



## OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI: İZMİR'DE FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA\*

*Revenue Management Practices in Hotel Enterprises: A Practice in 4 and 5 Star Hotels Operating in Izmir*

Yrd. Doç. Dr. Halil AKMEŞE

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü,  
halilakmese@gmail.com, Konya/Türkiye

Arş.Gör.Sercan ARAS

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü,  
arassercan1@gmail.com, Konya/Türkiye (Sorumlu Yazar)

Akmeşe, H. & Aras, S. (2017). "Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamaları: İzmir'de Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Vol:3, Issue:16; pp:344-358 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

10/10/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

15/11/2017

#### Anahtar Kelimeler

Gelir yönetimi, otel işletmeleri,  
gelir yönetimi araçları

#### Keywords

Revenue management, hotel  
enterprises, revenue  
management tools

### ÖZ

Dünya piyasasında faaliyet gösteren ticari işletmelerin tamamının kuruluş amacı, sürdürdüğü faaliyetlerden en yüksek kârı elde edebilmektir. Şirketler bu amacı gerçekleştirebilmek için yani kârlarını maksimize edebilmek için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler şirketlerin buldukları sektöre göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerin yaygın olarak kullandığı iki önemli strateji kapasite artırımı ve fiyatlamadır. Havayolu taşımacılığı ve otelcilik gibi hizmet sektörlerinde kapasite artırımı kısa vadede mümkün olmadığı için mevcut kapasitelerini etkin bir şekilde kullanıp hizmetlerini en iyi fiyattan satmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının uygulama ve önem düzeyinin tespiti, gelir yönetimi araçlarının ne derecede kullanıldığı ve gelir yönetimi uygulamalarından verim alınıp alınmadığının ortaya konulmasıdır. Çalışma İzmir'deki dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış ve elde edilen veriler istatistik programı yardımıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre mevcut durumda otel işletmeleri tarafından gelir yönetimi uygulamalarında en fazla kullanılan gelir yönetimi araçları olarak erken rezervasyon ve fiyat farklılaştırması öne çıkmaktadır. Ayrıca gelir yönetimi araçlarından fazla rezervasyonun uygulanma düzeyi en düşük olmasına rağmen önem düzeyi yüksek olarak tespit edilmiştir.

### ABSTRACT

Commercial business' founding purpose operating in the world market is to achieve the highest profit from continuing operations. Companies are implementing various strategies in order to maximize their profit and to achieve this objective. These strategies vary according to the sector in which the company. Two important strategies commonly used by businesses that increase capacity and pricing divisions. Service industries such as air transport and hospitality are not possible capacity building in the short time so they are required to use their current capacity effectively and sell them with the best price. In line with this, aim of thesis is determination the application and significance levels of revenue management in the hotel enterprises and the extent to which the revenue management tools used and revenue management applications are productive or not for hotels. For this purpose, in this study it performed on four and five star hotels in Izmir. The survey was used as a data collection tool and analyzed by statistical program before interpreted. According to the results of the study, early reservation and price differentiation are the most used income management tools in income management applications in the present case. Furthermore, although the level of application of overbooking is the lowest in income management instruments, the level of importance is high.

## 1. GİRİŞ

Konaklama gereksinimlerinin karşılandığı otel işletmeleri, değişen müşteri istek ve beklentilerine paralel olarak gelişmekte ve sayıca artmaktadır. Otelcilik sektörü özellikle küresel bazda hizmet sunan zincir otel işletmeleri ile birlikte oda ve yatak sayıları bakımından büyük boyutlara ulaşmıştır (Özel,

\* Bu makale Yrd. Doç. Dr. Halil Akmeşe danışmanlığında yürütülmüş ve savunulmuş olan Sercan Aras'ın "Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamaları: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma" adlı Yüksek Lisans Tezinden derlenerek oluşturulmuştur.

2012:1). Arzda yaşanan artışla birlikte rekabette de ciddi artış meydana gelmiştir. Otel işletmelerinde kapasitenin sınırlı olması ve kısa sürede artırılmaması rekabet konusunda işletmeleri yeni stratejiler kullanmaya itmiştir. Etkin bir şekilde rekabet edebilmek için otel işletmeleri kârlarını en üst düzeye çıkarmak durumundadır.

İlk olarak 1970'lerde havayolu taşımacılığında kullanılmaya başlanan gelir yönetimi uygulamaları, elde edilen başarılar neticesinde konaklama işletmeleri başta olmak üzere özellikle hizmet sektöründe yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Gelir yönetiminin temel ilkesi oda fiyatları ve satış zamanlamasını tüketici talepleri ile eşleştirmektir. Talebin az olduğu dönemlerde talebi teşvik etmek için fiyatlar indirilirken, talebin yüksek olduğu dönemlerde fiyatların yükseltilerek kapasitenin etkin kullanılması mümkün hale gelmektedir.

Gelir yönetimi kavramı özellikle son yıllarda otelcilik sektöründe giderek daha çok tercih edilen bir stratejik yönetim anlayışı olmaktadır. Araştırmada otel işletmelerindeki gelir yönetimi araçlarının uygulanma düzeyleri, önem düzeyleri ve satışlara etkisinin olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarında hangi yazılımlardan yararlandığı, hangi ölçümlerin yapıldığı ve tahminlemede hangi yöntemlerin kullanıldığının da ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 2. GELİR YÖNETİMİ KAVRAMI

Gelir yönetimi, şirket gelirlerinin en iyi seviyeye ulaşmasını sağlamak amacıyla müşterilerin ödeme güçlerine ve farklı pazar bölümlerine sınırlı kapasite ayrılarak arz ve talebi dengeleyen önemli bir stratejik araçtır (Zhechev ve Todorov, 2010: 3).

Parry (1999) gelir yönetimini, "kısa, orta ve uzun vadede toplam satışlar sonucunda elde edilen geliri en iyi duruma getirmek için işletmenin arz maliyetleri ve talep eğilimleri gibi faktörleri aktif bir şekilde etkileyen bilgiler kullanarak organizasyonun karar alma sürecine yardım eden bir yönetim stratejisi" olarak tanımlamıştır.

Gelir yönetimi temelde işletmede var olan mevcut kapasite ile geliri maksimize etmek için pazarlama, finans ve operasyon fonksiyonlarına entegre olmuş bir dizi kabul ve ret sürecidir. Gelir yönetimi, ileriye dönük bir kapasite planlamasına sahip farklı bir fiyatlama stratejisi ile talep yönetimi konusunda karmaşık rezervasyon sürecinin birleştirilmesini sağlar. (Harris ve Pinder, 1995: 299). Gelir yönetimi uygulaması, otel işletmelerindeki mevcut oda kapasitesinin tamamının en yüksek fiyattan satılmasını ve bu sayede gelirlerin artırılmasını amaçlamaktadır (Boahen, 2013: 19).

### 2.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Araçları

Otel işletmelerinde gelir yönetimi araçları, fiyatlama tabanlı gelir yönetimi araçları ve fiyatlama dışı gelir yönetimi araçları olarak ayrılmaktadır. Fiyatlama dışı gelir yönetimi araçları kapasite tabanlı gelir yönetimi araçları olarak da ifade edilebilmektedir.

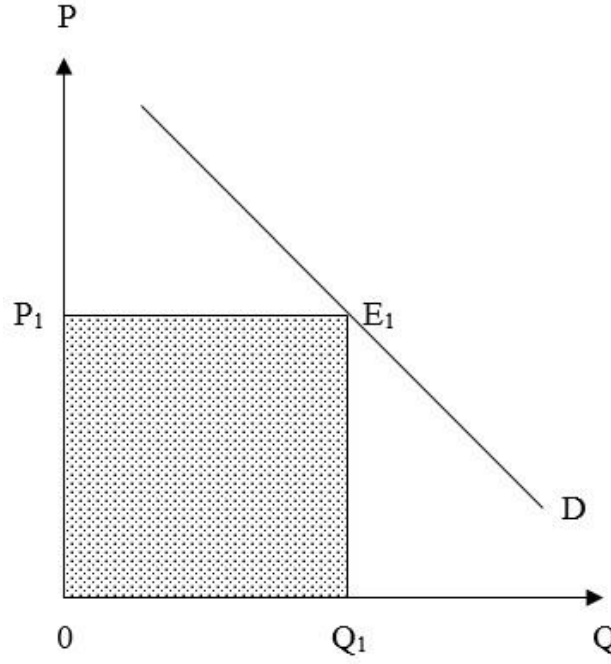
#### 2.1.1. Fiyatlama Tabanlı Gelir Yönetimi Araçları

Gelir yönetiminin uygulanması aşamasında en önemli ve en belirleyici faktör durumunda olan fiyatlama, arz ve talep arasındaki dengeyi ifade etmektedir (Kurgun, 2004: 63). Fiyat farklılaştırması, dinamik fiyatlama ve en düşük fiyat garantisi otel işletmelerinde fiyatlama tabanlı gelir yönetimi araçlarıdır (Ivanov, 2014: 98).

##### 2.1.1.1. Fiyat Farklılaştırması

Gelir yönetimi fiyatlama teknikleri maliyet tabanlı değildir. Aksine, gelir yönetiminin başarı noktası benzer hizmetler için farklı müşterilerin farklı fiyatlar ödemesidir (Isler, 2011: 109). Kârı artıran fiyatlama planlarının anahtarı fiyat farklılaştırılması ile pazar bölümlendirmesinin uyumlu bir şekilde kullanılmasıdır. Eğer benzer mal veya hizmetler için farklı müşteri grupları farklı fiyatlar öderse, fiyat farklılaştırması başarılı olur (Shy, 2008: 5). Gelir yönetiminde fiyat duyarlılığına sahip kişiler ile yüksek fiyat ödemeye razı olabilecek grupların farklılaştırılması önem arz etmektedir (Wirtz ve Kimes, 2007: 229).

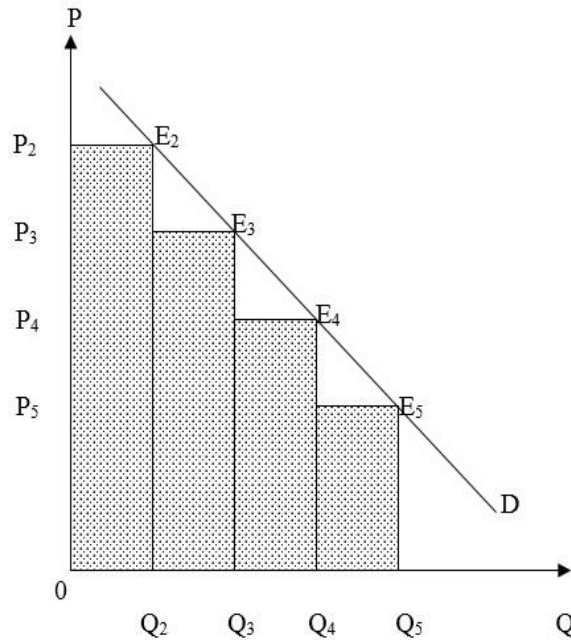
Şekil 1. Fiyat farklılaştırması olmaksızın otel gelirleri



Kaynak: Ivanov, 2014: 101

Eğer otel işletmeleri müşterilerine Şekil 1'deki gibi tek bir fiyat sunarsa, toplam oda gelirleri, 0, Q1, E1, P1 noktaları arasında kalan taralı alan ile ifade edilecektir. P1 noktasındaki fiyat bazı müşteriler için çok fazla olabileceği için bu otelde rezervasyon yapamayacaklardır. Bu pazar bölümüne satılmayan odalar nedeniyle otel gelir kaybına uğrayacaktır. Diğer yandan ödeme gücü ve istekliliği fazla olan müşteri grubu ise P1 fiyat düzeyini düşük bulacaktır. Fiyatın bu pazar bölümü için düşük olması nedeniyle de otel gelir kaybına uğrayacaktır (Ivanov, 2014: 101).

Şekil 2. Fiyat farklılaştırılması ile otel gelirleri



Kaynak: Ivanov, 2014: 101

Oteller oda satışlarında fiyat farklılaştırmasını Şekil 2'deki gibi uygularlarsa, farklı pazar bölümleri için P2, P3, P4, P5 gibi fiyat düzeyleriyle farklı fiyatlandırma yapılmış olacaktır. Bunun sonucunda fiyat farklılaştırılması yapılmamış durumla karşılaştırıldığında toplam oda gelirleri daha fazla olacaktır (Ivanov, 2014: 102).

Havayolu işletmeleri fiyatlarını uçuş öncesi ve gün içerisinde birçok kez değiştirmektedirler. Konaklama işletmeleri de fiyatlarını talebin mevcut durumunu göz önünde bulundurarak rekabetçi bir anlayışla fiyatın talep üzerindeki etkisini de dikkate almak suretiyle ayarlamaktadır (Kimes, 1989: 18).

Gelirlerin maksimize edilmesi için yöneticiler, gelecek dönemler için almış oldukları rezervasyon miktarını dikkate alarak ve daha fazla talep için mevcut oda fiyatlarını düşürerek düşük sezon zamanlarında oda talebini artırabilmektedirler. Bunun aksine, doluluğun yüzde yüze yakın ya da yüzde yüz olduğu talebin zirve yaptığı yüksek sezon dönemlerinde, müşterilerin rezervasyonlarını garanti etmek için yüksek fiyatlar ödemeye hazır olduklarını bildiklerinden yöneticiler oda fiyatlarında artışa gidebilmektedirler (Kurgun, 2004: 105).

### 2.1.1.2. Dinamik Fiyatlama

Dinamik fiyatlama gelir yönetiminin en önemli araçlarından biridir. Dinamik fiyatlamamanın temel amacı farklı zamanlarda gelen müşterilerden en yüksek geliri elde etmektir. Örneğin; talebin yüksek olduğu bir dönemde son dakika gelen ve daha yüksek fiyattan ödeme yapmayı kabul eden müşteriler için oda ayırmak amacıyla fiyatların yükseltilmesidir. Diğer taraftan otele olan talebin düşük olduğu zamanlarda ise talebi artırabilmek amacıyla oda fiyatlarının düşürülmesi dinamik fiyatlamamanın amaçları arasındadır (Sibdari, 2005: 1).

Dinamik fiyatlama bir otele, mevcut doluluk oranı ve talep düzeyine göre bir fiyatlama önererek oda başına günlük gelirini (RevPAR) maksimize etme imkânı sunar. Bunun yanı sıra otelin talep ve doluluk oranlarındaki değişikliğine göre oda fiyatlarını belirlemesine ve değiştirmesine olanak tanır (Ivanov, 2014: 104).

Eş zamanlı olarak kullanılabilir kapasite ve ayarlanabilir fiyatlar tarafından teklif/talep yönetiminin karmaşık bir yolu olarak tanımlanabilen dinamik fiyatlama ilk olarak 2000'li yılların ilk zamanlarında Hilton, Inter Continental ve Ledra Marriott gibi otel zincirlerinde kullanılmaya başlanmıştır (Kardaras ve diğerleri, 2013: 558). Mevcut ve beklenen talep ile otel doluluk oranlarını içine alarak gelirin en üst düzeye çıkarılmasını sağlayan dinamik fiyatlama yaklaşımı otel endüstrisinde yaygın olarak online otel rezervasyonlarında kullanılmaktadır. Online işlemlerin doğası gereği, periyodik olarak güncelleme yapmak ve süreci yönetmek oldukça kolaydır. Bu nedenle dinamik fiyatlama yaklaşımının gelecekte miktar-temelli yaklaşımlardan daha yaygın olacağı beklenmektedir (Bayoumi vd., 2012: 2).

### 2.1.1.3. En Düşük Fiyat Garantisi

Bazı oteller müşterilerine en düşük fiyat garantisi sunmaktadır. Eğer müşteri rezervasyondan sonraki zaman periyodunda (genellikle 24 saat) aynı veya benzer bir otelde daha düşük bir fiyat bulursa, rezervasyon yaptırdığı fiyat daha düşük olan fiyatla güncelleştirilecektir (Carvell ve Quan, 2008: 164; Ivanov, 2014: 104).

Hilton otel zincirlerinde de kullanılan en düşük fiyat garantisinde, müşteriler Hilton rezervasyon kanallarını (Hilton Worldwide internet sitesi, rezervasyon merkezi veya doğrudan otelden yapılan rezervasyon) kullanarak oda rezervasyonu yapmak koşuluyla; rezervasyon saatinden sonra 24 saat içerisinde kamuya açık fiyatlarda daha düşük bir fiyat bulması halinde rezervasyonu, bulunduğu düşük fiyatla güncelleştirilecektir. Ayrıca otelde kullanılmak üzere müşteri kredi hesabına 50 dolarlık bir ücret de eklenecektir (hiltonworldwide.hilton.com, 2016).

Carvell ve Quan (2008) mali fiyatlama model uygulamasıyla en düşük fiyat garantisini incelemiştir. Yapılan değerlendirmede müşteriler için uygulamada çok fazla bir katkı sağlamadığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun en önemli nedeni olarak da verilen 24 saatlik sürenin çok kısa olduğu ve bu sürede önemli bir fiyat değişkenliği olmayacağı bildirilmiştir. Bunun yanında bu sürenin uzatılması gerektiği de önerilmiştir.

### 2.1.2. Fiyatlama Dışındaki Gelir Yönetimi Araçları

Fiyatlama dışındaki gelir yönetimi araçları kapasite yönetimi, fazla rezervasyon (overbooking), kalış süresinin kontrolü ve oda kullanım garantisi olmak üzere kapasite tabanlı araçlardır (Ivanov, 2014: 114).

### 2.1.2.1. Kapasite Yönetimi

Gelir yönetimi, geliri veya kârı maksimize edebilmenin yolu olarak mevcut talebe göre kapasitenin nasıl tahsis edileceğine rehberlik etmektedir. Kapasite yönetiminin temel problemini hangi pazar bölümüne, hangi fiyattan kaç oda tahsis edileceği oluşturmaktadır (Kimes, 1989: 348).

Kapasite yönetimi, mevcut kapasitelerin değerlendirilmesi, gelecekteki kapasite düzeylerinin tahmin edilmesi, kapasiteyi etkileyebilecek unsurların belirlenmesi, kapasite alternatiflerinin finansal ve ekonomik açıdan değerlendirilmesi ve işletme amaçlarına uygun kapasitenin seçilmesi kararlarından oluşmaktadır (Güneçkan, 2008: 17).

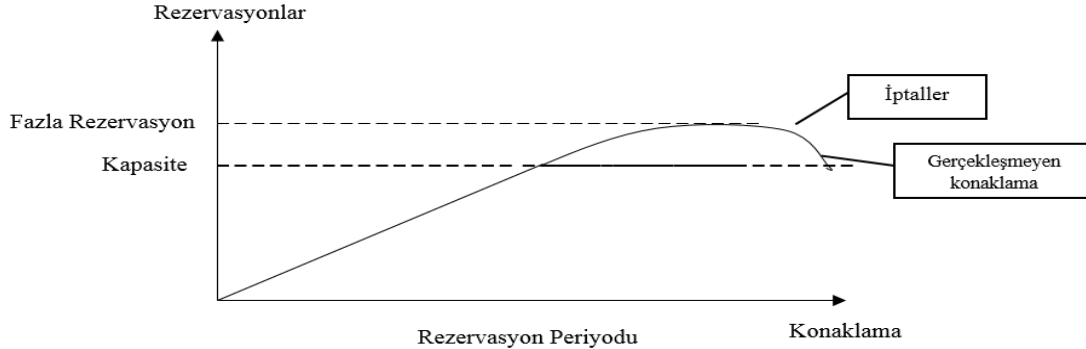
İşletmelerde verimliliğin, etkinliğin ve kârlılığın en temel göstergelerinden birisi olan kapasite kullanımı, otel işletmelerinde doluluk oranları ile de ifade edilebilmektedir. Kısa dönemde sabit bir yapıya sahip olan kapasitenin, yüksek yatırım maliyetlerine ihtiyaç duyan ve sunulan hizmetin niteliğinin stoklamaya uygun olmaması, otel işletmelerini mevcut kapasitelerinden maksimum düzeyde faydalanmalarını gerekli kılmaktadır. Diğer bir deyişle otel işletmelerinin kârlı hale gelmesi ve devamlılığının sağlanması için kapasite kullanımının en uygun seviyede olması temel unsurlardandır (Kılınç, 2005: 113).

### 2.1.2.2. Fazla Rezervasyon (Overbooking)

Gelir yönetiminde kapasitenin etkin bir şekilde kullanımı önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe kullanılmayan kapasitenin potansiyel gelir kaybına neden olmasından dolayı gerçekleştirilecek iptaller ve gerçekleşmeyen konaklamalara karşı kapasitenin üzerinde rezervasyon alma politikası uygulanmaktadır (Sfodera, 2006: 69).

Geçmiş dönemlerdeki iptal, erken ayrılış ve gerçekleşmeyen konaklama sayılarının bilinmesi kapasite üstü rezervasyon oranının hesaplanmasında oldukça yardımcı olmaktadır ve bunun sonucunda gerçeğe en yakın oranın ortaya çıkması sağlanmaktadır (Akıncı, 2016: 231). Fazla rezervasyon kapasiteye ve talebe göre dikkatli bir şekilde belirlenmektedir. Havaçılık ve konaklama sektöründe ortalama % 5-10 arası fazladan rezervasyon alımı tercih edilmektedir (Harris ve Pinder, 1995: 303).

Şekil 3. Fazla rezervasyon (overbooking) eğrisi



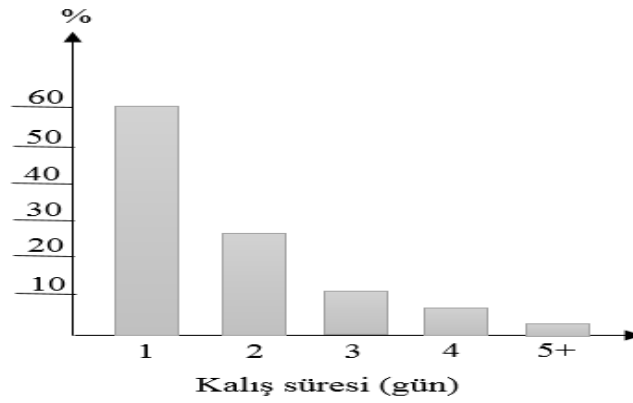
Kaynak: Poelt, 2011: 197.

Fiziksel kapasiteden daha fazla rezervasyon almak, gerçekleşmeyen konaklamayı (no-show) dengeleyebilmektedir. Ayrıca, bu şekilde yaşanabilecek aşırı rezervasyon iptallerinin de önüne geçilebilmektedir. Şekil 3'te rezervasyon döneminin başından konaklamanın gerçekleşeceği zamana kadarki tipik bir rezervasyon eğrisi gösterilmektedir. Fazla rezervasyonun alınmasından sonra özellikle konaklama dönemine yakın zamanda yaşanacak iptaller ve gerçekleşmeyen konaklamalarla rezervasyon eğrisi kapasitenin seviyesine inebilecek ve oda kaybı yaşanmayacaktır (Poelt, 2011: 196-197).

### 2.1.2.3. Kalış Süresinin Kontrolü

Gelir yönetiminin başarısında odanın şekli, fiyatı, otelde kalış süresi ve konaklamanın tarihi gibi parametrelerden oluşan rezervasyon kontrollerinin önemi oldukça fazladır. Ortalama kalış süresi işletmenin türüne ve özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Şekil 4 ve Şekil 5 incelendiğinde havalimanı otelleri ile kıyı otelleri arasında ortalama kalış süreleri konusunda farklılıklar görülmektedir (Vinod, 2004: 185).

Şekil 5. Kıyı oteli kalış süresi

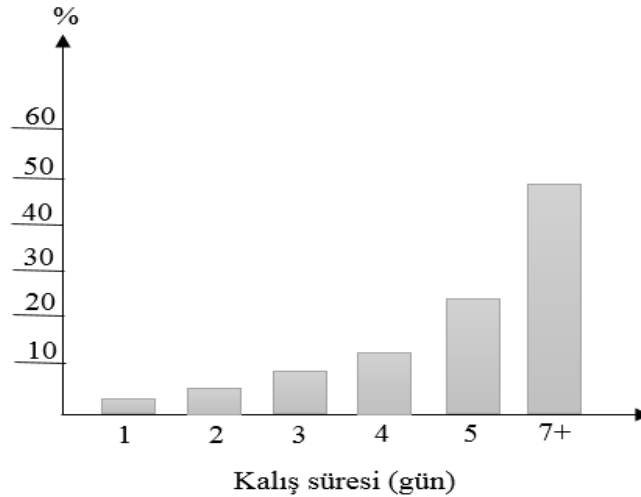


Kaynak: Vinod, 2004: 185

Havalimanı otellerinde konaklayanlar genellikle yakın zamanda uçuşu olanlar olduğu için konaklama süreleri daha düşüktür. Bu otellerde konaklayan müşterilerin büyük çoğunluğu bir veya iki gün geceledikten sonra otelden ayrılmaktadırlar.

Kıyı otellerinde ise durum bunun tam tersidir. Kıyı otellerine konaklama amacıyla gelen müşterilerin kalış süreleri çoğunlukla beş gün ve daha fazla olmaktadır. Bu da işletmenin türünün kalış süreci üzerinde ne kadar etkili olduğunun bir kanıtı olarak sunulabilmektedir.

Şekil 4. Havalimanı oteli kalış süresi



Kaynak: Vinod, 2004: 185

Kalış süresinin kontrolü, talebin aşırı derecede yüksek olduğu dönemlerde (kongre, organizasyon, sergi, spor turnuvaları vb.) müşterilerin yaptırabilecekleri kısa süreli konaklama rezervasyonlarında otelin gelir kaybına uğramasına karşı oteli korumaya yardım edebilmektedir (Ivanov, 2014: 121).

Vinod (2004) çalışmasında kalış süresi kontrolünün en büyük dezavantajının durağan olması yani esnek olmaması olarak belirtmektedir. Uygulamada, kalış süresi kontrolünün sınırlarının otelin internet sitesindeki fiyat bölümünde ve otelin anlaşmalı olduğu tur operatörleri ve seyahat acentalarının satışlarında da açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Fakat bunun uygulanması özellikle seyahat acentaları ve tur operatörleri satışlarında pek mümkün olmamaktadır. Bu dağıtım kanalları minimum kalış süresini satış listelerine nerdeyse hiç koymamaktadır. Maksimum kalış süresini ise çok nadir olarak koymaktadırlar.

#### 2.1.2.4. Oda Kullanım Garantisi

Fazla rezervasyonun potansiyel risklerinden korunmak için otel zincirleri devamlı müşterilerine (sadakat programı üyeleri) oda kullanım garantisini sağlamaktadır. Bu müşteriler konaklama zamanında belirli bir süre önce rezervasyonlarına yaptırmak koşuluyla, doluluk oranı ne olursa olsun otelde konaklayabilmektedirler (Ivanov, 2014: 120).

Oteller oda kullanım garantisinin gerçekleştirilmesi için müşterilerinin bazı şartları yerine getirmelerini istemektedir. Bazı otellerin oda kullanım garantisi için yerine getirilmesi gereken durumlar şu şekildedir (thepointsguy.com, 2016):

*Intercontinental*: Konaklamanın yapılacağı günden en az 72 saat öncesinde rezervasyon yapılması gerekmektedir. Oda kullanım garantisi "Platinum Elite" üyeleri için geçerlidir ve bir oda ile sınırlıdır.

*Club Carlson*: Oda kullanım garantisi "Diamond" statüsündeki üyeler için otele giriş tarihinden 48 saat öncesine kadar rezervasyon yapmaları durumunda geçerlidir. Oda kullanım garantisi Radisson Blu Polar Hotel dışında grubun tüm zincirlerinde geçerlidir.

*Starwood*: "Platinum" statüsüne sahip üyelere özgü olup konaklamanın gerçekleşeceği tarihten 72 saat öncesine kadar bildirilmesi gerekmektedir.

Konaklamanın ücreti için normal oda fiyatı uygulanacaktır. Minimum kalış süresi zorunluluğunun yerine getirilmesi gerekmektedir. Uygulama Resort oteller dışında Starwood grubuna ait tüm otel zincirlerinde geçerlidir.

Oda kullanım garantisi, otel sadakat programı kapsamında verilen üyeliklere sahip müşterilerin, otelin sunduğu şartları yerine getirdiği zaman kullanabildiği bir ayrıcalıktır. Oda kullanım garantisi tüm müşterilere uygulanmamaktadır. Bunun nedeni ise otellerin rezervasyon fazlası müşterileri başka otellere gönderebilmesidir. Oda kullanım garantisinin uygulanması halinde bunun gerçekleşmesi mümkün değildir (Ivanov, 2014: 120).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

İzmir'deki dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde birincil verilere dayalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilere ulaşılabilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket (Ivanov, 2014) çalışmasından uyarlanmıştır. Anket, İzmir İl Kültür Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre (Nisan 2016) İzmir'de bulunan 20'si beş yıldızlı 38'i dört yıldızlı olmak üzere toplam 58 otele internet üzerinden gönderilmiştir. İnternet üzerinden hazırlanan anket yöneticiler tarafından kendilerine gönderilen linke tıklayarak kolay bir şekilde gönderebilmelerine olanak sağlamıştır. Otellere gönderilen anketlerin geri dönüşlerinin artırılması amacıyla otellerin tamamı telefonla aranmış ve geri dönüşlerde artış sağlanmıştır. Anket otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda bulunan öncelikle varsa gelir yöneticisine yoksa gelir yöneticisinin görevini yerine getirmekte olan yöneticilere yapılmaya çalışılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini konaklama endüstrisi, çalışma evrenini otel işletmeleri, örneklem kapsamını İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Gelir yönetimi kavramının hem Türkiye'deki otel işletmeleri için henüz yeni bir kavram olması hem de önemli bir kısmının gerek ulusal gerekse uluslararası zincire dâhil olmaları nedeniyle bu konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilecekleri düşünülerek araştırma dört ve beş yıldızlı otellerle sınırlandırılmıştır.

Örneklem yerinin İzmir olarak seçilmesinde, hem İzmir'in Selçuk, Çeşme, Urla gibi tatil destinasyonuna sahip olması nedeniyle, sayfiye olarak nitelendirilen tatil amaçlı otellerin bulunması hem de endüstri şehri olması nedeniyle, iş amaçlı konaklayan müşterilere yönelik hizmet sunan tesislerin olması ana etkidir. Bu durum, İzmir'de diğer bölgelere kıyasla kıyı ve şehir otellerinin daha homojen bir dağılım göstermesini sağlamıştır. Bu dağılım, tek bir araştırmayla aynı bölgede bulunan kıyı ve şehir otellerindeki gelir yönetimi uygulamalarının durumunun saptanması ve kıyaslanmaları bakımından, sonuçların daha isabetli olmasına katkı sunmuştur.

#### 3.3. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Araştırmada, aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmış ve hipotezlerin sonuçları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

##### 3.3.1. Araştırma Soruları (AS)

AS1: Fiyatlama ve fiyatlama dışındaki gelir yönetim araçları ve satış teknikleri

AS1.1: Otelciler tarafından uygulanan gelir yönetimi araçlarının uygulama düzeyi nedir?

AS1.2: Otelciler tarafından gelir yönetim araçlarının öneminin farkındalık düzeyi nedir?

AS1.3: Gelir yönetimi araçlarının otellerin satışları üzerine etkisi nedir?

AS2: *Gelir yönetimi takımı*

AS2.1: İzmir’de bulunan otellerdeki gelir yönetimi uygulamalarının sorumluluğu hangi yöneticidedir?

AS3: *Gelir yönetimi yazılımı*

AS3.1: Gelir yönetimi yazılımı hakkında otel yöneticilerinin algıları nelerdir?

AS4: *Gelir yönetimi süreci*

AS4.1: Yöneticiler otelin performansını nasıl ölçerler?

AS4.2: Yöneticiler otelin gelecekteki satışlarının, gelirlerinin ve doluluk oranlarının tahminlemesini nasıl yaparlar?

AS4.3: Gelir yönetimi araçlarının uygulandığı otellerde müşteri özellikleri ve istekleri ne derecede düşünülmektedir?

AS4.4: Yöneticiler fiyat konusunda rakiplerin hareketlerine nasıl reaksiyon göstermektedir?

### 3.3.2. Hipotezler

H1: Otel işletmelerindeki gelir yönetimi araçları ile ilgili hipotezler

H1a: Gelir yönetimi araçlarından fiyat farklılaştırmasının önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H1b: Gelir yönetimi araçlarından fiyat değişiminin satışlara etkisi ile otellerin kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1c: Gelir yönetimi araçlarından son dakika tekliflerinin uygulama düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H1d: Gelir yönetimi araçlarından erken rezervasyonun satışlara etkisi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H1e: Gelir yönetimi araçlarından fazla rezervasyonun önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H1f: Gelir yönetimi araçlarından minimum kalış süresi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H1g: Gelir yönetimi araçlarından en düşük fiyat garantisinin satışlara etkisi ile otellerin statüleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1h: Gelir yönetimi araçlarından oda kullanım garantisinin önem düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H2: Gelir yönetimiyle ilişkili bazı ifadelerle ilgili hipotezler

H2a: Rezervasyonların az olduğu dönemlerde fiyatların düşürülmesi ile otellerin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H2b: Gelirler konusunda her müşterinin eşit öneme sahip olmasına katılım düzeyi ile otellerin türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H2c: Gelir yönetiminin otellerin gelirlerini artırmaya yardımcı olduğu düşüncesine katılım düzeyi ile otellerin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H2d: Rakipler fiyatları düşürürse biz de düşürürüz düşüncesine katılım düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

### 3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

İzmir’de bulunan 20’si beş yıldızlı 38’i dört yıldızlı olmak üzere 58 otele anket yollanmış ve bunların 48’inden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %82,75 olarak hesaplanmıştır. Otel işletmelerine uygulanan ve geri dönüş sağlanan anketlerden elde edilen veriler SPSS v21 istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Veriler için hangi testlerin uygulanacağına karar vermek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak gerekmektedir (Kalaycı, 2014: 85). Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin her ikisinde de verilerin normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu nedenle verilerin analizinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR

Verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular bu başlık altında sıralanmıştır. Öncelikle bazı verilerin betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılmaması nedeniyle de karşılaştırma testlerinde parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanmış ve ilgili bulgular tabloleştirilmiştir.



Tablo 1: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Demografik Özellikleri

Kategori	Frekans	Yüzde (%)
4 Yıldızlı	31	64,6
5 Yıldızlı	17	35,4
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>Kapasite</b>		
50-100 oda	8	16,7
101-150 oda	15	31,2
151-200 oda	14	29,2
201 ve daha fazla oda	11	22,9
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>Tür</b>		
Şehir Oteli	26	54,2
Kıyı Oteli	22	45,8
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>Statü</b>		
Ulusal bir zincire bağlı	17	35,4
Uluslararası bir zincire bağlı	16	33,3
Bağımsız otel işletmesi	15	31,3
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin kategorilerine, kapasitelerine, türüne ve statülerine göre ayrımı Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre araştırma kapsamında yanıt alınan otellerin %64,6’sı dört yıldızlı iken %35,4’ü ise beş yıldızlı otel kategorisinde bulunmaktadır. Ankete yanıt veren toplam otel sayısı 45 iken bunların 28’ini dört yıldızlı oteller, 17’sini ise beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Otel işletmelerinin %16,7 ile 8 tanesi 50 ile 100 oda arasında, %31,2 ile 15 otel işletmesi 101 ile 150 oda arasında, %29,2 ile 14 otel işletmesi 151 ile 200 oda arasında kapasiteye sahipken, %22,9 ile 11 otel işletmesi 201 ve daha fazla oda kapasitesine sahiptir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin türüne göre dağılımlarına bakıldığında, otel işletmelerinden 26’sının faaliyetlerini şehir oteli olarak, 22’sinin ise faaliyetlerini kıyı oteli olarak sürdürdükleri belirlenmiştir. Tablo 1’de ulusal bir zincire bağlı otel işletmesinin sayısının 17, uluslararası bir zincire bağlı otel işletmelerinin sayısının 16 ve bağımsız otel işletmelerinin sayısının ise 15 olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Otelerde Gelir Yönetimi Sorumluluğunu Yürüten Yöneticiler

	Frekans	Yüzde (%)
Gelir yöneticisi	14	29,2
Satış ve pazarlama müdürü	9	18,8
Ön büro müdürü	7	14,6
Genel müdür	8	16,7
Muhasebe müdürü	10	20,8
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2’de araştırmaya katılan otelerde gelir yönetimi sorumluluğunu yerine getiren yöneticilerin dağılımı verilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan 48 otelden %29,2’lik oranla 14 otelde bu sorumluluğu gelir yöneticisi, %20,8’lik oranla 10 otelde muhasebe müdürü, %18,8 ile 9 otelde satış ve pazarlama müdürü, %16,7 ile 8 otelde ön büro müdürü yerine getirirken, %14,6’lık oranla 7 otelde ise genel müdür tarafından bu sorumluluk yerine getirilmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Kullandığı Yazılımlar

Yazılımlar	Frekans	Yüzde (%)
Amadeus RMS	2	4,2
Opera	22	45,8
Odeon	3	6,3
Elektra	15	31,3
OneYield	3	6,3
Diğer	3	6,3
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3'te araştırmaya katılan otellerin kullandığı gelir yönetimi yazılımları gösterilmektedir. Buna göre otellerin %45,8'i Opera'yı, %31,3'ü Elektra'yı, %6,3'er oranla Odeon, OneYield yazılımlarını %4,2'si Amadeus RMS'yi kullanırken %6,3 oranda otel işletmeleri ise diğer gelir yönetimi yazılımlarını kullanmaktadır. Araştırma anketini yanıtlayan toplam 48 otelden 37'si yaklaşık %77'lik bir oranla Opera ve Elektra'yı kullandığını belirtmiştir.

Tablo 4. Gelir Yönetimi Yazılımının Otelin Gelirlerinin Yönetilmesine Etkisi

	N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal-Wallis testi (p)		M-W U testi (p)	
				Otelin Statüsü	Otelin Kapasitesi	Otelin Kategorisi	Otelin Türü
Gelir yönetimi yazılımının otelinizin gelirlerini daha iyi yönetmeye yardımcı olmaktadır	48	4,04	,82406	,193	,185	,439	,693

Gelir yönetimi yazılımının otelinizin gelirlerini daha iyi yönetmeye yardımcı olmaktadır" sorusuna yöneticilerin verdiği cevaba göre elde edilen verilerin analizi yapılmış olup, bu analiz Tablo 4'te gösterilmiştir. Bu analiz sonucuna göre yöneticilerin bu soruya verdikleri cevap gelir yönetimi yazılımının otellerin gelirlerini daha iyi yönetmeye yardımcı olduğu yönündedir (m=4,04). Diğer yandan bu soruya verilen cevaplar ile otellerin statüleri, kapasiteleri, kategorileri ve türleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Tablo 5. Gelecekteki satışları, gelirleri ve doluluk oranlarını tahminleme yöntemleri

	Frekans	Yüzde (%)
Geçmiş veri ve deneyimlerle	12	25,0
İstatistiksel metotlarla	11	22,9
Geçmiş veri ve deneyimleri ve istatistiksel metotların kombinasyonu	25	52,1
<b>Toplam</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Tablo 5'te araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelecekteki satışları, gelirleri ve doluluk oranlarını hangi yöntemle tahminlediklerini göstermektedir. Buna göre ankete yanıt veren otel işletmelerinden %25'lik oranla 12 tanesi geçmiş veri ve deneyimlerini %22,9'luk oranla 11 tanesi istatistiksel metotları, %52,1'lik oran ile 25 otel işletmesi ise geçmiş veri ve deneyimleri ve istatistiksel metotları birlikte kullanarak tahminleme yapmaktadırlar.

Tablo 6. Otel işletmelerinde gelir yönetimi araçları

Gelir Yönetimi Araçları	N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal-Wallis testi (p)		M-W U testi (p)	
				Otelin Statüsü	Otelin Kapasitesi	Otelin Kategorisi	Otelin Türü
<b>Fiyat farklılaştırması</b>							
Uygulama düzeyi	48	3,62	,841	,140	,112	,124	,930
Önem düzeyi	48	3,79	,849	,004	,153	,023	,436
Satışlara etkisi	48	3,50	,899	,002	,119	,030	,727
<b>Fiyat değişimi</b>							
Uygulama derecesi	48	2,83	,780	,092	,051	,420	,209
Satışlara etkisi	48	3,33	,883	,014	,014	,509	,412
<b>Son dakika teklifleri</b>							
Uygulama düzeyi	48	3,08	,767	,100	,040	,311	,965
Önem düzeyi	48	3,25	,978	,243	,223	,218	,793
Satışlara etkisi	45	3,26	,939	,078	,061	,127	,739
<b>Erken rezervasyon</b>							
Uygulama düzeyi	48	4,18	,891	,221	,003	,797	,165
Önem düzeyi	48	4,27	,791	,332	,087	,730	,308
Satışlara etkisi	47	4,17	,669	,007	,262	,320	,925
<b>Fazla rezervasyon</b>							
Uygulama düzeyi	48	2,66	,996	,504	,053	,156	,503
Önem düzeyi	48	3,27	1,180	,014	,162	,099	,684
Satışlara etkisi	43	2,93	1,242	,136	,543	,121	,328
Fazla rezervasyon yüzdesi	37	1,35	,483	,404	,925	,614	,670
<b>Kalış süresi kontrolü</b>							
<i>Minimum kalış süresi</i>							
Uygulama düzeyi	48	2,81	,981	,603	,058	,400	,371
Önem düzeyi	48	3,20	1,009	,445	,004	,883	,049

Tablo 6. Otel işletmelerinde gelir yönetimi araçları (Devamı)

<i>Maksimum kalış süresi</i>							
Uygulama düzeyi	46	2,41	1,045	,498	,354	,188	,353
Önem düzeyi	48	2,95	1,090	,298	,291	,575	,921
<i>Kalış süresi kontrolü</i>							
Satışlara etkisi	45	2,73	1,053	,829	,450	,315	,508
<b>En düşük fiyat garantisi</b>							
Uygulama düzeyi	48	2,85	1,166	,082	,100	,641	,394
Önem düzeyi	48	3,25	1,120	,100	,761	,371	,526
Satışlara etkisi	42	3,04	1,146	,016	,521	,527	,363
<b>Oda kullanım garantisi</b>							
Uygulama düzeyi	48	2,87	1,084	,706	,022	,502	,391
Önem düzeyi	48	3,16	,974	,115	,002	,488	,172
Satışlara etkisi	44	2,97	1,088	,312	,007	,294	,245

Tablo 6'da gelir yönetimi araçlarının otel işletmelerinde kullanım düzeyleri, önem düzeyleri ve bu araçların satışlara etkisi incelenmiştir. Ayrıca, bu araçlar ile otel işletmelerinin statüleri, kapasiteleri, kategorileri ve türleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde gelir yönetimi araçları arasında en yüksek uygulama düzeyine sahip olan araç olarak erken rezervasyon görülmektedir (m=4,18). Erken rezervasyondan sonra fiyat farklılaştırması (m=3,62) ve son dakika teklifleri gelmektedir (m=3,08). Uygulama düzeyi en düşük olan gelir yönetimi araçları ise sırasıyla maksimum kalış süresi (m=2,41), fazla rezervasyon (m=2,66) ve maksimum kalış süresidir (m=2,81).

Gelir yönetimi araçları içerisinde otel yöneticilerine göre en yüksek önem düzeyine sahip olan gelir yönetimi aracı uygulama düzeyinde olduğu gibi erken rezervasyondur (m=4,27). En yüksek önem düzeyine sahip diğer gelir yönetimi araçları ise fiyat farklılaştırması (m=3,79) ve fazla rezervasyondur (m=3,27). En düşük önem düzeyine sahip gelir yönetimi araçları sırasıyla maksimum kalış süresi (m=2,95), oda kullanım garantisi (m=3,16) ve minimum kalış süresidir (m=3,20).

Gelir yönetimi araçlarının satışlara etkisinin düzeyleri incelendiğinde, satışlara etki eden en önemli gelir yönetimi aracı erken rezervasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır (m=4,17). Erken rezervasyondan sonra satışlara daha fazla etkisi olan diğer araçlar ise fiyat farklılaştırması (m=3,50) ve fiyat değişimidir (m=3,33). Satışlar üzerinde en az etkili olan gelir yönetimi araçları ise sırasıyla kalış süresi kontrolü (m=2,73), fazla rezervasyon (m=2,93) ve oda kullanım garantisidir (m=2,95).

Gelir yönetimi araçlarından fiyat farklılaştırmasının önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmakta ( $p < 0,05$ ) iken; fiyat farklılaştırmasının önem düzeyi ile otelin kapasiteleri, türleri ve kategorileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Diğer yandan fiyat farklılaştırmasının satışlara etkisi ile otelin statüleri ve otelin kategorileri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Fiyat farklılaştırmasının satışlara etkisi ile otellerin türleri ve kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Fiyat değişiminin satışlara etkisi ile otellerin statüleri ve kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Fiyat değişiminin satışlara etkisi ile otellerin statüleri ve türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 6'da görüldüğü üzere gelir yönetimi araçlarından son dakika teklifleri uygulama düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında ( $p = ,04$ ) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Son dakika tekliflerinin uygulama düzeyi ile otellerin statüleri, türleri ve kategorileri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Erken rezervasyon uygulama düzeyi ile otel işletmelerinin kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ( $p < 0,05$ ); türleri, statüleri ve kategorileri ile ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Erken rezervasyonun satışlara etkisi ile otellerin statüleri ( $p = ,007$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Gelir yönetimi araçlarından fazla rezervasyonun önem düzeyi ile otellerin statüleri ( $p = ,014$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Fazla rezervasyon uygulama düzeyi ile otellerin statüleri, kategorileri, türleri ve kapasiteleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Minimum kalış süresi önem düzeyi ile otellerin kapasiteleri ( $p=,004$ ) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kalış süresi kontrolünün otellerin statüleri, türleri, kapasiteleri ve kategorileri arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

En düşük fiyat garantisinin satışlara etkisi ile otellerin statüleri ( $p=,016$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). En düşük fiyat garantisinin uygulama ve önem düzeyi ile otellerin statüleri, kategorileri, türleri ve kapasiteleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Son olarak gelir yönetimi araçlarından oda kullanım garantisi uygulama düzeyi ( $p=,022$ ), önem düzeyi ( $p=,002$ ) ve oda kullanım garantisinin satışlara etkisinin ( $p=,007$ ) otellerin kapasiteleri ile aralarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin Bazı İfadelere Katılım Düzeyleri

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal-Wallis (p)		M-W U (p)	
				Otelin Statüsü	Otelin Kapasitesi	Otelin Kategorisi	Otelin Türü
Otel rezervasyonlarının az olduğu dönemlerde fiyatları düşürüp promosyon uygularız	48	4,31	,511	,776	,268	,005	,115
Otelimizin gelirleri konusunda her müşteri eşit öneme sahiptir	48	3,39	1,283	,377	,285	,425	,438
Genel olarak gelir yönetimi otelimizin gelirlerinin artmasına yardımcı olmaktadır	48	4,00	,771	,156	,287	,001	,350
Eğer rakiplerimiz fiyatlarını düşürürlerse biz de fiyatlarımızı düşürürüz	48	3,70	,797	,540	,489	,789	,607
Eğer rakiplerimiz fiyatlarını artırırsa biz de fiyatlarımızı artırırız	48	3,72	,791	,163	,400	,752	,779

Tablo 7'de araştırmaya katılan otel işletmelerinde anketi yanıtlayan yöneticilerin gelir yönetimiyle ilişkili bazı ifadeler katılım düzeyleri ve bunların otellerin statülerine, kapasitelerine kategorilerine ve türlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı gösterilmiştir. Buna göre "otel rezervasyonlarının az olduğu dönemlerde fiyatları düşürüp promosyon uygularız" ifadesi bu beş ifade içerisinde en yüksek katılım düzeyine sahiptir ( $m=4,31$ ). En yüksek katılım düzeyine sahip diğer ifade ise "genel olarak gelir yönetimi otelimizin gelirlerinin artmasına yardımcı olmaktadır" ifadesidir ( $m=4,00$ ).

Otel yöneticilerinin bu beş ifadeye katılım düzeyleri ile otel işletmelerinin türleri arasındaki farklılığa bakıldığı zaman ise; "otel rezervasyonlarının az olduğu dönemlerde fiyatları düşürüp promosyon uygularız" ifadesi ile otellerin türleri ( $p=,005$ ) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra "genel olarak gelir yönetimi otelimizin gelirlerinin artmasına yardımcı olmaktadır" ifadesi ile otel işletmelerinin kategorileri ( $p=,001$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin her müşterinin eşit öneme sahip olduğu ifadesine katılım düzeyi 3,39'dur. Ayrıca bu ifade ile otel işletmelerinin kategorileri, türleri, kapasiteleri ve statüleri arasında herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin rakiplerin fiyatlarını düşürmesi ve artırması durumlarında kendilerinin de fiyatları düşürme ( $m=3,70$ ) ve fiyatları artırma ( $3,72$ ) yönünde hareket etmeye yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Araştırma Soruları ve Elde Edilen Verilere Göre Cevapları

Araştırma Soruları	Cevaplar
AS1.1: Otelciler tarafından uygulanan gelir yönetimi araçlarının uygulama düzeyi nedir?	En fazla uygulanan araçlar, erken rezervasyon ve fiyat farklılaştırması; en az uygulananlar ise maksimum kalış süresi ve fazla rezervasyon.
AS1.2: Otelciler tarafından gelir yönetim araçlarının öneminin farkındalık düzeyi nedir?	Önem düzeyi en yüksek olan araçlar, erken rezervasyon ve fiyat farklılaştırması; en düşük önem düzeyindekiler ise maksimum kalış süresi ve oda kullanım garantisidir.
AS1.3: Gelir yönetimi araçlarının otellerin satışları üzerine etkisi nedir?	Satışlar üzerinde en fazla etkiye sahip araçlar, erken rezervasyon ve fiyat farklılaştırması; en az etkiye sahip olanlar ise kalış süresi kontrolü ve fazla rezervasyondur.

Tablo 8. Araştırma Soruları ve Elde Edilen Verilere Göre Cevapları (Devamı)

AS2.1: İzmir’de bulunan otellerdeki gelir yönetimi uygulamalarının sorumluluğu hangi yöneticidedir?	Sorumluluğa sahip olan yöneticiler çoğunlukla sırasıyla gelir yöneticisi, muhasebe müdürü ve satış ve pazarlama müdürüdür.
AS3.1: Gelir yönetimi yazılımı hakkında otel yöneticilerinin algıları nelerdir?	Otel yöneticilerinin algıları gelir yönetimi yazılımının otellerin gelirlerini daha iyi yönetmeye yardımcı olduğu yönündedir (m=4,04).
AS4.1: Yöneticiler otelin performansını nasıl ölçerler?	Doluluk oranları, ortalama günlük oda fiyatı ve oda başına elde edilen gelir ile ölçmektedirler. Oda başına elde edilen brüt işletme geliri ise diğerlerine göre daha az kullanılmaktadır.
AS4.2: Yöneticiler otelin gelecekteki satışlarının, gelirlerinin ve doluluk oranlarının tahminlemesini nasıl yaparlar?	Araştırmaya katılan otellerin yarısından fazlası (%52,1) geçmiş veri ve deneyimleri ve istatistiksel metotların kombinasyonu ile tahminleme yaparlar.
AS4.3: Gelir yönetimi araçlarının uygulandığı otellerde müşteri özellikleri ve istekleri ne derecede düşünülmektedir?	Otelin gelirleri konusunda çok güçlü bir düzeyde olmasa da her müşterinin eşit öneme sahip olduğu yönündedir (m=3,39)
AS4.4: Yöneticiler fiyat konusunda rakiplerin hareketlerine nasıl reaksiyon göstermektedir?	Yöneticiler fiyat konusunda çok güçlü bir düzeyde olmasa da rakiplerin reaksiyonuna aynı doğrultuda yanıt vermektedir.

Tablo 9. Araştırmanın Hipotezleri ve Elde Edilen Verilere Göre Sonuçları

Hipotezler	Kabul/Ret
H1a: Gelir yönetimi araçlarından fiyat farklılaştırmasının önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H1b: Gelir yönetimi araçlarından fiyat değişiminin satışlara etkisi ile otellerin kapasiteleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H1c: Gelir yönetimi araçlarından son dakika tekliflerinin uygulama düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H1d: Gelir yönetimi araçlarından erken rezervasyonun satışlara etkisi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H1e: Gelir yönetimi araçlarından fazla rezervasyonun önem düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H1f: Gelir yönetimi araçlarından minimum kalış süresi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H1g: Gelir yönetimi araçlarından en düşük fiyat garantisinin satışlara etkisi ile otellerin statüleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H1h: Gelir yönetimi araçlarından oda kullanım garantisinin önem düzeyi ile otellerin kapasiteleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H2a: Rezervasyonların az olduğu dönemlerde fiyatların düşürülmesi ile otellerin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H2b: Gelirler konusunda her müşterinin eşit öneme sahip olmasına katılım düzeyi ile otellerin türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul
H2c: Gelir yönetiminin otellerin gelirlerini artırmasına yardımcı olduğu düşüncesine katılım düzeyi ile otellerin kategorileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Ret
H2d: Rakipler fiyatları düşürürse biz de düşürürüz düşüncesine katılım düzeyi ile otellerin statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.	Kabul

## 5. SONUÇ

Gelir yönetimi 1970’lerin sonunda uygulanmaya başlanan ve işletme gelirlerinin en iyi seviyeye ulaşmasını sağlamak amacıyla müşterilerin ödeme güçleri dikkate alınarak ve farklı Pazar bölümlerine sınırlı kapasite ayırarak arz ve talebi en iyi şekilde dengeleyen stratejik bir araçtır. Gelir yönetimi uygulamaları atıl kapasitenin değerlendirilmesi ve mevcut kapasitenin işletme için en etkili şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Gelir yönetimi uygulamalarında talebe göre şekillendirilen fiyatlandırma politikası kârın maksimize edilmesini mümkün hale getirebilmektedir. Gelir yönetimi uygulamaları ile otel işletmelerinde özellikle yüksek ve düşük sezona göre fiyat stratejilerinin belirlenmesi işletmenin yıllık kârlılığında artışa yol açacaktır. Ayrıca otel işletmeleri, gelir yönetimi uygulamaları ile mevcut odaları en iyi fiyattan satabilmenin yanında fazla rezervasyon olarak yaşanacak iptallerde otel işletmelerinin kayıp yaşamasının önüne geçebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre mevcut durumda otel işletmeleri tarafından gelir yönetimi uygulamalarında en fazla kullanılan gelir yönetimi araçları olarak erken rezervasyon ve fiyat farklılaştırması öne çıkmaktadır. Ayrıca gelir yönetimi araçlarından fazla rezervasyonun uygulanma düzeyi en düşük olmasına rağmen önem düzeyi yüksek olarak tespit edilmiştir. Bunun en önemli nedeni olarak araştırmanın yapıldığı bölgedeki doluluk oranlarının çok yüksek olmaması gösterilebilir.

Gelir yönetimi uygulamalarında otel işletmeleri tarafından kullanılan yazılımların gelir yönetiminin uygulanmasında yardımcı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca otel işletmeleri gelir yönetimi uygulamalarında doluluk oranları, ortalama oda fiyatı ve oda başına elde edilen gelir gibi ölçümleri sıklıkla kullanmaktadır. Gelecekle ilgili yapılacak tahminlemelerde ise otel işletmeleri geçmiş veri ve deneyimler ile istatistiki metotları birlikte kullanmaktadır.

Talebin yüksek olduğu dönemlerde fiyatların artırılması uygun fiyattan kalan devamlı müşterilerin hoş karşılamayacağı bir durum yaratabilir. Gelir yönetiminin avantajları olduğu kadar bu tarz dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajların minimize edilebilmesi için özellikle gelir yöneticisiyle halkla ilişkiler departmanının koordinasyonuna önem verilmesi gerekmektedir.

Çalışma İzmir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine uygulanmıştır. Çalışma gelecekte bu konu hakkında yapılacak çalışmalara ışık tutacak niteliktedir. Bu doğrultuda, farklı bölgelerdeki oteller üzerinde veya daha geniş kapsamlı olması adına Türkiye'deki tüm oteller üzerinde uygulanabilirliği öneri olarak sunulabilir.

## KAYNAKÇA

Akıncı, Z. (2016). Otel İşletmeciliği ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bayoumi, A. E.-M., Saleh, M., Atiya, A. F., ve Aziz, H. A. (2012). Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1-15.

Boahen, O. Q. (2013). Assessing the benefits of yield management in the hospitality in Kumasi Metropolis of Ghana. *International Journal of Business and Social Research*, 3(9), 19.

Carvell, S. A., ve Quan, D. C. (2008). Exotic reservations—Low-price guarantees. *International Journal of Hospitality Management*(27), 162-169.

Güneçikan, Ö. (2008). Kapasite planlaması ve optimum stok kontrolü yönetimi. Yüksek lisans projesi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harris, F. ve Pinder, J. (1995). A Revenue Management Approach to Demand Management and Order Booking in Assemble-to-Order Manufacturing. *Journal of Operations Management*, 299-309.

Isler, K. (2011). Global Distribution Systems (GDS) Capabilities, Origin and Destination (OD) Control and Dynamic Pricing. I. Yeoman ve U. McMahon-Beattie içinde, *Revenue Management: A Practical Pricing Perspective* (s. 108-119). Great Britain: Palgrave Macmillan.

Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management From Theory to Practice*. Varna: Zangador.

Kardaras, D. K., Mamakou, X. J., Karakostas, B. ve Gkourakoukis, G. (2013). An Approach to Hotel Services Dynamic Pricing Based on the Delphi Method and Fuzzy Cognitive Maps. *IFIP International Federation for Information Processing*, 557-566.

Kimes, S. (1989). Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms. *Journals of Operations Management*, 8(4), 348-363.

Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14-19.

Kılınc, O. (2005). Konaklama işletmelerinde kapasite kullanımı: Kuşadası ve Kemer'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama. Basılmamış yüksek lisans tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurgun, H. (2004). *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Parry, B. (1999). Clustering in Las Vegas. 4th Annual International Yield and Revenue Management Conference. Clacton: Colchester Institute.

Poelt, S. (2011). Practical Pricing and the Airline Industry. I. Yeoman ve U. McMahon-Beattie içinde, *Revenue Management A Practical Pricing Perspective* (s. 192-207). Great Britain: Palgrave Macmillan.

Sfodera, F. (2006). *The Spread of Yield Management Practices*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Shy, O. (2008). *How to Price: A Guide to Pricing Techniques and Yield Management*. New York: Cambridge University Press.

Sibdari, S. Y. (2005). Essays in Revenue Management and Dynamic Pricing. Doctor of Philosophy in Industrial and Systems Engineering. Virginia: the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.

Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2), 178-190.

Wirtz, J. ve Kimes, S. E. (2007). The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing. *Journal of Service Research*, 9(3), 229-240.

Zhechev, V. S. ve Todorov, A. (2010). The Impact of Overbooking on Hotels. *Operation Management*, 1-17.