



BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

A QUALITATIVE RESEARCH ON REVENUE MANAGEMENT IN FIVE STAR HOTEL
BUSINESSES

Ersin ARIKAN² - Raif PARLAKKAYA³

Öz

Başlangıçta havayolu işletmelerinde uygulanan gelir yönetimi, diğer hizmet işletmelerinde de uygulama alanı bulmakta ve özellikle otel işletmelerinde giderek yaygınlaşan bir uygulama haline gelmektedir. Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi ve işletmelere olan katkılarının ortaya konulmasıdır. Araştırmanın nitel verileri 13 beş yıldızlı otel işletmesi yöneticisi ile görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinden, gelir yönetiminin otel işletmelerinin gelirlerini artırmasının yanı sıra, pazar payı ve doluluk oranlarında artış sağladığı, tanıtım, reklam giderleri ile satış maliyetlerini azalttığı ve yeni müşteriler kazanılmasına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Etkili bir gelir yönetimi için dağıtım kanalları ile sözleşmeler yapmanın, tanıtım ve pazarlama, doğrudan satışlar, web siteleri etkililiği, personel güçlendirme, müşteri ilişkileri yönetimi ve dinamik fiyatlandırmanın önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, tekniklerin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması, eğitilmiş personel eksikliğinin giderilmesi, tahminleme tekniklerine, raporlamaya, geçmiş verilerden yararlanmaya, tecrübeye, rakipleri izlemeye ve iletişime gereken önem verilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Gelir Yönetimi, Otel, Nitel Araştırma

Abstract

Revenue management which is applied in airline companies in the beginning is also applied in other service business and it is becoming an increasingly widespread implementation especially in hotel businesses. The purpose of this research is to investigate the revenue management techniques and their contribution to business organization. The qualitative data of the study were collected through interviews with the manager of thirteen five star hotels. It was determined from analysis of the obtained data that revenue management increased the earnings of hotel business as well as increasing the market share and occupancy rates, reducing the advertising costs and sales costs and contributing to the acquisition of new customers. It is concluded that conducting contracts with distribution channels, promotion and marketing, direct sales, web sites effectiveness, personnel empowerment, customer relationship management and dynamic pricing are important for an effective revenue management. Furthermore, in order to implement all these techniques effectively, the necessary attention should be paid to the establishment of an effective communication system, the elimination of the lack of trained personnel, the estimation techniques, the reporting, the use of historical data, the experience, the monitoring of competitors and the communication

Keywords: Revenue Management, Hotels, Qualitative Research

¹ Bu çalışma, Prof. Dr. Raif PARLAKKAYA danışmanlığında yürütülen “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr.Öğr.Üyesi, Sinop Üniversitesi, erikan@sinop.edu.tr, Orcid: 0000-0002-6171-1813

³ Prof.Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, rpkaya42@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-0961-1970

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojide yaşanan büyük değişim ve ekonomik gelişmeler bütün sektörleri etkilemekte, rekabet artmakta ve uluslararası pazarlara katılan oyuncu sayısı da hızla artmaktadır. Otel işletmeleri de bu gelişmelerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Özellikle inşaat sektöründeki gelişmelerle birlikte hızlı bir biçimde çok katlı dolayısıyla oda ve yatak sayısı fazla işletmeler kurulmaktadır. Açılan bu büyük tesisleri doldurmak için işletmecilerin doğru stratejiler izlemesi ve sektörle ilgili yenilik ve trendleri yakından takip etmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Durna ve Babür, 2011: 93). Özellikle turistik ürünlerin üretildikleri yerlerde tüketilmeleri tüketicilerin ürünü tüketmek veya kullanımını sağlamak üzere dağıtım eksenli kapsamlı araştırmalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır (Akat, 2000: 17). Farklı sektörlerde hizmet veren birçok firma, rekabet koşullarının her geçen gün artması nedeniyle kuruluş amaçlarının temelini oluşturan varlıklarının devamını sağlayabilmek ve kârlarını arttırabilmek için yenilikçi yöntemlere başvurmak durumunda kalmaktadırlar. Gelir yönetimi de bu kapsamda uzun zamandır çeşitli sektörlerde firmaların gelirlerini arttırmak için başvurdukları kritik uygulamalardan biridir (Meterelliyo ve Tan, 2014: 87). Turizm sektörünün yapısı gereği ürünlerin üretilen yerde tüketilmesi özelliği ve bilgi teknolojileri ile birlikte internet dünyasında meydana gelen gelişmeler tüketicilerin kapsamlı araştırmaları kolayca yapmasına olanak sağlamaktadır. Çalışmanın konusunu oluşturan gelir yönetimi, uygulamalarının gerek yazılımsal gerekse dağıtım kanalları ve web siteleri ile de entegre bir biçimde uygulanabilmesi işletmeleri bu konunun üzerinde durmaya zorlamaktadır. Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarını inceleyerek, bu uygulamaların etkilerini ortaya koymaktadır.

GELİR YÖNETİMİ

İşletmeler, satış ve kârlılığı arttırmada bir araç olarak gelir yönetimi tekniklerinin farkına varmaktadırlar. Ancak akademik çerçevede gelir yönetimini anlamak ve tanımlamak zordur. Gelir yönetimi, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanmakla birlikte (Yu, 1998; Huefner, 2011; Jerenz, 2008; Baker ve Collier, 1999; Choi ve Cho, 2000), araştırılan alana göre ortak bazı kavramlarla da açıklanabilmektedir. Özellikle fiyatlandırma ve gelir yönetimi, fiyatlandırma ve gelir optimizasyonu, gelir süreci optimizasyonu, talep yönetimi, bozulabilir-stoklanamaz varlıkların gelir yönetimi eş anlamlı olarak kabul edilmektedir (Jerenz, 2008: 6). Eş anlamlı kelimelerle birlikte isimlendirilen ve farklı kelimelerle literatürde yer alan gelir yönetimi, geleneksel havayolu terimi olarak (yield management) kullanılmaktadır. Ayrıca fiyatlandırma ve gelir yönetimi (pricing and revenue management), fiyatlandırma ve gelir optimazasyonu (pricing and revenue optimization), talep yönetimi (demand manaegement), talep zinciri yönetimi (demand chain management) gibi ana başlıklarda da kullanılmaktadır (Zatta, 2016: 2). Gelir yönetimi kavramı yurtiçi çalışmalarda gelir yönetimi, hâsılat yönetimi gibi kavramlarla ifade edilirken, İngilizce literatürde “Revenue Management” veya “Yield Management” olarak ifade edilmektedir (Sığircı, 2015: 32). Havayolu işletmelerinde ilk olarak ortaya çıkan bu kavram, uygun zamanda uygun müşteriye uygun koltukların satılmasıyla gelirlerin üst düzeye çıkarılması olarak tanımlanmıştır (American Airlines, 1987; akt. Weatherford ve Bodily, 1992: 832). Benzer bir biçimde ilk olarak Amerikan havayolları gelir yönetiminin amacını müşteri gelirlerini maksimize etmede doğru koltukları, doğru müşterilere doğru zamanda satmak olarak ifade etmiştir (Yu, 1998: 69). Gelir yönetimi, özellikle stokların ve hizmetin, en uygun fiyattan ödemeye razı kişilere ulaştırılmasıdır (Andersen, 1997: 5). Baker ve Collier (1999) gelir yönetimini genel anlamda dinamik fiyatlandırma, fazla rezervasyon, işletmelerin kısa dönemde gelirlerini maksimize etmek için gösterdiği çaba olarak tanımlamışlardır.

Gelir yönetimi ile ilgili birçok farklı tanım ve bakış açısı da ortaya konya, bütün tanımların ortak noktası, gelir yönetiminin gelirlerin arttırılmasında kullanılan yönetimsel bir araç olduğudur (Gu ve Caneen, 1998: 246). Gelir yönetimi, kolay bozulabilen diğer bir ifade ile stoklanamayan ürünlere ve dalgalanan talebe sahip özelliklerin görüldüğü hizmet işletmelerinde gelirleri maksimize etmek için kullanılan yöntemlerdendir (Lee Ross ve Johns, 1997: 66). Özetle bu hususlardan en önemli iki tanesinin gelir ve kârı arttırmak olduğu söylenebilir. Bütün bu tanımlamalar neticesinde gelir yönetimi, ödeme isteği farklı müşteri bölümlerine farklı fiyatlar sunarak işletme gelirlerini ve talebi yönetme uygulaması olarak tanımlanabilir. Benzer bir biçimde tüm tanımlar dikkate alındığında gelir yönetiminin toplu fiyatlandırmadan uzaklaşarak, işletmenin gelirlerini ve kârlarını arttırmak olduğu söylenebilir (Sığırcı, 2015: 35).

Gelir yönetiminin ilk olarak havayolu işletmelerinde uygulandığı dikkate alındığında, havayolu işletmelerinin bu konunun gelişmesinde ve yaygın olarak kullanılmasında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu sektörün ardından tekniklerinin kolay bir biçimde uygulanabileceği diğer işletmeler, turizm sektöründeki otel işletmeleridir (Li, 2011: 144-145). Havayolu işletmelerinde başlayan ve otel işletmelerinde de kendisine uygulama alanı bulan gelir yönetimi için, Lai ve Ng (2005: 1059-1060) otel-havayolu işletmelerinin benzer özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Otel işletmeleri için odalar, uçaklar için koltuklar stoklanamaz.
- Kapasite genellikle belirlidir ve rakip firmalara giden müşterilerin kaybettirdikleri fazladır.
- Ön rezervasyon imkânı her iki sektörde (Havayolu ve otel işletmeleri) de vardır. (Rezervasyon iptalleri, rezervasyon yaptırıp gelmeme, rezervasyon fazlalığı problem teşkil etmektedir).

Gelir yönetimi uygulaması açısından, havayolu ve otel işletmelerinin bu benzerliklerine karşın farklılıkları da bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinde gelir yönetimi uygulamaları koltuk satışlarının arttırılmasına yönelik olup, koltuk satışının her bir uçuş için son rezervasyon saati bulunmaktadır. Ancak otel işletmelerinde müşterinin istediği her an rezervasyon yaptırabilmesi, ayrıca kalış süresiyle ilgili olarak uzatma veya erken ayrılış gerçekleştirebilme ihtimali otel işletmelerinde gelir yönetimi kavramını çok yönlü bir hale getirmektedir (Liu ve Lu, 2005: 259). Gelir yönetiminin otel işletmeleri için zorunlu bir stratejik araç haline gelmesiyle (Choi ve Mattila, 2005: 444) birçok otel ve restoran işletmesine gelir yönetimi ile ilgili sistemler uyarlanmaya çalışılmıştır. Bu sistemler ile başarılı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sistemlerin birçoğu basit sistemlerden oluşurken bazı türleri ise oldukça karmaşıktır (Wilson, 2001: 46). Gelir yönetimi ile ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen otel işletmelerinin oda çeşitliliklerinin (Suit oda, standard oda, junior süit oda vb. gibi) fazla olması ve çeşitli programlar çerçevesinde (balayı, ücretsiz oda tahsisi, sezon vb. gibi) gelirlerin değişkenlik göstermesi ve otel yöneticilerinin sadece geçmiş deneyimlerine dayanarak pazar durumu ve müşteri talepleri ile ilgili değerlendirmeler yapması gelirin etkin bir biçimde yönetilmesini zorlaştırabilmektedir (Padhi ve Aggarwal, 2011: 725-726). Diğer taraftan gelir yönetiminden sorumlu yöneticiler tarafından, örgüt içerisindeki bilginin genel müdür, önbüro müdürü, satış müdürü, yiyecek içecek müdürü, rezervasyon müdürü gibi yöneticilerle uyumlu bir biçimde paylaşılmasının sağlanması, gelir yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynayabilir (Aubke vd., 2014: 149). Gelir yönetimi ile ilgili uygulamaları başarılı bir biçimde gerçekleştiren otel işletmeleri, mevcut kapasitelerinin satışları üzerinden finansal anlamda bir güç elde edebilirler (Wang, 2012: 865).

Gelir yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Alrumaihi (2013) gelirlerin arttırılmasında gelir yönetimi tekniklerinin rolünü, özellikle fazla rezervasyon, fiyatlama

stratejileri ve dağıtım kanallarının satışlar üzerindeki etkileri üzerinden açıklamıştır. Li (2010) işletmelerde gelir yönetimi tekniklerinin uygulanmasının satışlar ve işletme performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak, bilgi sistemleri ile gelir yönetimi sistemlerinin entegrasyonunun sağlanması ve işletmenin kullandığı gelir yönetimi tekniklerinin geliştirilmesinin önemini açıklamıştır. Rohani ve Nazari (2012) araştırmalarında uygulanan fiyatlandırma tekniğinin satışlar üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Benzer bir biçimde Aziz vd., (2011) fiyatlandırma ile ilgili tekniklerin kıyaslandığı çalışmada, geliştirdikleri fiyatlandırma modelinin gelirlerin arttırılmasında işletmeye sağladığı katkının doğrudan gelirlerin arttırılması olduğunu belirtmişlerdir. Phumchusri ve Maneesopheon (2014) fazla rezervasyon kararlarının otellerin gelir yönetimleri ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. El Gayar vd., (2011) otel oda gelirlerinin arttırılmasında gelir yönetiminin işletmeye sağladığı katkının önemini gelirlerin maksimize edilmesi olarak açıklamaktadırlar. Mauri (2007) otellerin kullandıkları gelir yönetimi tekniklerine ilişkin müşterilerin adalet algısındaki olumsuz düşüncelerin satışlar ve müşteri davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Kimes ve Singh (2009) uygulanan gelir yönetimi teknikleri ile satışlar arasındaki ilişkiyi ve satışların arttırılmasına yönelik işletmelerin uygulayabilecekleri teknikleri incelemişlerdir. Yousef (2007) gelir yönetimi teknikleri ile ilgili uygulamaların işletmelere verimlilik, kârlılık, etkinlik ve satışları arttırmada, kapasiteyi etkin kullanmada yardımcı olduğu ve maliyetleri azalttığını belirtmişlerdir.

YÖNTEM

Literatür kapsamında üzerinde durulan gelir yönetiminin tekniklerini açıklamak ve yönetici görüşleri ile bu tekniklere ek olarak geliri arttırıcı uygulamaların belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışma nitel desende oluşturulmuş ve yürütülmüştür. Bu bağlamda nitel araştırma seçilmesinin nedeni detaylı bilgi edinmek amacıyla gelir yönetiminin derinlemesine araştırılmasına duyulan gereksinimdir.

1258

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Bu kapsamda Yıldırım ve Şimşek (2008: 86) araştırma sorusunu, araştırma konusunun araştırma sorusuna dönüştürülmüş hali olarak ifade ederken araştırma soruları belirlenirken kuramsal çerçeveden yararlanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda gelir yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmaların üzerinde durdukları konuların temaları üzerinden (McGill ve Van Ryzin, 1999; Kimes ve Wirtz, 2003; Boahen, Quansa ve Sarpong, 2013; Yousef, 2007; Ivanov, 2014) araştırma soruları oluşturulmuştur.

- Beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri gelir yönetimi kavramını nasıl tanımlamakta ve anlamlandırmaktadırlar?
- Beş yıldızlı otel işletmelerinde gelirleri arttırmak için ne gibi uygulamalar ve teknikler kullanılmaktadır?
- Beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin gelirlerin arttırılması için işletmelerinde uyguladıkları tekniklerin işletmeye olan katkısına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin uyguladıkları gelir yönetimi tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılabilmesi ve satışların, gelirlerin arttırılabilmesi için yapılması gerekenlere ilişkin görüşleri nelerdir?
- Beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin gelir yönetimi tekniklerini uygulamada karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- Gelir yönetimi tekniklerinin uygulama öncesinde ve uygulama sırasında dikkat edilen ve edilmesi gereken konular nelerdir?

Çalışma Grubu

Nitel çalışmalarda örneklem seçiminde en geniş bilgiyi sağlayabilecek kişilere ulaşmak önemlidir. Bu doğrultuda örneklemin büyüklüğü diğer bir ifade ile sayısı yerine araştırmanın amacı doğrultusunda bilgi miktarını sağlayabilmek önemlidir. Bu nedenle örneklem seçimi temsil edilebilirlik yerine amaca dayalı gerçekleştirilmektedir (Lincoln ve Guba, 1985: 233). Bu bağlamda araştırmaya katılan yöneticilerin bölüm ve sektör tecrübelerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir. Araştırmada görüşülen kişilerin genel müdür (n=1), genel müdür yardımcısı (n=4), satış pazarlama müdürü (n=4), önbüro müdürü (n=4) olduğu görülmektedir (Tablo 1). En az 5 en fazla 21 yıllık bir sektör tecrübesine sahip görüşülen yöneticilerin değişik bölümlerden seçilmesinin bir sebebi konuya ilişkin farklı bölümlerden farklı görüşlere yer verilebilmesidir. Diğer bir ifade ile her bölüm kendi bölümü ile ilgili konulara ilişkin teknikleri açıklarken konuya bir bütünlük katılabilmesi amacıyla çeşitlendirme yoluna gidilmiştir. Otelin faaliyet gösterdiği alana göre katılımcılar incelendiğinde Akdeniz bölgesinden dört yönetici, Ege Bölgesinden üç ve Marmara Bölgesinden iki yönetici ile görüşülmüştür. Diğer bölgelerden ise birer yönetici ile görüşülerek çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde kolay ulaşılabilir durum örnekleme yaklaşımından yararlanılmıştır. Araştırmanın hızlı ve pratik bir biçimde yürütülmesinde bu örnekleme yöntemi kullanılır. Bu yöntemde kendisine yakın ve erişilmesi kolay olan durum araştırmacı tarafından seçilir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme, çoğu zaman araştırmacının diğer örnekleme yöntemlerini kullanma olanağının bulunmadığı durumlarda kullanır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 113). Araştırmada yöneticilerin vakit ayırma sorununun olması ve yöneticilere ulaşmanın güçlüğü nedeniyle kolay ulaşılabilir durum örneklemesinden yararlanılmıştır. Bu tekniğin seçilmesinin bir diğer nedeni de araştırma konusunun otel işletmelerinin gelirleri ile ilgili olduğu ve bu verileri yöneticilerin paylaşmak istememeleri gibi nedenlerle araştırmacının daha açık cevabı kolay ulaşabileceği kişilerden elde edebilmesidir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamında Görüşülen Yöneticilere İlişkin Bilgiler

	Görev	Sektör Tecrübesi (yıl)	Otelin Faaliyet Gösterdiği Bölge
M1	Genel Müdür	15	Ege Bölgesi
M2	Ön Büro Müdürü	9	Akdeniz Bölgesi
M3	Genel Müdür Yard.	8	Ege Bölgesi
M4	Satış Pazarlama Müdürü	5	Karadeniz Bölgesi
M5	Önbüro Müdür	14	Akdeniz Bölgesi
M6	Satış Pazarlama Müdürü	11	Ege Bölgesi
M7	Ön Büro Müdürü	6	Doğu Anadolu Bölgesi
M8	Satış Pazarlama Müdürü	8	Güneydoğu Anadolu Bölgesi
M9	Genel Müdür Yard.	7	Akdeniz Bölgesi
M10	Genel Müdür Yard.	13	Akdeniz Bölgesi
M11	ÖnBüro Müdürü	9	Marmara Bölgesi
M12	Genel Müdür Yard.	21	İç Anadolu Bölgesi
M13	Satış Pazarlama Müdürü	10	Marmara Bölgesi

Görüşme Formu

Görüşme sorularının görüşmenin türüne göre önceden hazırlanması, kimlik ve konu bilgilerine yönelik olarak amacı gerçekleştirilecek tür ve sayıda olmakla birlikte gereksiz

yere arttırılmaması önemlidir. Görüşme amacı ile hazırlanacak sorularda aranan özellikler şu şekilde sıralanabilir (Karasar, 2014:168):

- Görüşülen kişilerin zorunlu olmadıkça soruyu anlamadıklarını belli etmemeleri göz önünde bulundurularak birinci soru ne tür bilgi istendiğini açıkça belirleyici, istenen bakış açısını davet edici ve kaynak kişi tarafından kolay anlaşılır nitelikte olması gerekmektedir.
- Tek amaçlı ve varsayımsız olması göz önünde bulundurulmalıdır.
- Kaynak kişinin bilgisini aşacak soruların sorulması kişiyi tahmin yapmaya yöneltebileceğinden sorular kaynak kişinin verebileceği verileri içermelidir.
- Kişileri olumsuz veya olumlu tepkilere yönlendirici veya konuya ilişkin önceden açıklama yaparak yönlendirici sorular sorulmamalı, sorular yansız olmalıdır

Görüşme formu yukarıdaki özellikler göz önünde bulundurularak hazırlanmaya ve uygulanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşme formu “kişisel ve işletme bilgileri” ve “yöneticilerin gelir yönetimi tekniklerine ilişkin görüşleri” olmak üzere iki bölümden oluşur. Birinci bölümde sorumlu oldukları bölüm, mesleki tecrübe ve otelin bulunduğu bölge ile ilgili bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde gelir yönetimi tekniklerine ilişkin görüşlerine yönelik altı açık uçlu soru yer almaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Otel işletmeleri yöneticilerinin gelir yönetimi teknikleri ve uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla oluşturulan mülakat soruları alanında uzman 2 (iki) öğretim üyesinin görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur.

Verilerin Toplanması ve Analiz

Öğretim üyelerinin görüşleri doğrultusunda oluşturulan soruları sınamak amacıyla pilot görüşme gerçekleştirilmiş, görüşülen kişiden alınan geribildirimler ile soru formuna son şekli verilmiştir. Son şekli verilen veri toplama aracı 6 sorudan oluşan bir görüşme formu on üç yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm katılımcılara araştırmanın konusu, kapsamı ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir. Yöneticiler ile yapılan görüşlerin yazılı ve ses kaydı biçiminde kaydedilmesi ve kaydedilmiş görüşmeler ile görüşlerinin alınması araştırmanın iç geçerliliğini arttırmakta katkı sağlamıştır. Ses kaydı ve araştırmacı tarafından tutulan notlarla verilerin toplandığı araştırmada sorulara ilişkin verilen cevaplar yanıtlayıcılar tarafından tekrar etmeye başladığında veri doygunluğuna ulaşıldığı düşünülmüştür. Görüşmeler esnasında alınan ses kayıtları ve araştırmacının kendisi tarafından tutulan notlar yazıya döküldükten sonra veri kaybının yaşanmaması için Atlas.ti 7 programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmaya ilişkin veriler içerik analizi ile incelendikten sonra, araştırmanın bulgular kısmında da ayrıntılı bir biçimde şekil ve sıklıklarla gösterilen kodların son hali açıklanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirliğini belirlemek amacıyla katılımcılara yöneltilen sorulara ilişkin verilen cevaplar incelenerek “Görüş Birliği” ve “Görüş Ayrılığı” olan maddeler belirlenmiştir. Miles ve Huberman (1994) tarafından açıklanan formül “ P (Uzlaşma Yüzdesi %) = $\frac{Na}{Na + Nd} \times 100$ ” kullanılmış olup $P=84,37$ olarak hesaplanarak araştırma güvenilir kabul edilmiştir. Her bir ifadeye ilişkin güvenilirlik katsayısı, birinci soru için % 80, ikinci soru için % 83,33, üçüncü soru için % 84,61, dördüncü soru için % 87,50, beşinci soru için % 88,88, altıncı soru için % 83,33 olarak bulunmuştur.

Araştırmada katılımcılar için M1, M2... şeklinde kodlar kullanılarak katılımcı isimleri gizlenmiş; görüşmelerden birebir alıntılar yapılarak iç geçerlilik arttırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri kaynağı olan katılımcılara ilişkin, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiş başka araştırmacıların talep etmesi ya da gelecekte benzer bir konu ile ilgili yapılabilecek araştırmalarda karşılaştırmalar yapmak amacı ile araştırmanın ham verileri saklanarak dış güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır. Yüksel ve Yüksel (2004) nitel verilerin sayılara indirgenmesindeki amacı istatistiksel yöntemler kullanarak verinin genelleştirmesi değil, yanlılığı azaltmak ve sayısallaştırma ile güvenilirliğin artırılması olarak açıklamıştır. Bu kapsamda nitel veriler ile elde edilen bulgular sayısallaştırılarak güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Yöneticilerin belirlenen temalara katılım oranları, ifadelerinin sıklığına bağlı olarak hesaplanan frekanslarla ortaya konmuştur. Her bir şeklin ardından, yöneticilerin ilgili temaların içeriğini destekleyen alıntılara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcı yöneticilere gelir yönetimini nasıl tanımladıkları ve anlamlandırdıkları sorulmuştur. Katılımcıların yaptıkları tanımlamalar analiz edildiğinde ortaya çıkan alt temalar frekansların büyüklüğüne göre aşağıda sunulmuştur. “*Sizce gelir yönetimi nedir?*” ve “*Gelir yönetiminden ne anlıyorsunuz?*” sorusuna verilen cevaplar Tablo 2’de gösterilmiştir. Söz konusu cevaplar incelendiğinde gelir yönetimi kavramına ilişkin yöneticilerin gelir ve satışların arttırılmasına yönelik bir yöntem olduğuna ilişkin düşüncelere sahip oldukları görülmektedir (n=9). Ayrıca dağıtım kanallarının gelir yönetiminin önemli bir parçası olduğuna yönelik yöneticilerin birçoğunun görüş bildirdiği (n=6) ve fiyatlandırma ile ilişkili bir kavram olduğu sıklıkla belirtilen görüşler olarak görülmektedir (n=6). Gelir yönetiminin kârlılık (n=5), kapasite yönetimi (n=4) ve doluluk (n=4) ile tanımlanabileceğine yönelik görüşler de yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. İlgili literatürde sıklıkla yer alan tanımlamalar incelendiğinde sektör yöneticileri ile ortak noktada birleşen tanımlamaların yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Gelir yönetimini Weatherford ve Bodily (1992) gelirlerin arttırılması, Chen (2006) ve Huefner (2011) fiyatlandırma, Jerez (2008) kârlılık, Lee Ross ve Johns (1997) ve Hoffmann (2013) ise kapasitenin kullanımı ile açıklamaktadır.

Tablo 2. Gelir Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Tanımlama ve Anlamlandırmaya İlişkin Görüşler

Tema	Kodlar	Sıklık (n)	Kodlar	Sıklık (n)
Gelir Yönetimi Tanımlama	Gelir ve Satışları arttırması	9	Seyahat Acenteleri	2
	Fiyatlandırma	6	Dağıtım Kanalları	6
	Kapasite Yönetimi	4	Kârlılık	5
	Doluluk	4	Pazarlama	4
	Arz ve Talep	3	Rezervasyon	1

Gelir yönetimi teknik ve uygulamalarına ilişkin yönetici görüşlerinden örnekler aşağıda verilmiştir.

“*Gelir yönetimi satışların dolayısıyla gelirlerin arttırılmasını sağlayacak tüm tekniklerin uygulanmasıdır*” (M2).

“*Otele olan talebin arttırılmasına yönelik uygulanması gereken tekniklerin etkili bir biçimde uygulanması ve arzın iyi bir biçimde yönetilmesi olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda*

doluluğu arttırmak ve buna göre yapılan fiyatlandırma politikaları olarak açıklanabilir” (M5).

“İlk olarak işletmemiz için en önemli gelir kaynağımız olan tur operatörleri, dağıtım kanallarıyla sezon başlamadan önce yapmış olduğumuz sözleşmeler ve sezon içerisinde belirlediğimiz oda miktarında, satışların durdurularak daha yüksek fiyattan satışa yönelik yapmış olduğumuz tüm yöntemler olarak söyleyebiliriz” (M12).

“Gelir yönetimi denildiğinde sezon içerisinde odaların en iyi fiyattan satılması, pazarlama yöntemlerinin kullanılması, dağıtım kanallarındaki durumu izlemek olarak sıralanabilir” (M8).

“Bazı yöneticiler kendi tecrübeleri üzerine bir takım planlar yaparken bazı yöneticiler ise daha organize bir oluşum ile hedeflerine ulaşmaya çalışır. Her iki yöntemde de yöneticilerin amaçları maksimum kârı elde etmektir. Günümüzde bu amaçla kârı maksimum kılmada kullanılan teknik ve yöntemler olarak tanımlayabiliriz” (M4).

“Gerçekçi hedeflerin ve kapasitenin etkin yönetilerek maksimum gelir elde edilmesine yönelik faaliyetler” (M7).

Yöneticilerin işletmelerinde uyguladıkları gelir yönetimi tekniklerini hangi sıklıkla ve nasıl uyguladıklarına ilişkin *“İşletmenizin gelirlerini arttırmak için ne gibi yönetimler ve teknikler uygulamaktasınız, nedenleriyle açıklar mısınız?”* ve bu soruyu açıklayıcı bir ifade olarak *“işletmenize özgün olarak yapılan çalışmalar var mıdır? Örnek verebilir misiniz?”* ifadesine yönelik verilen cevapların sıklığı Tablo 3’ de gösterilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin İşletmelerinde Gelir Yönetimi Kavramına İlişkin Uyguladıkları Teknikler

Tema	Kodlar	Sıklık (n)	Kodlar	Sıklık (n)
Gelir Yönetimi Teknikleri	Erken Rezervasyon İndirimleri	9	Sözleşmeler	8
	Günlük Kullanım	6	Yukarı satış	5
	Çapraz Satış	6	Kişi Sayısı Kontrolü	4
	Toplantı Etkinlikler	5	Son Dakika Teklifleri	4
	Fiyat Paritesi	4	Müşteri Sadakat Programı	2
	Abonelikler	4	Fazla Rezervasyon	2
	Fiyat Farklılaştırma	4	Memnuniyet Garantisi	1
	Düşük Fiyat Garantisi	2	Web Sitelerine İndirim	2
	Kalış Süresi Kontrolü	3	Çıkış Uzatma	2

Söz konusu ifadeye ilişkin cevaplar incelendiğinde (Tablo 3) erken rezervasyon indirimlerinin (n=9) hemen hemen bütün otellerde önemli bir düzeyde kullanıldığı görülmektedir. Hemen ardından birçok otelin satışlarını arttırmak için uyguladıkları kapasitenin yönetilmesine yönelik kapasite üzeri sözleşmelere (n=8) ihtiyaç duyduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yönetici görüşlerine göre otel içerisinde gelirlerin arttırılmasına yönelik çapraz satış (n=6) ve yukarı satış (n=5) uygulamalarına sıklıkla yer verildiği elde edilen diğer bir sonuç olarak görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin, günlük kullanım (n=6), abonelikler (n=4) , etkinlik ve toplantı (n=5) gibi konukların oda satışı olmaksızın otelin olanaklarını kullanarak gelirlerin arttırılmasını sağlamaya yönelik satış faaliyetlerinin önemini

vurguladıkları görülmektedir. İlgili literatürde yer alan tekniklerin dışında yöneticilerin gelirlerini arttırmaya yönelik uygulamalarına ilişkin bazı ifadeleri de kodlanarak Tabloda yer verilmiştir. Söz konusu teknikleri işletmelerin bazıları uyguladıklarını ve ciddi düzeylerde gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir. Özellikle kalan kişi sayısı kontrolü (n=4), web sitelerinden yapılan rezervasyonlara özel indirim (n=2), fazla rezervasyon alma, müşteri sadakati uygulamaları, düşük fiyat garantisi, çıkış saati uzatma (n=2) bu kapsamda işletmelerin yararlandıkları teknik ve uygulamalar olarak değerlendirilebilir.

Yöneticilerin araştırmanın bu sorusuna vermiş olduğu cevaplardan bazı örnekler şu şekilde sıralanabilir.

“Erken rezervasyon indirimleri kullanılması işletme için önemlidir. Erken rezervasyon indirimleri sezona güçlü girmeyi sağlar. Erken rezervasyon indirimlerinden ayrılan kontenjan oranında satış gerçekleşirse sezon içerisinde fiyatlar daha yüksekte satılabilmesi için alınan riskler azalır. Özellikle %30-40 erken rezervasyona ulaşırsak sezona güçlü giriyoruz. Sözleşmeler sezon başlamadan önce yapılır ki en önemli konulardan birisi de sözleşmeleri yüksek fiyattan ve kapasitenin tamamına yakını ve fazlasını doldurabilecek acente ve kanallarla yapabilmektir. Otelimize özgün bir teknik olarak otel içerisindeki sahip olduğumuz outlet mağazalardan elde edilen gelirler söylenebilir.” (M1).

“İşletmemiz içinde dört farklı (Bungalow, villa, otel odası, junior suit) konaklama seçeneği olduğu için, doğru fiyattan doğru odayı satmak özellikle doluluğa göre yüksek fiyatlı odayı satmak önemlidir” (M3)

“Masaj, Spa, doktor balıklar, ozon tedavisi otelimizin tercihinde önemlidir. Bu kapsamda hizmet veren işletme sayısı sınırlıdır. Konuklarımızın bu kapsamda paket dâhilinde veya paket dışında ücret ödeyerek bu hizmetlerden yararlanması önemli gelir getirmektedir. Ayrıca günlük (düğün, nişan özel gün) veya iki-üç günlük çok fazla etkinliğe ev sahipliği yapmaktayız. Bu etkinlikler işletmemiz için de önemlidir. Otelimizde dışarıdan gelen konuklara yönelik konaklamalı veya konaklamasız yüzme kursları, yüzme paketi, zayıflama paketi gibi belirli dönemleri kapsayan aboneliklerle de gelirlerin artırılması amaçlanmaktadır” (M6).

“Kamu kurumlarının toplantı merkezimiz diyebiliriz. Birçok kamu kurumunun toplantılar, hizmet içi eğitimler için ayırdığı bütçeler vardır. Hafta sonunu kapsamıyorsa bütçeleri üzerinden toplantılarını otelimizde yapmalarında kolaylıklar sağlayarak gelirleri arttırmaya çalışıyoruz. Kalacakları zamanı ve süreleri inceleyerek buna karar veriyoruz. Ayrıca dağıtım kanallarında düşük fiyat garantisi, son dakika teklifleri ve erken rezervasyon indirimleriyle doluluğu arttırmaya çalışıyoruz” (M8).

“Genel olarak bir değerlendirme yapacak olursak fiyat farklılaşmaları, yukarı satış (upselling), çapraz satış ile yüksek günlük kullanım sayısı oda arz miktarının dışında gerçekleşen durumlar olduğu için ciddi düzeyde gelir artışı sağlamaktadır. Özellikle günlük kullanım hem kat hizmetlerinin maliyetini düşürür, hem de artı bir oda sağlar. Her şey dâhil konseptinde çalışıldığı için kalan kişi sayısı da önemlidir. Bu kapsamda yoğun dönemlerde kalış süresi de göz önünde bulundurularak rezervasyonlar kabul edilmektedir” (M2).

“Tek gecelik odalar sor-sat şeklinde gelişir. Bu kapsamda minimum kalış süresini üç günle sınırlandırabiliyoruz. Ayrıca erken rezervasyon indirimleriyle %25’lik bir kısmın sezon öncesinden satılmasını hedefliyoruz. Odaların satışı ve gelirlerin yönetilmesi bir bakıma sözleşmeler ile ilgilidir. Sezon içerisinde verilecek aksiyonları ayarlamak gelir artışı sağlamada dikkat ettiğimiz bir konudur” (M10).

“Acentelere verilen komisyon oranlarında artış yapılabilir, bu da acentenin diğer otelleri satmaktan ziyade sizi satıp daha çok para kazanmalarına imkân sağladığı için satış

konusunda sizi ön plana çıkaracaktır. Ayrıca acentelere yönelik kickback diye adlandırılan performansa dayalı prim sistemi uygulamak, acentelerin satış performanslarını artırırken otelin de doluluğunu artırmaktadır” (M7).

“Otelin tek bir acente ile tam doluluk oranı taahhütlü sözleşmesi mevcuttur. Tam garantili kontenjan anlaşması mevcuttur odaların tamamı dolu olmasa bile eksik kalan odaların da ücreti acenteden tahsil edilir” (M11).

“Ek paket olarak satılacak ürünlerin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalar ve misafir ihtiyaçlarının izlenerek yeni paketler ortaya çıkarmak, eski paketleri revize etmek söylenebilir. Ayrıca latecheckout, welcome paket, ekstra ücretlendirilen animasyon gösterileri işletmemizin gelirlerinin artırılmasında kullanmayı tercih ettiği uygulamalardır” (M9).

Yöneticilerin işletmelerinde uyguladıkları gelir yönetimi tekniklerinin otelin performansı üzerindeki etkisine ilişkin “Gelirleri arttırmak için uyguladığınız tekniklerin işletmenize kattığı değere ilişkin görüşleriniz nelerdir?” ifadesine yönelik görüşlere ilişkin bulgular Tablo 4’de belirtilmiştir. Tablo 4’de yöneticilerin tekniklerin uygulanması neticesinde işletmeye sağladığı yararlar, katkı sıklıklarıyla birlikte gösterilmiştir. Şekil 1’de ise yöneticilerin belirttiği tekniklerin işletme değeri ile ilişkisine yönelik kodları nasıl etkilediğine ilişkin ağ görünümü gösterilmektedir.

Yöneticilerin verdikleri cevaplara ilişkin sıklık şekli incelendiğinde gelirleri arttırıcı katkısı (n=7) ile rekabet gücünü geliştirme (n=6) koduna yönelik ifadelerin çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ardından eşit sıklıkla yöneticiler tarafından belirtilen katkının pazar payını arttırma (n=4) ve satışları arttırma (n=4) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu katkı düzeylerine oranla daha düşük sıklığa sahip olmakla birlikte doluluğu artırması (n=3), müşteri sadakati ve memnuniyeti sağlaması (n=3), yeni müşteriler kazandırması (n=2), tanıtım ve reklam giderlerini azaltması (n=2), fiyatlandırma avantajı (n=2) sağlaması yöneticiler tarafından belirtilen diğer sonuçlardır.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde gelir yönetimi tekniklerinin işletmeye sağladığı katkının belirlenmesine yönelik soruya ilişkin ifadeler yöneticilerin doğrudan işletmeye sağladığı değerlerin belirtilmesinin yanı sıra hangi tekniğin nasıl etkilediğini belirtmeleri de istenmiştir. Bu isteğe yönelik verilen cevaplar ve doğrudan işletmeye katkısının ilişkisiz bir biçimde verildiği örneklerden bazıları aşağıda sıralanmaktadır. Yönetici görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, belirtilen rekabet gücünü geliştirme, kârlılığı arttırma, masrafları azaltma ifadelerinin de ayrıca yönetici görüşleriyle uygulandıkları belirtilmiş ve nasıl uygulandığına ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. Gelir Yönetimi Tekniklerinin İşletmeye Katkısı

Tema	Kodlar	Sıklık		
		(n)	Kodlar	Sıklık (n)
İşletmeye Kattığı Değer	Gelirleri Arttırır	7	Pazar Payını Arttırır	4
	Rekabet Gücünü Geliştirir	6	Doluluğu Arttırır	3
	Satışları Arttırır	4	Tanıtım ve Reklam Giderlerini Azaltır	2
	Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Sağlar	3	Yeni Müşteriler Kazandırır	2
	Fiyatlandırma Avantajı Sağlar	2	Kârlılığı Arttırır	2
	İşletmeye Güven Sağlar	1	İş Yükünü Azaltır	1
	Satış Maliyetini Düşürür	1		

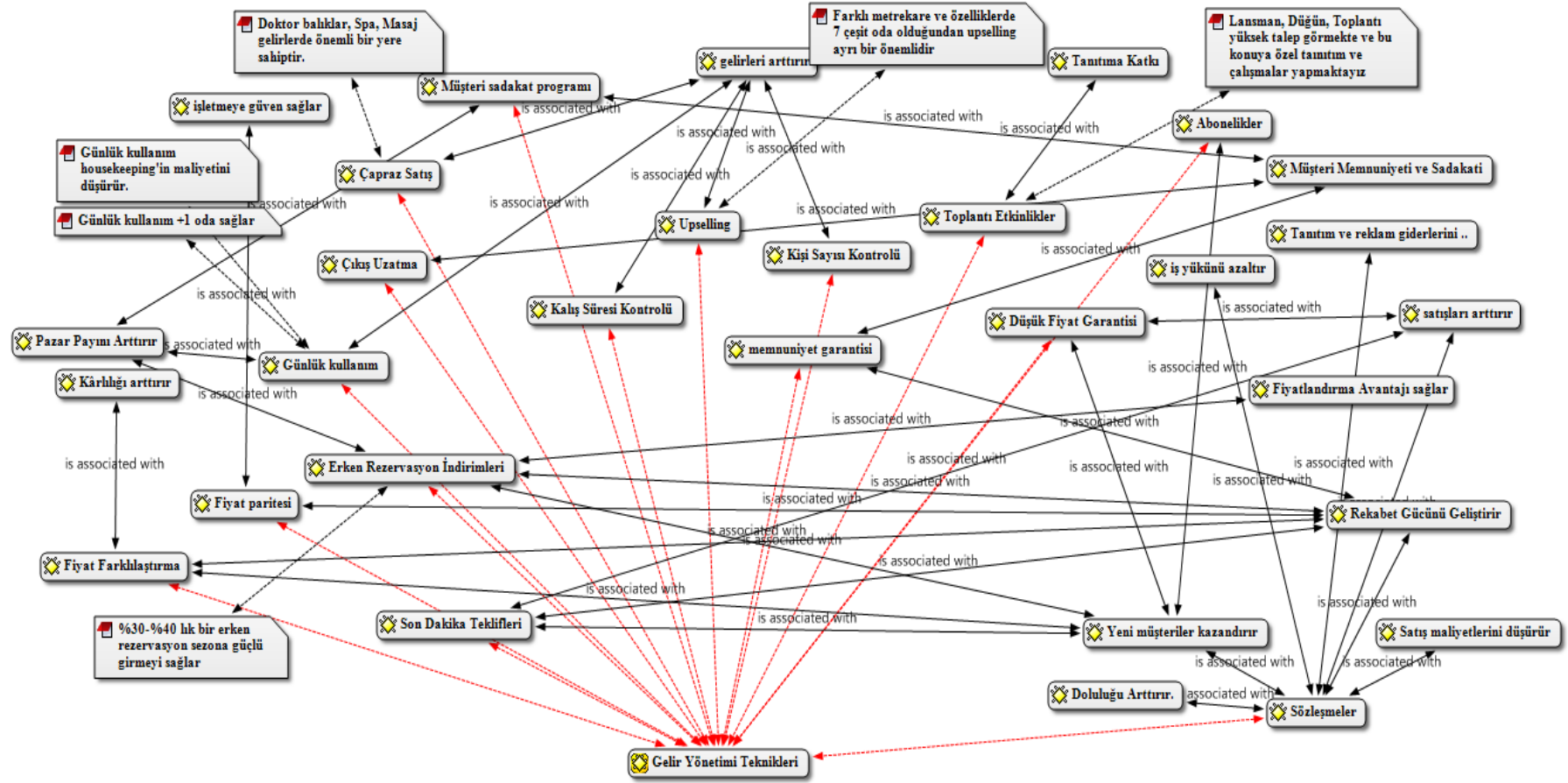
“Günlük kullanımın işletmemiz için öneminden daha önceki soruda bahsetmiştim. Bu soruda da onu tekrarlayarak gelirlerin arttırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Uyguladığımız son dakika teklifleri kararsız olan ve son dakika tatil ve zorunlu konaklama ihtiyacı duyan müşterileri kazanmayı ve satışların arttırılmasını sağlamaktadır. Satışların arttırılmasında en önemli unsur operatörlerle yapılan sözleşmelerdir” (M2).

“Sadakat programı kapsamında her gece için konuklarımızın kazandığı puanları konaklama esnasında ve daha sonra kullanmaları müşteri memnuniyeti sağlamada önemlidir” (M3).

“Düzenlediğimiz toplantı, düğün, lansman gibi etkinlikler tanıtımımıza katkı sağlamaktadır. Ayrıca erken rezervasyon indirimleri ve son dakika teklifleri yeni müşterilerin kazanılmasında en önemli tekniktir” (M6).

“Kârlılığı artırır (volüm olarak daha çok satış olur). Tanıtımı artırır (daha çok misafir ağırlamak ve memnuniyet oranı yüksek bir sezon sonrasında, bir sonraki yıl için artık müşteri sadakati sağlamış olursunuz (M7).

Şekil 1’de gelir yönetimi tekniklerinden son dakika tekliflerini yeni müşteriler kazandırmada işletmeye katkı sağladığı, fiyat farklılaştırmanın kârlılığı arttırdığı, yeni müşteriler kazandırdığı ve rekabet gücünü geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kalış süresi kontrolü uygulamalarının gelirleri arttırdığı, düşük fiyat garantisinin yeni müşteriler kazandırdığı, müşteri sadakat programlarının pazar payını arttırdığı, sözleşmelerin ise doluluğu arttırdığı, yeni müşteriler kazandırdığı, satış maliyetlerini düşürdüğü, rekabet gücünü geliştirdiği, satışları arttırdığı, iş yükünü azalttığı belirlenmiştir. Aboneliklerin de benzer bir biçimde yeni müşteriler kazandırdığı, gelirleri artırıcı uygulamalar ise kişi sayısı kontrolü, yukarı satış, kalış süresi kontrolü, günlük kullanım, çapraz satış olarak sıralanabilmektedir.



Şekil 1. Gelir Yönetimi Tekniklerinin İşletmeye Katkısına İlişkin Ağ Görünümü

Araştırma kapsamında yöneticilerin “*Gelir yönetimi uygulamalarının etkili bir biçimde kullanılarak satışların ve gelirlerin artırılması ile ilgili olarak yapılması gerekenler nelerdir?*” satışların ve gelirlerin artırılmasına yönelik yapılması gerekenlerin neler olduğuna yönelik sorulan soruya ilişkin görüşleri Tablo 5’ de gösterilmektedir.

Tablo 5. Gelir Yönetimi Tekniklerinin Etkili Bir Biçimde Nasıl Kullanılacağına Yönelik Görüşler

Tema	Kodlar	Sıklık (n)	Kodlar	Sıklık (n)
Etkili Bir Gelir Yönetimi	Dağıtım Kanallarında Bulunma	9	Tanıtım-Reklam-Pazarlama Faaliyetleri	8
	Tur Operatörleri-Seyahat Acenteleri	6	Etkili Otel Web Sitesi Yönetimi	6
	Doğrudan Satışlar	4	Personel Güçlendirme	3
	Dinamik Fiyatlandırma-Aksiyon	3	Müşteri İlişkileri Yönetimi	2

Tablo 5 incelendiğinde yöneticiler, gelir yönetimi tekniklerinin etkili bir biçimde kullanılmasında en önemli koşullardan birinin dağıtım kanallarında bulunma (n=9) olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Ardından tanıtım, reklam ve pazarlama (n=8) gelir yönetimi tekniklerinin uygulanmasında başarıya ulaşılabilecek önemli araçlar olarak tanımlanırken bu grubu tur operatörleri ve seyahat acenteleri (n=6) izlemektedir. Otellerin web siteleri (n=6) ve doğrudan satışlar (n=4) ile personel güçlendirme (n=3) yöneticilerin üzerinde görüş bildirdikleri diğer konulardır. Yöneticilerden elde edilen görüşler aşağıda belirtilmiştir.

“Gerek ulusal acente, gerek kültür turları, gerek bölgedeki firma satışçıları ile sözleşmeler yapılarak otel-misafir/firma bağlılığını artırmak ve fiyat dengesini koruyarak hizmet verilmelidir” (M4).

“Gelirlerin artırılması olarak değerlendirildiğinde otelimiz için bu noktada en önemli konu dağıtım kanallarıdır. Dağıtım kanallarında var olmamız ve bu dağıtım kanallarında otelimizin rakipler içerisindeki durumunu sürekli kontrol etmemiz gerekmektedir” (M8).

“Gelirlerin artırılması noktasında öncelikli olarak satış, pazarlama ve ön büronun kendi içerisinde iş tanımlarının gerekliliklerini etkili bir biçimde yapmaları gerekmektedir. Bu gereklilikler beraberinde gelirlerin ve satışların artırılmasını sağlayacaktır. Ön büro departmanı açısından ele alacak olursak personelin sorumluluk alması ve işini severek yaparak otele gelen taleplerin, info görüşmelerinin satışa dönüşmesini sağlamak adına üzerine düşeni fazlasıyla gerçekleştirmesi önemlidir. Fiyatların sürekli izlenmesi ve doluluğa göre, önemli tarihlere göre fiyatlamaların etkili ve dinamik bir biçimde yapılması da bu departmanın üzerine düşen önemli diğer bir konudur. Diğer taraftan satış pazarlamanın sezon öncesi ve sezon içerisindeki faaliyetleri (satılacak oda miktarlarına göre sözleşmelerin en iyi fiyattan yapılması gibi) gelirlerin artırılmasında önemli birkaç konudur” (M12).

“Otelin web sitesinden yapılan rezervasyonlara özel indirimler ve özel fırsatların tanıtımına yönelik gösterdiğimiz bir çabanın ürünü olarak web sitemizden çok fazla rezervasyon

almaktayız. Bu dağıtım kanallarına bağımlılığımızı biraz olsun azalttığı için elde ettiğimiz gelirler neticesinde komisyon ödemememizden kaynaklı gelirleri arttırıcı bir diğer konu olarak söyleyebiliriz” (M13).

“Maddeler halinde sıralayacak olursak (M7);

- Satış ziyaretlerine çıkmak, otelin tanıtımını yapmak,
- Gazete ve online satış kanallarında aktif olarak yer almak,
- Operatörler ile iyi ilişkiler içerisinde olmak,
- Sözleşmeler yapmak,
- Fiyat teklifini tüm acente ve operatörlere ulaştırmak,
- Doğru dönemlerde doğru fiyat politikaları uygulamak (düşük sezon olarak bilinen dönemlerde düşük fiyat politikası, yüksek sezon olarak adlandırılan talebin fazla olduğu dönemlerde yüksek fiyat politikası uygulayarak fiyatların belirlenmesi)

Yöneticilerin gelirlerini arttırmak amacıyla uyguladıkları tekniklerde karşılaştıkları sorunların belirlenmesine yönelik katılımcılara yöneltilen “Gelir yönetimi tekniklerini uygularken karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” ifadesine ilişkin verilen cevaplar Tablo 6’da gösterilmektedir. Sorunlara ilişkin sıklıklar değerlendirildiğinde en önemli sorunun artan rekabet koşulları (n=7), eğitilmiş personel eksikliği (n=7), iletişim eksikliği (n=5), uzman eksikliği (n=5) ve tekniklere ilişkin bilgi eksikliği (n=5) olduğu görülmektedir. Dağıtım kanalları kaynaklı sorunlar (n=3), sözleşmelerin getirdiği yükümlülükler ile ilişkili zorluklar (n=3), fiyat paritesindeki değişiklikler (n=1) ile yönetim sorunlarının (n=3) da diğer sorunlar olarak yöneticiler tarafından ifade edildiği görülmektedir. Bu kapsamda yöneticilerden elde edilen görüşler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. Gelir Yönetimi Teknikleri Uygulama Sorunları

Tema	Kodlar	Sıklık (n)	Kodlar	Sıklık (n)
Karşılaşılan Sorunlar	İletişim Eksikliği	5	Rekabet Koşulları	7
	Uzman Eksikliği	5	Eğitilmiş Personel Eksikliği	7
	Tekniklere İlişkin Bilgi Eksikliği	5	Dağıtım Kanalları Kaynaklı Sorunları	3
	Sözleşme Zorlukları	3	Yönetim Sorunları	3
	Fiyat Paritesi	1		
	Değişiklikleri			

“Gelir yönetimi teknikleri otel satışlarını kolaylaştırıcı bir role sahip olmasıyla birlikte online satış kanallarından kaynaklanan ödeme sıkıntılarını da beraberinde getirmektedir. Bu sıkıntılar uzun vadede çözülebilmektedir. Ancak satış pazarlama konusunda gün geçtikçe önem kazanan çevrimiçi dağıtım kanallarından yapılan rezervasyonların kontrollerinde nitelikli personel eksikliği sıkıntısı yaşanmaktadır” (M4).

“Rakiplerin anlık farklı politikalar ile kampanyalar yapması ve nitelikli personelin bölgede olmaması ve bu sebeple dışarıdan yüksek ücretli personel istihdam edilmesi ve konaklama giderleri” (M7).

“Bütün departmanlarda olduğu gibi eğitilmiş ve nitelikli personel ihtiyacı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır” (M11).

Gelir yönetimi ile ilgili uygulamaların uygulanma kararı verilmeden önce, uygulanma sırasında dikkat edilmesi gereken konuların belirlenmesine yönelik yöneticilere yöneltilen soruya ilişkin cevaplar aşağıda sunulmuştur.

“*Gelir yönetimi teknikleri uygulama öncesi ve uygulama sırasında dikkat edilen ve edilmesi gereken hususların nelerdir?*” sorusuna ilişkin katılımcılara yöneltilen ifadelerle ilişkin görüşler Tablo 7’de gösterilmiştir. Gelir yönetimi ile ilgili kararlar ve uygulamalarda dikkat edilmesi gereken en önemli konunun raporlar (n=7) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rakipleri izleme (n=6), tahminleme (n=5), departmanlar arası iletişim (n=5) ve geçmiş verilerden yararlanma (n=5) sırasıyla yöneticiler tarafından önemli görülen diğer başlıklardır. Yönetici görüşlerine göre önemli olan konulardan bir diğeri de tecrübedir (n=3).

Gelir yönetimi uygulamalarında dikkat edilmesi gereken hususlara ilişkin yönetici görüşlerinden örnekler aşağıda verilmiştir.

Tablo 7. Gelir Yönetimi Uygulamalarında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Tema	Kodlar	Sıklık		
		(n)	Kodlar	(n)
Dikkat Edilmesi Gereken Konular	Raporlar	7	Rakipleri İzleme	6
	Tahminleme	5	Geçmiş Verilerden Yararlanma	5
	Tecrübe	3	Departmanlar arası İletişim	5

“*Gelir yönetimi öncesinde öngörüler hazırlanmalı, tahminler yapılmalı, bir önceki yılın verileri ile ülkenin iç ve dış politikalarından kaynaklı olumlu ve olumsuz durumlar gözden geçirilmelidir. Ülkedeki ekonomik durum, enflasyon vb. durumlardan kaynaklı olumlu ve olumsuz tüm sonuçlar ilk önce turizm sektörüne yansıdığı için bu kısım özel değerlendirilmeli, tahmin ve raporlamalar üzerine dikkatli çalışılmalıdır*” (M7).

“*Bir önceki yıla ilişkin var olan raporların incelenerek gelecek sezona ilişkin bir takım tahminlerde bulunarak fiyatlama ve operasyonel kararların alınması gereklidir*” (M3).

“*Rakiplerin belirledikleri fiyatların, paketlere ekledikleri olanakların ve fırsatların sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir*” (M13).

Sonuç ve Öneriler

Otel işletmeciliğinin genel rekabet ortamında bilgi teknolojileri ve sosyal medyanın gelişimiyle işletmeler arasında rekabet ortamı daha da zor hale gelmiş, işletmeler rakiplerini geride bırakabilmek amacıyla güncel uygulamaları, pazarlama ve yönetim yaklaşımlarını takip etmek durumunda kalmışlardır. Özellikle hizmet sektörünün önemli bir parçası olan turizm sektöründe bu yaklaşımlar çok daha önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle gelirleri arttırmak amacıyla değerlendirilen gelir yönetimi konusunu, pazarlama ve yönetim açısından incelemeyi araştıran söz konusu bu çalışmada gelir yönetimi kavramına ilişkin olarak yöneticilerin gelir ve satışların arttırılmasında bir yöntem olduğu düşüncesine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Daha özeldir ise gelir yönetiminin fiyatlandırma, dağıtım kanalları ve kapasite yönetimi konuları ile yakın ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin gelirlerini arttırmak için sıklıkla araştırma içerisinde bahsedilen erken rezervasyon indirimleri, çapraz satış, yukarı satış ve son dakika tekliflerinin kullanıldığı belirtilmiştir. Bununla birlikte kapasitenin kısa sürede arttırılamayacağından otel işletmelerinde günlük kullanım, abonelikler, toplantı ve etkinlikler, kişi sayısı kontrolü gibi tekniklerle gelirler arttırılmaya çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir biçimde fiyatlama ile ilgili çalışmaları Meterelliyoz ve Tan (201) gelir yönetimi çalışmalarında fiyat bazlı uygulamaların her otel için belli zaman aralıklarında değiştiğini belirtmişlerdir. Verileri elde ettikleri otellerde

fiyatların 2 veya 3 kez değiştiğini belirlemişlerdir. Bu bağlamda rezervasyon limitine ulaşıldıkça grupların kapatılarak kalan kapasitenin üst grup fiyattan satılması ile fiyat optimizasyonunu açıklamışlardır.

Söz konusu teknikleri işletmelerin uyguladıkları ve gelirlerini olumlu yönde etkiledikleri yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Bazı tekniklerin işletmelerin kendine özgü olduğu, diğer işletmeler tarafından çok tercih edilmediği veya kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Etkili bir gelir yönetimi için dağıtım kanalları ile sözleşmeler yapmanın, tanıtım ve pazarlama ile doğrudan satışlara yönelik çalışmaların önemli olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte web sitelerinin etkililiği, personel güçlendirme, müşteri ilişkileri yönetimi ve dinamik fiyatlandırmanın önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeye katkısında yer alan müşteri memnuniyeti sağladığına yönelik görüşlere ek olarak Akmeşe ve Güderoğlu (2017) yaptıkları çalışmada otel gelir yönetimi algıları ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif çift yönlü bir ilişki olduğu sonucunu açıklamışlardır. Sharma (2015) benzer bir biçimde pazar farklılaştırma ile fiyat farklılaştırmanın gelir yönetimindeki önemini belirtmiştir. Bütün bu tekniklerin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için iletişim eksikliğinin giderilmesi, uzman, tekniklere ilişkin bilgi, eğitilmiş personel eksikliklerinin de giderilmesi gerektiği araştırmadan elde edilen diğer sonuçlardır. Demirçiftçi (2019) bu çalışmaya benzer bir biçimde gelir yönetimini uygulanmasında karşılaşılan zorlukları yapmış olduğu çalışmada mal sahibi baskısı, departmanlar arası anlaşmazlıklar, bilgi eksikliği gibi nedenlerle açıklamıştır. Bu kapsamda tahminleme tekniklerine, raporlara, geçmiş verilerden yararlanmaya, tecrübeye, rakipleri izlemeye ve iletişime gereken önemin verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gelir yönetimi uygulamalarının hizmet sektöründe ve otel işletmelerinde bir yönetim, pazarlama ve fiyatlama stratejisi olarak sınırlı ölçüde kullanılmasına karşın bu uygulamalardan teknikler düzeyinde diğer işletmelerin yararlanması önerilebilir. Otel işletmelerinin, gelir yönetimi tekniklerini ve yazılımlarını uygulamadan önce gelir yönetiminin stratejik önemini ve işletmeye sağlayacağı faydayı kabul etmeleri gerekmektedir. Ayrıca gelir yönetimi ile ilgili bir bölüm kurulması önerilebilir. Eğer bir bölüm içerisinde gelir yönetimi uygulamaları yürütülmeye karar verilirse, iş süreç takibi iyi bir şekilde yapılmalıdır.

Otel işletmelerinin rekabetçi piyasa içerisinde varlığını koruma, büyüme ve kârlılığını artırma çabalarında yardımcı olabilecek olan gelir yönetimine ilişkin eğitimler alınması gerekebilmektedir. Gür ve Yıldız (2016) yapmış oldukları çalışmada benzer bir biçimde gelir yönetiminin otelin kârlılığının ve doluluk oranlarının arttığını görüşündedir. Ayrıca gelir yönetimi rekabet stratejilerini geliştirmeye yardımcı olmakla birlikte otel işletmelerinin rekabet edilebilir avantajını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Meterelliyoğlu ve Tan (2014) yapmış oldukları çalışmada talep yönetiminin önemli olduğu zamanların talebin kapasiteyi geçtiği dönemler olarak belirtirken bu dönemlerden en fazla gelirin nasıl elde edilebileceğine yönelik gelir yönetiminde talep yönetimini değerlendirmişlerdir. Gelir yönetimi eğitimlerinin sadece teknikler ve yazılımlar ile ilgili olması durumunda yöneticiler eğitimin bir aşaması olarak dış çevrede rekabet edilen işletmelerin nasıl izlenebileceğine, talep ve kapasite yönetimine ilişkin eğitimi de göz önünde bulundurmalıdır. Kimes (2017) de benzer bir biçimde fiyatlandırmanın önemini ve mobil teknolojiler ile sosyal medyanın kazanacağı önemi belirtmiştir. Yöneticiler gelir yönetimini otellerinde uygulamaya karar verdiklerinde, gelir yönetimine ilişkin uygulama öncesinde yapılması gerekenleri belirlemeli ve buna göre bir eylem planı gerçekleştirmelidirler. Daha sonra yöneticilerin gelir yönetimine inanmaları ve gelir yönetimi amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede takım çalışmasına inanan ve uygulamaları benimseyen ekip arkadaşlarını seçmelidir. Mevcut fiyatlama, satış ve pazarlama faaliyetleri bu ekiple birlikte gözden geçirilmeli ve gelir yönetimi sisteminin uygulanabilirliği

doğrultusunda otelin yapısına uygun olarak revize edilmeli, uygulanabilir ve anlaşılabilir olmalıdır.

Bütün bu sürecin daha etkin bir biçimde uygulanabilmesi için yeni bir departman olarak gelir yönetimi bölümü kurulabilir, personel istihdam edilebilir ve gerekli eğitimler ile daha verimli bir gelir yönetimi sistemi otel içerisinde oluşturulabilir. Gelir yönetimi ile ilgili olarak “Toplam gelir yönetimi” kavramı ile gelir yönetimine ilişkin bütün bölümleri içerisine alan genel stratejiler izlenmeye başlamaktadır. İlk ortaya çıktığı yıllarda uçak işletmeleri için koltuk, oteller için oda satışı anlamına gelen gelir yönetimini tüm varlıkları kapsayan (satış, catering, SPA, F&B, vb.) bir biçimde değerlendirmek gerekmektedir. Sektör içerisinde faaliyet gösteren dağıtım kanalları ile sözleşmeler yapılabilir, otelin kurumsal web siteleri, kurumsal sosyal medya hesapları etkili bir biçimde yönetilebildiğinde gelirlerde artış sağlanabilir. Dinamik fiyatlandırma ve aksiyonların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve üzerinde durulması işletmelerin gelirlerini arttırmada yardımcı olabilecektir.

Gelir yönetimine ilişkin kararlar almada personelin rolü göz önünde bulundurulduğunda, üst yönetimin desteği, yetki, sorumluluk, performans değerlendirme ve ödüllendirme çerçevesinde personel güçlendirmeye önem verilmelidir. Departmanlar arasındaki iletişim eksikliğinin giderilmesi, eğitilmiş personel eksikliğini gidermeye yönelik üniversiteler ve sektörler arasında işbirliği yapılması, gelir yönetimi ile ilgili tekniklerden yukarı satış (upselling), çapraz satış (*crossselling*) gibi tekniklerin eğitilmiş personel ile etkili bir biçimde yürütüleceği göz önünde bulundurulduğunda eğitime gereken önemin verilmesi işletmelere önerilebilir. İşletmelere bu kapsamda eğer bir gelir yönetimi yazılımından yararlanılmıyorsa fiyat paritelerinin sürekli olarak gözden geçirilmesi, geçmiş verilerden yararlanılması ve raporlar ile bölümlendirme yapılan pazara yönelik satış ve pazarlama stratejileri üzerinde çalışılması ile birlikte bütün bölümlerle bu bilgilerin paylaşılması önerilebilir. Otellerin sosyal medya hesaplarında yer verdikleri geliri arttırıcı uygulamalar da sosyal medyaya ilginin her geçen gün arttığı düşünüldüğünde üzerinde durulması gereken önemli bir alan olarak değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Akat, Ö. (2000). Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akmeşe, H. ve Güderoğlu, M. (2017). Konaklama İşletmelerinde Bir Yönetim Muhasebesi Uygulaması Olarak Gelir Yönetiminin Müşteri Algısı, Journal Of Social And Humanities Sciences Research, 4 (15), 1896-1909.
- Alrumaihi, R. A. (2013). The Use of Yield Management within the Kingdom, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Waikato, New Zealand.
- Andersen, A. (1997). Yield Management in Small and Medium-sized Enterprises in the Tourism Industry, General Report, European Communities.
- Aubke, F., Wöber, K., Scott, N. ve Baggio, R. (2014). Knowledge Sharing in Revenue Management Teams: Antecedents and Consequences of Group Cohesion, International Journal of Hospitality Management, 41, 149-157.
- Aziz, H.A., Saleh, M., Rasmy, H. M. ve Elshishiny, H. (2011). Dynamic Room Pricing Model for Hotel Revenue Management Systems, Egyptian Informatics Journal, 12, 177-183.
- Baker, T. K. ve Collier, D. A. (1999) A Comparative Revenue Analysis of Hotel Yield Management Heuristics, Decision Sciences, 30 (1), 239- 264.

- Boahen, O., Quansah, E. K. ve Sarpong, O. K. (2013). Assessing the Benefits of Yield Management in the Hospitality Industry in the Kumasi Metropolis of Ghana”, *International Journal of Business and Social Research*, 3 (9), 17-25.
- Chen, L. (2006). *Stochastic Programming in Revenue Management*, (Doctoral Dissertation), Ohio: The Ohio State University.
- Choi, S. ve Mattila, A. S. (2005). Impact of Information on Customer Fairness Perceptions of Hotel Revenue Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (4), 444-451.
- Choi, T. T. Ve Cho, V. (2000). Towards a Knowledge Discovery Framework for Yield Management in the Hong Kong Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 19 (1), 17-31.
- Demirçiftçi, T. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uzmanlarının Yeterlilik Alanları Ve Karşılaştıkları Sorunlar: Uluslararası Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Durna, U. ve Babür, S. (2011). Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 73-98.
- El Gayar, N. F., Atiya, A., El Shishiny, H., Zakhary., A. A. Y. F. ve Habib, H. A. A. M. (2011), An Integrated Framework for Advanced Hotel Revenue Management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (1), 84-98.
- Gu, Z. ve Caneen, J. M. (1998). Quadratic Models for Yield Management in Hotel Rooms Operation, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4, 245-253.
- Gür, Ç. ve Yıldız, M. S. (2016). Gelir Yönetimi Uygulamaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 15-36.
- Hoffmann, R. (2013). *Dynamic Capacity Control in Air Cargo Revenue Management*, Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Huefner, J. R. (2011). *Revenue Management: A Path to Increased Profits*, New York: Business Expert Press.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*, Varna: Zangador.
- Jerenz, A. (2008). *Revenue Management and Survival Analysis in the Automobile Industry*, Germany: GablerVerlag.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*, 28. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kimes, E. S. ve Singh, S. (2009). Spa Revenue Management, *Cornell Hospitality Quarterly*, 50 (1), 82-95.
- Kimes, E. S. 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), 125-135.
- Kimes, S. E. (2017). *The Future of Hotel Revenue Management*, *Cornell Hospitality Report*, 17(1), 3-10.

- Lai, K. K. ve Ng, W. L. (2005). A Stochastic Approach to Hotel Revenue Optimization”, *Computers & Operations Research*, 32 (5), 1059-1072.
- Lee-Ross, D. ve Johns, N. (1997). Yield Management in Hospitality SMEs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (2), 66-69.
- Li, L. (2010). On the Use of Some Misspecified Models of Customer Choice in Revenue Management, (Doctoral Dissertation), University of Minnesota, Minnesota.
- Li, W. (2011). Revenue Management in China’s Hotel Industry: Barriers and Strategies. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 3, 144-147.
- Lincoln, S. Y. ve Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park: Sage Publications.
- Liu, C. ve Lu, J. (2005). A Hybrid Optimization Model for Hotel Yield Management, *Services Systems and Services Management Proceedings of ICSSSM '05*, 1, 259-262.
- Mauri, G. A. (2007). Yield Management and Perceptions of Fairness in the Hotel Business, *International Review of Economics*, 54 (2), 284-293.
- McGill, I. J. ve Van Ryzin, G. J. (1999). Revenue Management: Research Overview and Prospects, *Transportation Science*, 33 (2), 233–256.
- Meterelliyoğlu, M. ve Tan, A. (2014). Gelir Yönetimi Metodlarının Türkiye Otelcilik Sektörüne Uygulanması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 85-110.
- Miles, B. M. ve A. Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, (2nd edition), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Padhi, S. S. Ve Aggarwal, V. (2011). Competitive Revenue Management for Fixing Quota and Price of Hotel Commodities Under Uncertainty, *International Journal of Hospitality Management*, 30 (3), 725-734.
- Phumchusri, N. ve Maneesophon, P. (2014). Optimal Overbooking Decision for Hotel Rooms Revenue Management”, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5 (3), 261-277.
- Rohani, A. ve Nazari, M. (2012). Impact of Dynamic Pricing Strategies on Consumer Behavior, *Journal of Management Research*, 4 (4), 143-159.
- Sharma, N. (2015). Hotel Revenue Management and Its Advantages and Disadvantages to Organization, Its Employees and Customers, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5 (2), 1-2.
- Sığırcı, Ö. (2015). Farklılaştırılmış Fiyatlandırma, Müşteri Grubu ve Para İadesinin Tüketicilerin Adalet Algısı, Tutum ve Davranışsal Niyetleri Üzerine Etkileri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Wang, X. L. (2012). Relationship or Revenue: Potential Management Conflicts Between Customer Relationship Management and Hotel Revenue Management, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3), 864-874.
- Weatherford, R. L. Ve Bodily, S. E. (1992). A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing, *Operations Research*, 40 (5), 831-844.
- Wilson, H. (2001). Minimum Length-of-Stay Requirements as Part of Hotel Revenue Management Systems: Are They Legal?, *The Journal of Hospitality Financial Management*, 9 (1), 45-54.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yousef, D. A. (2007). The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Results of a Survey, Journal of Business and Public Affairs, 1 (2), 1-9.
- Yu, G. (1998). Operations Research in the Airline Industry, New York: Springer Science Business Media.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F.(2004). Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Zatta, D. (2016). Revenue Management in Manufacturing: State of the Art, Application and Profit Impact in the Process Industry, Cham: Springer International Publishing.