

## GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARI: ANKARA'DAKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

**Çiğdem GÜR**

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve  
Otelcilik Anabilim Dalı  
[cigdemgur@duzce.edu.tr](mailto:cigdemgur@duzce.edu.tr).

**Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ**  
Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
[selamiyildiz@duzce.edu.tr](mailto:selamiyildiz@duzce.edu.tr).

### Özet

Küreselleşen dünyada hayatta kalabilmek ve etkili bir çalışma hayatı sürdürebilmek için işletmeler yeni stratejiler arayışı içine girmişlerdir. Değişimin sürekli olduğu ve rekabetin yükseldiği turizm endüstrisinde otel işletmelerinin ortama uyum sağlamaları için gelir yönetimi uygulamalarını kullanmaları yararlı olabilir. Çalışmada otel işletmeleri için stratejik önem taşıyan gelir yönetimi sistemi yeni gelişmeler doğrultusunda ele alınmıştır. Uygulama yeri olarak Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Gelir yönetimi sisteminin otellerde uygulanış şekli ve otel işletmelerine performans açısından yararları yapılan araştırmayla ortaya konulmuştur. Otel işletmeleri gelir yönetimi uygulamalarını kullanarak hizmet kalitesini arttırmakta ve kar oranlarını önemli bir oranda yükseltmektedir. Gelir yönetimi sisteminde, geçmiş verilerin incelenerek geçmiş taleplerin belirlenmesi ve gelecek talebin yönetilmesinin sağlanması otel işletmelerine yarar sağlamaktadır. Ayrıca müşteri bölümlendirmesi yapılarak otel işletmeleri müşterilerine göre kapasite ayarlaması yapabilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, Ankara Otel İşletmeleri, Gelir Yönetimi Sistemi, Gelir Yönetimi Uygulamaları

## REVENUE MANAGEMENT PRACTICES: A RESEARCH TO HOTEL BUSINESS IN ANKARA

### Abstract

Businesses are entered to seek new strategies to survive in the globalized world and in order to sustain an effective working life. It can be usefull for hotel management to use revenue management for adapt to environment and competetion. In this study revenue management system are discussed accordance with the new

---

<sup>1</sup> Bu Çalışma Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 2014.08.01.240 Proje No ile desteklenen "Gelir Yönetimi Uygulamaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı Yüksek Lisans Tez Projesinden üretilmiştir. Ayrıca bu çalışma 9th International Conference: New Perspectives in Tourism Management (TOURMAN2014) sempozyumunda sunulan "Gelir Yönetimi Uygulamaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı bildirinin genişletilmiş halidir.

developments hotel revenue management system of strategic importance for the company. Areas of application were selected 4 and 5 stars hotels in Ankara. It has been revealed application form in hotel revenue management system and benefits of hotel business performance by conducted research. Hotel business using revenue management applicationin crease the quality of service and rate of profits increased. In the revenue management system, history demand determination by examing historical data and ensuring of future demand management would benefit the hotel business. Inadditional, hotel managements adjust their capacities according to customers egmantation.

**Keywords:** Hotel Business, Ankara Hotels, Revenue Management System, Revenue Management Appllication.

## 1. Giriş

Gelir yönetimi, 1970'li yıllarda havayolu sektörünün serbestleşmesiyle birlikte havayolları şirketleri tarafından geliştirilen ve artan rekabet karşısında gelir performansını arttırmak için kullanılan stratejik bir araçtır. Bu sistem havayolları endüstrisinde uçaktaki koltukların farklı müşteri gruplarına farklı fiyattan satılmak istenmesiyle oluşmuştur (Pak ve diğ., 2001).

Bu sistemin ortaya çıkmasının asıl nedeni havayolu şirketlerinde serbest fiyatlandırmanın rekabete açılmasıdır. Bu sistem havayolu şirketlerinden sonra otel işletmeleri için geliştirilmiş, oda yönetim tekniği olarak kullanılmıştır. Gelir yönetimi sistemi, gelirleri yükseltmek amacıyla kullanılan bir tekniktir. Bu yöntem otel işletmelerinde gelirleri etkileyen tüm faktörleri hesaba katmaktadır.

Gelir yönetimi, zaman, fiyat ve ürün kavramı arasındaki ilişkiyi inceler. Gelir yönetiminde mümkün olduğunca gelecekteki talebi tahmin etmek için tarihsel veriler ve güncel rezervasyon uygulamaları kullanılır. Gelir yönetimin hedefinde mevcut kapasiteyi en iyi şekilde kullanarak gelirleri maksimize etmek vardır.

Gelir yönetimi kullanımı uygun olan belli başlı sektörler; Havayolu ve demiryolu yolcu taşımacılığı sektörü, otelcilik sektörü, araba kiralama sektörü, sağlık sektörü, telefon iletişimi sektörü, taşımacılık sektörü ve televizyon reklamcılığı sektörü olarak sıralanabilir.

Bu çalışmada Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin gelir yönetimi sistemini uygulama biçimleri ve bu sistemin otel işletmelerinin performansına sağladığı katkılar araştırılmıştır. Çalışmada gelir yönetiminin teknik yeteneğini oluşturan; pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, talep tahmini, kapasite yönetimi ve bilgi teknolojileri uygulamaları ele alınmıştır.

## 2. Literatür İncelemesi

### 2.1. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Sistemi

Gelir yönetimi doğru zamanda, doğru fiyata, doğru müşteriye, doğru kapasiteyi tahsis ederek fiyatlandırma stratejilerinin ve bilgi sistemlerinin uygulanmasıdır (Kimes ve Wirtz, 2003). Gelir yönetimi sistemi hizmet işletmeleri tarafından gelirlerin artırılması amacıyla kullanılan stratejilerden birisidir. Havayollarından sonra, otelcilik sektörü de gelir yönetimi sisteminin popüler uygulama alanıdır. Oteller ve havayolu şirketleri, sabit kapasite, yüksek sabit maliyetler, düşük değişken maliyetler vedayaniksız stoklar gibi ortak özelliklere sahiptirler. Bu nedenle havayollarında uygulanan tahmin ve veri toplama yöntemleri otellerde de uygulanabilir (Chen ve Mell, 2010). Otellerde gelir yönetimi sistemi, gelirleri maksimize etmek amacıyla mümkün olduğu kadar doğru talep tahmini için geçmişteki talepleri ve rezervasyonları inceleyen bir bilimdir (Avinal, 2004).

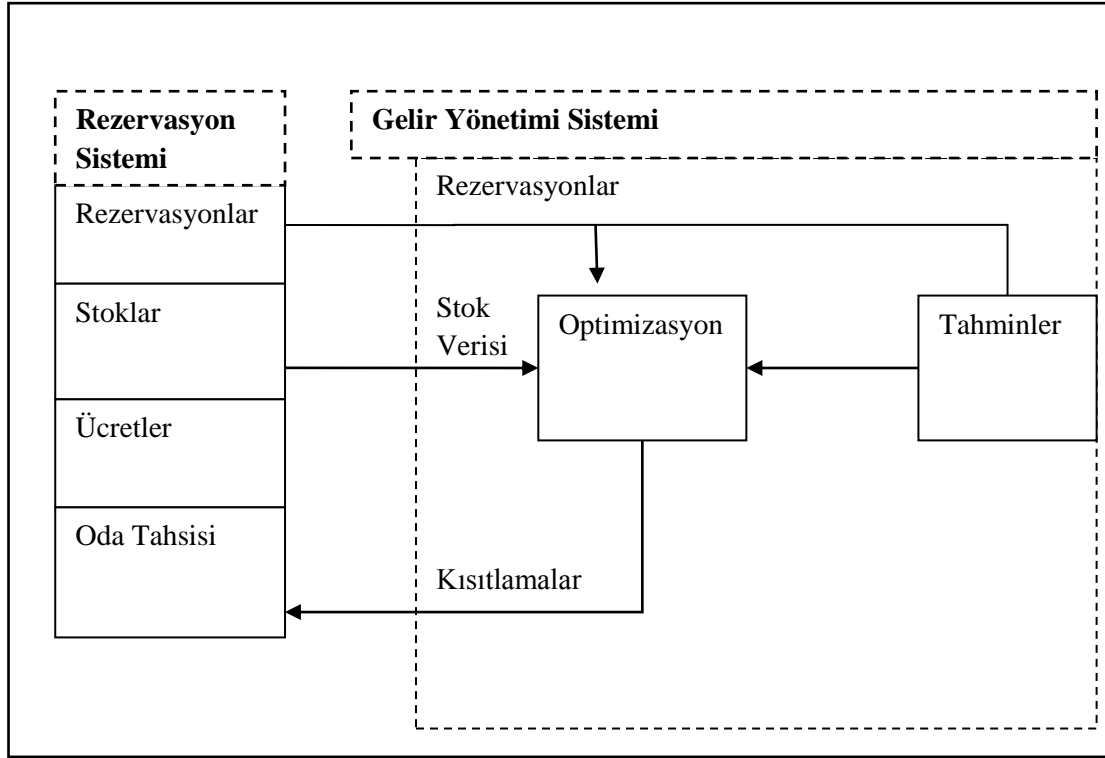
Hizmet sektöründe bulunan firmalar hizmetleri için belirsiz talep ile karşı karşıyadırlar. Gelir yönetimi çok sayıda kapasitesi sınırlı hizmet sektörleri için gelirlerini maksimize etmek amacıyla kullanılan temel bir stratejidir. Gelir yönetimi stok seviyelerinin kontrolünü ve gerçek zamanlı talebi tahmin etmek için talebe dayalı bir fiyatlandırma stratejisidir (Heo ve Lee, 2009). Gelir yönetiminin temelinde talebin nasıl yönetileceği, hizmetlerin, kime hangi fiyattan satılacağı ile ilgili kararların alınması vardır. Bu kararların alınmasında hangi yöntem ve sistemlerin kullanılacağı gelir yönetimi konularından bazılarıdır (Kaya, 2008: 5).

Otel işletmelerinde gelir yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için aşağıdaki süreçlerin kullanılması önerilmektedir (Tse ve Poon, 2012);

- Pazar ihtiyaçlarını değerlendirmek,
- Organizasyon iş sürecini değerlendirmek,
- Faydaları ölçmek,
- Teknolojiyi kullanmak,
- Tahminleri uygulamak,
- İyileştirmelere başvurmak,
- Gelir yönetimi ekipleri oluşturmak,
- Gelir yönetimini sürecini devamlı kılmak,

- Başarı değerlendirmesi yapmak.

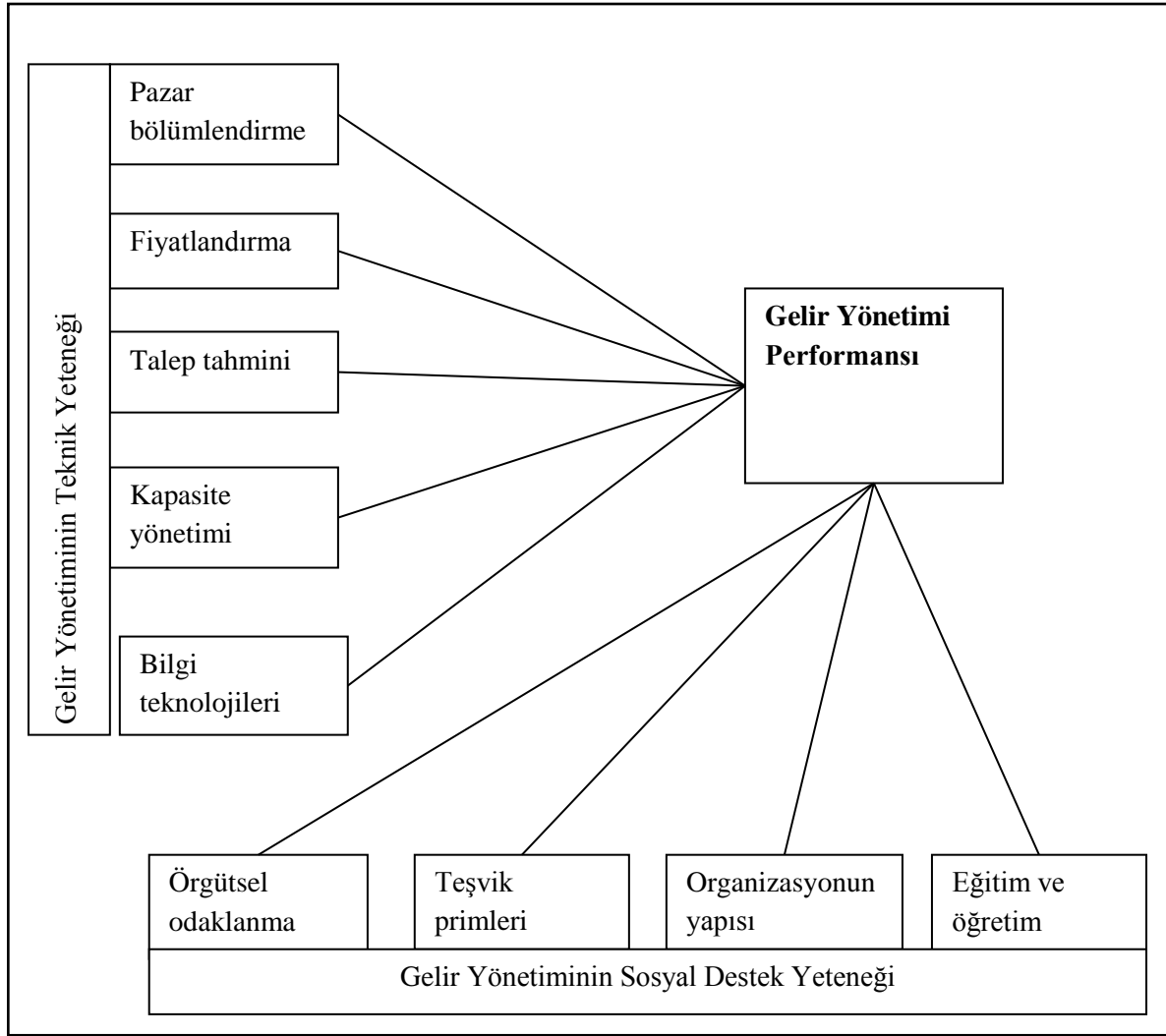
Başarılı bir gelir yönetimi sistemi için gelir yönetimi sistemi ve rezervasyon sisteminin birbirine bağlı olması gerekmektedir. Şekil 1’ de rezervasyon ve gelir yönetimi arasındaki ilişki gösterilmektedir (Hornby ve diğ., 2010: 49).



**Şekil 1:** Rezervasyon ve Gelir Yönetimi Sistemi Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Hornby ve diğ., 2010: 49

Otel işletmelerinde rezervasyon kaydı bölümlendirilen pazara göre yapılır. İş amaçlı ve eğlence amaçlı seyahat edenler pazar bölümlendirmenin temelini oluşturur. Bu bölümler rezervasyon bakımından, talep bakımından ve fiyat esnekliği bakımından birbirinden farklıdırlar. Genellikle iş amaçlı seyahat edenler eğlence amaçlı seyahat edenler gibi önceden rezervasyon yaptırmazlar ve daha fazla ücret ödemeye istekli olurlar (Tanpanuwat, 2011: 14). Otel işletmelerinin müşterilerini sınıflandırmaları ve onların farklı ihtiyaçlarına göre farklı fiyatlar belirlemeleri gerekmektedir (Li, 2011). Farklı müşteri bölümlerini farklı fiyat duyarlılığına göre ayırmak otel işletmelerinin karlılığı üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Talep tahmini, sürekli tarihsel hesaplar yapmak, mevcut piyasa veri talebini tahmin etmek ve fiyat bilgilerini ayarlamak için kullanılır. Müşteri bölümlerine göre tahmin yapılarak fiyat ve kaynak dağılımının ayarlanması otel işletmeleri için yararlı olacaktır (Ong, 2008: 41). Gelir yönetiminin başarı uygulamaları Şekil 2’ de gösterilmektedir (Crystal, 2007: 3)



**Şekil 2:** Gelir Yönetiminin Başarı Uygulamaları

**Kaynak:** Crystal, 2007: 3

## 2.2. Gelir Yönetiminin Teknik Yeteneği

Gelir yönetimini kullanmak isteyen otel işletmeleri ilk olarak pazar bölümlendirmesi yapmalıdır. Müşteri çeşitlerinin belirlenebilmesi için pazar çok sayıda kritere göre bölümlere ayrılabilir. En çok kullanılan müşteri ayırımı şekli, iş amaçlı seyahat edenler ve tatil amaçlı seyahat edenlerdir (Kamath vd, 2008: 271).

Fiyatlandırma pazarlama karması ile birlikte rezervasyon oranlarını kontrol etmek için beraber kullanılır (Griffin, 1994: 42). Gelir yönetimi bir tür fiyat farklılaştırmasıdır. Otel işletmelerinin müşterilerini sınıflandırmaları ve onların farklı ihtiyaçlarına göre farklı fiyatlar belirlemesi gerekmektedir (Li, 2011). Gelir yönetimi, otel işletmelerinin müşterileri fiyat

duyarlılığı düzeylerine göre ayırmalarını gerektirmektedir. Yapılan pazar bölümlendirmesi ve fiyatlandırma çalışmalarından sonra talep tahmin araştırmaları yapılmalıdır.

Talep tahmini gelir yönetiminin kalbini oluşturur. Talep tahmini, sürekli tarihsel hesaplar yapmak, mevcut piyasa veri talebini tahmin etmek ve fiyat bilgilerini ayarlamak için kullanılır. Gerçek zamanlı gelir yönetimi süreçleri olay odaklı ve geliri maksimize etmek için müşteri talebine göre fiyat ve kaynak dağılımını sürekli hesaplar. Tahmin yaklaşımı, her müşteri segmentlerinin talebini karşılamak için uygun kaynakları tahsis eder (Ong, 2008: 41).

Talebin belirlenmesinden sonra pazar bölümlerine göre kapasite ayarlamaları yapılabilir. Kapasite yönetimindeki amaç, odaların fazladan satılması riski ile boş kalması durumunda ortaya çıkacak olan gelir kaybının eşitlenmesidir (Emeksiz ve diğ., 2012: 93). Kapasite tahsisi farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gelir yönetim sürecinin vazgeçilmez bir unsuru olmuştur.

Bilgi teknolojileri gelir yönetimi sisteminin geliştirilmesinin anahtarıdır. Günümüzde gelişen teknolojiler sayesinde, bilgisayarlar kesin bir tahmine varmak için gelişmiş hesaplama yapma yeteneğine sahiptir. Ayrıca, otel fiyatları her yerde bulunan internet erişimi sayesinde daha şeffaf hale gelmektedir (Chen ve Mell, 2010).

### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, Ankara'daki otel işletmelerinde gelir yönetiminin uygulama durumunun, uygulama şekillerinin belirlenmesi ve işletmelerde gelir yönetimi anlayışının ortaya konulmasıdır. Ayrıca araştırmanın diğer amaçları ise otel işletmelerinde gelir yönetimi kullanımının oluşturduğu etkileri belirlemek ve dört (4) ve beş (5) yıldızlı otel işletmelerinde gelir yönetimi kullanımı ile ilgili farklılıkları ortaya koymaktır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma dört (4) ve beş (5) yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Bunun nedeni, diğer konaklama işletmelerinin tam anlamıyla kurumsallaşmamış olması ve gelir yönetimi uygulamalarını kullanmaya başlamamış olmasıdır. Ayrıca dört (4) ve beş (5) yıldızlı oteller, niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamının diğer küçük otellere kıyasla farklı olmasıdır.

Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli dört (4) ve beş (5) yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada Ankara ilinin tercih edilmesinin sebebi,

iş amacıyla ve kongre turizmi amacıyla gelen turistlerin Ankara'yı tercih etmeleridir ve kültür turizminin gerçekleştirilmesidir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan 2014 Mayıs itibari ile alınan bilgilere göre Ankara'da faaliyet gösteren 60 tane Turizm İşletme Belgeli dört (4) ve beş (5) yıldızlı otel bulunmaktadır. Araştırma esnasında otel işletmelerinin yoğun olmalarından dolayı 44 işletmeye ulaşılabilmektedir. Verilerin toplanması esnasında 3 otelin tadilatı olması ve diğer 13 otel yöneticisi ile müşteri yoğunluğundan dolayı görüşülemediği sebebiyle 16 otel işletmesiyle görüşme yapılamamıştır. 44 otel işletmesinde 31'i 4 yıldızlı 13'ü 5 yıldızlı otel işletmesidir. Geri dönüş oranı % 73'tür.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemive Veri Toplama Aracı

Araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemi olup, veri toplama tekniği olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket soruları kapsamlı literatür taramasından sonra oluşturulmuştur. Araştırmada uygulanan anket iki farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi cevaplayan yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ve çalıştıkları otel işletmelerinin belli başlı nitelikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise gelir yönetimi uygulamalarından olan pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, tahmin, kapasite yönetimi, bilgi teknolojileri ve gelir yönetimi performansının değerlendirilmesi, likert ölçekli sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır. Toplamda 72 soru sorulmuştur. Anketin oluşturulmasında, gelir yönetimi uygulamaları ile ilgili sorular, Crystal (2004), pazar bölümlendirme Uğurlu (2007), talep tahmini Cengiz (2013), bilgi teknolojisi Arbak (1993), gelir yönetimi performans değerlendirilmesi Unurlu (2010), tarafından kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.

Alan araştırması temel veri toplama aracı olarak seçilen anketin geçerli sonuçlar verip vermediğinin denemesi için bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Anket, pilot uygulama için 15 otel yöneticisine uygulanmış ve yöneticilerin sorulara nasıl reaksiyon gösterdikleri, nerelerde tereddüt ettikleri ve anlaşılmayan kısımların olup olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda anket sorularında gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Araştırma verileri anket tekniği ile araştırmacı tarafından yöneticiler ile yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Anket yapılırken katılımcıların üst düzey kararlara katılan yöneticiler olmasına dikkat edilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Ankara'daki dört (4) ve beş (5) yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlıdır. Araştırma alanının Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmasının sebebi, gelir

yönetiminin yeni bir uygulama olması sebebi ile daha çok kurumsallaşmış otel işletmelerinde kullanılmasıdır. Araştırmanın yapılması sırasında Türkiye'deki tüm dört (4) ve beş (5) yıldızlı otel işletmelerine ulaşılmaması konusunda maddi yetersizlikler ve zaman kısıtlamasının olması araştırmanın belli bir il içerisinde gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamıştır.

### **3.5. Verilerin Toplanması**

Araştırma Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ankara ilinde 60 adet dört (4) ve beş (5) yıldızlı otel işletmesi faaliyette bulunmaktadır. Anket çalışması 1 Haziran 2014- 10 Temmuz 2014 tarihleri arasında yöneticilerle bire bir görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anketler, otel işletmelerinin otel sahibi, genel müdür, ön büro müdürü gibi işletmeyi iyi tanıyan yöneticiler tarafından cevaplandırılmıştır. Toplanan veriler SPSS 16.0 for Windows programı yardımı ile analiz edilmiştir.

### **3.6. Verilerin Analizi**

Anket verileri SPSS 15.00 anket programında analiz edilmiştir. Anket içerisinde bulunan soruların ölçmek istediği olguyu ne kadar tutarlı, kararlı ve duyarlı ölçtüğünü tespit etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Veriler toplandıktan sonra değişkenlerin betimsel istatistiği yapılmıştır. Elde edilen verilerin aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiştir. Araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve gelir yönetimini oluşturan faktörler 6 boyutta değerlendirilmiştir.

### **3.7. Verilerin Geçerlilik ve Güvenirliliği**

Anketlerde güvenilirlik ve geçerlilik önemli olduğundan bu iki özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Geçerlilik test ya da ölçeğin ölçülmesi istenen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık, ve diğ., 2010: 121). Bu açıklamadan çıkarılan sonuç geçerliliğin derecesi ölçülmesi istenen değişkenlerin ifade edilebilmesi derecesine bağlıdır. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin çoğu daha önceki araştırmalarda geçerlilikleri test edilmiş ölçeklerdir. Araştırmada anketin yeterli sayıda ve ölçülmesi istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olunmak için içerik geçerliliği yapılmıştır.

Güvenilirlik, 'bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir' (Altunışık, ve diğ., 2010: 122). Likert tipi ölçeklerde iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için, Cronbach alfa olarak da bilinen katsayının kullanılması gerekmektedir. Bu tür ölçeklerde güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Anket uygulaması yapıldıktan sonra demografik



özellikler dışındaki 55 adet kapalı uçlu soruya güvenilirlik analizi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 1’de güvenilirlik analizinin sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Cronbach’s Alpha Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik katsayısı (Cronbach's Alpha)	Soru sayısı
, 890	55

Anketin güvenilir sayılabilmesi için alfa değerinin en az 0,7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0,5’e kadar indirilebilir (Altunışık, ve diğ., 124). Yukarıda görüldüğü gibi Cronbach’s Alpha katsayısı ,890 olarak ortaya çıkmıştır. Bu değer kabul edilebilen sınırlar içerisinde bir değerdir ve bu nedenler verilerin güvenilir olduğu rahatlıkla söylenebilir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. İşletmelerle İlgili Genel Bilgiler

**Tablo 2:**Otel İşletmeleri İle İlgili Genel Bilgiler

Değişkenler	Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Otel yıldızı	4 yıldızlı	31	70,5
	5 yıldızlı	13	29,5
<b>Toplam</b>		44	100,0
Otel statüsü	Uluslararası zincire bağlı	11	25,0
	Ulusal zincire bağlı	12	27,3
	Ulusal otel işletmesi	14	31,8
	Ulusal şahıs otel işletmesi	7	15,9
<b>Toplam Otel oda kapasitesi</b>	50 ve altı	44	100,0
	51-150	10	22,7
	151-250	25	56,8
	251 ve üstü	4	9,1
		5	11,4
<b>Toplam</b>		44	100,0
Oteldeki çalışan sayısı	50 kişi ve altı	27	61,4
	51-100	9	20,5
	101-150	2	4,5
	151 kişi ve üst	6	13,6
<b>Toplam</b>		44	100,0

<b>Otelin faaliyet süresi</b>	3 yıldan az	4	9,1
	3-5 yıl	1	2,3
	5-7 yıl	2	4,5
	7-9 yıl	9	20,5
	10 yıl ve üstü	28	63,6
<b>Toplam</b>		44	100,0
<b>Müşteri profil</b>	İş amaçlı	2	4,5
	Tatil amaçlı	2	4,5
	Kongre	0	0
	Hepsi	40	90,9
<b>Toplam</b>		44	100,0

Araştırmaya katılan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin %70,5'i dört yıldızlı oteller, % 29,5'u 5 yıldızlı oteller işletmeleridir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 25,0'i uluslararası zincire bağlı, %27,3' ü ulusal zincire bağlı, %31,8' i ulusal otel işletmesi ve %15,9' u ulusal şahıs otel işletmesidir. Araştırmaya katılan işletmelerin %22,7' si 50 ve daha düşük, %56,8'i 51-150 arasında, %9,1'i 151-250 arasında ve %11,4'ü 251 ve üstü oda kapasitesine sahip işletmelerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısı açısından incelendiğinde %61,4' ü 50 ve altı, %20,5'i 51-100 arası, %13,6'sı 151 kişi ve üst ve %4,5'ü 101-150 arasında çalışmanı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin faaliyet süreleri açısından incelendiğinde %63,6'sı 10 yıl ve üstü, %20,5'i 7-9 yıl, %9,1'i 3 yıldan az zamandır faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin müşteri profilleri incelendiğinde % 90,9'u hem iş amaçlı, hem tatil amaçlı ve hem de kongre amaçlı müşteri profiline sahip olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.2. İşletmelerin Gelir Yönetimi Kullanma Durumları İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin gelir yönetimi uygulamaları kullanım durumları ile ilgili bilgiler aşağıda Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulama Durumları

Gelir yönetimi uygulaması	Frekans	Yüzde (%)
Evet	31	70,5
Hayır	13	29,5
<b>Toplam</b>	44	100,0

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin % 70,5'inin gelir yönetimine yönelik uygulamaları kullandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4:** Otel İşletmesinin Yıldız Türüne Göre Gelir Yönetimi Uygulama Durumları

Gelir yönetimi uygulaması	4 yıldızlı	5 yıldızlı
Evet	18	13
Hayır	13	-
<b>Toplam</b>	21	13

5 yıldızlı otellerin hepsi gelir yönetimi uygulaması kullanırken 13 tane 4 yıldızlı otel işletmesi gelir yönetimi uygulamasını kullanmamaktadır. Bu oranlara göre 5 yıldızlı otel işletmeleri gelir yönetimi uygulamalarına adapte olmuşken 4 yıldızlı otellerin de gelir yönetimine uyum süreci içinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Uygulama Süreleri

Gelir yönetimi uygulama süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	4	12,9
1-2 yıl	11	35,5
3-5 yıl	12	38,7
6-9 yıl	4	12,9
<b>Toplam</b>	31	100,0

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin %12,9'u 6-9 yıl, %38,7' si 3-5 yıl, %35,5'i 1-2 yıl ve %12,9' u 1 yıldan azzamandır gelir yönetimini uyguladıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 6:** Otel İşletmelerinin Gelir Müdürüne Sahip Olma Durumları

Gelir yönetimi müdürü olup olmadığı	Frekans	Yüzde (%)
Evet	10	32,3
Hayır	21	67,7
<b>Toplam</b>	31	100,0

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğunda % 67,7 gelir yönetimi müdürü olmadığı görülmektedir.

**Tablo 7:** Otel İşletmelerinde Gelir Müdürünün Bağlı Olduğu Departman

Gelir müdürünün bağlı olduğu departman	Frekans	Yüzde (%)
Satış ve pazarlama bölümü	4	40,0
Önbüro departmanı	3	30,0
Bağımsız	1	10,0
Muhasebe departmanı	1	10,0
Genel müdür	1	10,0
<b>Toplam</b>	10	100,0

Tablo incelendiği zaman otel işletmelerinde gelir müdürünün çoğunluğunun % 40,0 satış ve pazarlama bölümüne bağlı olarak çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 8:** Gelir Müdürü Bulunmayan Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi İle İlgili Sorumlulukları Yerine Getiren Yönetici

Gelir müdürü yerine sorumlulukları yerine getiren yönetici	Frekans	Yüzde (%)
Otel müdürü	3	14,3
Ön büro müdürü	11	52,4
Satış ve pazarlama müdürü	4	19,0
Finans direktörü	3	14,3
<b>Toplam</b>	21	100,0

Tablo incelendiği zaman gelir müdürü olmayan otel işletmelerinde sorumlulukları çoğunlukla % 52,4 ön büro müdürünün yerine getirdiği görülmektedir.

**Tablo 9:** Otel İşletmelerinin Gelir Yönetimi Komitesine Sahip Olma Durumları

Gelir yönetimi komitesinin olup olmadığı	Frekans	Yüzde (%)
Evet	6	19,3
Hayır	25	80,7
<b>Toplam</b>	31	100,0

Tablo incelendiği zaman gelir yönetimi uygulayan otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun gelir yönetimi komitesine sahip olmadığı görülmektedir. Gelir yönetimi komitesine sahip olan otel işletmelerinin hepsi 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Gelir yönetimi komitesine sahip olan otel işletmelerinin çoğunluğunda ön büro müdürü, satış pazarlama müdürü ve gelir müdürü komitenin çalışmasını yürütmektedir.

### 4.3. İşletmelerin Gelir Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Bulguları

Anket uygulanan yöneticilerin gelir yönetimine ilişkin algılarının önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla 55 adet soru sorulmuştur. Bu bölümde amaç, Ankara'da faaliyet gösteren dört (4) ve beş (5) yıldızlı otel işletmelerinin, gelir yönetimi ile ilgili tutumlarında hangi unsurların ön plana çıktığını tespit etmek ve bu unsurların ne derece önem arz ettiğini ortaya koymaktır.

#### 4.3.1. Pazar Bölümlendirme İle İlgili Bulgular

Bu bölümde otel işletmelerinin pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiği ile ilgili yargılar yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında pazar bölümlendirme ile ilgili 11 adet yargıya katılım düzeyi sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin yargılara katılım düzeyi Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10:** Otel İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme İle İlgili Bulgular

Soru No'su	Pazar Bölümlendirme İle İlgili Algılar	Kesinlikle	Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle	Ort.
		Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Katılmıyorum (5)		
		Fi	Fi	Fi	Fi	Fi	Fi	
		% fi	% fi	% fi	% fi	% fi	% fi	
1	Müşterileri stratejik kümeler halinde gruplandırma	0	2	1	27	1	3,87	
		0,00	6,5	3,2	87,1	3,2		
2	Müşterileri benzer satın alma özelliklerine göre gruplandırma	0	1	0	25	5	4,09	
		0,00	3,2	0,00	80,6	16,1		
3	Farklı müşteri gruplarına farklı promosyonlar sunma	0	0	1	20	10	4,29	
		0,00	0,00	3,2	64,5	32,3		
4	İyi tanımlanmış pazar segmentlerini düzenli olarak gözden geçirme	0	0	0	21	10	4,32	
		0,00	0,00	0,00	67,7	32,3		
5	Müşterileri otelden bekledikleri fayda özelliklerine göre gruplandırma	2	6	0	18	5	3,58	
		6,5	19,4	0,00	58,1	16,1		
6	Müşterileri otele geliş sıklığına göre gruplandırma	0	4	0	23	4	3,87	
		0,00	12,9	0,00	74,2	12,9		
7	Müşteriler hedeflenirken satış fiyatlarını rahatça ödeyebilen müşteriler üzerinde yoğunlaşma	2	10	1	18	0	3,12	
		6,5	32,3	3,2	58,1	0,00		
8	Hedef pazar seçiminde en önemli ölçütün karlılık olması	0	10	1	18	2	3,38	
		0,00	32,3	3,2	58,1	6,5		
9	Pazar bölümlerine göre indirimli paketler oluşturma	0	0	0	18	13	4,41	
		0,00	0,00	0,00	58,1	41,9		
10	Pazar bölümlerinin rezervasyon taleplerini takip etme	0	1	0	21	9	4,22	
		0,00	3,2	0,00	67,7	29,0		
11	Pazar bölümlerine göre hizmetlerde geliştirmeler yapma	0	0	1	20	10	4,29	
		0,00	0,00	3,2	64,5	32,3		

Tablo 10 incelendiği zaman otel yöneticilerinin seçilen hedef pazarın uygunluğunun düzenli olarak gözden geçirilmesine önem verdiği görülmektedir. Seçilen hedef pazar için farklı promosyonlar sunma ve indirimli paketler oluşturma otel yöneticileri tarafından kullanılan yaygın uygulamalar olduğu araştırma kapsamında tespit edilmiştir. Otel yöneticilerinin hedef pazarın rezervasyon taleplerini takip etmeye ve pazar bölümlerine göre hizmetlerde geliştirme yapmaya önem verdikleri görülmektedir.

#### 4.3.2. Fiyatlandırma İle İlgili Bulgular

Bu bölümde otel işletmelerinin oda fiyatlarını oluşturma sürecini incelemek ve fiyatlara karar verirken kullanılan tekniklere ilişkin yargılar yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında fiyatlandırma ile ilgili yöneticilere 7 adet yargıya katılım düzeyi sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin yargılara katılım düzeyi Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma İle İlgili Bulgular**

Soru No'su	Fiyatlandırma İle İlgili Algılar	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Ort.
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	
1	Oda fiyatlarını ayarlamak için kullanılan etkili fiyat politikası olup olmadığı	0 0,00	0 0,00	1 3,2	20 64,5	10 32,3	4,29
2	Oda fiyatlarını odanın değerine göre ayarlama	0 0,00	2 6,5	0 0,00	24 77,4	5 16,1	4,03
3	Oda fiyatlarına karar verilirken rakiplerin tepkilerini düşünme	0 0,00	1 3,2	2 6,5	22 71,0	6 19,4	4,06
4	Fiyatlandırma stratejisinin, müşterinin satın alma kararı üzerindeki etkisini analiz etme	0 0,00	0 0,00	1 3,2	23 74,2	7 22,6	4,19
5	Fiyatlar ayarlanırken müşterinin fiyat esnekliğini önemseme	0 0,00	0 0,00	2 6,5	26 83,9	3 9,7	4,03
6	Fiyatların değişiminin tüm kaynaklarda aynı anda güncellenmesi	0 0,00	0 0,00	0 0,00	22 71,0	9 29,0	4,29
7	Pazar bölümlerinin sezonluk talebini dikkate alarak fiyat ayarlamaları yapma	0 0,00	0 0,00	1 3,2	19 61,3	11 35,5	4,32

Tablo 11 incelendiği zaman otel işletmelerinin kullandığı etkili fiyat politikaları olduğu görülmektedir. Oda fiyatlarına karar verirken otel yöneticileri müşterilerin satın alma etkilerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Otel işletmelerindeki oda fiyatlarında oluşan değişikliklerin tüm kaynaklarda aynı anda güncellendiği tespit edilmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin pazar bölümlerinin taleplerine göre fiyatlarda ayarlamalar yaptığı görülmektedir.

#### 4.3.3 Talep Tahmini İle İlgili Bulgular

Bu bölümde otel işletmeleri için önemli olan talep tahmini ve planlama çalışmaları ile ilgili yargılar yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında talep tahmini ile ilgili yöneticilere 9 adetyargıya katılım düzeyi sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin yargılara katılım düzeyi Tablo 12'de gösterilmiştir.

**Tablo 12:** Otel İşletmelerinde Talep Tahmini İle İlgili Bulgular

Soru No'su	Talep Tahmini İle İlgili Algılar	Kesinlikle	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılmıyorum (4)	Kesinlikle	Ort.
		Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum (5)	
		Fi	Fi	Fi	Fi	Fi	
		% fi	% fi	% fi	% fi	% fi	
1	Otelin tahmin çalışmalarında başarılı olması	0	0	2	26	3	4,03
		0,00	0,00	6,5	83,9	9,7	
2	Müşteri talebinin tahmini için verileri zamanında kullanma	0	0	1	23	7	4,19
		0,00	0,00	3,2	74,2	22,6	
3	Gelir yönetimini, tahmin ile ilgili iş kararlı almak için kullanma	0	0	1	26	4	4,09
		0,00	0,00	3,2	83,9	12,9	
4	Talep tahmin sürecinin verimliliğini ölçme ve değişiklikler yapma	0	0	2	24	5	4,09
		0,00	0,00	6,5	77,4	16,1	
5	Gelir yönetiminin tahminleri oluşturmak için doğru istatistiksel yöntemleri içermesi	0	1	0	25	5	4,09
		0,00	3,2	0,00	80,6	16,1	
6	Gelir yönetiminin tahminleri oluşturmak için gerekli olan tüm verilere sahip olması	0	0	2	23	6	4,12
		0,00	0,00	6,5	74,2	19,4	
7	Tahmin yapılırken kullanılan verilerin önemli bir kaynak olması	0	0	1	25	5	4,12
		0,00	0,00	3,2	80,6	16,1	
8	Otelde kısa dönemli periyotlarda tahmin çalışmaları yapılması	0	0	0	23	8	4,25
		0,00	0,00	0,00	74,3	25,8	
9	Tahmin çalışmalarında farklı birimlerin birlikte çalışması	0	1	1	19	10	4,22
		0,00	3,2	3,2	61,3	32,3	

Tablo 12 incelendiği zaman otel işletmelerinin talep tahmini için doğru verileri zamanında kullanmaya önem verdikleri görülmektedir. Tahmin yapılırken kullanılan verilerin otel işletmeleri için önemli bir kaynak olduğu ve otel işletmelerinde kullanılan gelir yönetimi sisteminin doğru tahminleri oluşturmak için gerekli olan tüm verilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde kısa dönemli periyotlarla tahmin çalışmaları yapıldığı ve tahmin çalışmalarında farklı birimlerin birlikte çalıştığı görülmektedir.

#### 4.3.4. Kapasite Yönetimi İle İlgili Bulgular

Bu bölümde otel işletmelerinde kapasite planlama kararları üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi ile ilgili yargılar yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında kapasite yönetimi ile ilgili yöneticilere 6 adet yargıya katılım düzeyi sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin yargılara katılım düzeyi Tablo 13'de gösterilmiştir.

**Tablo 13: Otel İşletmelerinde Kapasite Yönetimi İle İlgili Bulgular**

Soru No'su	Kapasite Yönetimi İle İlgili Algılar	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Ort.
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	
1	Gelir yönetiminin pazar segmentleri için odaları tahsis etmesi	0 0,00	1 3,2	0 0,00	23 74,2	7 22,6	4,16
2	Fazla rezervasyonların tedbirli alınması ve rezervasyonsuz gelen müşterilerin tahmin edilmesinin gelir yönetiminin bir parçası olması	0 0,00	1 3,2	1 3,2	21 67,7	8 25,8	4,16
3	Otelin haftanın belirli gecelerinde kapasite üstü satışlar yapma durumu	2 6,5	6 19,4	2 6,5	19 61,3	1 3,2	4,67
4	Oda fiyatına ek olarak müşterilerin diğer harcamalarının da hesaplanması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	27 87,1	4 12,9	4,12
5	Her hangi bir akşam için yüksek değerli müşteriler için mevcut odalar olması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	25 80,6	6 19,4	4,19
6	Pazar bölümlerinin taleplerini dikkate alarak pazar bölümlerine yönelik kapasite ayarlaması yapılması	0 0,00	0 0,00	2 6,5	24 77,4	5 16,1	4,09

Tablo 12’de görüldüğü üzere otel işletmelerini gelir yönetim sistemini kullanım amaçları arasında pazar bölümleri için odaların tahsis edilmesi ve fazla rezervasyonların tedbirli alınarak walk-in gelen müşterilerin tahmin edilmesi vardır. Araştırmaya katılan çoğu otel işletmesinde haftanın belirli günlerinde kapasite üstü satışların yapıldığı görülmektedir. Otel işletmelerinde yüksek değerli müşteriler için her zaman odaların bulunduğu tespit edilmiştir.

#### 4.3.5. Bilgi Teknolojileri İle İlgili Bulgular

Bu bölümde otel işletmelerinin bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri ne ölçüde takip ettikleri, bilgi teknolojisinin kullanım alanları ve bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyleri ile ilgili anket soruları yorumlanmıştır. Araştırma bilgi teknolojileri ile ilgili yöneticilere 10 adet yargıya katılım düzeyi sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin yargılara katılım düzeyi Tablo 13’de gösterilmiştir.



**Tablo 13: Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri İle İlgili Bulgular**

Soru No'su	Bilgi Teknolojileri İle İlgili Algılar	Kesinlikle	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle	Ort.
		Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılmıyorum (5)	
		Fi	Fi	Fi	Fi	Fi	
		% fi	% fi	% fi	% fi	% fi	
1	Gelir yönetimi ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etme	0 0,00	0 0,00	0 0,00	22 73,3	8 26,7	4,26
2	Bilgi teknolojisinin gelir yönetimi ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olması	0 0,00	1 3,2	0 0,00	26 83,9	4 12,9	4,06
3	Gelir yönetimi görevlerini tamamlamak için bilgisayar sistemi ile çalışma ortaklıkları oluşturma	0 0,00	1 3,2	1 3,2	23 74,2	6 19,4	4,09
4	Rezervasyonların ve gelir yönetiminin entegre edilmesi	0 0,00	0 0,00	0 0,00	25 80,6	6 19,4	4,19
5	Gelir yönetimi yazılımından elde edilen bilgilerin alınacak kararlara ışık tutması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	26 83,9	5 16,1	4,16
6	Gelir yönetimi yazılımından elde edilen bilgilerin problemlerin çözümü için etkili olması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	27 87,1	4 12,9	4,12
7	Gelir yönetimi yazılımının gerekli bilgileri düzenli aralıklarla sağlaması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	27 87,1	4 12,9	4,12
8	Gelir yönetimi yazılımı ile ilgili gerekli eğitime sahip olunması	0 0,00	0 0,00	1 3,2	28 90,3	2 6,5	4,03
9	Gelir yönetimi ile ilgili yazılımların sıklıkla araştırılması	0 0,00	1 3,2	2 6,5	25 80,6	3 9,7	3,96
10	Gelir yönetimi yazılımının Pazar bölümlerinin geleceğe yönelik talep düzeylerini tahmin etmesi	0 0,00	1 3,2	1 3,2	27 87,1	2 6,5	3,96

Tablo 13’de görüldüğü gibi otel işletmeleri gelir yönetimi ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etmeye önem vermektedir. Otel işletmelerinde gelir yönetimi ve rezervasyonların entegre edildiği tespit edilmiştir. Gelir yönetimi yazılımından elde edilen verilerin alınacak kararlara yardımcı olduğu ve problemlerin çözümüne yardımcı olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin gelir yönetimi ile ilgili gerekli eğitime sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.3.6. Gelir Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular

Bu bölümde otel işletmelerinin gelir yönetimi performansının değerlendirilmesi ile ilgili anket soruları yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında gelir yönetimi performansının değerlendirilmesi ilgili yöneticilere 12 adetyargıya katılım düzeyi sorulmuştur. Araştırmaya katılan üst düzey otel yöneticilerinin yargılara katılım düzeyi Tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14:** Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Performansını Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular

Soru No'su	Gelir Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi İle İlgili Algılar	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	Ort.
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	
1	Gelir yönetimi uygulamalarının genel giderlerin azalmasına yardımcı olması	0 0,00	2 6,5	3 9,7	20 64,5	6 19,4	3,96
2	Gelir yönetimi uygulamalarının maliyetleri azaltması	0 0,00	1 3,2	4 12,9	20 64,5	6 19,4	4,0
3	Gelir yönetimi uygulamalarının işletme faaliyetlerini kontrole yardımcı olması	0 0,00	1 3,2	1 3,2	16 51,6	13 41,9	4,32
4	Gelir yönetimi uygulamalarının müşteri ilişkileri yönetiminde etkinliği artırması	0 0,00	1 3,2	0 0,00	22 71,0	8 25,8	4,19
5	Gelir yönetimi uygulamalarının kaynakların daha verimli şekilde kullanılmasını sağlaması	0 0,00	0 0,00	1 3,2	17 54,8	13 41,9	4,38
6	Gelir yönetimi uygulamalarının otelin karlılığını arttırması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	12 38,7	19 61,3	4,61
7	Gelir yönetimi uygulamalarının otelin rekabet edilebilir avantajını arttırması	0 0,00	0 0,00	2 6,5	18 58,1	11 35,5	4,29
8	Gelir yönetimi uygulamalarının etkin rekabet stratejileri geliştirmesine yardımcı olması	0 0,00	0 0,00	1 3,2	19 61,3	11 35,5	4,32
9	Gelir yönetimi uygulamalarının oda satışlarını arttırması	0 0,00	0 0,00	0 0,00	17 54,8	14 45,2	4,45
10	Gelir yönetimi uygulamalarının doluluk oranını arttırması	0 0,00	1 3,2	0 0,00	14 45,2	16 51,6	4,45
11	Gelir yönetimi uygulamalarının müşteri kitlesini arttırması	0 0,00	1 3,2	1 3,2	22 71,0	7 22,6	4,12
12	Gelir yönetimi uygulamalarının hizmet kalitesini yükseltmesi	0 0,00	1 3,2	1 3,2	19 61,3	10 32,3	4,22

Tablo 14 ten anlaşıldığı üzere tüm maddelerin ortalaması 3 ve üzerinde değerler olduğundan, yöneticilerin bu faktörlerle ilgili görüşlerinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. Gelir yönetimi kullanan otel işletmelerinin, gelir yönetimi uygulamalarının işletme faaliyetlerini kontrole yardımcı olduğunu düşünmektedir. Gelir yönetimi uygulamaları otel işletmelerinin kaynaklarının daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Gelir yönetimi uygulamaları otel işletmelerinin karlılığını arttırmıştır ve otel işletmelerinin rekabet edilebilir avantajını arttırmıştır. Gelir yönetimi uygulamalarının oda satışlarını arttırdığı ve doluluk oranını yükselttiği tespit edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Gelir yönetimi otel işletmelerinde uygulanması ülkemizde yeni bir kavram olmasına rağmen, yapılan anket çalışmasında görüldüğü gibi ankete katılan Ankara'da faaliyet gösteren dört (4) ve beş (5) yıldızlı otellerin konuya olan yaklaşımı oldukça olumludur. Ankete katılan 44 otel işletmesinin % 70,5'inde gelir yönetimi uygulamalarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Gelir yönetimi sistemini kullanmayan 13 otel işletmesi de dört yıldızlı otel işletmeleridir. Bu durum Ankara'daki işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde gelir yönetimi ile ilgili gerekli bilince sahip olduklarının ve dört yıldızlı otel işletmelerinin bu sürece uyum sağlamaya başladıklarının açık bir göstergesidir. Anketin uygulandığı dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin % 63,6'sının 10 yıldan fazla bir süredir faaliyet göstermesine rağmen, 6-9 yıl süredir gelir yönetimini uygulayan otel işletmelerinin oranının % 9,1 olması ülkemizde gelir yönetimi uygulamalarının henüz yeni olduğunun göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamında Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin % 67,7'sinde gelir departmanı ve gelir müdürü olmaması, Ankara'daki otel işletmelerinde gelir yönetimi sisteminin yeni kullanılmaya başlanan bir uygulama olduğunu göstermektedir. Gelir müdürü pozisyonu yerine sorumlulukları yerine getiren müdürlerin ön büro müdürleri oldukları görülmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda gelir komitesi kurulmamıştır. Gelir yönetimi kullanan otel işletmeleri gelir yönetimi sisteminin performansından memnun kalmaktadır. Gelir yönetimi kullanan otel işletmeleri otelin karlılığının arttığını ve doluluk oranlarının arttığını görüşündedirler. Gelir yönetimi otel işletmeleri içi rekabet stratejileri geliştirmeye yardımcı olmaktadır ve otel işletmelerinin rekabet edilebilir avantajını arttırmıştır. İşletme belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinde gelir yönetimi sistemine ilişkin algılarının henüz iyi bir seviyede olmadığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda dört yıldızlı otel işletmelerinin bu konuda daha fazla bilgilendirilmeleri, otel işletmelerinin daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden gelir departmanına sahip olmayan otel işletmelerinin gelir departmanları oluşturmaları gelir yönetim uygulamalarını daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacak ve otel işletmesinin tam kapasite ile çalışmasına imkân sağlayacaktır. Gelir yönetim sisteminden tam anlamıyla yararlanmak isteyen otel işletmelerinin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Otel işletmeleri teknolojik yatırımlara önem vermelidir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunda gelir yönetimi komitesinin kurulmadığı tespit edilmiştir. Gelir yönetimi komitesinin kurulması gelir yönetim

sisteminin daha iyi kullanılmasına, uygulamalarının eksikliklerinin daha kolay tespit edilmesine ve böylece işletme kaynaklarının daha iyi kullanılmasını sağlayacaktır.

İleride yapılacak olan araştırmalarda çalışmanın alanı genişletilerek, gelir yönetimi uygulamalarının konaklama işletmeleri dışında, turizm işletmeleri başlığı altında yer alan diğer işletmelerde uygulamaları, gelir yönetimi sisteminin tüm yönleriyle araştırılmasını sağlamış olacaktır. Ayrıca ileride yapılacak araştırmalarda gelir yönetimi sistemine müşterilerin bakış açıları da incelenebilir.

### Kaynakça

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (6. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arbak, Y. (1993). Örgütlerde Bilgi Teknolojisinin Kullanımının Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Avinal, Erhan A. (2004). Revenue Management in Hotels, *Journal of Foodservice Business Research*, 7(4), ss. 51-57.

Cengiz, T. (2013). Örgüt Kültürlerinin Tahmin Yöntemleri Üzerindeki Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Chen, L. ve Mell, Homem T., (2010). Mathematical Programming Models for Revenue Management Under Customer Choice, *European Journal of Operational Research*, (203), ss. 294-305.

Crystal, Roberts C. (2007). Revenue Management Performance Drivers: An Empirical Analysis in The Hotel Industry. *Ph.D in the School of Georgia Tech College of Management*, Georgia Institute of Technology, Atlanta,

Emeksiz, M., Özel, H., Yolal, M. ve Yılmaz, H., (2012). *Odalar Bölümü Yönetimi*, (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Goldman, P., Freling, R., Pak, K. ve Piersma, N., (2001). Models and Techniques for Hotel Revenue Management Using a Rolling Horizon, *Erim Report Series Research In Management*, Erasmus Universiteit Rotterdam

Griffin ,Robert K., (1995). A Categorization Scheme for Critical Success Factors of Lodging Yield Management Systems, *International Journal Of Hospitality Management*, 14 3(4), ss. 325-338.

Heo, Cindy Y. ve Lee, S., (2009). Application of Revenue Management PracticestotheTheme Park Industry, *International Journal of Hospitality Management*, (8), ss. 446-453.

Hormby, S.,Morrison, J., Dave, P., Meyers, M. ve Tenca, T., (2010). MarriotInternetonlIncreasesRevenueByImplementing a GroupPricingOptimizer, *Interfaces*, 40 (1), ss. 47-57.

Kamath, V.,Bhosala, S. ve Manjrekar, P. (15-17 May 2008). Revenue Management Techniques in HospitalityIndustry – a ComparisonWith Reference to Star and EconomyHotels, *Conference on Tourism in India, India*

Kaya, E., (2008). İstanbul’da Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Elektronik Dağıtım Kanalları İle Etkileşimi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kimes, Sheryl E. ve Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management Become Acceptable? Findings From an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences, *Journal of Service Research*, 6(2), ss. 125-135

Li,W., (2011). Revenue Management in China’s Hotel Industry: Barriers and Strategies, *International Proceedings of Economics Development and Research*, (3), ss.144-147

Ong, E. (2008). Understanding The Influence of Leadership Behaviors in Revenue Management Processes to Profit and Customer Loyalty, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*,University Of Phoenix.

Tanpanuwat, A. (2011). Examining Revenue Management Practices in LasVegas Casino Resorts, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, University Of Nevada, LasVegas.

Tse, Tony S.M. ve Poon, Yiu T., (2012). Revenue Management: Resolving a Revenue Optimization Paradox, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), ss. 507-521.

Uğurlu, K., (2007), Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Unurlu, Ç. (2010). Otel İşletmelerinin Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne