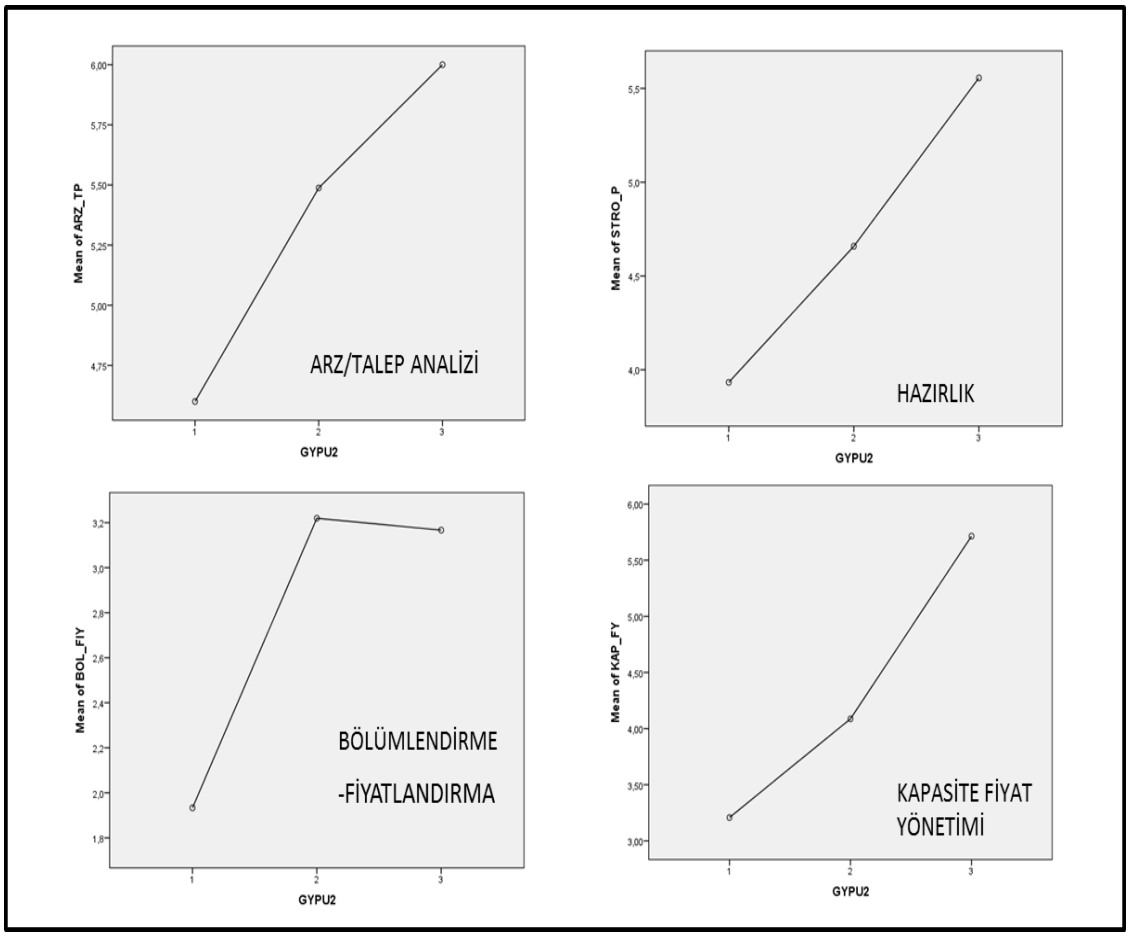
Kapasite ve fiyat yönetimi aşaması

Uygulamaları açısından, GY nin düşük, orta ve yüksek düzey uygulayan alt gruplar arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Diğer alt faaliyetlerin uygulanmasında ise anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Düzey grupları arasında hangi faaliyetlerde uygulama farklılıklarının bulunduğu belirlendikten sonra, bu uygulamaların hangi düzey grupları arasında farklı olduğunu görmek için de ortalamalar grafiğine bakılmıştır.

Yapılan analiz sonucuna göre; hazırlık, arz talep analizi/talep tahmini ve kapasite /fiyatların yönetimi aşamalarında düzey grupları arasında doğrusal bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Bölümlendirme /fiyatlandırma aşamasında ise orta düzey ile yüksek düzeyin uygulama konusunda farklılığının fazla olmadığı, hatta orta düzeyin bu aşamada alt faaliyetler açısından uygulama başarısı olduğu söylenebilir.

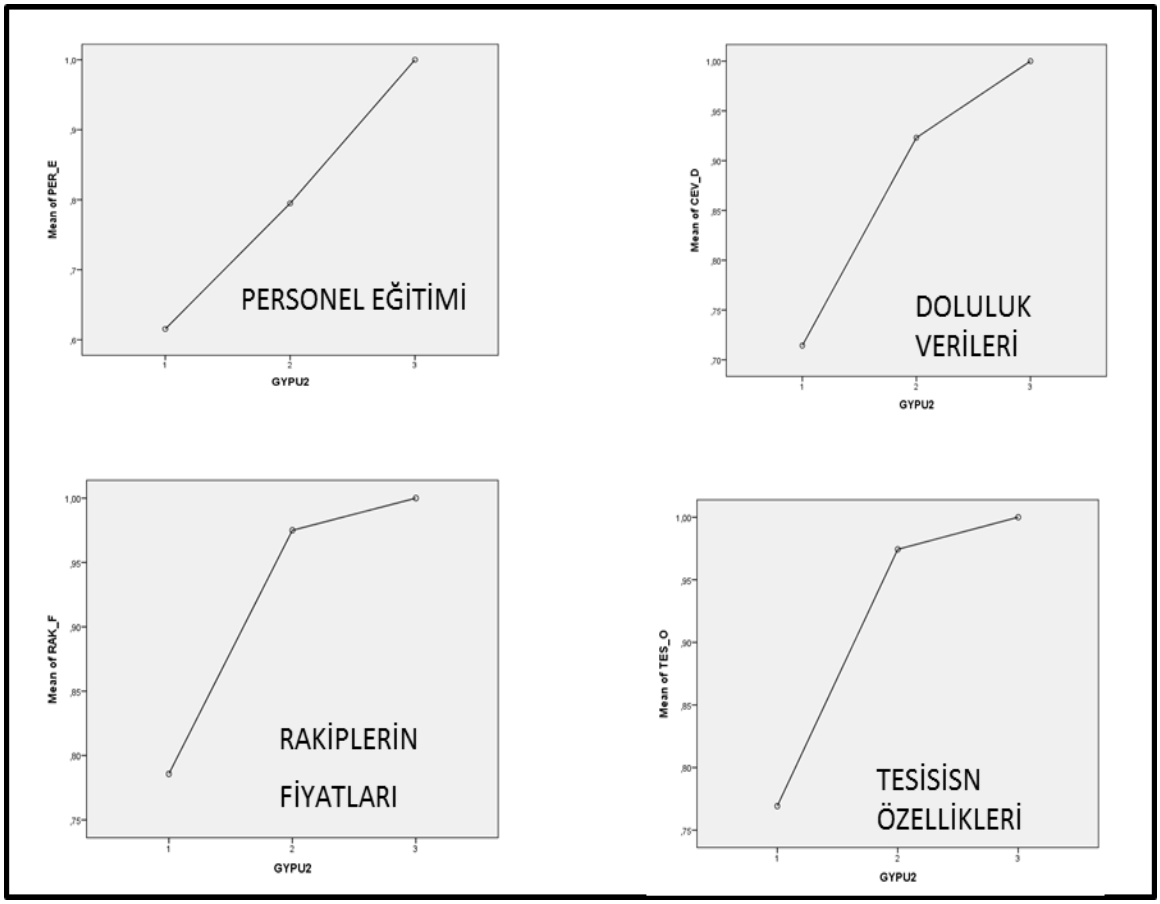
Şekil 6-5(a) Sınıflararası Düzey Farklılıkları



Aşağıda yer alan şekil 6-5 (b) de görüldüğü üzere; hazırlık aşamasının alt uygulaması olan personel eğitimi de düzey arttıkça artmaktadır. Arz talep analizi aşamasının alt uygulamalarında da aynı seyir söz konusu olmakla birlikte, özellikle rakiplerin fiyatlarını takip etme ve tesis özelliklerinin talebe etkisinin değerlendirilmesinde düşük düzey grupları ile orta düzey grupları arasında belirgin farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Orta düzey grubunun alt faaliyetleri uygulama durumu ile yüksek

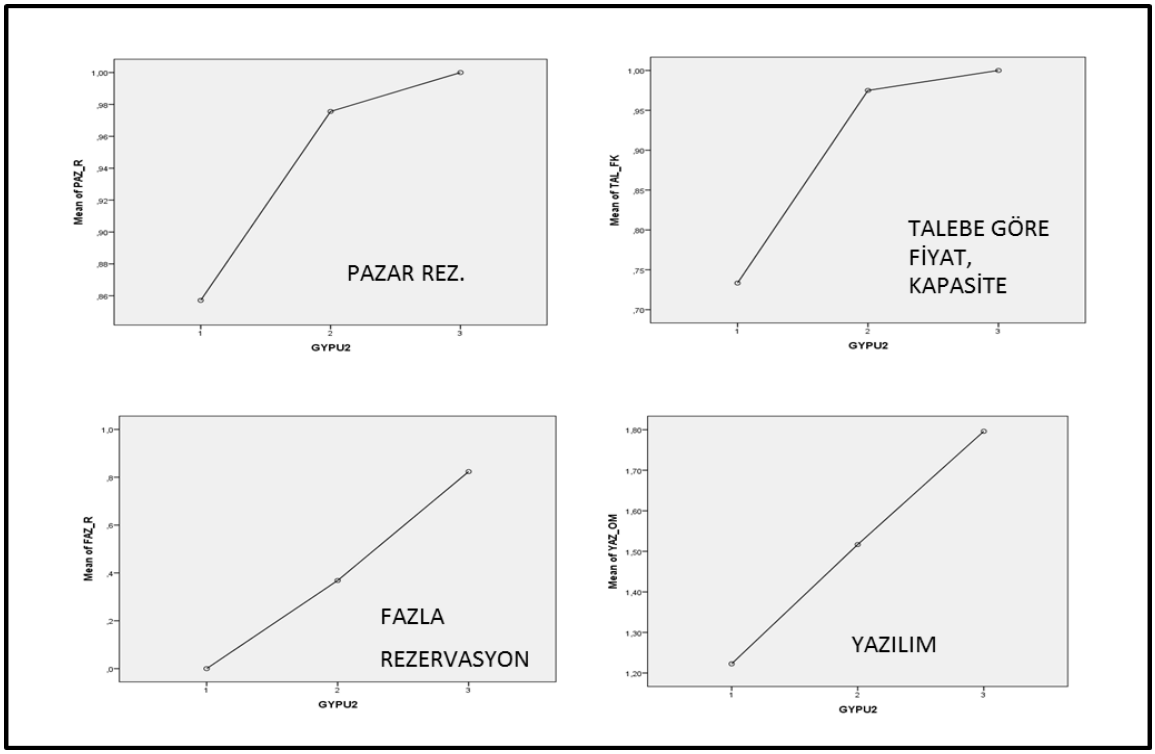
düzey grubunun uygulamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu iki alt faaliyetin de KOBKİ'ler tarafından izleniyor olması GY'de fiyatların oluşturulmasına katkı sağlaması açısından önemlidir.

Şekil 6-6 (b) Sınıflararası Düzey Farklılıkları



Aşağıdaki şekil 6-5 c de görüldüğü üzere; bölümlendirme/ fiyatlandırma aşamasının alt faaliyetlerinden fiyatlandırmada pazarın talebini dikkate alma ve pazarın talebine göre kapasite-fiyat tahsisi yapılması uygulamalarında, orta ve yüksek düzey grupları arasında farklılığın yüksek olduğu, kapasite ve fiyat yönetiminin alt faaliyetlerinde ise düzey grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

Şekil 6-7(c) Sınıflararası Düzey Farklılıkları



Yapılan analiz sonucundan anlaşıldığı üzere, küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinin GY aşamalarının alt faaliyetleri bakımından orta ve yüksek düzey grupları arasında çok belirgin farklılıklar bulunmamaktadır. Düşük düzey uygulamada bulunan grubun genelde, tüm tesislerin uyguladığı faaliyetleri gerçekleştirdiği, GY uygulamalarında ise başarılı olmadığı söylenebilir.

6.5.5 GY Sonuçlarının GY Puanları Açısından Değerlendirilmesi

Ana araştırma sorusunun beşinci alt konusu olarak belirlenen; gelir yönetimi uygulamaları ile karlılık, doluluk, oda gelirlerinde artış, tesis gelirlerinde artış, kaynakların verimli yönetimi, pazar payı, tesisin imajı, rakiplere üstünlük, kapasitenin etkin yönetimi ve fiyatların yapılandırılması konularında alınan sonuçlar arasında ilişki bulunup bulunmadığı incelenmiştir.

GY sonuçlarına ilişkin sorulan anket sorusuna verilen cevapların; ilişkisiz örneklemler için F testi Kruskall Wallis ile analiz edilmiştir.

Tablo 6-40 Toplam Etki İle Düzeyler Arası Farklılıklar

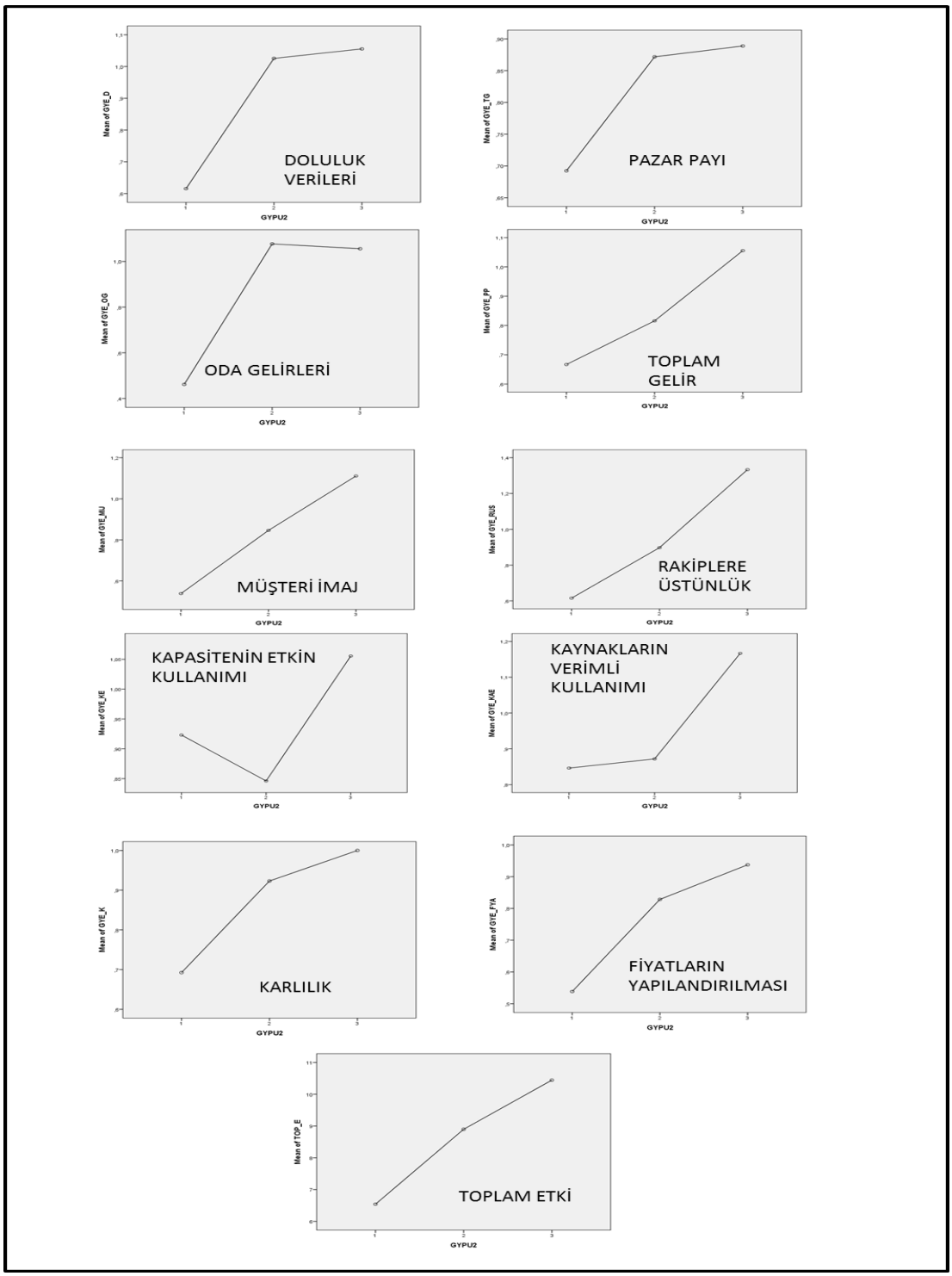
H0 HİPOTEZİ	ANLAMLILIK DÜZEYİ	KARAR
GY'nin Doluluğa Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,060 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
GY'nin Toplam Gelire Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,385 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
GY'nin Oda Gelirlerine Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,004 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
GY'nin Pazar Payına Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,141 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
GY'nin Tesisin Marka İmajına Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,006 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
GY'nin Rakiplere Üstünlük Sağlamaya Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,005 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**
GY'nin Kapasitenin Etkin Kullanımına Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,426 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
GY'nin Kaynakların Verimli Kullanımına Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplartında Aynıdır.	0,137 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
GY'nin Karlılığa Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,209 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
GY'nin Fiyatların Yapılandırılmasına Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,080 (P>0,05)	Anlamlı Farklılık Yoktur.
GY'nin Toplam Etkisi Tüm Düşük, Orta Ve Yüksek Düzey Gruplarında Aynıdır.	0,020 (P<0,05)	**Farklılık Vardır**

Yapılan analiz sonucuna bakıldığında; küçük ve orta ölçekli tesislerin gelir yönetimi uygulamalarından aldıkları sonuçlar açısından; oda gelirlerine, marka imajına ve rakiplere üstünlük sağlama konularında düzey grupları arasında farklılık bulunduğu anlaşılmıştır.

Oda gelirlerinde farklılık görülmesinin nedeni, küçük ve orta ölçekli tesislerin en büyük gelir kaynaklarının oda gelirleri olmasıdır. GY uygulamaları açısından da yüksek düzey uygulayanlarla düşük düzey uygulayanlar arasındar farklılık bulunması beklenen bir bulgudur.

Ayrıca; orta ve yüksek düzeyde gelir yönetimi uygulayan küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerini; aldıkları sonuçlar açısından karşılaştırılmasında ortalamalar grafiği (means plot) analizi de yapılmıştır

Şekil 6-8 Fayda-Düzey Karşılaştırılması



Yapılan analiz sonucuna göre; genelde orta düzeyde gelir yönetimi uygulayan tesisler ile yüksek düzeyde uygulayan tesislerin GY uygulamalarından olumlu yararlanma düzeylerinin birbirine yakın olduğu, düşük düzeyin ise diğer iki gruptan farklı olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, yüksek düzey uygulayan grubun olumlu beklentilerinin yüksek olması, bu nedenle istedikleri sonuca ulaşamadıklarını düşünmeleri olabilir.

GY nin toplam gelire, tesisin imajına ve rakiplere üstünlük sağlama konusunda etkilerinin, düzey grupları arasında farklılık gösterdiği görülmektedir. Doluluk, pazar payı oda gelirleri ve fiyatların yapılandırılması açısından ise orta düzey ile yüksek düzeyin yararlanma durumu birbirine yakındır.

GY nin kaynakların verimli kullanımına olumlu etkisi konusunda düşük ve orta düzey gruplarının uygulamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Kapasitenin etkin kullanımı konusunda ise, düşük düzey uygulayan grubun orta düzey uygulayan gruptan daha iyi sonuçlar aldığı görülmektedir. Sonuçların bu yönde olması, düşük düzey uygulayan grubun beklediği faydayı görmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Gelir yönetimi düşük, orta ve yüksek düzeyde uygulayan KOBKİ'lerin, uygulama sonuçlarından genel olarak toplam etki düzeylerine bakıldığında ise, uygulama düzeyleri ile sonuçlar arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Düşük düzeyde GY uygulayanlar ile yüksek düzeyde uygulayanlar arasında, sonuçlar arasında farklılık olmasının nedeni, alt faaliyetlerideki uygulama farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak düşük düzey uygulayan grubun da fayda gördüğünü ifade etmesine rağmen, tam anlamıyla gelir yönetimini uygulamaları halinde olumlu etkilerinden daha fazla yararlanacakları kuşkusuzdur.

6.5.6 Satış Kanallarının Karşılaştırılması

Ana araştırma sorusunun beşinci alt konusu olarak; 1 yıldızlı otel, 2 yıldızlı otel, 3 yıldızlı otel, butik otel ve özel konaklama tesisinde mevcut satış kanallarının sınıflara ve GY uygulayıp uygulamama durumuna göre gösterdiği farklılıklar incelenmiştir.

Sınıflar Arası Karşılaştırma

1 yıldızlı otel, 2 yıldızlı otel, 3 yıldızlı otel, butik otel ve özel konaklama tesisi olarak sınıflara ayrılan 152 tesise; internet (expedia, travelweb vs.) satışları, CRS (Merkezi Rezervasyon sistemleri) kanalı ile veya GDS (Global dağıtım sistemleri) satışları, kendi web sayfası üzerinden internet satışları, acenta anlaşmaları ve doğrudan satışlardan (telefon, mail, kapı satışları vs) kullandıkları satış kanallarını hiç, az, orta, çok ve en çok olarak 5 li likert ölçeğinde derecelendirmeleri istenilmiş ve verilen cevaplar, parametrik olmayan test analizi ile sınıflar arası farklılık bulunup bulunmadığı yönünden analiz edilmiştir. Bir yıldızlı otelin verileri, sadece 1 adet olması nedeniyle, bu analizde de ihmal edilmiştir.

Tablo 6-41 Sınıflar Ve Satış Kanallarının Karşılaştırılması

	HİPOTEZ	TEST	SİG. (ANLAMLILIK)	KARAR
1	İnternet Satışları Açısından Sınıflar Arasında Farklılık Yoktur	İlişkisiz Örneklem Testi (Kruskal Walls)	0,00	**Fark Vardır**
2	Merkezi Satışlar Açısından Sınıflar Arasında Farklılık Yoktur	İlişkisiz Örneklem Testi (Kruskal Walls)	0,00	**Fark Vardır**
3	Kendi Web Sayfası Satışları Açısından Sınıflar Arasında Farklılık Yoktur	İlişkisiz Örneklem Testi (Kruskal Walls)	0,062	Fark Yoktur
4	Seyahat Acenteleri Satışları Açısından Sınıflar Arasında Farklılık Yoktur	İlişkisiz Örneklem Testi (Kruskal Walls)	0,056	Fark Yoktur
5	Doğrudan Satışlar Açısından Sınıflar Arasında Farklılık Yoktur	İlişkisiz Örneklem Testi (Kruskal Walls)	0,063	Fark Yoktur

Yapılan analiz sonucunda; kendi Web sayfası satışları, acenta anlaşmaları ve doğrudan satışlar (telefon, mail, kapı satışları vs) açısından tesisin sınıfı bakımından farklılık bulunmadığı; CRS (Merkezi Rezervasyon sistemleri) kanalı ile veya GDS (Global dağıtım sistemleri) satışları ve internet satışları (tanıtım kullanma) açısından sınıflar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

1.Satış Kanallarının Kullanım Sıklığını Karşılaştırma

GY uygulayan ve uygulamayan tesislerin satış kanallarının kullanım sıklığını belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır.

Tablo 6-42 GY Uygulayanların Satış Kanalı Kullanım Sıklığı

6.42.a GY Uygulamayanlar

	DOĞRUDAN SATIŞLAR		WEB SAYFASI SATIŞLARI		MERKEZİ SATIŞ SİSTEMİ		İNTERNET SATIŞLARI		ACENTA SATIŞLARI	
Sıklık	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç	3	4	9	12	9	12	3	4	2	2,7
Az	7	9,3	12	16	13	17,3	5	6,7	6	8
Orta	19	25,3	33	44	31	41,3	27	36	25	33,3
Çok	39	52	13	17,3	18	24	24	32	30	40
En Çok	4	5,3	3	4	2	2,7	15	20	6	8
Toplam Sayı	72	96	70	93,3	73	97,3	74	98,7	69	92
Boş Cevap	3	4	5	6,7	2	2,7	1	1,3	6	8
GENEL TOPLAM	75	100	75	100	75	100	15	100	75	100

6.42.b GY Uygulamayanlar

	DOĞRUDAN SATIŞLAR		WEB SAYFASI SATIŞLARI		MERKEZİ SATIŞ SİSTEMİ		İNTERNET SATIŞLARI		ACENTA SATIŞLARI	
Sıklık	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç	10	13	11	14,3	17	22	6	7,8	8	10,4
Az	7	9,1	15	19,5	17	22,1	11	14,3	21	27,3
Orta	20	226	35	45,5	30	39	28	36,4	23	29,9
Çok	36	46,8	12	16,6	13	16,9	17	22,1	21	27,3
En Çok	3	3,9	4	5,2			15	19,5	4	5,2
Toplam Sayı	76	98,7	77	100			77	100	77	100
Boş Cevap	1	1,3								
GENEL TOPLAM	77	100	77	100	77	100	77	100	77	100

Tablo 6.42.a' da frekans dağılımlarının karşılaştırılmasında; GY uygulayan tesislerin %52 si doğrudan satışları, %40'ı da acenta satışlarını ''çok'' kullandıklarını belirtirken, en çok internet satışını kullandıklarını belirtenlerin oranının yüzde 20 olduğu görülmektedir. Diğer satış kanallarının ise orta düzeyde kullanıldığı görülürken merkezi satış sistemini ve kendi WEB sayfası satışlarını hiç kullanmayanların oranının ise %12 olduğu anlaşılmaktadır. Acenta satışlarını hiç kullanmayanların oranını %2,7 olduğu, en çok acenta satışını kullandığını belirtenlerin oranı ise %8 olduğu görülmektedir.

Tablo 6.42.b' de GY uygulamayanların, % 46 ile doğrudan satışları ''çok'' kullandıkları yönünde cevapladıkları, diğer satış kanallarını ise ''orta'' düzeyde kullandıkları anlaşılmaktadır. Merkezi satış sistemlerini hiç kullanmadığını belirtenlerin oranının % 22,1 olduğu görülmektedir. Kendi WEB sayfası satışlarını hiç kullanmayanların oranı %14,3 iken internet satışlarını hiç kullanmayanların oranı ise %7,8 dir. Acenta satışlarını hiç kullanmayanların oranı ise % 10,4 olduğu görülmektedir.

2-Otellerin Web Sayfalarından Rezervasyon Alma Durumlarının Karşılaştırılması

-Anket Uygulanan Küçük Ve Orta Ölçekli Otellerde Web Sayfası Olması Ve Online Rezervasyon Alma Oranı

Küçük ve orta ölçekli tesislerde, internet sayfaları üzerinden yapılan araştırma sonucuna göre elde edilen veriler üzerinde, kendi WEB sayfalarının bulunması ve bu sayfalardan online rezervasyon alan tesis yüzdelerinin ve sayılarının tespiti için frekans analizi uygulanmıştır.

Tablo 6-43 de görüldüğü gibi, anket uygulanan 152 küçük ve orta ölçekli otelin 143 tanesinin yani % 94,08 inin en az iki dille açılabilen kendisine ait bir Web sayfası bulunmaktadır. Bunlardan 108 tanesi, yani % 71, 05 i kendi Web sayfasından online rezervasyon almaktadır. 9 tane otelin ise kendine ait bir Web sayfası bulunmamaktadır. 35 küçük ve orta ölçekli otel, yani %23 ünün ise kendine ait bir

Web sayfası bulunmakla birlikte bu sayfada online rezervasyon işlemi yapılamamaktadır

Tablo 6-43 Web Sayfası Olması Ve Online Rezervasyon Alma Oranı

WEB SAYFASI	OTEL SAYISI	YÜZDE
VAR, REZERVASYON ALMIYOR	35	23,03
VAR, REZERVASYON ALIYOR	108	71,05
TOPLAM	143	94,08
YOK	9	5,92
GENEL TOPLAM	**152**	**100**

Tablo 6.44 de görüldüğü üzere, kendine ait bir Web sayfası bulunmakla birlikte bu sayfada online rezervasyon işlemi yapılamayan 35 otelin 24 tanesinde, rezervasyon formu gönderme sistemi bulunurken, 5 tanesi rezervasyon işlemini budgetplaces.net, trip-advisor ve findingroom.com gibi internet sitelerine yönlendirmek suretiyle rezervasyon yapmaktadır. 6 Otel ise kendi Web sayfasından sadece rezervasyon için telefon numarası vermektedir.

Tablo 6-44 Web sayfası

	WEB SAYFASINDAN REZERVASYON ALMAYANLAR	YÜZDE
Form Doldurtan	24	68,57
İletişim Adresi Veren	6	17,14
Başka Sayfaya Yönlendiren	5	14,29
TOPLAM	**35**	**100**

Kaynak: Veriler tesislerin internet sayfalarının taranması sonucunda elde edilmiştir.

Küçük ve orta ölçekli 152 otelin internet siteleri üzerinden yapılan inceleme sonucunda; tesislerin genellikle www.expedia.com, www.booking.com, www.hotelieristanbul, www.ebookers.com, www.trhotels.com, www.tatilsepeti.com, www.küçükoteller.com, www.nerdekal.com, www.hrsotel.com, www.gezinet.net, www.traveguide.com vb dağıtım kanallarında

rezervasyon ve satışlarının ulusal ve uluslarası alanda açık olduğu görülmüştür. Aynı zamanda otellerin, yellowpages, plus.google.com, firmarehberi, mekanist.net, tubiba, oteliletişim.com vs. sitelerinde de iletişim bilgilerinin bulunduğu görülmüştür. Bazı otellerin belli tarihler arasında fırsatbufırsat, şehrikeyif, markapon, şehirfırsatı gibi internet sitelerinde de vb. indirimli satışları bulunmaktadır. Ayrıca kendi Web sayfaları üzerinde de senior, honeymoon, culturel adı altında indirimli paketler ve özel teklifler sundukları görülmüştür. Örneğin Meretto Oteli'nin www.themerettohotel.com adresinde yer alan sitesinde, 7 gece konaklamalarda %5 indirim ve ücretsiz transfer, 5 gece konaklamalarda ücretsiz SPA teklifi bulunmaktadır. ACRA otelin www.acrahotel.com adresinde bulunan internet sitesinde ücretsiz havaalanı transferi, boğaz turu içerikli balayı paketi, özel rehber eşliğinde şehir turu içeren kültürel paket teklifi bulunmaktadır. www.uyanhotel.com adresinde bulunan Uyan Oteli'nin Web sayfasında ise sadece Web sayfasından 3 gece için rezervasyon yaptıranlara havaalanından ücretsiz transfer hizmeti teklifi verilmektedir. Best Western üyesi olan Citadel Oteli'nin www.citadelhotel.com adresinde bulunan internet sitesinde ise 6 yaş altına ücretsiz konaklama, 14 marta kadar 4 gece kal 3 gece öde paketi, yaşlı paketine minimum 3 gece konaklamada şehir turu hediye verilmesi, romantik pakete restoranda indirim gibi özel teklifler yer almaktadır. Araştırmada sadece bir otelin uluslararası satış ağında yer almadığı görülmüştür.

Otellerin birçoğunda rezervasyon alınan Web siteleri ''Reseliva rezervasyon sistemleri '' tarafından düzenlenmiştir. Aynı şekilde ''Hotel Runner-Bulut Sistemi, Hotel Rezervation Network, Webhotelier, wwwsearchotelsreservation.com, Hotel Booking Engine, Boutique Hotel Management, bookings.ihotelier.com, booking.boutiquehotel.com, verticalbooking rezervasyon siteleri tarafından Web sayfalarının rezervasyon alma sistemleri hazırlanmıştır. Best Western üyesi olan Citadel Hotel, Hotel Amber, Empire Palace, Acropol Suites otellerinin rezervasyon sistemleri de Best Western tarafından desteklenmektedir.

3.Web Sayfalarından Rezervasyon Alma Durumlarının GY Uygulayan ve Uygulamayan Oteller Açısından Karşılaştırılması

KOBKİ'lerde Web Sayfası olma durumunun GY uygulanıp uygulanmaması ile ilişkisinin bulunup bulunmadığı, t testi karşılaştırılmış ve iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 6-45 GY açısından WEB sayfası satışları karşılaştırma

	GY	SAYI	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SİG. (İKİ YÖNLÜ ANLAMLILIK)
Web Sayfası Satışları	**Uygulayan**	75	1,63	0,632	0,52
	Uygulamayan	77	1,69	0,544	

GY uygulayan ve uygulamayan otellerin ortalamalarının karşılaştırılmasında, GY uygulayan otellerin, uygulamayan otellere göre ortalamasının daha yüksek olduğu görülmekle birlikte, aradaki farkın homojen olmayan grup sayılarından da kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

Ankete katılan otellerin kendi Web sayfaları bulunması ve 1 otel hariç diğerlerinin uluslararası satış sitelerinde yer alıyor olmasına rağmen, GY uygulayan ve uygulamayan otellerde Web ve internet satışlarının hiç olmadığını ifade edenlerin azımsanmayacak oranda olduğu tablo 6.43 den görülmektedir. Bu oranın yüksek olması, küçük ve orta ölçekli otellerde internetin, satışlarının arttırılması açısından yeterince verimli kullanılamadığı ya da müşterilerin WEB sayfasından rezervasyon yaptırmayı tercih etmedikleri anlamına gelmekte olup, otellerin WEB sayfalarının tanıtımlarını artıracak ve rezervasyonu cazip hale getirecek bir yol izlemeleri gerektiği düşünülmektedir.

Müşterilerinin Geliş Şekillerinin Karşılaştırılması

Ankete katılan otellere, müşterileri geliş şekline göre, iş için gelenler, turla (grup) gelenler, münferit olarak gelenler yoğunlukları bakımından 1., 2. ve 3. sıralamasına

tabi tutmaları istenilmiştir. Alınan sonuçlar ise; GY uygulayan ve uygulamayan küçük ve orta ölçekli otellerde müşterilerin geliş şekilleri arasında ve geliş şekillerinin sınıflar arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı yönünde analiz edilmiştir.

a-Sınıflar Arası Karşılaştırma

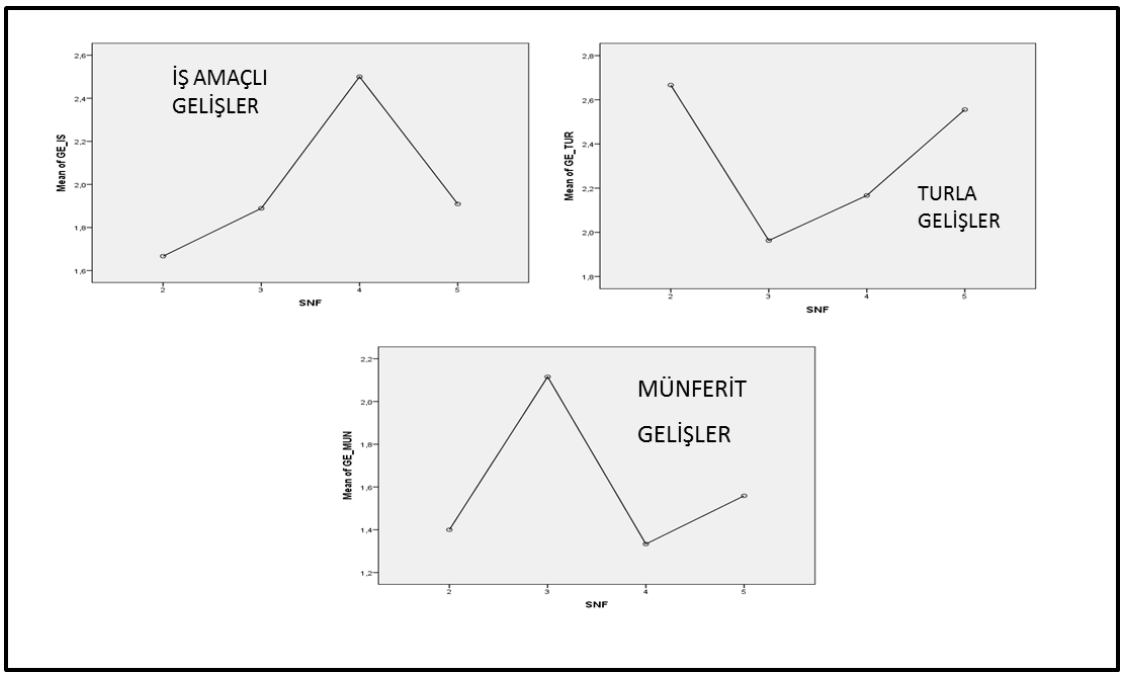
1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı oteller ile butik otel ve özel konaklama tesisi sayılarının farklı olması nedeniyle, parametrik olmayan ilişkisiz örneklemler için varyans analizi analizi uygulandığında; turla gelişler, tatil amaçlı münferit gelişler ve iş amaçlı gelişlere ilişkin sınıflar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6-46 Sınıflar Arası Geliş Şekillerinin Karşılaştırılması

	HİPOTEZ	TEST	SİG. (ANLAMLILIK)	KARAR
1	İş İçin Gelişler Açısından Sınıflar Arasında Farklılık Yoktur	İlişkisiz Örneklem Testi (Kruskal Walls)	0,032	**Fark Vardır**
2	Turla Gelişler Açısından Sınıflar Arasında Farklılık Yoktur	İlişkisiz Örneklem Testi (Kruskal Walls)	0,001	**Fark Vardır**
3	Münferit Gelişler Açısından Sınıflar Arasında Farklılık Yoktur	İlişkisiz Örneklem Testi (Kruskal Walls)	0,000	**Fark Vardır**

Grup ortalamalarının grafiğinin incelenmesi sonucunda, butik otellere iş amaçlı gelişlerin, diğer otellerden fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 6-9 İş Amaçlı Gelişler, Turla (Grup) Gelişler Ve Tatil Amaçlı Münferit Gelişler



Turla gelişlerde, 2 yıldızlı otellerle 3 yıldızlı oteller arasında ve 3 yıldızlı otellerle de özel konaklama tesisleri arasında anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan analize göre de en fazla turla 2 yıldızlı otellere gelindiği, en az da 3 yıldızlı otellere gelindiği anlaşılmaktadır.

Münferit gelişlerde ise, 3 yıldızlı otellerle özel konaklama tesisleri ve butik oteller arasında farklılık olduğu görülürken, ortalamalar grafiğine göre münferit gelişlerin en fazla 3 yıldızlı otellere yapıldığı, en az ise butik otellere yapıldığı anlaşılmaktadır.

Geliş Şekillerinin GY Uygulayanlar ve Uygulamayanlar Açısından Karşılaştırılması

GY uygulayan ve uygulamayan küçük ve orta ölçekli otellerde müşterilerin geliş şekilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı t testi ile karşılaştırılmıştır Yapılan t testinin sonucunda, müşterilerin geliş şekillerinde GY uygulayan oteller ile uygulamayan oteller arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Tablo 6-47' de, iki grubun ortalamalarının karşılaştırılmasında, GY uygulayan otellerde iş için gelenler yoğunlukta iken, uygulamayan otellerde turla gelenlerin ve münferit gelenlerin fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6-47 Geliş Şekillerinin Karşılaştırılması

GELİŞ ŞEKLİ	GY	SAYI	ORTALAMA	SİG.
İş Amaçlı Gelenler	Uygulayan	73	1,92	0,52
	Uygulamayan	77	1,77	
Tatil Amaçlı Turla Gelenler	Uygulayan	67	2,3	0,919
	Uygulamayan	74	2,31	
Münferit Gelenler	Uygulayan	72	1,74	0,244
	Uygulamayan	76	1,89	

Geliş şekillerine göre yapılan frekans analizinde ise; münferit gelişlerin 1 sırada olduğunu belirten tesis sayısı 66 yani %43,4 iken, iş için gelişlerin 1 sırada olduğunu belirten tesis sayısı 63 dür. 2.sırada turla gelişler olduğunu belirten tesis sayısı 56 yani 36,8 iken, turla gelişlerin 3. Sırada olduğunu belirten tesis sayısı da 64 dür. Ancak 1. Sırada olduğunu belirten tesis sayısı 21 dir.

Tablo 6-48 Geliş Şekillerinin Sayısal Karşılaştırılması

	İŞ AMAÇLI GELENLER		TATİL AMAÇLI TURLA GELENLER		MÜNFERİT GELENLER	
Sıralama	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
1. Sırada	63	41,4	21	13,8	66	43,4
2. Sırada	48	31,6	56	36,8	43	28,3
3. Sırada	39	25,7	64	42,1	39	25,7
Toplam Sayı	150	98,7	141	92,8	148	97,4
Boş Cevap	2	1,3	11	7,2	4	2,6
GENEL TOPLAM	152	100	152	100	152	100

Dolayısıyla yapılan frekans analizine göre, küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde ağırlıklı olarak gelişlerin münferit tatilcilerle iş amaçlı olduğu söylenebilir

7. SONUÇ VE ÖNERİ

1970 li yıllarda teknolojideki hızlı gelişmelere bağlı olarak, global dağım kanallarının artması, bu kanallar vasıtasıyla satış yapan, sabit ve stoklanamaz kapasiteye sahip havayolu firmalarının da fiyata duyarlı müşterileriyle zamana duyarlı müşterileri arasında fiyat farklılaştırması yaparak mevcut kapasitelerinden en fazla gelir getirici şekilde yararlanmalarını sağlamıştır.

1980 li yıllarda da havayolu firmalarının, aldıkları olumlu sonuçları ilan etmeleriyle dinamik bir fiyatlama modeli olan gelir yönetimi; sabit maliyeti yüksek, stoklanamayan ve kısa dönemde arttırılamayan kapasiteye sahip, belirsiz talep miktarıyla karşı karşıya olan ve mevcut pazarını dilimlere ayrıma imkânı olan diğer hizmet sektörleri arasında da yayılmaya başlamıştır. En fazla kullanım alanını da, belirtilen özelliklerle birebir eşleşen konaklama sektöründe bulmuştur.

1990 lı yıllarda, farklı ülkelerde çok çeşitli araştırmalara konu olmuş, çeşitli uygulama modelleri geliştirilmiş ve gelişimi yakından takip edilmiş olan gelir yönetimi uygulamalarının ülkemiz turizm sektöründe kullanım alanı bulması uluslararası büyük zincir oteller aracılığıyla olmuştur.

Kimes'ın 1989 yılında yaptığı tanımlamayla ''doğru ürünü, doğru zamanda, doğru müşteriye satmak'' olarak en kısa şekilde tarif edilen gelir yönetimi, kapasitenin ve fiyatların, en fazla geliri getirecek şekilde yönetilmesidir. GY talebin analiziyle başlayarak, pazarın bölümlendirilmesi, her pazara farklı fiyatlar uygulanması ve bu fiyatların sınırlı kapasite ile uyumlaştırılmasına ilişkin çeşitli taktikler ve stratejiler gerektiren bir süreci ifade etmektedir.

Turizm sektörünün doğası ve dinamikleri gereği büyük küçük pek çok konaklama tesisi aslında bu sayılan yöntemleri bir şekilde uygulamaktadır. En küçük pansiyon bile en azından sezon talebini ve benzer türde pansiyonların fiyatını dikkate alarak bir fiyatlama yapar ve fiyatları da bulunduğu bölgeye olan talebin yoğunluğuna göre

değiştirebilir. Fakat bunu yaparken büyük ölçüde sezgisel davranmaktadır, herhangi özel bir taktik belirlemez.

Büyük ölçekli otellerde ise durum biraz daha karmaşıktır. Sadece odalar bölümü geliri değil, yan ünitelerin de gelirleri olan, yüksek kapasiteli ve talep dalgalanmalarından doğrudan etkilenebilen, yatırımları için finansman güçlüğü yaşamadığı kabul edilen, yönetilmesi ve pazarlaması özel stratejiler gerektiren işletmelerdir. Bu nedenle GY uygulamaları açısından daha uygun bir sisteme sahiptirler.

Oldukça karmaşık taktik ve hesaplamalar içerdiği için manuel olarak kullanılmasından ziyade bilgisayar yazılımları ile yürütülmesi tercih edilen, bu nedenle yeni bir yazılım maliyeti gerektiren GY uygulamalarının dünyada ve ülkemizde büyük ölçekli konaklama işletmelerinde daha sistemli kullanıldığı çeşitli araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Ancak aynı araştırmalar kapsamında, kapasite darlığı, organizasyon yapısının küçüklüğü ve profesyonel yönetim anlayışı yerine sezgisel yaklaşımlar içerisinde oldukları gerekçesiyle GY sistemini kullanmadıkları düşünülen küçük ve orta ölçekli işletmelerin genellikle ihmal edildiği görülmüştür.

Bununla birlikte günümüzde teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi nedeniyle KOBKİ'ler için de GY yazılım programları geliştiren firmalar bulunmaktadır. Ayrı bir modül olarak alınabilmesi nedeniyle, bilgisayarlı konaklama yönetim sistemi kullanan işletmeler daha az maliyetli olarak kendi programlarına bu yazılım modüllerini ekleyebilmektedirler. Daha da ötesi son birkaç yıldır bulut tabanlı yönetim sistemleri kullanmaktadırlar. Bu sistem, ekstra bir yazılım maliyeti gerekmeksizin, internet üzerinden, kullanıldığı kadar ödenmesi nedeniyle daha az maliyetlidir ve gerek global dağıtım kanallarına ulaşma, gerekse fiyatlandırma taktiklerini uygulama açısından kolaylık sağlamaktadır. Böylece küçük ve orta ölçekli otellerin de GY uygulayarak gelirlerini artırma olanağı bulunmaktadır.

Bununla birlikte arz/telep ve pazar analizleri, çevresel faktörlerin değerlendirilmesi aşamaları, kararların ve taktiklerin belirlenmesi bir ön hazırlık gerektiren GY'de yazılımlar ve sistemler bir noktaya kadar veri toplama, ayırma, ölçme ve değerlendirme konusunda kolaylık sağlasa da, hedeflerin belirlenmesi, bazı kararların alınması ve sonuçların yorumlanması, taktik ve stratejilerin oluşturulması sonuçta eğitimli ve bilgili yönetim ve personel gerektirmektedir. Bu noktada küçük ve orta ölçekli otellerin, bu sisteme geçme aşamasında ilk olarak eğitimli ve bilgili personele ve sistemin işletmeye yerleşmesi açısından gerekli tedbirleri alma konusunda hevesli yöneticilere ihtiyaçları bulunmaktadır.

Günümüz teknolojik ilerlemelerinin etkisiyle GY uygulamalarının küçük ve orta ölçekli konaklama işletmeleri tarafından da kullanımının arttığı düşünülerek, bu araştırma kapsamında, KOBKİ' lerde GY uygulamalarının, sistemin yapısına uygun şekilde gerçekleşip gerçekleştirilmediği ile birlikte, uygulayan tesisler açısından da düzey belirleme çalışması yapılmıştır.

Bu amaçla oluşturulan ''İstanbul'da bulunan küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinde gelir yönetimi hangi düzeyde uygulanmaktadır?'' ana araştırma sorusu kapsamında, İstanbul'da bulunan 270 adet 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı otel, butik otel ve özel konaklama tesisinden mail adreslerine ulaşılabilen 259 tanesine anket formu gönderilmiştir. Anketi cevaplayan 152 tesis içerisinden de 75 tanesi GY uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışmanın ilk aşamasında, GY uygulayan ve uygulamayan tesislerin özellikleri ve farkları incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda; GY uygulayan tesislerin genellikle 12 yaşından küçük tesisler oldukları, oda sayılarının nispeten GY uygulamayanlara göre fazla olduğu, aile işletmesi yapısından kurtularak şirketleşmeyi tercih ettikleri ve profesyonel yönetici tarafından yönetildikleri; GY uygulamayan tesislerin ise sahibi tarafından yönetilme oranın daha yüksek olduğu görülmüştür.

Günümüzde gerek bilgi işleme alanında gerekse iletişim alanında teknolojik gelişmelerin artmasının da etkisiyle GY uygulasın veya uygulamasın tüm tesislerin veri bankası oluşturma veri saklama düzeyinin yükseldiği, genellikle çevresel faktörleri dikkate almadıkları düşünülmesine rağmen, tesislerinin analizini ve talebin analizini yaptıkları ve bir kısmının gelecek dönem talebinin tespitinde gerekli olan çevresel faktörleri de dikkate aldıkları görülmüştür. Ayrıca yine bilgi çağının bir başka faydası olarak, yeni pazarlara ulaşma imkânına kavuşmuşlardır. Dolayısıyla pazarı bölümlendirme hedef pazara yönelme, pazar talebini takip ederek bu talebe göre fiyat ve kapasite tahsisi yapma faaliyetlerini daha kolay yapar hale gelmeleriyle birlikte global dünyanın bir parçası olmayı başarmışlardır.

GY uygulayan tesislerin çalışma şekilleri açısından ise, fiyatlarının belirlenmesinde önceliği sezon değişikliklerine verdikleri, tesisin ve çevrenin özelliklerini de önemli buldukları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte GY ana noktalarından biri olan pazarın talebini fiyatlandırmada esas alanların oranın düşük olması ise GY uygulama eksikliklerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, daha önceki araştırmalarda, fiyatlamada yöneticinin sezgi ve yargılarının önemli olduğu konusunda rastlanan bulgulara rağmen, günümüzde GY uygulayan tesislerin yalnızca %8,6 sının 1. Sırada önemli görmesi GY nin başarısı açısından önemli bir bulgudur.

GY için önemli olan, bir yıl ve üzeri bir süre için talep tahmininde bulunduklarını belirtenlerin oranı % 1,3 dür. Bununla birlikte % 61,2 si 0-6 ay için tahminde bulunduklarını belirtmişlerdir. Ancak KOBKİ' lerde talep tahmininde yanılma payının halen oldukça yüksek olduğu da göze çarpmaktadır.

GY nin bir başka önemli taktiklerinden olan yüksek talep dönemlerinde geliri arttırmak amacıyla uygulanan fazla rezervasyon uygulamalarında risk görmeyen ve gelir yönetimi uygulamaları ile daha sistemli hale geldiğini belirtenlerin oranı %38,7 dir. Ancak işletmelerin önemli bir kısmı hala risk taşıdığını belirtmektedirler.

Gelir yönetiminin uygulamalarını değerlendirme açısından önemli bir yeri olan; gelir etkinliğinin %34,7; yer değiştirme oranlarının %24 ve eşdeğer doluluk oranları hesaplama işlemlerinin %28 oranında tesis yazılım ile yapıldığını söylemişlerdir. %37 civarı tesis ise bunları manuel yaptığını ifade etmiştir. Hiç uygulanmadığını belirtenlerin oranı ise %2 dir. Bu durum GY uygulamaları açısından başarılı bir sonuçtur.

Ayrıca tesislerin gelmeyenlerin, iptallerin ve reddedilen müşterilerin kayıtlarını genellikle tuttukları da bulgular arasındadır.

İkinci aşamada, GY uygulamalarının yönetimi için hazırlık, arz ve talebin analizi/talep tahmini, fiyatlandırma/bölümlendirme, kapasitenin ve fiyatların yönetimi olarak 4 aşama belirlenmiştir. Her bir aşama alt gruplara ayrılmış ve her bir grup yeniden puanlanmıştır. Yapılan puanlama sistemine göre işletmelerin alt grup puanlarının toplamıyla oluşturulan GY puanı düşük, orta ve yüksek düzeylere ayrılmış ve KOBKİ'lerin GY uygulama düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan belirleme çalışmasının sonucuna göre, 15 tesisin düşük düzey, 41 tesisin orta düzey ve 18 tesisin de yüksek düzey uygulamada bulundukları görülmüştür. Bununla birlikte KOBKİ'ler içerisinde genel olarak GY aşamalarının ve alt düzeylerinin uygulanmasını tam olarak yerine getiren tesisin bulunmadığı anlaşılmıştır.

Bunun nedeninin; gelir yönetimi uyguladıklarını belirtmelerine rağmen, KOBKİ'lerin çoğunluğunun rakiplerin fiyatlarını takip etmemeleri, tesisin özelliklerinin talebe etkisinin değerlendirilmemesi, talep tahmin sürelerinin kısa olması, talep tahmininde yanılma paylarının yüksek olması personele GY konusunda yeterli eğitim verilmemesi, talebe göre fiyat kapasite düzenlemelerinin yapılmaması, fiyatlamalarda pazar talebinin dikkate alınmaması fazla rezervasyon etkinliğinde, risk taşıdığını belirtenlerin bu uygulamadan kaçınmaları olduğu araştırma sonucunda görülmüştür. Ayrıca tesislerin GY için belirlenen GY ne hazırlık, arz talep analizi ve kapasitenin yönetimi aşamalarında düzey grupları arasında belirgin farklılık olduğu,

bölümlendirme /fiyatlama aşamasında ise orta düzey grubu ile yüksek düzey grubu arasında, yapılan faaliyetlerin birbirine yakın olduğu görülmüştür.

1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı oteller ve butik oteller ile özel konaklama tesisleri arasında GY aşamalarının uygulanmasındaki farklılıklar açısından yapılan incelemede, tesisler arasında kapasite ve fiyatların yönetimi konusunda farklılıklar bulunduğu ve bu aşamada en başarılı sonuçları 3 yıldızlı otellerin aldığı görülmektedir. Genel olarak da 3 yıldızlı oteller ile özel konaklama tesislerinin GY nin aşamaları ve alt uygulamalarını başarılı olarak gerçekleştirdikleri anlaşılmıştır.

GY uygulamaları ile karlılık, doluluk, oda gelirlerinde artış, tesis gelirlerinde artış, kaynakların verimli yönetimi, pazar payı, tesisin imajı, rakiplere üstünlük, kapasitenin etkin yönetimi ve fiyatların yapılandırılması konularında alınan sonuçlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda ise, genel olarak tesislerin GY uygulamalarından olumlu sonuçlar aldıkları görülmüştür. Genelde orta düzey uygulama yapanların sonuçları daha olumlu değerlendirdikleri görülmekle birlikte çok olumlu etkileri olduğunu belirten tesis sayısının da az olduğu dikkati çekmektedir.

Bir diğer alt araştırma konusu olan KOBKİ'lerde satış kanalı kullanımı konusunda yapılan inceleme sonucuna göre de tesislerin %94 ünün kendi WEB sayfası olduğu, ancak bu sayfadan rezervasyon alma oranının %71 olduğu görülmüştür. Diğer satış kanalları arasında ise en fazla seyahat acentası ve doğrudan satışların bulunduğu anlaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, tesislerin GY'ye hazırlık aşamasında bulunan alt faaliyetleri yerine getirmede farklılık göstermedikleri, yani genelde tesislerin yetkili birim belirleme, en az iki yıllık veri bankası oluşturma gelir yönetimi stratejisi ile otel stratejisini uyumlaştırma, personel için performans ölçme siteminin belirlenmesi faaliyetlerinde düşük, orta ve yüksek düzeyin birbirlerinden farklı uygulamalarda bulunmadığı görülmüştür. Ancak GY konularında personele eğitim verilmesi ve

genel olarak hazırlık toplam puanına bakıldığında, düşük orta ve yüksek düzeyin hazırlık aşamaları uygulamalarının farlılıklar gösterdiği sonucu çıkmıştır**.**

Yapılan araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında; KOBKİ'lerin GY uygulama düzeylerinin genellikle orta düzey olduğu anlaşılmıştır.

Ayrıca, sitemin temel taktiklerinden biri olan fazla rezervasyon uygulaması, küçük ve orta ölçekli tesisler için biraz riskli sonuçları olabilecek bir uygulamadır. Fazla rezervasyon aldıkları durumda, rezervasyonların satışa dönüşme ihtimali, müşterilerinin güvenini kaybetme ve dolayısıyla işletmeninin itibarını sarsma ile sonuçlanabilir. Reklam ve pazarlama alanında kısıtlı olmaları nedeniyle müşterilerinin tekrar gelme ihtimaline güvenen küçük ölçekli işletmelerin bu sonucu istememeleri nedeniyle ve küçük kapasiteleri dolayısıyla fazla rezervasyonu kullanmakta çekingen davrandıkları düşünülmektedir. Ancak GY uygulamalarından daha fazla yararlanmak isteyen tesislerin bu konuya ağırlık vermesi gerekmektedir.

Bir diğer önemli nokta da, küçük ölçekli tesislerin, mevcut ürünlerinin genelde aynı nitelikte olmasıdır. Küçük ve orta ölçekli tesisler birbirlerinden çok farklı yapıda olabilirler ama kendi ürünlerinde sürekli değişim yapma imkânları yoktur. Bu nedenle ürün farklılaştırması yapamadıklarından, ayırdıkları pazar bölümlerinde her pazar dilimine farklı hizmet verme imkânları da bulunmamaktadır. Bu nedenle fiyat farklılaştırmasını tam anlamıyla yapma imkânlarının çok da fazla olduğu söylenemez. Ayrıca müşterilerin tepki ihtimali de fiyatlar konusunda yeterince değişiklik yapma ihtimallerini azaltmaktadır.

Rekabetin yüksek olması ve kapasite azlığı da KOBKİ'lerin güçlü indirimler uygulamasına engel olmaktadır. Aynı bölgede bulunan daha büyük ölçekli bir otelin indirim uygulamaları daha fazla gelir yaratma potansiyeline sahipken, küçük işletmeleri zor durumda bırakabilir.

KOBKİ'lerin GY konusunda başka bir sıkıntıları da sistemin uygulamasını ve kontrolünü bilen eğitimli personel ihtiyaçları olmasına rağmen yüksek maliyeti

nedeniyle istihdam edememeleridir. KOBKİ'lerin finansman ihtiyaçlarını genellikle kendi kaynaklarından sağlamaya çalışmaları da yeni iyileştirme yatırımları yapmalarını güçleştirmektedir.

Özellikle aile işletmesi niteliğinde olan tesislerde, aile üyeleri tarafından tesisin yönetilmeye çalışılması, ancak girişimcilik ile yöneticilik özelliklerinin aynı kişide toplanma ihtimalinin düşüklüğü de, yönetim hatalarının yapılmasına ve yeniliklerin takibini güçleştirmeye neden olmaktadır. Çoğu zaman aile üyeleri arasındaki çekişmeler de yönetim açısından sıkıntı yaratmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ayrıca pazardan gelecek talebi tahminleme konusunda sıkıntıları olduğu, kısa dönemli talep tahmin edebildikleri ve uzun dönemde yanılma oranlarının yüksek olduğu görülmüştür. Ancak bu faaliyeti gerçekleştirmeden diğer GY strateji ve taktiklerini uygulama konusunda başarılı olma oranı düşük olur. Zira sistemin temeli talebin doğru tahmin edilmesine bağlıdır.

Küçük ve **orta** ölçekli tesisler arasında gelir kaynağı olabilecek yan ünitesi olan tesis sayısı azdır ve en büyük gelirleri oda gelirleridir. Bu nedenle oda gelirlerini artırmak için mevcut kapasitelerinden en iyi şekilde yaralanmaları gerekmektedir. Gelir yönetimi bu açıdan KOBKİ'lere fırsat yaratmaktadır. Gelir yönetimi siteminin sistematik bir şekilde işletilmesi ve bir süreç olarak ele alınması KOBKİ'lerin göreceği faydanın artmasına neden olacaktır.

Sistemin basit olarak KOBKİ'lere yerleştirilmesi açısından öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1-Araştırma sonucunda; veri bankası oluşturma konusunda çoğu işletmenin sıkıntısının bulunmadığı görülmüştür. Burada önemli olan bu verilerin tahmin sitemine dönüştürülmesi için gerekli çalışmayı yapmaktır. Bu konuda basit yazılımlar veya sistematik manuel uygulamalar da faydalı olabilecektir. Toplam tahmini belirleme, aynı zamanda tüm kayıtların düzenli tutulmasına da bağlıdır. KOBKİ'lerin

özellikle iptallller ve no_show kayıtlarının tutulmasına özen göstermeleri ve bunlara dayanarak mutlaka bir fazla rezervasyon politikası oluşturmaları gerekmektedir. Ayrıca çevresel faktörleri ve bilgileri de takip etmeleri talep tahmini açısından önemlidir.

2-Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin pazar sayısının azlığı dikkat çekicidir. Ancak günümüz bilişim teknolojisi altında pek çok pazara ulaşma imkânı bulunmaktadır. Sadece kullanılan teknolojilerin sağladığı faydaların farkında olmaları gerekmektedir. Çok fazla pazar araştırması yapmadıkları anlaşılan KOBKİ'ler pazar karmalarının oluşturulması için bu konuya ağırlık vermeleri ve sürekli güncellemeleri gerekmektedir.

3- KOBKİ'lerin pazar bölümlendirmeleri yapılırken, büyük işletmelerin yaptığı standart yöntemlerden ziyade, müşterileri odaklı davranmaya devam etmeleri ve hizmetlerindeki farklılıkları kullanmaları, fiyatlarını da bu yönde farklılaştırmaları, faydalı olacaktır.

4-Yapılan araştırma sırasında, ankete cevap veren bazı yöneticilerin GY konseptini anladıkları anlaşılırken, GY uyguladığını ifade eden bazı tesislerin çalışanı ve yöneticilerinin tam olarak konuya hakim olmadıkları görülmüştür. KOBKİ'ler tüm sistemi yerleştirmeyi başarsalar dahi, kullanıcı ve yönetici eleman ihtiyacı giderilmediği sürece, GY nin başarı sağlaması zordur. Bu nedenle, iyi eğitimli bir ya da birkaç personelin özellikle bulundurulması zorunludur. Bu imkân hiç olmaması halinde ise sahip/yöneticinin eğitim olanaklarını araştırması ve kendisinin bilgi düzeyinin gelişimini sağlaması gerekmektedir.

5.KOBKİ'lerin satış pazarlama, yönetici ve gelir müdüründen oluşan gelir komitesi oluşturma imkânı varsa, bu komite oluşturulmalı ve GY sonuçlarının birlikte değerlendirilmesini sağlanmalıdır. Ancak bu olmadığı takdirde mutlaka bir ön büro personelinin ve yöneticinin koordineli çalışması sağlanmalı, GY personeline de karar verme yetkisi tanınmalıdır. Yüksek risk gerektiren kararların alınması ve dinamik

fiyatlama politikaları karşısında çalışana destek verecek bir yönetimin olması GY başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca GY uygulamalarının takibinin muhasebe departmanında olmasının engellenmesi gerekmektedir.

Ayrıca; literatür taraması sırasında turizm sektöründe faaliyet gösteren KOBKİ'ler hakkında çok çeşitli tanımlar bulunduğu ve bu tanımların kavram karmaşasına yol açtığı görülmüştür. Bu nedenle, KOSGEB destekleme kapsamına alınan ve çeşitli dernekler ve birlikler aracılığı ile temsil edilen küçük ve orta ölçekli konaklama tesislerinin büyüklük ölçütlerinin bir standarda kavuşturulması açısından, Kültür ve Turizm Bakanlığı ile birlikte ilgili dernek ve birliklerin ortak bir tanım oluşturulma çalışmasında bulunması gerektiği düşünülmektedir.

KOBKİ'lerde GY uygulama düzeyi konulu bu araştırma 2 aşamalı olarak gerçekleştirilmiş ve iki ayrı veri tablosu hazırlanmıştır. İlk aşamada oluşturulan veri tablosu detaylara yönelik olmakla birlikte, düzey çalışmasında kullanılan veriler, detaylandırılmadan, örnek uygulama modelleri çerçevesinde oluşturulan yeni bir modele göre alt faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığı yönündeki net cevaplar üzerinden oluşturulmuştur. Bu nedenle, bundan sonra benzer konuda yapılacak araştırmalara temel olacağı düşünülen bu çalışma ışığında, alt uygulama faaliyetlerinde yer alacak detay konuları da kapsayacak yeni çalışmaların KOBKİ'lerde GY uygulamalarının başarılı sonuçları olması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. Akgöz, (2013). *Düşünceden Uygulamaya Otel İşletmeciliği*. Ankara: Gazi Kitabevi**.**

2. Bahar & Kozak, D. M. (2012). *Turizm Ekonomisi.* Ankara: Detay Yayıncılık.
3. Emeksiz & Yolal (2012). *Getiri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
4. Emir, O. (2012). *Otel İşletmelerinde Pazarlama*. .(KOZAK 2009, Otel İşletmeciliği). Ankara: Detay Yayıncılık.
5. Haşit (2009). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim*. :Ekin Basın Yayın Dağıtım.
6. Jones, P. (2012). *Defining Yield Management and Measuring Its İmpact on Hotel Performance*.(A. INGOLD, U. McMahon-Beattie, & I. YEOMAN, ***Yield Management)*** Hampshire: Cengage Learning.
7. Kimes, S. (2012). *A Strategic Approach To Yield Management*.(A. Ingold, I. Yeoman, & U. McMahon-Beattie içinde, *Yield Management Strategies for The Service Industries*)(Second Edition). Hampshire: Cengage Learning.
8. Kurgun, H. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi ''Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi*''. Ankara: Detay Yayıncılık.
9. Kurgun, H. (2012). *Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Hizmetleri*. (M. A. KOZAK , OTEL İŞLETMECİLİĞİ) Ankara: Detay Yayıncılık.
10. Yrd. Doç. Dr. Hülya KURGUN (2008). *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi ''Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi''* (Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi ''Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi'') Detay Yayıncılık
11. Main, H. (2012). *The Use of Marketing Information Systems and Yield Managemet in the Hospitality Industry*. A. INGOLD, U. McMAHON-BEATTİE, & I. YEOMAN içinde, Yield Management. Hampshire: Cengage Learning.

12. McMahon-Beattie, U., & Donaghy, K. (1997). *Yield Management Practices.* e. b. İNGOLD, U. McMahon-BEATTİE, & K. DONAGH içinde, Yield Management Strategies for Service İndustries. Hampshire: Cengage Lerning.

13. Müftüoğlu, Tamer (2013). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler.* Ankara: Turhan Kitabevi.

14. Noone, B., & Andrews, N. (2012). *Revenue Management over the İnternet:A Study Of Irish Hotel İndustry.* A. INGOLD, U. McMAHON-BEATTİE, & I. YEOMAN içinde, Yield Managemet (second edition). Hampshire: Cengage Learning

15. Şener, Y. D. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
16. Usal, P. D., & Kurgun, Y. D. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri* (3. baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

17. Tranter, K. A., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2012). Management for the Hospitality Industry. Denver: Pearson Education.
18. Aksatan, M., & Aktaş, G. (2012). *Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi.* Anatolia; Turizm Araştırmaları Dergisi, 23(2), 233-246.
19. Kayaman, R. (1999). *Konaklama Endüstrisinde Getiri Yönetimi*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(2), 200.
20. Kayaman, R. (2000/1). *'Ankara, İstanbul ve İzmir'de Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi:*Amprik Bir Çalışma. Turizm Akademik,
21. Lee-Ross, D., & Johns, N. (1997). *Yield management in hospitality SMEs. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, , Vol. 9 (Iss: 2), pp.66 69.

22. Şanlıöz, H., Dilek, S., & Koçak, N. (2013). Değişen Dünya, Dönüşen Pazarlama: Türkiye Turizm Sektöründen Öncü Bir Mobil Uygulama Örneği. Anatolia Jounel, Cilt 24, SAYI:2, 250-260.

23. İnternet World Statats; Erişim tarihi: 23.4.2014 http://www.internetworldstats.com/images/world2012pie.png

24. *2011-2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı*. (2011). Erişim tarihi:26.4 2014 tarihinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı: www.sanayi.gov.tr

25. Kobitek Erişi

26. m Tarihi :22.4.2014 www.kobitek.com

27. Andersen & EUROPEAN COMMISSION REPORT. (1997). *Yield management In small and medium-sized enterprises in the tourism industry;General report*. Erişim Tarihi: 5. 2. 2014 European Union: bookshop.europa.eu;http://europa.eu.int

28. Beklen, A. (27.9.2013. *Hayal-Kurmaktan-Paylasmaya-Rakamlarla-Seyahatin-5-Asamasi*. Erişim Tarihi: 24.4 2014 blog.hotelrunner.com

29. *ekonomi,ipsos*. (2012, 10 27). Erişim Tarihi: 23.4 2014 sabah: www.sabah.com.tr/Ekonomi/2012/.../her-uc-kisiden-biri-tatile-online-gitt...

30. Emeksiz, M. (2001). *Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli. Erişim Tarihi:*21.Nisan 2014 Ulusal Tez Merkezi,Yöktez: https://tez.yok.gov.tr/ Ertan, İ. (2014, 4 18). *Turizm Güncel.* 4 21, 2014

31. Ertan,İlhanErişim Tarihi:9.3.2013 www.google.com.tr/search?q=ilhan+ertan+hotel+partner&oq=ilhan+ertan+&aqs=chrome.3.69i57j0l5.9877j0j8&sourceid=

32. *G.V.K.*. Erişim Tarihi:22.4.2014 Mevzuat Metin GELİR VERGİSİ KANUNU: www.mevzuat.gov.tr

33. *İnternet Kullanım Alışkanlıkları Raporu*. (2009). Erişim Tarihi:23.4 2014 kristal elma: www.kristalelma.com/mailing/2009haziran/Ipsos_rapor.ppt

34. *Internet Travel Hotel Booking Statistics (eTrack, eMarketer, Alexa.com)*. (18.6.2013). Erişim Tarihi:23.4.2014 Statistic Brain: www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-bo.

35. Kaya, E. (2008). *İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Elektronik Dağıtım Kanalları İle Etkileşim.* Erişim Tarihi:22.4. 2014 Ulusal Tez Merkezi: https://tez.yok.gov.tr

36. *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri*. (28.11.2013). Erişim Tarihi:26.4.2014 TÜİK haber bülteni: www.tuik.gov.tr

37. ÖREN, Veli. Erdinç. (2005). *Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* Erişim Tarihi:04 22, 2014 Ulusal Tez Merkezi: https://tez.yok.gov.tr ü

38. *The European Tourism Market Report*. (2012). Erişim Tarihi:5 3, 2014 Europian Commission-Tourism Link: www.tourismlink.eu

39. *Turizm İstatistikleri*.. Erişim Tarihi:20.4.2014 Kütür ve Turizm Bakanlığı: http://www.kultur.gov.tr

40. *Türkiye Odalar Borsalar Birliği*. (2012). Erişim Tarihi: 26.4 2014 KOBİ Bilgi Sitesi: kobi@tobb.org.tr

41. *Türkiye'de İnternetin Durumu - 2013*. (2013, 4 8). Erişim Tarihi:24.4, 2014 Alternatif Bilişim: www.alternatifbilisim.org

42. *Türkiye'de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvik ve Destekler*. (2012, 7). Erişim Tarihi: 27.2. 2014 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı; Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü: www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr

43. *Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Raporu*. (2003). Erişim Tarihi:24 6, 2014 OECD: www.oecd.org/industry/smes/33705673.pdf

44. Unurlu, Ç. (2010). *Otel İşletmelerinin Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi;İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama.* Erişim Tarihi: 21,Nisan 2014 Ulusal Tez Merkezi: https://tez.yok.gov.tr/

45. Yıldız, Ş. (2011). *Beş Yildizli Otel İşletmelerinin Örgüt Yapilarinin Mekanik-Organik Örgüt Yapisi Bağlaminda İncelenmesi*. Erişim Tarihi: 28.6.2014 Süleyman Demirel Üniversitesİ: eprints.sdu.edu.tr/874

46. Yurtsever, İ. (3.2.2012). *Oda Gelirlerini Artımada Yield Managemet*. Erişim Tarihi:12.3.2014 Turizm Gazetesi: kariyer.turizmgazetesi.com

EK ANKET FORMU

1. Tesisinizin bulunduğu bölge neresidir? (İlçe-semt vs)

*2. Tesisinizin türü ve sınıfı nedir?

3. Tesisinizin kuruluş yılı nedir?

4. Tesisinizin oda sayısı ve yatak kapasitesi nedir?

ODA SAYISI

YATAK SAYISI

5. Tesisinizde çalışan toplam personel sayısı nedir?

- a)0-9
- b)10-49
- c)50-249
- d)250 ve üstü

6. Çalışma şekliniz nedir?

- a)Sezonluk
- b)Devamlı (Tüm yıl açık)

7. Tesisiniz

- a)Ulusal bir zincir işletme bünyesindedir.
- b)Uluslarası bir zincir işletme bünyesindedir.
- c)Ulusal şahıs otel işletmesidir. (Bağımsız otel)
- d)Ulusal bir işletme bünyesindedir. (A.Ş)
- e)Aile işletmesidir.
- f) Diğer

Diğer (lütfen belirtin)

8. Tesisinizin yönetilme şeklini işaretleyiniz.

- a)Sahibi tarafından yönetilmektedir.
- b)Profesyonel bir yönetici tarafından yönetilmektedir.
- c)diğer

Diğer (lütfen belirtin)

9. Lütfen oda satışlarında çalışma sistemine uygun olanı derecelendiriniz.

	1)Hiç	2)Az	3)Orta	4)Çok	5)En Çok
a)İnternete dayalı rezervasyon sistemleri aracılığı ile satışlar(expedia, travelweb, hotelbr vs)	○	○	○	○	○
b) CRS (Merkezi Rezervasyon sistemleri) kanalı ile veya GDS (Global dağıtım sistemleri) satışları	○	○	○	○	○
c)Kendi web sayfası üzerinden internet satışları	○	○	○	○	○
d)Acenta anlaşmaları	○	○	○	○	○
e) Doğrudan satışlar (telefon, mail, kapı satışları vs.)	○	○	○	○	○

10. Aşağıda belirtilenlerden çalışma sisteminize uygun olanı işaretleyiniz..

- ☐ a)Gerçekleşen talebe ilişkin kayıtlar tutulmaktadır.
- ☐ b)İptal edilen rezervasyonların kayıtları tutulmaktadır.
- ☐ c)No-Show (Rezervasyonu olduğu halde gelmeyen) kayıtları tutulmaktadır.
- ☐ d)Doluluk nedeniyle kabul edilmeyen müşterilerin kayıtları tutulmaktadır.
- ☐ e)Hiç bir kayıt tutulmamaktadır.
- ☐ f)Diğer

Diğer (lütfen belirtin)

11. Lütfen işletmenizde yapılan talep tahminlerinin ne nitelikte bir zaman sürecini kapsadığını işaretleyiniz.

- ○ a)1-6 ay
- ○ b)6-12 ay
- ○ c)13 ay ve sonrası
- ○ d)diğer

Diğer (lütfen belirtin)

12. Lütfen aşağıdaki dönemlerde öngörülen talep ile gerçekleşen talebin birbiri ile gösterdiği uyumda yanılma payını işaretleyiniz.

	1)%0-5	2)%5-15	3)%15 ve daha fazla
a)yıllık	○	○	○
b)mevsimlik	○	○	○
c)aylık	○	○	○
d)hafta sonu	○	○	○

13. Lütfen bölümlendirdiğiniz pazar dilimine göre müşterilerin geliş nedenlerini öncelik sırasına göre işaretleyiniz.

	1.sırada	2.sırada	3.sırada
a) İşaretçili seyahat edenler	○	○	○
b)Tur Grupları	○	○	○
c)Münferit tatilciler	○	○	○

14. Lütfen fiyat seviyesinin belirlenmesinde maliyetler dışında göz önüne alınan kriterleri önem sırasına göre işaretleyiniz.

	1.Önemli	2.Önemli	3.Önemli	4.Önemli	5.Önemli	6.Önemli	7.Önemli
a)Sezon değişimleri (Yılın belli dönemlerinde oluşan talebi gözönüne alma)	○	○	○	○	○	○	○
b)Bölgenin çekim unsurlarının çokluğu/azlığı (Tarihi, doğal vb. çekim unsurlarının yakınında olma)	○	○	○	○	○	○	○
c)Tesisin özellikleri (sınıfı, türü, hizmetler)	○	○	○	○	○	○	○
d) Pazar bölümlerinin özellikleri (harcama potansiyeli, kalış şekli süresi)	○	○	○	○	○	○	○
e)Rakiplerin fiyatları	○	○	○	○	○	○	○
f)Müşterinin geliş şekli (son dakika, internet, grup-münferit, erken rez. vs)	○	○	○	○	○	○	○
h)Yöneticinin sezgi ve yargıları	○	○	○	○	○	○	○

Odalar Bölümü Gelir Yönetimi; (Yield Management) belirsiz talep ile karşı karşıya olan ve kısa dönemde değiştirilemeyen sabit kapasiteye sahip işletmelerde geliri maksimize etmek amacıyla kullanılan bir süreç bu sürecin yönetilmesini sağlayan bir sistemdir.Getiri Yönetimi olarak da adlandırılan sistem aslında; doğru odanın doğru zamanda doğru fiyattan doğru müşteriye tahsisi için uygulanan kapasite yönetim ve fiyatlama stratejileridir. Oldukça yoğun hesaplamalar içeren Gelir Yönetimi Sistemi (yield management) bir bilgisayar yazılım programı ile kullanılabileceği gibi manuel olarak da yapılabilmektedir.

18. Tesisinizde gelir yönetimi (yield management) sistemi uygulanıyor mu?

- ◯ a)Evet
- ◯ b)Hayır

16. Tesisinizde Gelir Yönetimi (yield management) sistemi kaç yıldır uygulanmaktadır?

- ◯ a)1 yıl ve daha az
- ◯ b)2 yıl
- ◯ c)3 yıl
- ◯ d)4 yıl
- ◯ e)5 yıl
- ◯ f)diğer

Diğer (lütfen belirtin)

17. Gelir Yönetimi kararlarının hangi birim tarafından yerine getirildiğini belirtiniz.

- ◯ a)Otel Yönetimi
- ◯ b)Önbüro
- ◯ c)Satış ve Pazarlama
- ◯ d)Rezervasyon
- ◯ e)Gelir Yönetimi Birimi
- ◯ f)diğer

Diğer (lütfen belirtin)

18. Lütfen aşağıdaki sorulardan çalışma sisteminize uygun olanını işaretleyiniz.

	1-evet	2-hayır	3-fikrim yok
a)En az iki yıllık bilgilere sahip bir veri bankası bulunmaktadır.	○	○	○
b)SWOT (tesisin güçlü ve zayıf yönleri) analizi yapılmaktadır.	○	○	○
c)Tesisin bulunduğu bölgenin, şehrin ve rakiplerin doluluk verileri izlenmektedir.	○	○	○
d)Rakiplerin fiyatları izlenmektedir.	○	○	○
e)Bölgedeki fuar, kongre, festival tarihleri takip edilmektedir.	○	○	○
f)Tesisin ve sunulan hizmetlerin talebe olan etkisi değerlendirilmektedir.	○	○	○
g)Pazar bölümlerinin rezervasyon talepleri ayrı ayrı takip edilmektedir	○	○	○
h)Pazar bölümlerinin talep seviyesine göre kapasite ve fiyat ayarlamaları yapılmaktadır.	○	○	○
i)Pazar bölümlerinin talep seviyesine göre özel paketler ya da indirimler sunulmaktadır.	○	○	○
i)Talep durumuna göre özel teklifler uygulamasında değişiklik yapılmaktadır.	○	○	○

19. Lütfen çalışma sisteminize uygun olarak bölümlemiş olduğunuz pazar dilimlerinin sayısını işaretleyiniz.

- ○ a)0-5
- ○ b)5-10
- ○ c)10-15
- ○ d)15-20
- ○ e)20 den fazla

20. Lütfen aşağıdaki sorulardan çalışma sisteminize uygun olanını işaretleyiniz.

	1)Evet	2)Hayır	3)Fikrim Yok
a)Gelir Yönetimi için oluşturulan strateji ile otelin işletme stratejisi birbiri ile uyumludur)	○	○	○
b)Gelir Yönetimi sistemi ve uygulaması hakkında çalışanlar ve yönetim bilgi sahibidir.)	○	○	○
c)Gelir Yönetiminin başarı durumuna göre çalışanın performansını değerlendirecek sistem oluşturulmuştur.)	○	○	○
d)Personele Gelir Yönetimi konusunda eğitim verilmiştir.)	○	○	○

21. Lütfen Gelir Yönetimi (Yield Management) sisteminin uygulamalarının kapasite üstü rezervasyon etkinliğinize olan etkilerini değerlendiriniz.

- ○ a) Kapasite üstü alınan rezervasyonlarımız sisteme bağlandığı için risk azaldı.
- ○ b)Kapasite sayısı az olduğu için her zaman risk taşıyor.
- ○ c)Bir değişiklik yaratmadı
- ○ d)kararsız

Diğer (lütfen belirtin)

22. Lütfen çalışma sisteminize uygun olan açıklamayı işaretleyiniz.

	1-otomatik Gelir Yönetimi yazılımı ile yapılıyor	2-Tüm hesaplamalar manuel olarak yapılıyor	3- Uygulanmıyor
a)Getiri (Gelir) Etkinliğini ölçmede kullanılan hesaplamaların yapılması)	○	○	○
b)Fiyat değişim kararlarında mevcut gelire eş gelir getiren doluluğu bulmak için hesaplama yapılması)	○	○	○
c)Yer değiştirme (gelmesi muhtemel bir pazar bölümüne ayrılan kapasite ile bu kapasitenin bir başka pazar bölümüne ayrılması durumunda id değerlerin karşılaştırılması) hesaplamalarının yapılması	○	○	○
d)pazar bölümüne ayrılması durumundaki değerlerin karşılaştırılması) hesaplamalarının yapılması	○	○	○

23. Lütfen Gelir Yönetimi Uygulamasının sonucunu uygun olanı işaretleyerek değerlendiriniz.

	1-Çok olumlu etkilendi	2-Olumlu etkilendi	3-Hiç etkilenmedi	4-Olumsuz etkilendi	5-karşılaştırılamadı
a)Doluluk Oranı	○	○	○	○	○
b)Tesisin toplam geliri	○	○	○	○	○
c)Odalar bölümü geliri	○	○	○	○	○
d)Pazar payı	○	○	○	○	○
e)Marka imajına güven	○	○	○	○	○
f)Rakiplere karşı üstünlük	○	○	○	○	○
g)Kapasitenin etkin kullanımı	○	○	○	○	○
h)Kaynakların verimli kullanımı	○	○	○	○	○
i)Karlılık	○	○	○	○	○
j)Fiyatların yapılandırılması	○	○	○	○	○

24. Tesisinizde uygulanan Gelir Yönetimi (yield management) sistemi için bir otomatik gelir yönetimi yazılım programı kullanıyorsanız lütfen aşağıda verilen değerlendirmelerden uygun olanı işaretleyiniz.

○ a) Zincir otel olduğumuzdan, zincirdeki diğer otellerle ortak bir yazılım kullanılmaktadır, büyük oteller için geliştirilmiş bir yazılımdır,

○ b)Büyük oteller için geliştirilmiş bir yazılımdır, kullanımı küçük otellere uygun değildir,

○ c) Küçük oteller için geliştirilmiş bir yazılımdır, yeterlidir.

○ d) Küçük oteller için geliştirilmiş bir yazılımdır, yeterlidir.

○ e) Diğer

Diğer (lütfen belirtin)

25. Gelir Yönetimi (Yield Management) sistemini uygulamama nedeninizi/ nedenlerinizi lütfen belirtiniz.

- [ ] a) Teknoloji yetersizliği
- [ ] b) Sistem yazılımının maliyetinin yüksek olması
- [ ] c) Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama Tesisleri için uygun yazılımın geliştirilmemiş olması
- [ ] d) İhtiyaç duyulmaması
- [ ] e)Eğitimli personel eksikliği
- [ ] f)Gelir Yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip olmama
- [ ] g)Kapasitenin yetersiz olması
- [ ] h)sabit fiyatlarla yapılan anlaşmaların olması
- [ ] i) Diğer

Diğer (lütfen belirtin)

26. Aşağıda belirtilen uygulamalardan çalışma sisteminize uygun olanını işaretleyiniz.

- ○ a)Tüm odalar tek fiyattır, bu fiyat üzerinden alla, grup, çocuk vs. indirimleri uygulanmaktadır.
- ○ b)Oda türlerine göre farklı fiyat kategorileri vardır, indirimli fiyatlar ayrıca belirtilir veya içindedir.
- ○ c) Pazar bölümlerinin talep miktarına göre fiyat ve indirim ayarlaması yapılmaktadır.
- ○ d)Diğer

Diğer (lütfen belirtin)

27. Lütfen aşağıdaki uygulamaları ne sıklıkla gerçekleştirdiğinizi işaretleyiniz.

	1)evet	2)hayır	3)fikrim yok
a)En az iki yıllık bilgilere sahip bir veri bankası bulunmaktadır.	○	○	○
b)SWOT (tesisin güçlü ve zayıf yönleri) analizi yapılmaktadır.	○	○	○
c)Tesisin bulunduğu bölgenin, şehrin ve rakiplerin doluluk verileri izlenmektedir.	○	○	○
d)Rakiplerin fiyatları izlenmektedir.	○	○	○
e)Bölgedeki fuar, kongre, festival tarihleri takip edilmektedir.	○	○	○
f)Tesisin ve sunulan hizmetlerin talebe olan etkisi değerlendirilmektedir.	○	○	○
g)Pazar bölümlerinin rezervasyon talepleri ayrı ayrı takip edilmektedir	○	○	○
h)Pazar bölümlerinin talep seviyesine göre kapasite ve fiyat ayarlamaları yapılmaktadır.	○	○	○
i)Pazar bölümlerinin talep seviyesine göre özel paketler ya da indirimler sunulmaktadır.	○	○	○
j)Talep durumuna göre özel teklifler uygulamasında değişiklik yapılmaktadır.	○	○	○

Bize vakit ayırdığınız ve anketimizi cevapladığınız için teşekkür ederiz. Araştırmamıza katılan katılımcılarımızı değerlendirmek adına anketimize katkı sağlayacak aşağıdaki soruları da lütfen cevaplayınız.

28. eğitim düzeyiniz

- a)İlköğretim
- b)lise-meslek lisesi
- c)yüksekokul
- d)Üniversite
- e)yüksek lisans-doktora

Diğer (lütfen belirtin)

29. Tesisteki göreviniz

30. Sektörde çalışma süreniz

31. Bilirseniz Küçük ve Orta ölçekli konaklama tesisi yöneticisi olarak sektör, pazar, tanıtım, sermaye veya başka konularda karşılaştığınız ve iletmek istediğiniz sorunlarınızı bu kısma özetleyebilirsiniz.

32. Yapılan anket çalışmasının sonucunun tarafınıza ulaşmasını istiyorsanız lütfen tesisinizin adını ve mail adresinizi yazınız.

tesisin adı

mail adresi