



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:10.12.2019 ✓Accepted/Kabul:01.04.2020

DOI: 10.30794/pausbed.657522

Araştırma Makalesi/ Research Article

Meterellioz, M. ve Çabuk Ercan H. (2020). "Yeni Açılan Küçük Ölçekli Yerel Bir Konaklama İşletmesine Gelir Yönetimi Uygulaması" *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 40, Denizli, s. 385-404.

## YENİ AÇILAN KÜÇÜK ÖLÇEKLİ YEREL BİR KONAKLAMA İŞLETMESİNE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMASI

Melike METERELLİYOZ\* Hande ÇABUK ERCAN\*\*

### Özet

Günümüz piyasası ve rekabet koşullarında birçok işletme, gelirlerini maksimize edebilmek için gelir yönetimi (GY) uygulamaktadır. Özellikle sabit kapasiteye ve esnek talebe sahip olan konaklama sektöründeki firmalar için uygundur. GY uygulamaları genellikle büyük ölçekli zincir ya da uzun süredir faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli otellerde bulunmaktadır. Bu çalışmada amaç, yeni faaliyete geçmiş olan 39 odalı küçük bir konaklama işletmesi için yeni bir GY modeli geliştirmektir. Bu model, otelde uygulanmaya başlanmış, mevcut oda satış sayısı verileriyle geliştirilen GY modeli uygulanmış olsaydı varsayımına dayanarak test edilmiştir. Günlük ortalama 16 oda satmakta olan otelin, mevcut fiyatlandırma politikası ile hedeflediği kara ulaşması için satması gereken günlük ortalama oda sayısı 20 olarak hesaplanmaktayken; GY sistemi ile 16 oda satarak hedeflediği kara ulaşabileceği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Küçük Ölçekli Oteller, Otellerde Gelir Yönetimi, Talep Tahmini, Rezervasyon Sistemleri*

## REVENUE MANAGEMENT IMPLEMENTATION TO A SMALL-SCALE START-UP ACCOMMODATION BUSINESS

### Abstract

In today's market and competition conditions, many businesses are implementing revenue management (RM) to be able to maximize their income. Especially in the accommodation sector, which has a fixed capacity and flexible demand, RM provides lots of benefits. RM implementations are often observed in large-scale chain hotels, and middle and large-sized hotels, which already operate for long periods of time. This study aims to develop a new RM model for a small-scale start-up hotel with 39 rooms. The model has been started to be implemented and has been tested on the assumption that what if the developed RM model was implemented with the existing room sales figures. With the current reservation system, the hotel has been selling 16 rooms each day but they need to sell 20 rooms to reach target revenue. But with suggested RM system, the hotel is going to be able to reach the target revenue with the current number of room sales which is 16.

**Keywords:** *Small-scale hotels, Revenue Management in Hotels, Demand Forecasting, Reservation Systems.*

\* Dr. Öğr. Üyesi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ANKARA.  
e-posta:mkuyzu@etu.edu.tr, (orcid.org/0000-0002-1718-055X)

\*\* Öğr. Gör., Ankara Üniversitesi, Beypazarı Meslek Yüksekokulu, Finans – Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, ANKARA.  
e-posta:hcercan@ankara.edu.tr, (orcid.org/0000-0002-9888-6713)

**Ercan**

## **1. GİRİŞ**

Günümüz dünyasında, sadece daha çok satmaya odaklanarak rekabet etmek, işletmelerin ayakta kalması için yeterli değildir. Bu nedenle işletmeler yoğun rekabet koşulları altında varoluşlarını sürdürebilmek için farklı yöntemlere başvurmuşlardır. Özellikle hizmet sektöründeki firmaların sıkça uyguladığı yöntemlerden biri olan gelir yönetimi (GY), düşük fiyat sağlayıcılarla daha etkili bir şekilde baş etmelerini sağlayan bir mekanizmadır (Berman, 2005: 169-179). Ayrıca GY uygulanarak, %3-6 arasında bir gelir artışı sağlanabilmektedir (Haley ve Inge, 2004: 6-16). Konaklama sektöründe ilk defa Marriott International tarafından kullanılmaya başlanan GY, 20 yılı aşkın süredir bu sektörde uygulanmaya devam etmektedir (Hornby vd., 2010: 47-57; Mauri, 2007). Ulusal ve uluslararası zincir oteller uzun yıllardır GY'yi başarı ile uygulamaktadır. Gelişen dünya ve günümüz rekabet koşulları, küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerini de GY yöntemlerini uygulamaya mecbur kılmaktadır. Ancak yeni açılmış veya henüz birkaç senedir çalışmakta olan küçük oteller için GY uygulamak pek basit değildir.

Kimes (1989: 14-19)' un tanımına göre "GY doğru hizmetin, doğru zamanda ve doğru fiyattan en doğru müşteriye satılmasını sağlayan bir yöntemdir". GY uygulamaları genellikle iki farklı bileşen olan fiyat farklılaştırması ve kapasite yönetiminin birleşimi olarak tanımlanabilir (Belobaba, 1987). Geçmiş veriler de kullanılarak talep tahmini yapılır ve bu talebi karşılayacak optimal kapasite ve optimal fiyatlandırma politikalarının belirlenmesi GY'nin işidir. GY'nin temelinde talep ve pazarın sınıflandırılması vardır. Tüm pazarlar için bir fiyat karşısında farklı davranan gruplar vardır. Bu yüzden fiyat farklılaştırması GY'nin temel unsurlarından biridir.

Her sektörde ve her koşulda GY ile geliri maksimize etmek mümkün değildir. Geliri arttırmak için direkt olarak satılan ürün ya da hizmet sayısının arttırılabildiği durumlarda GY uygulamak işlevsiz olacaktır. GY tekniklerinin işletmeye yarar sağlaması için gereken bazı koşullar şunlardır (Kimes, 1989: 14-19): Pazar bölümlendirmesi yapılabilir olmalı, dayanıksız/ depolanamaz stok olmalı, ön satış veya rezervasyon sistemi kullanılabilir olmalı, kapasite sabit olmalı, talep değişken olmalı ve değişken maliyetler düşük, sabit maliyetler ise yüksek olmalıdır. Bu özelliklere uyan konaklama işletmeleri için GY ise mevcut yatak kapasitesinin pazar bölümlerine göre en uygun zamanda en doğru fiyattan satılarak gelir maksimizasyonunu amaçlayan bir yöntemdir (Donaghy vd., 1995: 139-150).

Literatürde GY uygulamalarından bahseden çalışmalarda, uygulamalar genellikle yoğun talep gören yerlerdeki büyük ölçekli zincir oteller üzerinden anlatılmıştır (Luciani, 1999: 129-142). Ayrıca uygulama yapılan oteller çoğunlukla uzun süredir faaliyette olan işletmelerden oluşmaktadır. Bu çalışmada, hem küçük ölçekli bir otel için uygun GY modeli oluşturabilmek, hem de yeni açılan bir konaklama işletmesi için GY sisteminin nasıl kurulabileceğine dair fikir sağlamak hedeflenmiştir. Bu amaçla Bölüm 1'de literatürdeki çalışmalardan bahsedilecek, Bölüm 2'de çalışmada kullanılan veriler ve yöntem anlatılacak, Bölüm 3'de GY uygulaması sunulacak ve son bölümde de çalışmanın sonuçları özetlenecektir.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

GY'ye ilişkin çalışmalar 1960'lı yıllardan beri sürdürülmektedir. Fiyat farklılaştırılması ve kapasite yönetimi ile faaliyetlerden mümkün olduğunca yüksek gelir elde etmek amacıyla uygulanan GY metotları en güzel sonuçları hizmet sektöründe vermektedir. GY kavramının çok eskilere dayanmaması nedeniyle literatürde konu anlatımı olarak birçok kaynak bulunsa da uygulamaya yönelik çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Türkiye'de de GY ile alakalı uygulamalar ve uygulama yöntemlerini anlatan makaleler oldukça kısıtlıdır.

Kimes ve Chase (1998: 156-166) GY'nin uygulanabileceği tüm hizmet sektörlerini fiyatlandırma ve sürenin farklı kombinasyonlarına göre sınıflandırmışlardır. Kimes (2010: 502-513) ise fiyatın stratejik bir silah olarak kullanılmasının GY açısından öneminden bahsetmiştir. Bu çalışma; sorunun çözümü olarak yüksek fiyattan satılan odalardaki müşteriler için, oda kahvaltısı, geç ayrılış hakkı gibi ilave hizmetler sunarak farklı bir ürün satın almış hissi uyandırmayı tavsiye etmiştir.

Altın (2017: 246-264) GY'nin uygulama stratejileri ile alakalı literatürdeki eksiklikleri gidermek amacıyla yazdığı makalede kurum içi, merkezi, kurumsal dış kaynak, üçüncü taraf dış kaynak ve karma olmak üzere stratejileri gruplandırmış, anket çalışmasıyla da GY uygulaması seçimi yapılırken dışsal, içsel ve psikolojik faktörlerin bir

***Ercan***

ilişki içerisinde olduğundan bahsetmiştir. Altın vd. (2017: 46-52) ise uygulama stratejilerinin geri kazanımlarını araştırmışlardır. ABD’de yer alan 602 otelin bilgilerinden faydalanılarak yapılan çalışmada, otellerin performans ölçümü boş oda başına gelir endeksi ile yapılmaktadır.

Seneler içerisinde konaklama işletmelerinde kullanılmak üzere pek çok GY modeli geliştirilmiştir. Jones ve Hamilton (1992: 89-96) eğitilmiş personele çok önem vermekte ve modelin günlük yaşantıya entegre edilmesi gerektiğini söylemektedir. Harris ve Peacock (1995: 34-46) geri beslemeli 8 aşamalı model sunarken, Donaghy vd., (1997: 183–201) geniş bir çerçeveden bakarak 10 temel süreçten bahsetmektedir.

Bu çalışmada temel olarak alınan çalışma ise Emeksiz (2002) tarafından sunulan, daha önce geliştirilmiş modellere dayanan konaklama işletmelerinde bilgisayarlı bir GY modelidir. Emeksiz vd. (2006: 536-551)’ye göre gelir yöneticilerine daha fazla sorumluluk verilerek hızlı cevap verme sağlanmalı; talep analizinde her pazar bölümü ayrı değerlendirilip ayrı fiyatlandırılmalı, özellikle sadık müşterilerin kendilerine özel fiyatları olmalı; bilgisayar destekli sistemde talep tahmini daha tutarlı olabilir ama hislere de kulak vermeli; ve eğitimler ve teknoloji için bütçe ayrılmalıdır.

Literatürde gözlemci ve yönetici anketlerine dayanan birçok çalışma da mevcuttur. Okumuş (2004) 160 otel birimi olan uluslararası bir zincir otelin merkezi GY sistemi uygulamasını ve gelişimini analiz etmiştir. Bu zincirin; dokümanlarının analizi, gözlemler ve üç farklı yönetim seviyesi ile yapılan röportajların ışığında verilerin toplanması iki yıl sürmüştür. Başarılı bir uygulama süreci için, tüm organizasyonun GY’ nin getireceği yeniliklere daha kolay adapte olabilmesinde yapısal ve kültürel değişikliklere ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Tüm yönetim seviyelerinin birbirleri ile uyum ve iletişim içerisinde olması, çalışanlara ve yöneticilere konu ile ilgili eğitimlerin verilmesi ve müşterilerin bilgilendirilmesi için organizasyonun güçlü bir insan kaynakları yönetiminin olması gerektiği anlaşılmıştır. Ancak konaklama sektöründe çalışanların devir hızının çok yüksek olması sebebiyle yeterli eğitimin sağlanamadığı fark edilmiştir.

Selmi ve Dornier (2011: 58-66), Paris’te bulunan orta ve büyük ölçekli otellerde GY kurulum ve uygulanmasında insan faktörü ve bilgi sisteminin ilişkisi incelenmiştir. Birçok kaynak GY’ nin talep analizi yapan teknik bir sistem olduğunu söylerken bu kaynak, bu analizi yorumlayacak eğitilmiş insan gücü olmazsa başarıya ulaşamayacağını aktarmıştır. Appaw-Agbola ve Agbola (2013: 20-27) Ghana’da küçük ve orta ölçekli otellerin GY uygulamalarını, Ivanov ve Ayas (2017: 137-149) ise Türkiye’de yer alan konaklama işletmelerinde pratikte bir GY uygulamasının nasıl yapıldığı araştırmıştır. Anket ile 105 otel yöneticisine; otellerin gelir merkezleri, kanal yönetimi, GY takımları ve yazılımları ve satış yöntemleri ile alakalı birçok soru sorulmuş, GY ile alakalı konuların genel müdür ya da pazarlama müdürü tarafından yürütülmekte olduğu anlaşılmıştır.

Literatüre bakıldığında, zaman içerisinde otelcilik sektörü için birçok GY modeli geliştirilmiştir fakat GY modellerinin gerçek bir konaklama işletmesine uygulanışı ile alakalı çalışmalara pek rastlanmamıştır. Küçük ölçekli oteller için GY konu alan çalışmaların sayısı az olmakla birlikte, çalışmalar genellikle yönetici anketlerine dayanmaktadır. Yukarıdaki çalışmalardan yola çıkarak ve mevcut GY modellerinden faydalanılarak, bu çalışmada yeni açılan küçük ölçekli bir otelin yapısına uygun olacak yeni bir GY modeli geliştirilecektir.

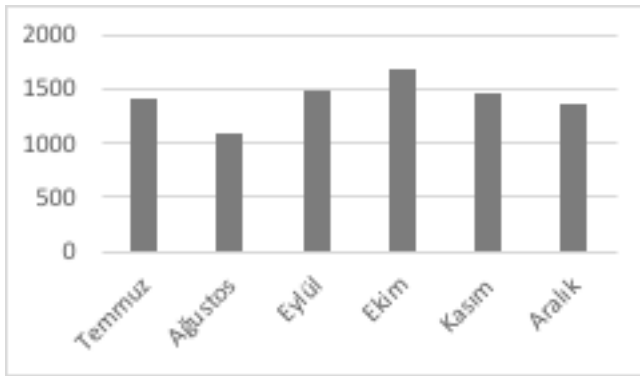
### **3. VERİ ANALİZİ ve METODOLOJİ**

Talebin doğru bir şekilde analiz ve tahmin edilmesi GY’ nin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için çok önemlidir (Cranage, 2003). Donaghy vd. (1995), rakipleri ve piyasayı tanımanın, otelin güçlü ve zayıf yönlerini anlamının, talep kaynaklarını ve pazar bölümlerini belirlemenin gerekliliğini vurgulamışlardır. Uygulama otelinin talebinin en verimli şekilde analiz edilebilmesi için öncelikle otelden alınan ve açılışından sonraki dört ayı kapsayan veri incelenmiştir. Bu mevcut talep kendi içinde birbirine en yakın tüketici davranışları gözlemlenerek pazar bölümlerine (münferit/grup, iş amaçlı/turistik amaçlı vb.) ayrılmıştır. Son olarak rakipler ve çevre koşulları analiz edilmiştir. Mevcut talep verisi, İlçe Emniyeti’nden alınan veriler ile kıyaslanarak hem otelin çevreye ve rakiplerine göre durumu incelenmiştir.

**Ercan**

**3.1 İlçede Konaklayan Ziyaretçi Sayıları ve Profili**

Bu çalışmaya konu olan otelin genel müdürü ve resepsiyon görevlileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre turizm amacı ile gelenlerin özellikle kısa süreli tatiller için tercih ettikleri ilçede resmi tatillerde, sıcak hafta sonlarında turistik amaçlı doluluk artmaktadır. İş amacıyla seyahat edenlerin konaklama tercihleri ise kısa süreli ve uzun süreli olarak iki şekilde sınıflandırılabilir. Kısa süreli konaklayanlar, civardaki büyük işletmelere gelen tedarikçilerden, gümüş satıcılarından ya da firmaların misafirlerinden oluşmaktadır. Uzun vadeli konaklayanlar ise aslen başka yerde ikamet edip iş için hafta içi burada konaklayanlar veya buradaki büyük işletmelerde birkaç ay çalışacak olan müdür, mühendis gibi çalışanlardan oluşmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 1’de ilçe merkezinde yer alan tüm otellerde Temmuz - Aralık 2017’ye kadar konaklayan kişi sayısı verilmiştir. Bu verilere göre aylık keskin bir dönemsellik gözlemlenmemiştir. Eylül ve Ekim aylarının ilçe de konaklamanın nispeten yoğun yaşandığı zamanlar olduğu görülmüştür. İlçe Emniyet Müdürlüğü’nden alınan bu veri ile ilgili iki önemli kısıt bulunmaktadır. Sadece Temmuz 2017 ayından itibaren konaklayan kişiler sanal ortamda tam olarak kayıtlandırıldığı için Temmuz ayı öncesi sağlıklı veriye ulaşılamamıştır. İkincisi ise, belirtilen sayılar konaklayan sayısı olduğu için gelirin asıl belirleyicisi olan geceleme sayısı bilinmemektedir. Ancak yine de uygulama oteli için talep tahmininde bulunurken hangi zaman aralığında yoğunluğun fazla olduğunun anlaşılması için ve de uygulama otelinin talebinin toplam talebe oranla nasıl bir düzeyde olduğunun belirlenmesi için oldukça faydalıdır.



**Şekil 1: Temmuz – Aralık 2017 Arasında İlçe Genelinde Konaklayan Kişi Sayısı**

(Kaynak: İlçe Emniyet Müdürlüğü)

**3.2.1.Uygulama Otelinin Özellikleri**

İlçenin merkezinde yer alan otel, ilçenin en büyük merkez otelidir. Aynı zamanda konumu itibariyle de avantajlı durumdadır. 39 oda ve 102 yatak kapasitelidir. İşletmede 3 tip oda bulunmaktadır: Delux, double ve triple. Double oda çift kişilik yatak ve bir koltuk olan standart odayı ifade etmektedir. Triple oda 3 adet tek kişilik yataktan oluşan standart oda anlamına gelmektedir. Deluxe oda ise çift kişilik yatak olan 2 adet koltuk bulunan ve hem içi hem de banyosu daha büyük, nispeten daha konforlu olan odayı ifade etmektedir. Deluxe ve double odaya 1'er yatak ilave edilerek, 102 olarak belirlenmiş olan sabit yatak kapasitesinde ufak bir genişleme sağlanmaktadır. İsteğe bağlı olarak hazırlanabilen akşam ve öğlen yemekleri ücrete dahil değildir. Otel, ücrete dahil olarak sadece açık büfe kahvaltı hizmeti sunmaktadır. Kahvaltı hariç olarak bir fiyatlandırması yoktur.

**3.2.1 Otelin Müşteri Sayısı**

Otel, Ağustos 2017'nin sonlarına doğru şu anki haliyle hizmete girmiştir. Otelin ismi, fiyat politikası ve hizmet kalitesi tamamen değiştiği için eski müşteri profili ile ilişkilendirilmesi çok mümkün değildir. Ayrıca müşteri profili ile ilgili bazı bilgiler de otel yetkililerinin gözlemlerine, tecrübelerine ve görüşlerine dayanmaktadır.

İlçenin konaklama profili gibi otelin müşteri profili de iş amaçlı konaklamalar ve turistik amaçlı konaklamalar olarak iki ayrı grupta incelenebilmektedir. Turistik olarak incelendiğinde otel, ilçedeki diğer otellerden farklı olarak modern bir mimariyle döşenmiştir. İlçedeki diğer konaklama işletmeleri daha çok bölgenin tarihi özelliklerini ve kültürünü yansıtacak nitelikteki konakların ve evlerin otele dönüştürülmesi ile ortaya çıkmıştır. Kültürel dokuyu

**Ercan**

hissetmek isteyen turistler için çok cazip olan bu tip oteller, konforundan vazgeçmeden kültürü öğrenmek isteyen turistler tarafından çok tercih edilmemektedir ve uygulama oteli tercih edilmektedir.

Bireysel konaklamanın dışında grup konaklamaları da mevcuttur. İlçeye büyük yolcu otobüsleri ile turlar düzenlenmektedir. Tur şirketleri misafirlerine daha iyi bir hizmet sunabilmek ve onları daha rahat denetim altında tutabilmek için tüm misafirlerin tek bir otelde konaklamasını tercih etmektedir. Uygulama otelinin ilçe merkezindeki en yüksek kapasiteli otel olması, tur şirketleri tarafından daha çok tercih edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca büyük şirket toplantıları süresince de iş amaçlı grup konaklamaları yapılmaktadır.

İlçe genelinde 13 otel bulunmaktadır. Bu oteller arasında en çok yatak ve oda sayısına sahip olan uygulama otelidir. İlçe Emniyet Müdürlüğü'nden alınan veriler ışığında hazırlanan Tablo 1'de görüldüğü gibi uygulama oteli ilk açıldığı ay olan Eylül ayında tüm ilçenin konaklama ihtiyacının yaklaşık %19'unu, Ekim ayında %25'ini, Kasım ayında %29'unu, Aralık ayında ise %26'sını karşılamıştır. Yani açılışından itibaren ortalama olarak ilçenin konaklama ihtiyacının 4'te 1'ini tek başına karşılamıştır. Bunun en büyük sebebi ilçedeki diğer otellerin uygulama oteline kıyasla eski ve konforsuz olmasıdır. İlçeye gelen turistler, birçok defa kaldıkları otellerden ısınma problemi, otelin bakımsızlığı veya rahatsızlığı gibi sebeplerle ayrılarak uygulama oteline gelmişlerdir. Bu durum GY gözü ile bakıldığında uygulama oteline fiyat konusunda belirleyici olabilme şansı vermektedir. Civarda aynı standartları sağlayabilecek başka otel olmadığı için, uygulama oteli fiyatlandırmayı belirleme hakkını da elinde tutmaktadır.

**Tablo 1: Uygulama Otelinde ve İlçe Genelinde Konaklayan Kişi Sayıları**

	Uygulama Otel	Diğer Oteller	İlçe Geneli
Eylül	277	1209	1486
Ekim	424	1269	1693
Kasım	420	1050	1470
Aralık	355	1010	1365

(Kaynak: İlçe Emniyet Müdürlüğü)

GY'nin başarısı doğru talep tahminine, doğru talep tahmini de geniş bir tarihsel verinin varlığına dayanmaktadır. Ancak uygulama oteli henüz yeni açılmış bir otel olduğu için geçmişe yönelik yeterli veriye sahip değildir. Daha önce de belirtildiği gibi otel 2017 Eylül ayının başında açılmıştır ve 2017 Aralık ayına kadarki 4 aylık veri uygulama otelinden alınmıştır. Çalışmanın ilerleyen aşamalarında, çalışmada kullanılan tahmin modelinin doğruluğunun test edilmesi için Ocak – Şubat 2018'e ait veriler de alınmış ve sadece test aşamasında kullanılmıştır.

Tablo 2'de sunulduğu gibi, 793 yatak ve 597 yatak satışı ile en yüksek satışın Ekim ayında, en düşük satışın ise açıldığı Eylül ayında gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Aralık ayı haricinde yatak ve oda doluluklarının paralel bir çizgi sergilediği gözlemlenirken Aralık ayında satılan oda sayısında azalma olmasına rağmen satılan yatak sayısında artış meydana gelmektedir. Bir misafirin ortalama konaklama süresi ise, satılan yatak sayısının konaklayan kişi sayısına bölünmesi ile belirlenmektedir ve 4 aylık ortalamaya bakıldığında bir misafirin konakladığı ortalama gün sayısı 1,78 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 2: Kayıt ve Yatak Sayılarına Göre Bir Kişinin Ortalama Konaklama Süresi**

	Açılan Kayıt Sayısı	Satılan Oda Sayısı	Satılan Yatak Sayısı	Ortalama Gün
Eylül	277	407	532	1,92
Ekim	424	597	793	1,87
Kasım	420	486	638	1,52
Aralık	355	472	646	1,82
Toplam	1476	1962	2609	1,78

**Ercan**

**3.2.2 Otelin Müşteri Profili**

Tüketicilerin, davranışlarındaki benzer özelliklere göre farklı sınıflara ayrılmasına pazar bölümlendirmesi denilmektedir (Mucuk, 2004). Pazar bölümlerinin önceden belirlenmiş olması; talebin doğru analiz edilmesi, fiyatın ve kapasitenin doğru atanabilmesi ve dolayısıyla GY'nin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için çok önemlidir (Emeksiz, 2002). Pazarı bölümlere ayırmanın pek çok yolu vardır. Uygulama oteli için seçilen uygun sınıflandırmalar grup ve bireysel konaklamalar veya ziyaret amacına göre konaklamalar olmuştur.

**Tablo 3: Uygulama Oteline Ait Oda Doluluk ve Yatak Doluluk Oranları**

Aylar	Oda Doluluk Oranı (%)			Yatak Doluluk Oranı (%)		
	Hafta İçi	Hafta Sonu	Pazar	Hafta İçi	Hafta Sonu	Pazar
Eylül	35	35	30	15	20	18
Ekim	50	66	21	22	41	9
Kasım	49	36	18	23	21	8
Aralık	39	42	31	17	26	18

Hormby vd. (2010), uluslararası bir zincir otel için otelin gelirinin yarısından fazlasının grup konaklamalarından geldiğinden bahsetmişlerdir. Uygulama otelinde ise gelirin yaklaşık %40'ı grup konaklamalarından gelmektedir. Tablo 3'de aylara göre oda ve yatak doluluk oranları gösterilmektedir. Buna göre oda doluluk oranının aylar genelinde ortalama %40 seviyelerinde seyrettiği gözlemlenmektedir. Ekim ayı genelinde hem oda hem de yatak doluluğu oldukça yüksektir. Özellikle hafta sonu oda doluluğu %70'e yaklaşmıştır. Şekil 1'e göre Ekim ayı ilçede de en çok misafirin konakladığı aydır. Doluluk oranlarını incelerken hafta içi ve hafta sonu olarak sınıflandırılması daha anlamlı analiz sağlamaktadır. Hafta içi ve Pazar konaklayan müşteriler büyük çoğunlukla grup olarak ya da bireysel olarak iş amaçlı gelen misafirlerden oluşmaktadır. Hafta sonu (Cuma ve Cumartesi) konaklayan müşteriler ise genellikle turizm amacıyla ilçeye gelen ziyaretçilerden oluşmaktadır.

Genel olarak hafta sonu ile hafta içi arasındaki oda doluluğu daha az fark ederken yatak doluluğunun hafta içi ve hafta sonu daha çok fark ettiği gözlemlenmiştir. Hafta sonu yatak doluluğunun daha yüksek olması, hafta sonu turistik amaçlı kalan misafirlerin aile olarak ya da arkadaş olarak geldiklerini ve aynı odayı paylaşma tercihinde olduklarını göstermektedir. Hafta içi iş amaçlı konakladığı bilenen misafirlerin ise genellikle tek başlarına geldikleri, tek olmasalar bile iş arkadaşları ile ayrı odalarda kalma tercihinde oldukları otel yetkilileri tarafından belirtilmiştir.

GY için yüksek doluluk oranı büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle %80'in üzerinde oda doluluğuna sahip günler ve sebepleri Tablo 4'de belirtilmiştir. Bu tarihlerdeki konaklamalara tek tek bakıldığında bu özel günlerdeki doluluk oranı artışının bireysel konaklamalardan çok grup konaklamaları olduğu anlaşılmıştır. Grup konaklamaları ise hem turistik amaçlı gruplardan hem de iş amaçlı gruplardan oluşabilmektedir. Bütün bu durumlar mevcut talebin, pazar bölümlerine ayrılarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, grup talebi olmadan otelde etkin bir doluluk sağlanamayacağını da açıklar. Aynı zamanda grup talepleri bireysel talepler kadar incelenmesi ve anlaşılması karmaşık talepler değildir. Gruplar çoğunlukla tarihi önceden belirli bir organizasyon için konaklama talebinde bulunmaktadır. Bu nedenle rezervasyonu uzun bir süre önceden yapmaktadırlar. Bu durum talep tahminini kolaylaştırmaktadır.

Ercan

Tablo 4: Yüksek Doluluk Oranına Sahip Günler ve Satılan Oda/Yatak Verileri

Tarih	Satılan Oda Sayısı	Satılan Yatak Sayısı	Oda Doluluk (%)	Yatak Doluluk (%)	Sebepleri
16 Eylül	36	55	92	53	İlçe festivali
5 Ekim	35	52	89	50	Doğa derneği gözlemi
14 Ekim	35	63	89	61	Şirket toplantısı
27 Ekim	38	55	97	53	2 ayrı turistik tur
28 Ekim	39	75	100	73	2 ayrı turistik tur
11 Kasım	31	52	80	50	Turistik tur
14 Kasım	31	36	80	35	Şirket toplantısı
15 Kasım	38	57	97	55	Şirket toplantısı
2 Aralık	39	72	100	70	Dernek turu
9 Aralık	33	49	84	48	Bayii toplantısı

**3.2.3 Rakip ve Çevre Analizi**

Bölgenin talep modelini anlamak, rakiplerin durumunu gözlemlemek ve dış etkenleri analiz etmek gelir yöneticilerinin doğru tahmin yapabilmelerine yardımcı olmaktadır (Donaghy vd., 1995). Bu amaçla SWOT analizine başvurulmuştur. SWOT analizi, GY için önemli bir araçtır, çünkü konaklama işletmeleri için hem küçük hem de büyük çevreleri analiz etme ve izleme fırsatı sağlamaktadır (Emeksiz, 2006). Uygulama otelinin güçlü ve zayıf yönleri, karşılaştığı fırsatlar ve tehditler Tablo 5’de belirtilmiştir.

Tablo 5: Uygulama Otelini İçin SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Şehir manzaralı odalar	Personel yetersizliği
Kahvaltı salonunun yerel sunumlar yapabilmesi	Akşam yemeğinin olmaması
Merkezi konum	Küçük odalar
Ulaşım kolaylığı	Alçak tavan
Yenilik ve konfor	
Klimalı odalar	
Aynı standartta rakibin yokluğu	
Fırsatlar	Tehditler
Bölgedeki büyük firma çokluğu	Ekonomik durgunluk
Yeni açılıyor olması	Konaklama ihtiyacı azlığı
Bölgede yeni bir iş merkezi kuruluyor olması	
Rakip otellerin eksiklikleri	

**4. METODOLOJİ**

Uygulama otelinin 2018 yılı talep tahminini hesaplamak için Hareketli Ortalama (MA) Üstel Düzeltme (ES) ve Holt-Winter (HW) yöntemleri kullanılmıştır (Hanke ve Wichern, 2009). Bu yöntemler kıyaslanırken hangisinin mevcut veriye daha uygun olduğuna karar vermek için, sapmaların mutlak değerlerinin ortalaması ( $MAD = \sum_{i=1}^n |y_i - \hat{y}_i|/n$ ) ve hataların karelerinin ortalaması ( $MSE = \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2/n$ ) hesaplanmaktadır. Düşük MAD ve MSE değeri gerçeğe daha yakın bir tahmin anlamına gelmektedir. n tahminde kullanılan veri seti büyüklüğünü;  $y_i$ , i zamandaki gerçek veriyi ve  $\hat{y}_i$ , i zamanı için tahmin edilen değeri ifade etmektedir.

### **Ercan**

Başabaş Noktası Analizi (BBN) Yöntemi ise uygulama otelini kara geçiren minimum oda satış sayısını ve hedeflediği kara ulaşmasını sağlayan minimum oda satış sayısını belirlemek için kullanılmıştır. Başabaş noktası kar ile maliyetlerin eşit olduğu satış miktarıdır (Q). İşletmeler tarafından karlılık analizi yapılırken sıklıkla başvurulan bu yöntemin incelediği 3 temel değişken vardır. Bunlar, ortalama birim satış fiyatı (P), ortalama birim maliyet fiyatı (v) ve sabit maliyettir (F). Formülü şöyledir: “ $Q = F / (P - v)$ ”. Hedeflenen kar ile minimum satış miktarı belirlerken ise şu formül kullanılmaktadır: “ $Q = (F - Hedef Kar) / (P - v)$ ”.

## **5. ANALİZ VE BULGULAR**

Daha önce GY kullanmayan uygulama otelinden alınan veriler, otel yetkililerinin gözlemleri ve literatürden elde edilen bilgiler ışığında, otele en verimli şekilde entegre edilebilecek GY modeli oluşturulmuş ve bu model, bahsi geçen konaklama işletmesinde uygulanmaya başlanmıştır. Bu modelin aşamaları Şekil 2’de gösterilmiştir.

### **5.1 GY’nin Organizasyon Kültürüne Entegre Edilmesi**

Organizasyon kültürü, işletmeyi karar verme sürecine götüren normları ve değerleri belirler. Jones ve Hamilton (1992), kurmuş oldukları modelde ilk adımı GY kültürü oluşturmak olarak belirtmişler ve başarılı bir GY için bunun öneminden bahsetmişlerdir. GY kültürü geliştirmek ise bu organizasyon kültürünün içine GY algısını ve bilgi teknolojilerini entegre edebilmektir. Sadece teknik faktörler değil insan ve organizasyon faktörleri de bilgi teknolojisinin başarısına katkıda bulunmaktadır (Rhee, 2004). İşletmenin tüm karar vericilerinin, hizmet görevlilerinin ve müşterilerinin GY’nin ne olduğunu anlaması ve mantığını benimsemesi yahut yadırgamaması gerekmektedir. Emeksiz (2002)’nin çalışmasının “Hazırlık Aşaması” yöneticilerin onaylarının alınması, verilerin toplanması ve çalışanların eğitilmesinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Uygulama otelinin karar vericileri ve çalışanları ile GY hakkında görüşülmüş neler yapıldığı ve yapılabileceği konuşulmuştur. Gereksinimler ve gözlemler sonucunda “GY’nin organizasyon kültürüne entegre edilmesi” aşaması oluşturulmuştur.

*Karar Vericilerin Tutumu:* İlk etapta GY sürecindeki farklı müşterilere farklı fiyat sunulması fikri işletme sahibine etik gelmese de literatürdeki birçok örnekle işletme sahibi GY’nin faydalarına, günümüz rekabet koşullarında GY uygulamayan bir otelin ayakta kalamayacağı ve bunun etik dışı bir davranış olmadığına ikna olmuştur. Ayrıca GY’nin aynı anda resepsiyona gelip aynı koşullardaki odaları almak isteyen iki kişiye farklı fiyatlar vermek olmadığı bilgisi verilmiştir. Kimes’e göre bir otel farklı fiyat politikası uygulayacaksa, müşterilere de farklı ürünler alıyormuş gibi hissettirmesi gerekmektedir (Kimes, 2010). Bir konaklama işletmesi, daha yüksek ücretten satın alan müşterilerine manzaralı oda, odaya kahvaltı hizmeti, günlük gazete servisi veya konforu arttıracak ürünler gibi ekstra ürün ve hizmetler sunmalıdır. Böylelikle otel için çok maliyetli olmayan yönetimlerle hem ekstra gelir elde edilmiş olmaktadır hem de müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Bu fikir ile birlikte işletme sahibinin, farklı fiyat politikası müşteri üzerinde olumsuz bir etki oluşturur görüşü de ortadan kalkmıştır.

*Personelin Eğitilmesi:* GY uygulamalarında karşılaşılan en önemli konu insan kaynakları ile alakalıdır ve başarılı bir GY sistemi ile yüksek motivasyonlu çalışanlar sağlanabilmektedir (Kimes, 2010). GY sistemine hakim olmayan bir çalışanın müşteri karşısında tereddütlü tavrı müşteri üzerinde olumsuz bir etki bırakacaktır. Bu nedenle departmanı GY konusu ile alakalı olan ve müşteri ile direkt temas kurmakta olan tüm elemanların bu konu hakkında detaylı bir eğitim alması sağlanmış ve fiyatlandırma konusunda kullanılacak sistem ve yazılımlar hakkında da bilgilendirme yapılmıştır.

*Müşteri Algısı:* Fiyat farklılaştırması ve kapasite üzeri rezervasyon gibi GY politikaları, gelir üzerindeki olumlu etkilerine rağmen yüksek oranda eleştiri almaktadır (Ivanov ve Zhechev, 2012). Eğer müşteriler bir firmanın etik davranmadığını düşünürlerse, o firmanın gelecekte desteklenme ihtimali çok düşüktür. İlk olarak gelir yöneticileri, farklı fiyat seviyeleri için konukların makul bulacakları kısıtlamalar getirerek veya maliyeti yüksek olmayan avantajlar sağlayarak farklı bir ürün hissi oluşturabilmektedir (Kahnemen vd., 1986). Oda tipi, kat, internet erişimi, manzara, odaya kahvaltı veya gazete gibi ilave ürün ve hizmetler ile satılan oda farklılaştırılır ise müşteri algısında farklı fiyatlar ödemek etik dışı olmaktan çıkmaktadır (Kimes, 2010). Diğer bir taktiğe göre, referans fiyatının yani müşterinin o fiyata göre referans olarak rezervasyon talebinde bulunduğu fiyatın çok fazla olmamakla birlikte bir miktar yüksek tutulması faydalı bulunmuştur (Kahnemen vd., 1986). Çünkü müşterilerin düşük fiyat olarak öğrendikten sonra yüksek bir fiyat duymaları, otele karşı düşüncelerini olumsuz etkilemektedir.

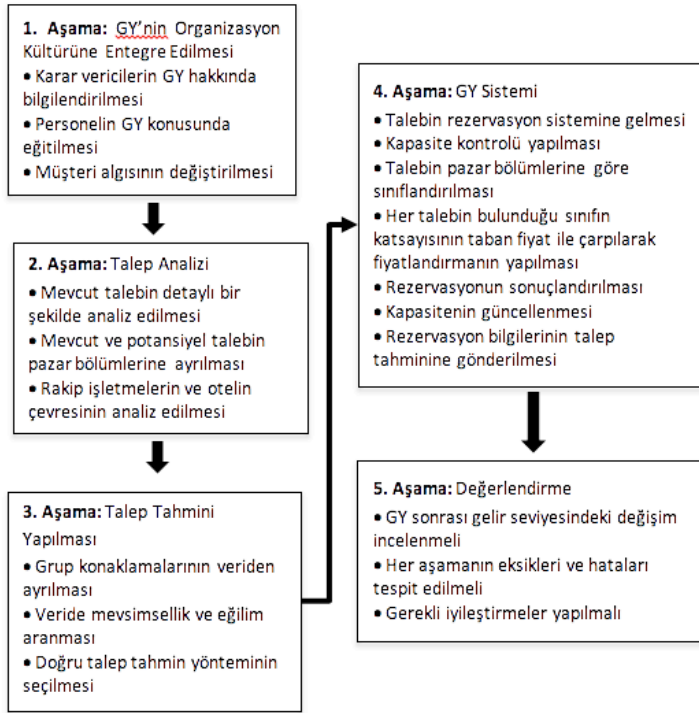


**Ercan**

Uygulama otelinde de literatürden edinilen bilgiler ışığında bazı politikalar belirlenmiştir. Buna göre her odaya kendi özelliğine göre bir oran verilmiştir. Odanın baktığı tarafa, internet bağlantısına, bulunduğu kata yani sağlanan faydaya göre bu oran değişiklik göstermektedir. Fiyat hesaplarırken o tarihin taban fiyatı üzerinden bu oranla çarpılarak hesaplanmaktadır. Oranlama ve hesaplama ile ilgili detaylar fiyatlandırma ve kapasite yönetimi bölümünde anlatılmaktadır. Ayrıca referans fiyatı yüksek orana sahip oda üzerinden verilmektedir. Tüm bunlarla müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlanmaktadır.

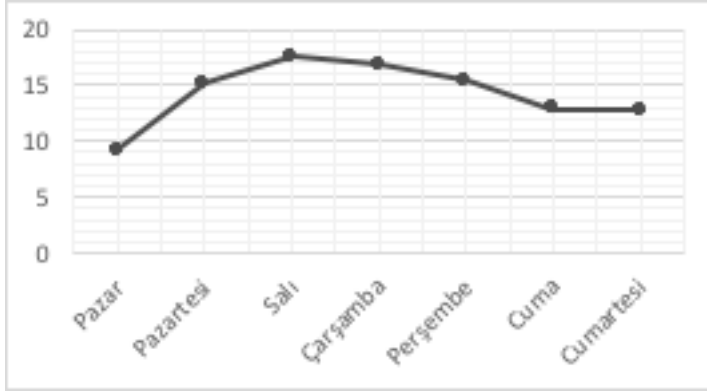
**5.2 Talep Tahmini**

Uygulama oteline ait talep tahmin süreci şu şekildedir: Öncelikle grup konaklamalarının veriden ayrılması gerekmektedir. Bu nedenle uygulama oteli verisi içerisinde %80 ve üzeri doluluğa ulaşan günler çıkartılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi bu günlerde doluluğun çok olmasının sebebi, en az bir grubun konaklıyor olmasıdır. Grup talepleri münferit taleplerin aksine konaklama işletmelerine birkaç ay önceden ulaşmaktadır. Uygulama otelinin az odalı bir otel olması dolayısıyla oda doluluğu 1 veya 2 grup tarafından rahatlıkla %80 in üzerine çıkmaktadır. Bu nedenle bu ölçekte bir otelin grup talebini tahmin etmek için çok çaba sarf etmesi gerekmemektedir. Önemli olan, grup taleplerinin olmadığı ve özel olarak yoğun talebin beklenmediği günler için gelecek münferit talep sayısını doğru bir şekilde tahmin edebilmektedir.



**Şekil 2: Uygulama Otelini İçin Geliştirilen Gelir Yönetimi Modelinin Aşamaları**

**Ercan**



**Şekil 3: Gün Bazında Satılan Oda Sayısı Ortalaması**

İkinci adım olarak veri mevsimsellik ve eğilimler açısından incelenmiştir. Uygun talep tahmin modelinin seçilebilmesi için öncelikle veride mevsim etkisi veya bir eğilim olup olmadığı araştırılması gerekmektedir. Şekil 1’deki veride aylar arasında keskin değişimler ve sabit artış ya da azalışlar gözlemlenmemiştir. Bu nedenle, eldeki verilerle ay bazında bir mevsimsellikten veya eğilimden bahsetmek mümkün değildir. Fakat Tablo 3’deki hafta içi ve hafta sonu doluluk oranlarındaki farklılık, günlük mevsimsellik olabileceğini göstermektedir. Haftanın her günü için ayrı ayrı satılan oda sayısının ortalaması alınarak günlük satış ortalamaları kıyaslanmıştır. Şekil 3’de görüldüğü gibi özellikle Salı gününün ortalaması oldukça yüksek, Pazar gününün ise oldukça düşüktür. Bu bağlamda verinin gün bazında mevsimsellik özelliğine sahip olduğu söylenebilmektedir.

Üçüncü adım verinin gün bazında mevsimsellikten arındırılmasıdır. Herhangi bir günde münferit konaklama talebi için doğru modelin seçilmesi adına 4 aylık veri üzerinden bazı talep tahmin yöntemleri (MA, ES ve HW) denenmiştir. Veride gün bazında mevsimsellik mevcuttur. Bu yöntemlerden MA ve ES ise mevsimsellik içeren verilerde doğru sonuçlar vermemektedir, bu nedenle verilerin öncelikle mevsim etkilerinden arındırılması gerekmektedir. Mevsim etkilerinden arındırılmış veriler ile MA ve ES yöntemleri ile tahmin yapılmış ve sonra tahmin verilerine mevsim etkileri eklenmiştir. Bu sayede tahmin yönteminin güvenilirliği test edilirken doğru veriler kullanılmış olacaktır. Öte yandan HW, yöntemin içeriği gereği mevsimsellik etkilerini de tahmin edebilmektedir. Bu nedenle bu yöntem için orijinal veriler kullanılarak tahmin yapılmıştır.

Veriyi mevsim etkilerinden arındırmak için, daha önce hesaplanmış olan gün bazında oda satış ortalamalarını genel ortalamaya bölerek her güne ait mevsim katsayısı hesaplanmış ve Tablo 6’da gösterilmiştir. Dört aylık verinin her biri ilgili gün katsayısına bölünerek mevsim etkisinden arındırılmıştır.

**Tablo 6: Mevsim Katsayılarının Hesaplanması**

Gün	Katsayı
Pazar	0,69695
Pazartesi	1,05363
Salı	1,22838
Çarşamba	1,17610
Perşembe	1,07156
Cuma	0,89784
Cumartesi	0,88861

Kullanılan MA, ES ve HW yöntemlerinden uygun talep modelinin seçilmesi için MSE ve MAD kriterleri kıyaslanmıştır. MA yöntemi, Minitab Programı’nda mevsim etkilerinden arındırılmış veriyi kullanarak birçok parametre ile denenmiştir ancak en iyi sonuç verenin geçmiş son 6 veriyi (MA(6)) alarak yapılan tahmin olduğuna karar verilmiştir. Bu sonuçlar daha sonra mevsim katsayıları ile çarpılarak tahminler bu yöntem için en verimli hale getirilmiştir. Tablo 7’de yer alan MSE ve MAD ile ilgili belirtilen değerler de MA(6) sonucunda oluşan mevsim

**Ercan**

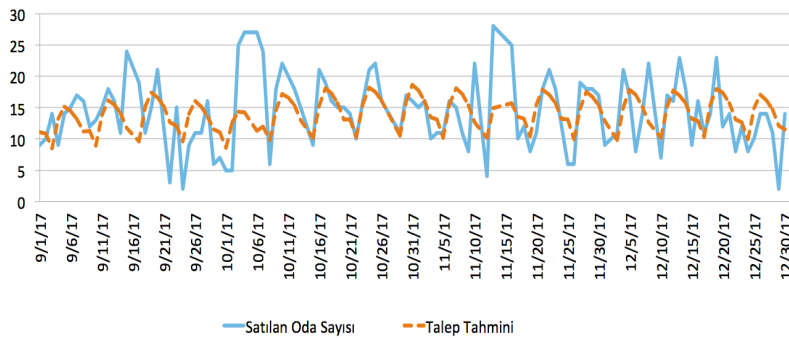
etkilerini dikkate alan değerlerdir. ES yöntemi, mevsim etkilerinden arındırılmış veriyi kullanarak Excel’de hesaplanmıştır. Bu yöntem için optimal düzeltme katsayısı MSE’yi en aza indirgeyecek şekilde bulunmuştur. Excel Solver kullanılarak çözülen bu problem sonucu optimal düzeltme katsayısı 0,04751 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra bu değer ile elde edilen tahmin değerleri sezon katsayıları ile çarpılarak bu yöntem için hata payı en az olan satış tahminleri yapılmıştır. Bu yöntemde MSE ve MAD değerleri Tablo 7’de yer almaktadır. HW Yöntemi için Minitab Programı kullanılmış, en iyi düzeltme katsayısı 0,2, eğilim katsayısı 0,1, ve mevsimsellik katsayısı 0,2 olarak bulunmuştur. Bu yöntem için de hesaplanan MAD ve MSE değerleri yine Tablo 7’de verilmektedir.

**Tablo 7: Tahmin Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

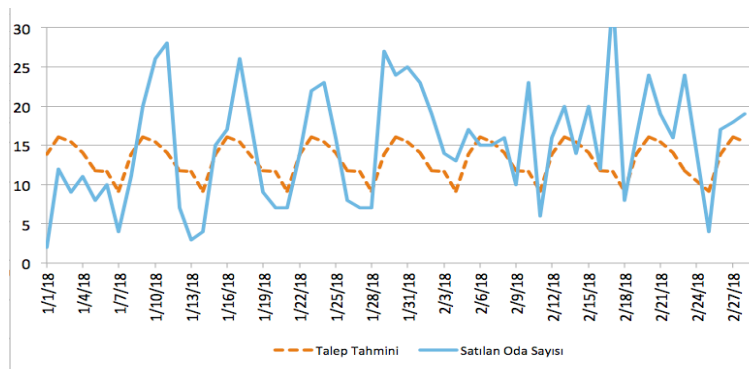
Kriter	MA(6)	ES(0,0475)	HW
MSE	31,03	28,22	33,82
MAD	4,13	4,00	4,60

Bu yöntemler arasında en gerçekçi tahminde bulunan yöntem; MSE ve MAD gibi kriterlere bakıldığında en küçük değerleri veren ES’dir. Yani uygulama otelinin talebinin bu yöntemle tahmin edilmesine karar verilmiştir. Aşağıda yer alan Şekil 4’te ES yöntemi ile yapılan talep tahmini ve gerçek talep verileri karşılaştırılmaktadır. Görüldüğü gibi yöntem mevsim hareketlerini de dikkate alarak gerçek taleple olabildiğince paralel seyretmektedir.

GY sisteminde münferit müşteri talebini tahmin etmek için kullanılacak olan ES yönteminin gerçek veri olmadan uzun süreli tahminler yaparken başarılı sonuçlar verip vermediğini kontrol etmek için Ocak 2018 ve Şubat 2018’e dair tahminler yapılmıştır ve gerçek veriler uygulama otelinden talep edilerek sonradan karşılaştırma amaçlı analize dahil edilmiştir. Şekil 5’de karşılaştırılması yapılan gerçek veri ve tahmin değerlerinin birbirine paralel seyrettiği ve aralarında çok büyük farklar olmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle uygulama oteli için oda talebini tahmin ederken ES yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir.



**Şekil 4: Eylül-Aralık 2017 Aralığındaki Tahmin ve Gerçek Talep Karşılaştırması**



**Şekil 5: Ocak-Şubat 2018 Aralığındaki Tahmin ve Gerçek Talep Karşılaştırması**

**Ercan**

**5.3 GY Sistemi**

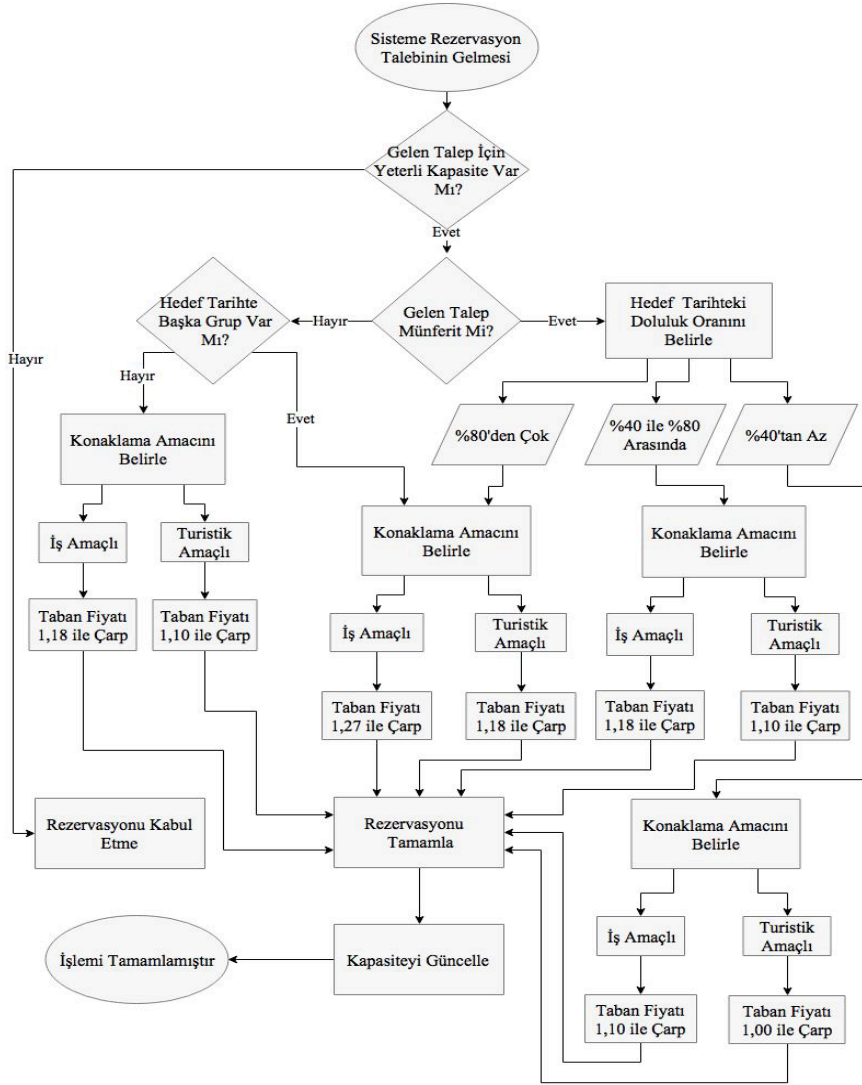
GY sistemleri, stok kontrolü ve fiyatlandırma gibi konularda otel yöneticilerine yardımcı olmak için öneriler sunan sistemlerdir (Ivanov ve Zhechev, 2012). Bu nedenle, bir GY sistemi, sıradan rezervasyon sistemlerinden farklı şekilde çalışmaktadır. Gelen müşteriler için mevcut kapasiteyi ve gelecekteki kapasite ihtimallerini gözeterek farklı fiyatlar sunmaktadır. Bu noktada rezervasyon bilgilerinin sürekli güncel tutulması ve kullanan personelin bu sisteme hâkim olması çok önemlidir (Haley ve Inge, 2004). Her konaklama işletmesinin müşteri profili, yerleşkesi, kapasitesi, hizmet prensibi ve dolayısıyla ihtiyaçları farklı olduğu için pek çok farklı sistem geliştirilmiştir. İşletmelerin etkin bir şekilde GY uygulayabilmeleri için buldukları koşullara en uygun sistemi seçmeleri veya geliştirmeleri gerekmektedir. Literatürdeki sistemler ise genellikle doluluk oranları yüksek olan orta ve büyük işletmeler için geliştirilmiştir. Sadece 39 odası bulunan ve 4 aylık verisi incelendiğine ortalamada %40 civarında oda doluluğuna sahip olan uygulama oteli için uygun olacak yeni bir GY sistemi, literatürden faydalanılarak fakat otele özgü durumları göz önüne alarak geliştirilmiştir. İlerleyen süreçte, bu sistem için bir yazılım geliştirilmesi ve bu yazılımın mevcut rezervasyon sisteminin yerini alması planlanmaktadır.

Şekil 6'de iş akış şeması yer alan GY sisteminin amacı, mevcut kapasiteyi kullanarak otel odalarını farklı müşterilere optimal fiyattan rezerve etmektir. Sistemin başlangıç noktası konaklama talebinin rezervasyon birimine ulaşmasıdır. İyi bir GY sistemi müşterileri fiyat duyarlılıklarına göre sınıflandırmalıdır (Berman, 2005). Bu noktada doğru bir fiyatlandırmaya geçmeden önce hedef kar için gereken ortalama satış belirlenmiş ve talep özellikleri grup-münferit ve iş-turizm amaçlı konaklamalar olarak ayrılarak incelenmiştir.

*Grup Talebi veya Münferit Talepler:* Münferit müşteriler rezervasyonunu daha geç yaparken gruplar konaklama talepleri işletmeye çok önceden bildirmektedirler. Grup talepleri fiyatlandırılırken tüm grup için tek bir fiyat verilmektedir. GY'nin temelinde talep arttıkça fiyatı arttırmak yer olsa da, grup taleplerinde fiyat sabit tutulmaktadır. Bu nedenle sistem oluşturulurken, belli bir tarihin münferit müşterilerinde fiyat, taban fiyattan başlayarak doluluk oranı arttıkça artarken; grup müşterilerinde tüm grup için ortalama bir seviyede tutulacaktır.

*İş Amaçlı veya Turistik Amaçlı Talepler:* Herhangi bir talep rezervasyon sistemine geldiğinde, iş ve turistik olarak ayrılmalıdır çünkü iş amaçlı konaklama yapacak müşteriler ile turistik amaçlı konaklama yapacak müşterilerin fiyat duyarlılıkları birbirinden farklıdır. Bu durumun nedenlerinden biri, iş amaçlı konaklamalarda, ücretin genellikle misafir eden veya elemanı olunan şirket tarafından karşılandığı için müşterilerin fiyata karşı çok duyarlı davranmamalarıdır. Bir başka neden ise iş amaçlı konaklamalar çoğunlukla zorunlu veya ani gelişen konaklamalar olduğu için, konaklama tercihinde fiyat, aşırıya kaçılmadığı sürece önemli bir kriter değildir. Turizm konaklamaları ise tam aksine, keyfi ve önceden planlı konaklamalardır. Ayrıca ister grup ister münferit olsun ücretleri genellikle konaklayan bireyler tarafından karşılanan konaklamalardır. Bu nedenle turizm amaçlı konaklayan müşteriler fiyata karşı çok duyarlıdır. Benzer standartları sağlayacak farklı otel arayışına girebilmektedirler. Hatta zorunlu bir konaklama olmadığı durumlarda konaklamaktan tamamen vazgeçebilme ihtimalleri bile bulunmaktadır. Bu nedenle fiyatlandırma yapılırken bu durum mutlaka dikkate alınmalıdır.

**Ercan**



**Şekil 6: Uygulama Otelini İçin Geliştirilen GY Sisteminin İş Akış Şeması**

*Fiyatlandırma:* Rakip ve çevre analizi kısmında da bahsedildiği gibi civarda uygulama otelinin standartlarını sağlayabilecek başka bir otel bulunmamaktadır. Yakın ikamesi olmayan malların fiyat esnekliği düşüktür (Phillips, 1983). Uygulama otelinin de yakın ikamesi bulunmaması dolayısıyla konaklama talebinin fiyat esnekliği yani fiyata karşı duyarlılığı düşüktür. Bu durum gözetildiğinde fiyatlarda yapılacak artışın müşteri kaybına sebep olmayacağı düşünülmektedir. Ancak hem çok iyi standartlara sahip olmaları da diğer otellerin varlığı hem de ilçenin büyük şehirlere yakınlığı ve ulaşım kolaylığı düşünüldüğünde monopol bir piyasadan söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle fiyatlar çok da fazla yükseltilmeyecektir. Her müşteri sınıfına, fiyat duyarlılıkları ve oda doluluk oranları göz önünde bulundurularak belirli katsayılar atanmıştır. Bu katsayılar yapılan gözlemlere ve otel yetkililerinin deneyimlerine dayandırılmaktadır. GY sistemine giren rezervasyon talebinin fiyatı, ait olduğu sınıfın katsayısı ve taban fiyatın çarpımı ile hesaplanacaktır. Taban fiyatlar ise şu anda otelin münferit müşterilerine uyguladığı oda fiyatları olan, tek kişi 7,33α ve çift kişi 12α olarak belirlenmiştir. Rezervasyonun sisteme gelmesi ile başlayan GY sistemi Şekil 6'da belirlenen akışı takip edecektir.

#### 5.4 Başabaş Noktası Analizi

Öncelikle uygulama otelinin mevcut fiyatlar ve mevcut talep ile kara geçiş noktası ve hedeflediği kara ulaşma noktası, BBN Yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. İşletmeye ait fiyat bilgilerinin etik ilkeler gereğince saklı tutulması gerektiği için tüm fiyat verileri belli bir "α" değerine bölünerek verilmiştir. Buna göre işletmenin günlük

**Ercan**

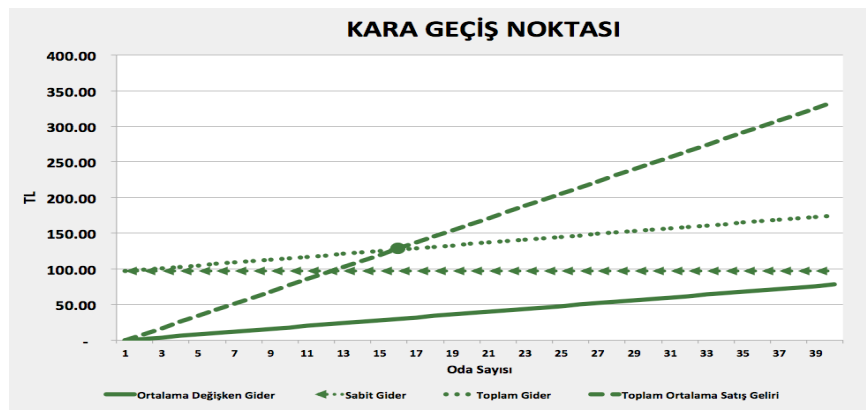
sabit gideri  $97\alpha$  ve odabaşı değişken gideri ise  $2\alpha$ 'dır. Odabaşı ortalama fiyat ise Tablo 8'da hesaplanmış ve  $8,57\alpha$  olarak bulunmuştur.

**Tablo 8: Eylül-Aralık 2017 Verilerine Göre Ortalama Oda Fiyatının Hesaplanması**

Talep Sınıflandırması	Oda Sayısı	Satış Oranları	Oda Fiyatları (* $\alpha$ )	Ağırlıklı Fiyat (* $\alpha$ )
Münferit	Çift	314	0,16	12,00
	Tek	1088	0,55	7,33
Grup	Çift	333	0,17	10,67
	Tek	227	0,12	6,67
<b>Toplamlar</b>	1962	1,00		8,57

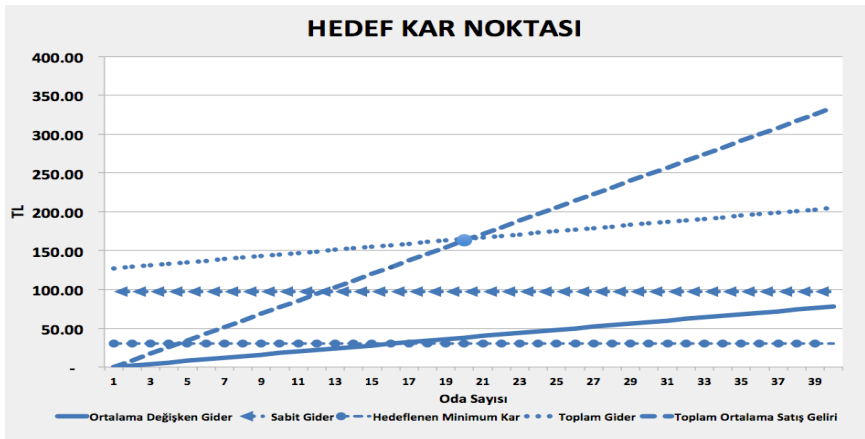
Bu tablodaki veriler şu şekilde elde edilmiştir: Otelin mevcut fiyatlandırma sisteminde grup talebi ve münferit talep olmak üzere sadece iki farklı fiyat grubu mevcuttur. Bunun haricinde münferit talep ve grup talepleri de kendi içinde tek kişilik ve çift kişilik konaklamalar olarak ayrılmıştır. Edinilen veri konaklamanın hangi odalarda yapıldığı ile ilgili bilgi sağlamadığı için hesaplama yapılırken, aslında fiyatı standart odalardan farklı olan üç Deluxe odanın da, standart oda fiyatından satıldığı varsayımında bulunulmuştur. Ayrıca otel yöneticileri tarafından odalarda üç kişilik konaklamaların çok az tercih edildiği bilgisi verildiği için hesaplamanın daha anlaşılır olması adına odalarda kalan üçüncü kişi konaklamalarının olmadığı varsayılmıştır. Buna göre, her bir fiyattan satılan oda sayısı toplam satış oranlanarak, fiyat sınıflarının satış oranları bulunmuştur. Satış oranları da gerçek oda fiyatlarının  $\alpha$  oranında küçültülmesi ile elde edilen oda fiyatları ile çarpılarak her fiyat sınıfının oda ortalama fiyat üzerindeki ağırlığı hesaplanmıştır. Son olarak da, bu ağırlıklar toplanarak oda fiyatlarının ağırlıklı ortalaması  $8,57\alpha$  olarak bulunmuştur.

Sabit gider, değişken gider ve ortalama oda satış fiyatı değerleri ile oluşturulan BBN analizi, Şekil 7'da gösterilmektedir. Bu analize göre işletmenin kar etmeye başlaması için günlük ortalama 16 oda satması gerekmektedir. Sonrasında işletmenin hedeflediği minimum karı elde etmesi için satması gereken günlük ortalama oda sayısı hesaplanmıştır. Hedeflenen minimum kar işletme sahibi ile görüşülmüştür. Otel binası işletmeye ait olduğu için sabit giderleri arasında bir kira masrafı yoktur. Ancak otel sahibi, oteli işletmek yerine otelin binasını kiraya verse hem risk almayacak hem de hiç çaba sarf etmeden gelir elde etmiş olacağı için minimum kar beklentisinin otel kirası ederinde olduğunu beyan etmiştir. Otelin şu anki piyasa koşullarına göre hesaplanan kirası günlük  $30\alpha$ 'dır. Yine BBN analizine göre, hedeflenen minimum karı elde etmek için satılması gereken günlük ortalama oda sayısı hesaplanmıştır. Diğer veriler aynı kalmak üzere günlük kira verisinin de eklenmesi ile Şekil 8'de gösterildiği gibi sonuç 20 oda olarak bulunmuştur.



**Şekil 7: İşletmenin Kar Etmeye Başlaması İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı**

## Ercan



Şekil 8: Hedeflenen Karın Elde Edilmesi İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı

## 5.5 Sistemin Test Edilmesi

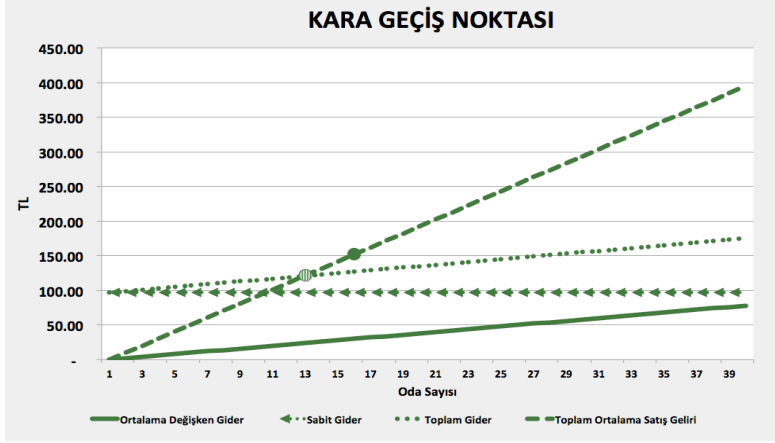
Bu aşamada, bugüne kadar ki satışlarda eğer GY uygulanıyor olsaydı kara geçiş ve hedeflenen kar noktalarında nasıl değişimler olacağı incelenecektir. Bu zamana kadar uygulanan satış fiyatları ile uygulama otelinin hedeflenen kara ulaşması için günde ortalama 20 oda satması gerekmektedir. Şu anki mevcut talep ile ortalama satış ise günlük ortalama 16 odadır. Talebin genel olarak fiyat esnekliğinin az olması ve esnekliğin en yüksek olduğu talep sınıfının fiyatlarının da değiştirilmemesi sebebiyle talebin sabit kaldığı varsayılmıştır. Ayrıca mevcut veride talep iş ve turizm amacına göre kaydedilmemiştir. Münferit talep ve grup talebi, turizm amaçlı ve iş amaçlı olarak ayrılırken hafta sonu müşterilerinin tamamen turistik amaçlı konakladığı, hafta içi müşterilerinin ise iş amaçlı konakladığı varsayılmıştır. Kara geçiş ve hedef kar noktalarının; GY sisteminin uygulandığı varsayımına göre yeniden hesaplanabilmesi için gerekli değer, yeni fiyat seviyelerinin talep sınıflarına göre ağırlıklı ortalamasıdır.

Tablo 9: Eylül-Aralık 2017 Verilerine Göre Ortalama Oda Fiyatının Hesaplanması

Talep Sınıflandırması			Oda Sayısı	Satış Oranları	Fiyat Katsayısı	Taban Fiyat (*α)	Yeni Fiyat (*α)	Ağırlıklı fiyat (*α)
Münferit	İş	Çift	160	0,08	1,18	12	14,16	1,13
		Tek	945	0,48	1,18	7,33	8,65	4,15
	Turistik	Çift	154	0,08	1,00	12	12,00	0,96
		Tek	143	0,07	1,00	7,33	7,33	0,51
Grup	İş	Çift	90	0,05	1,27	12	15,24	0,76
		Tek	119	0,06	1,27	7,33	9,31	0,56
	Turistik	Çift	243	0,12	1,09	12	13,08	1,57
		Tek	108	0,06	1,09	7,33	7,99	0,48
Toplamlar			1962	1,00				10,13

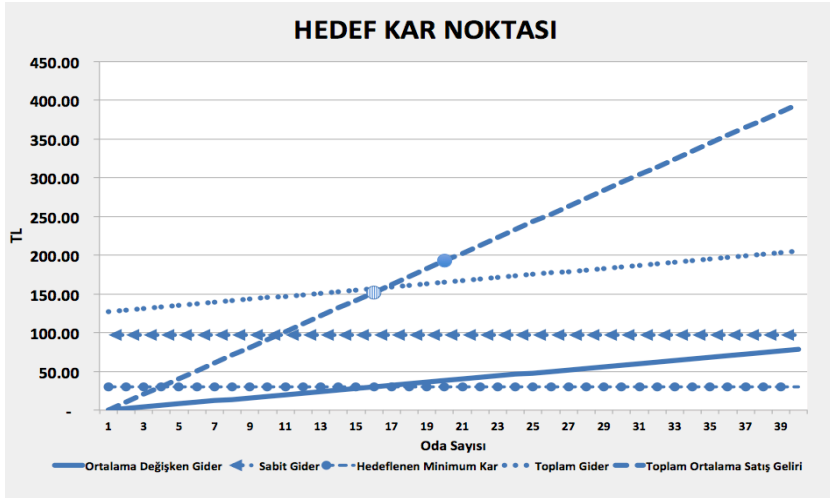
Tablo 9'da yeni fiyatların ağırlıklı ortalamasının hesaplanması gösterilmiş ve sonuç 10,13α olarak bulunmuştur. Bu fiyat seviyesine göre yeniden belirlenen kar etmeye başlamak için ve hedeflenen minimum karı elde etmek için gereken günlük ortalama oda satışları aşağıda yer alan Şekil 9 ve 10'da görülmektedir.

Ercan



Şekil 9: Güncellenen Fiyatlar ile İşletmenin Kar Etmeye Başlaması İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı

Şekil 9'da görüldüğü gibi GY sistemi ile belirlenen fiyatlandırma politikasına göre güncellenen fiyatlar ile işletmenin kar etmeye başlaması için günlük ortalama oda satış sayısı 15'ten 12'ye düşecektir. Şekil 10'da görüldüğü üzere de güncellenen fiyatlandırma ile hedeflenen kara ulaşmak için gereken günlük ortalama oda satış sayısı 20'den 16'ya düşecektir. Uygulama otelinin mevcut verisinde yer alan oda satış ortalaması zaten 16'dır. Test sırasında GY kısmi olarak uygulanabilmiş ve bir takım varsayımlarda bulunulmuştur. Bu koşullar gözetilerek, elde edilen sonuçlar incelendiğinde işletmenin, GY uygulaması sayesinde satışlarını arttırmadan hedeflediği kara ulaşabileceği anlaşılmıştır.



Şekil 10: Güncellenen Fiyatlar ile Hedeflenen Karın Elde Edilmesi İçin Satılması Gereken Günlük Ortalama Oda Sayısı

### 5.5.1 Sistemin Güncellenmesi

Değişen talep bilgilerinin gelecekteki satın almaların fiyatına yansiyabilmesi için temel prensip, rezervasyon bilgilerinin sürekli güncellenmesidir (Berman, 2005: 169-179). Bu nedenle sistem her tamamlanan rezervasyon verisini talep tahmin aşamasına göndermelidir. Bu sayede, hem ileriki yıllar için veri saklanması ve düzenlenmesi daha kolay olacak, hem de sistem bir sonraki rezervasyon için doluluk oranı ve fiyat güncellemesi yapacaktır.



**Ercan**

**5.5.2 Sistemin Değerlendirmesi**

Bu aşamada, kullanılan modelin diğer aşamalarının verimli bir şekilde çalışıp çalışmadığı değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler sonucunda eksik veya hatalı noktalar tespit edilerek iyileştirme çalışması yapılmalıdır (Emeksiz vd., 2006: 536-551). Değerlendirmenin en önemli yapı taşı, GY'nin de temel amacı olan gelir seviyesindeki değişimdir. Yanıltıcı olmaması adına tek başına gelir incelenmemelidir. Önemli olan gelirin, talep ve giderlere göre daha çok artmasıdır. Uygulama oteli için geliştirilen bu modelin sadece bazı aşamaları uygulamaya geçirilebilmiştir. GY'nin organizasyon kültürüne entegre edilmesi, talep analizi, talep tahmini uygulanmaya başlanan aşamalarıdır. GY sistemi ise tasarlanan fakat henüz uygulamaya konulmamış bir aşamadır. Modelin en önemli aşamasının henüz uygulamaya konulmamış olması, son aşama olan değerlendirme yapılmasını da pek mümkün kılmamaktadır. GY sisteminin de tam olarak uygulanmaya başlamasının ardından, önce gelir seviyesi analizi yapılacaktır. Daha sonra her bir aşama tek tek değerlendirilecek, belirlenen eksiklikler veya hatalar giderilecek ve model iyileştirilecektir.

**6. SONUÇ**

Bu çalışma kapsamında, öncelikle gelir yönetimi hakkında ve konaklama sektöründeki yeri konusunda bilgiler verilmiştir. Bu bilgiler ışığında, günümüz dünyasında, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların, gelir yönetimi uygulamalarının rekabet edebilmeleri için ne kadar önemli olduğu öğrenilmiştir. Bunun sebebinin, gelir yönetimi sayesinde firmaların maliyetlerinde ciddi artışlar olmadan gelirlerini önemli ölçüde arttırabilmeleri olduğu söylenmiştir. Daha sonra literatürde yer alan gelir yönetim modelleri ve uygulamaları hakkında fikir sağlanmıştır. Fikren aynı temele dayanan ama uygulama aşamasında bazı farklılıklar gösteren birçok gelir yönetimi modeli hakkında bilgi verilmiştir. Gelir yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışmaların çoğunlukla orta ve ya büyük ölçekli otellerin konu alındığı fark edilmiştir. Küçük ölçekli otellerde ise gelir yönetimi uygulaması ile alakalı çalışmalara nadiren rastlanmıştır. Rastlanan çalışmaların ise yöneticilerle yapılan anketlere dayalı olduğu gözlemlenmiştir. Herhangi bir gelir yönetimi modelinin, gelir yönetimi uygulamayan bir otele uygulanması ile ilgili bir kaynağa rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada literatüre katkı sağlamak amacıyla, gelir yönetimi uygulamayan bir küçük ölçekli bir konaklama işletmesi için mevcut gelir yönetimi modellerinden esinlenerek yeni bir gelir yönetimi modeli geliştirilmiş ve uygulaması adım adım anlatılmıştır.

Anadolu'da büyük şehirlere yakın bir konumda yer alan uğrak bir ilçede bulunan yeni açılmış ve gelir yönetimi uygulaması olmayan 39 odalı bir otel, uygulama oteli olarak seçilmiştir. Bu otele ait Eylül – Aralık 2017 satış bilgileri alınmış ve detaylıca incelenmiştir. İncelenen bu verilerde, otelin mevcut satış rakamları ve fiyatlandırma politikası ile kara geçiş noktasını yakaladığı ancak hedeflediği minimum kara ulaşamadığı görülmüştür. Günlük ortalama 16 oda satışı gerçekleştiren otelin hedeflediği kar için günlük ortalama 20 oda satması gerekmektedir. Buradan yola çıkılarak bir yandan otel için uygun gelir yönetimi modeli geliştirilirken, bir yandan da bu modelin aşamaları sırayla otel üzerinde uygulanmaya başlanmıştır. Ancak gelir yönetimini tam anlamıyla uygulamak çok vakit alan bir süreç olduğu için geliştirilen modelin her aşaması uygulamaya geçirilememiştir. İlk aşama olan "Gelir Yönetiminin Organizasyon Kültürüne Entegre Edilmesi" aşamasında karar vericiler gelir yönetimi hakkında bilgilendirilerek endişeleri giderilmiş, personel eğitilmiş ve müşteri algısında olumsuz sonuçlar oluşturabilecek durumlar engellenmiştir. İkinci aşama olan "Talep Analizi" aşamasında mevcut ve potansiyel talep detaylı bir şekilde analiz edilmiş, pazar bölümlerine ayrılmıştır. Ayrıca rakip ve çevre analizi de yapılmıştır. Üçüncü aşamada öncelikle grup konaklamalarına ve bireysel konaklamalara ait veriler ayrıştırılmış daha sonra bireysel konaklamalar ile alakalı talebin tahmin edilebilmesi için uygun talep tahmin yöntemi aranmıştır. Gün bazında mevsimsellik özelliğine sahip olduğu anlaşılan veri üzerinde talep tahmini yapabilmek için, mevsim etkilerinden arındırılarak MA ve ES yöntemleri, arındırılmadan ise HW yöntemi denenmiştir. ES yönteminin veri için en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir. Tahmin yönteminin test edilmesi için Ocak – Şubat 2018 verisi de alınmış ve tahmin ile gerçek verinin oldukça paralellik gösterdiği anlaşılmıştır.

Sisteme rezervasyon talebinin gelmesi ile başlayan "Gelir Yönetimi Sistemi" aşamasında gelen talep için yeterli kapasite varsa çalışan sistem öncelikle talebin münferit mi yoksa grup mu olduğunu sorgulamaktadır. Daha sonra iki müşteri sınıfını da doluluk seviyelerine göre ayıran sistem, son olarak konaklama amacına göre turistik veya iş amaçlı olarak ayrılmaktadır. Her bir müşteri sınıfının fiyatı, taban fiyatın o sınıfa ait belirlenen

***Ercan***

katsayısı ile çarpılmasıyla belirlenmektedir. Daha sonra rezervasyonu sonlandırıp kapasite güncellemesi yapan sistem, eklenen talep verilerini talep tahmin aşamasına göndermektedir. Mevcut veri konaklama amacına göre sınıflandırılmamış olduğu için hafta sonu müşterilerinin turistik, hafta içi müşterilerinin ise iş amaçlı konakladığı varsayımına dayanarak, elde edilen katsayılarla hesaplanan yeni fiyatlar ile kara geçiş noktası ve hedef kar noktası yeniden belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre otelin gelir yönetimi sistemini uygulaması halinde mevcut satış rakamlarıyla kara etmeye başlamak için günlük satılan ortalama oda satış sayısı 15'ten 12'ye, hedeflenen minimum kara ulaşması için satması gereken günlük ortalama oda sayısı ise 20'den 16'ya düşmüştür. Zaten günlük ortalama oda satış sayısı 16 olan uygulama oteli, gelir yönetimi sayesinde satışlarını arttırmadan veya maliyetlerini kısmadan hedef kara ulaşmıştır. Sistemin testi başarı ile geçmesinin ardından son aşama olan "Değerlendirme" aşamasıdır. Burada gelir yönetimi modelinin eksikliklerinin ve hatalarının belirlenerek gerekli iyileştirmelerin yapılması hedeflenmektedir.

Araştırma için en önemli kısıt, otelin henüz çok yeni faaliyete geçmiş olması sebebiyle yeterli miktarda ve detaylı düzenlenmiş veriye sahip olmamasıdır. Bütün analiz ve bulgular yeni veriler elde edildikçe güncellenmelidir. Ayrıca verinin de konaklama amacı iptal veya geri çevrilen rezervasyon bilgileri gibi daha çok detay içermesi daha sağlıklı bir gelir yönetimi modelinin yapılmasını sağlayacaktır.

Gelecekte bu konu ile ilgili yapılacak çalışmalarda uygulama oteli için oluşturulan gelir yönetimi modelinin her aşamanın tam anlamıyla uygulanması planlanmaktadır. Gelir yönetiminin küçük ölçekli konaklama işletmelerinde yaygınlaştırılması için uygulama sonrası eksiklerin giderilmesi ve hataların düzeltilmesi ve iyileştirilmiş gelir yönetimi modelinin başka küçük ölçekli otellerde uygulamaya geçirilmesi hedeflenmektedir. Bu çalışma küçük ölçekteki otellerde gelir yönetimi uygulaması için bir ilk olduğundan, literatüre ve otellere önemli katkılar sağlayacaktır. Çalışmadaki sonuçlar gelir yönetimi uygulamalarının küçük ölçekli otellerde dahi karlılık oranlarını artıracığını göstermiştir. Bu nedenle otel yöneticilerinin, gelir yönetimi anlayışı kapsamında hem personelin eğitilmesi hem de bilişim sistemleri yatırımları için ivedilikle harekete geçmesi gerekmektedir. Bu çalışma bu uygulamanın bütün aşamalarını sunması, yani bir rehber olacak olması bakımından da çok değerlidir.

**Ercan**

**KAYNAKÇA**

- Appaw-Agbola, E. T., ve Agbola, A. K. (2013). "Implementing Yield Management in Hotels: An Empirical Study on Small and Medium Hotels in Ghana", *World Journal of Social Sciences*, 3(3), 20-27.
- Belobaba, P. P. (1987). *Air Travel Demand and Airline Seat Inventory Management*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Massachusetts Institute of Technology.
- Berman, B. (2005). "Applying Yield Management Pricing to Your Service Business", *Business Horizons*, 48 (2), 169-179.
- Crane, D. (2003). "Practical Time Series Forecasting for the Hospitality Manager", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 89-93.
- Donaghy, K., McMahon-Beattie, U. ve McDowell, D. (1995). "Yield Management: An Overview", *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 139-150.
- Donaghy, K., McMahon-Beattie, U. ve McDowell, D. (1997), "Yield Management Practices" (Eds. Yeoman, I. ve Ingold, A.), London: Cassell, 183-201.
- Emeksiz, M. (2002). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi Uygulama Modeli*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Emeksiz, M, Gürsoy, D. ve İçöz, O. (2006). "A Yield Management Model for Five-Star Hotels: Computerized and Non-Computerized Implementation", *International Journal of Hospitality Management*, 25, 536-551.
- Haley, M. ve Inge, J. (2004). "Revenue Management - It Should Really Be Called Profit Management", *Hospitality Upgrade*, 3, 6-16.
- Hanke, J. E. ve Wichern, D. W. (2009). *Business Forecasting*, Pearson/Prentice Hall, NY.
- Harris, F. H. ve Peacock, P. (1995). "Hold My Place", *Marketing Management*, 4(2), 34-46.
- Hornby, S., Morrison, J., Dave, P., Meyers, M. ve Tenca, T. (2010). "Marriott International Increases Revenue by Implementing a Group Pricing Optimizer", *Interfaces*, 40(1), 47-57.
- Ivanov, S. ve Zhechev, V. S. (2012). "Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review", *Turizam: znanstveno-stručni časopis*, 60(2), 175-197.
- Ivanov, S. ve Ayas, Ç. (2017). "Investigation of the Revenue Management Practices of Accommodation Establishments in Turkey: An Exploratory Study", *Tourism Management Perspectives*, 22, 137-149.
- Jones, P. ve Hamilton, D. (1992). "Yield Management: Putting People in The Big Picture", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 89-96.
- Kimes, S. E. (1989). "The Basic Of Yield Management", *The Cornell H.R.A.*, 30(3), 14-19.
- Kimes, S. E. (2002). "Perceived Fairness of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, 21-30.
- Kimes, S. E. (2010). "Strategic Pricing Through Revenue Management" (Ed. Cathy A. Enz). *Cornell School of Hotel Administration Handbook of Applied Hospitality Strategy*, Los Angeles, CA, SAGE, 502-513.
- Kimes, S. E. ve Chase, R. B. (1998). "The Strategic Levers of Yield Management", *Journal of Service Research*, 1(2), 156-166.
- Luciani, S. (1999). "Implementing Yield Management in Small and Medium Sized Hotels: An Investigation of Obstacles and Success Factors in Florence Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), 129-142.
- Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Okumuş, F. (2004). "Implementation of Yield Management Practices in Service Organisations: Empirical Findings From a Major Hotel Group", *The Service Industries Journal*, 24(6), 65-89.
- Phillips, L. (1983). *The Economics of Price Discrimination*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rhee, Y. (2004). *A Case Study Of Employees' Perception Of Organizational Characteristics, Subsequent Stress, and New Technology Acceptance*, University of Wisconsin.

**Ercan**

Selmi, N. ve Dornier, R. (2011). "Yield Management in the French Hotel Business: An Assessment of the Importance of the Human Factor", *International Business Research*, 4(2), 58-66.

**Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).