

KONYA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE KAPASİTE YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ VE BİR UYGULAMA

Mesut Murat ADABALI¹

ÖZ

Hizmet sektörünün en geniş alanlarından birisi olan turizm sektörü, ürün yapısı sebebiyle depolanamayan bir ürün çıktısına sahiptir. Bu sektörde kapasite yönetiminin büyük önem arz etmesi ve mevcut kapasitenin olabildiğince yüksek kullanımı, işletmelerin piyasada tutunması ve yaşaması için önemlidir. Turizm işletmelerinin, başta mevsimsel sebepler olmak üzere değişken talep dönemlerine sahip olduğu görülmektedir. Kıyı otellerinde talep dönemleri genellikle yaz sezonu boyunca en yüksek düzeydeyken şehir otellerinde işletmelerin buldukları şehir ve bölgenin kültürel durumuna göre talep dönemlerinde değişiklikler meydana geldiği çeşitli akademik çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu talep dönemlerinin iyi yönetilmesi, işletmenin kâr etmesi ve hizmet kalitesinin iyi olabilmesi için önemlidir. Turizm işletmelerinin yaşaması için, işletmelerin sürekli değişen tüketici taleplerine yerinde ve zamanında cevap vermesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışmada, Konya ili ölçeğinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde kapasite kullanımının dönemsel olarak nasıl farklılıklar gösterdiği, günlük ve yıllık talep ölçümleri yapılarak, kapasite kullanımının etkinliğini ölçmek amaçlanmıştır. Anket yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, işletmelerin yüksek ve düşük talep dönemlerinde ne tür önlemler aldıkları ve mevcut kapasitelerini nasıl yönettikleri hakkında bilgiler verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Konya ili genelinde otellerin büyük çoğunluğu %50-60 doluluk oranına sahiptir aynı zamanda taleplerin sıklığı ise haftalık olarak değişmektedir bu sebeple talep sıklığının orta seviyede olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kapasite Yönetimi, Turizm, Otel

¹Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, m.adabali@yahoo.com, (ORCID:0000-0001-6116-1236)

A SURVEY ABOUT DETERMINING CAPACITY MANAGEMENT STRATEGIES IN HOTEL ENTERPRISES OPERATING IN KONYA

ABSTRACT

Tourism is one of the largest part of the service industry and its products can not be stored due to produce formation. Capacity management is considered to be of great importance for tourism enterprises. It is observed that, if capacity uses as high as possible, tourism enterprises can have major opportunities in the market. Tourism enterprises have variable demand periods, especially seasonal reasons. Generally, periods in resort hotels, highest level during in the summer season. Conversely, local hotels' periods changes according to the cultural situation of the city and region. Good management of these demand periods is important for the profit of the business and the quality of service. It has been revealed by various academic studies. It is clear that, tourism enterprises must change their policy for variable consumer demands on time for living in the market. This study aim to measure the efficiency of capacity management by making daily and annual demand measurements. How capacity management differs periodically in 4 and 5 star hotels operating in Konya. A survey method used in this study and information was given about what kind of measure methods using in tourism enterprises. During high and low demand periods and how they manage their current capacities to tourism enterprises. As a result, the majority of the hotels in Konya have a 50-60% occupancy rate. The frequency of requests varies weekly, so the frequency of demand is at a medium level.

Keywords: Capacity Management, Konya, Tourism

1. GİRİŞ

Hizmet işletmelerinin ürünleri soyuttur ve ürün yapısı gereği eş zamanlı üretim ve tüketim gerekmektedir. Aynı zamanda taleplerin de değişken olması hizmet işletmelerinde kapasite yönetiminin önemini artırmaktadır. Konaklama işletmelerinde bir işletmenin kapasitesinin çoğunlukla aynı olması kapasite yönetiminin diğer işletmelere göre daha kolay yapılabilmesini sağlamaktadır. Bu sebeple, hizmetin kaliteli olması sağlanır ve daha etkin bir yönetimin yapılmasına yardımcı olur. Konaklama işletmelerinde başarı ölçütü genellikle doluluk oranı ile ölçülmektedir. Esas hedef, kârlılığın yanında tesisinin verebileceği azami iyi ve kaliteli hizmeti vererek misafirleri memnun etmektir. Son dönemlerde konaklama işletmelerinin pazarda rakiplerinin çoğalmasıyla, pazarda tutunmak adına, iyi bir stratejik yönetim sergilenmesi gerekmektedir. Bu yönetimdeki kilit noktalardan birisi de kapasite yönetimidir. Artık klasik pazarlama stratejileri eskimiş, değişen tüketici talepleri doğrultusunda konaklama işletmeleri rakiplerinden farklılaşmak adına stratejiler geliştirmişlerdir, çünkü işletmenin yaşaması için sürekli değişen tüketici taleplerine yerinde ve zamanında cevap vermek gerektiği düşünülmektedir.

Bir hizmet işletmesinde kapasite yönetiminin idare edilmesi ve ölçülmesi, üretim işletmelerine göre daha zor olabilmektedir. Bunun en belirgin sebebi, üretim ve hizmet işletmeleri arasındaki ürün çıktıları olduğu düşünülmektedir. Üretim kapasitesinin miktarı, işletmenin üretim alanına göre belirlenmektedir. Ölçü birimleri ise üretilen ürüne göre değişmektedir. Bir seyahat işletmesi için üretim kapasitesi sattığı paket tur sayısı olurken bir konaklama işletmesi için yatak ya da oda sayısı olabilir. Özellikle konaklama işletmelerinde arz ve talebi dengelemek çok önemlidir. Mevsimsel şartlar, odaların satışının iyi bir strateji ile yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Düşük sezonda işletmenin zarar etmemesi, yüksek sezonda da potansiyel misafirlerin elden kaçırılmaması için önlemler alınması gereklidir. Bunlar arasında, turistlerin ülkeyi mevsimsel şartlarla tercih etmediği dönemde farklı turizm çeşitlerine yönelerek (kongre turizmi, sağlık turizmi, spor turizmi vb.) işletmenin zarar etmeden düşük sezonu atlatması gösterilebilir. Ayrıca yüksek sezonda odaların tamamıyla dolu olması durumunda, rezervasyon yapılırken müsait olan ileri bir tarihe tüketicinin yönlendirilmesi sağlanabilir.

Turizmin altyapısı birçok ülkede ulaşım, ticaret, inşaat, konaklama, yiyecek içecek sektörleri ve diğer hizmet sektörleri ile etkileşim içindedir (Proenca ve Soukiazı, 2008:794). Turizm sektörü, disiplinler arası bir sektördür ve toplumsal, siyasal ve ekonomik durumlardan çok çabuk etkilenebilmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de turizm, önemli bir endüstri alanı oluşturmaktadır.

2. KAPASİTE KAVRAMI

İşletme büyüklüğü ve işletme kapasitesi kavramları sıklıkla karıştırılmakla birlikte çoğunlukla birbirleri yerine kullanılmaktadır. Fakat, işletmeler açısından büyüme, sadece irileşme değil, aynı zamanda yönetim becerisinin geliştirilmesi ve işletmenin teknoloji, pazar ve finans alanlarında dengeyi korumasını da ifade etmektedir (Akat, 2000:54). İşletmeler açısından kapasite, bir işletmenin belirli bir plan dahilinde, sahip olduğu üretim faktörlerini olabilecek en etkili bir biçimde kullanması sonucunda meydana gelen üretim miktarıdır. Kapasite, saat, gün, hafta, ay gibi zaman dilimlerine bölünmüş üretim miktarları olarak da tanımlanmaktadır. Genel olarak işletmelerin büyüklüklerini ifade etmek amacıyla kullanılan kapasite kavramı, yapılan araştırmanın niteliğine göre farklı şekillerde tanımlanmıştır.

İşletmelerin, pazarın yapısı, talep düzeyi, teknoloji, üretim yöntemi vb. nedenlerle, bazen mevcut kapasitesinin altında, bazen üzerinde üretim yapmak durumunda kalmaları farklı kapasite kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kılınç, 2005:10). İsimleri farklı olarak belirtilmişse de genel olarak kapasite türleri aşağıdaki gibidir (Kılınç, 2005:10; Hatınoğlu, 2014:4).

2.1.1. Teorik (Kuramsal-Maksimum) Kapasite

İşletmenin birim zamanda (gün, hafta, ay, yıl gibi) hiçbir duraklama yaşamadan üretim sürecini devam ettirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1989:50; Hatınoğlu, 2014:4). Ayrıca maksimum kapasite hesaplamasında insan gücü, hammadde ve diğer maliyetler göz önüne alınmamaktadır. Bu sebeple maksimum kapasite kavramı sıklıkla eleştirilmektedir. Başka bir deyişle, maksimum kapasite aşırı kapasitenin üst sınırıdır (Mucuk, 2000:110).

2.1.2. Normal (Pratik Kapasite)

Teorik kapasitenin hesaplanmasıyla elde edilen rakamlardan, işletmede meydana gelen çeşitli üretim aksamalarının çıkarılması sonucu ortaya çıkan hesaplamadır. Bu hesaplamada bir işletmenin farklı sınırlamalar kapsamında ulaşabileceği çıktı düzeyidir ve pratik kapasite olarak da adlandırılır (Bulut, 2004:5).

Geçmiş birkaç yılın ortalaması kullanılarak hesaplanan kapasite ölçüsü, genel üretim maliyetlerinin üretime yüklenmesiyle hesaplanmaktadır. Cari dönemdeki üretimin bu kapasitenin altında veya üstünde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu sebeple normal kapasite ile hesaplanan kapasite arasındaki farkın da hesaplanması ve maliyet kayıtları altına alınması gerekmektedir (Lanen, Anderson ve Meher, 2011: 601).

2.1.3. Fiili Kapasite

Ürün talebindeki düşmeler ve üretimde meydana gelen aksamalar sebebiyle fiili kapasite normal kapasitenin altında olabileceği gibi mevsimlik dalgalanma sebebiyle de fiili kapasitenin üzerinde olabilmektedir (Koç, Şenel ve Kaya, 2017:3). Bu farklılığın sebebi çoğunlukla taleplerde ve stoklarda meydana gelen değişimlerdir. Ürüne yeterli talep olmaması durumunda işletme ürettiği malların tümünü satamaz veya talebe yakın bir üretim gerçekleştirir. Bu durumda işletmenin sattığı ya da talep oranında

yaptığı üretim kapasitesi gerçek kapasite olacaktır. Ayrıca fiili kapasite, belirli bir dönem içerisinde bir işletme tarafından gerçekleştirilen üretim miktarı olarak da tanımlanmaktadır (Tatar ve Üner, 1992:122).

2.1.4. Tam (Optimum-Optimal) Kapasite

İşletmenin minimum ortalama birim maliyet ile çalışabileceği üretim hacmi tam kapasite olarak ifade edilir (Üreten, 1992:122). Ürün başına ortalama maliyetin en düşük olduğu üretim miktarının gerçekleştirildiği kapasite olarak da ifade edilen tam kapasitede, işletme kısa dönemde, en düşük maliyetle üretim gerçekleştirmektedir (Dinler, 1998:61). İşletme üretime geçtikten sonra belirli bir üretim hacmine kadar ortalama birim maliyetleri düşer. Buradaki en büyük etken sabit maliyetlerin dağıtıldığı ürün sayısının artması ve böylece birim başına sabit maliyetin düşmesidir. Bunun yanında üretim partileri büyüdükçe makine ayar ve hazırlık süreleri azalacak olup, verimlilikte artış meydana gelecektir. Ölçeğe göre artan getiri ya da ölçek ekonomisi olarak ifade edilen bu pozitif durum belirli bir noktaya kadar devam eder (Hatınoğlu, 2014:9).

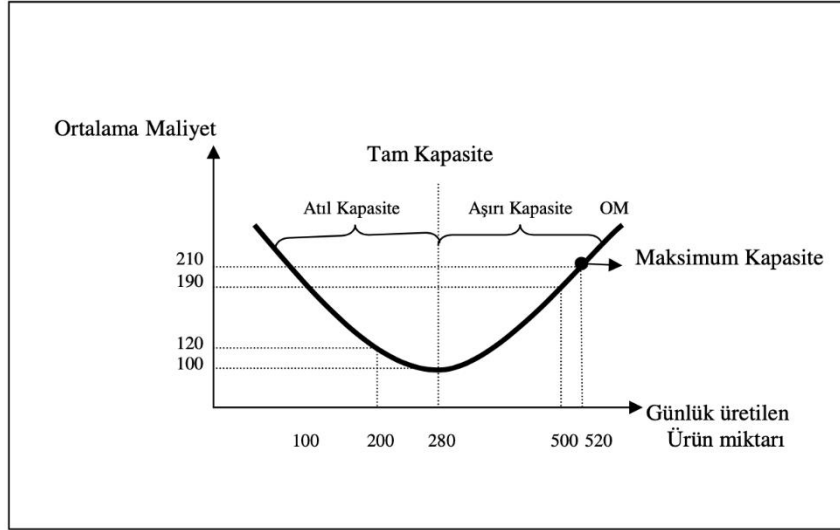
2.1.5. Aşırı Kapasite

Bir işletmenin, üretiminin tam kapasiteyi aşması sonucunda meydana gelen üretim düzeyine verilen addır. İşletmelerin serbest piyasada maliyetlerini olabildiğince düşük tutarak kârı en yüksek düzeye çıkarmak için gerekli kapasiteden daha fazlasına sahip olmasıdır. Aynı kurulu kapasiteyi ortalama birim maliyetin en aza indirilmesine imkân verecek şekilde tam kullanarak ulaşabileceği potansiyel üretim düzeyi arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Dünya genelinde üretim ve ekonomi alanında geleceğe yönelik yapılan planlamalarda da %20 civarında bir aşırı kapasite olabileceği öngörülmektedir. Fakat bu planlama yapılırken kıt kaynakların israfı ve refah kayıplarının da yaşanabileceği göz ardı edilmemeleridir. Aşırı kapasitenin azaltılması, toplumsal refahın artmasına katkı sağlar. Batık maliyetlerin düşük olduğu endüstrilerde istenmeyen aşırı kapasitenin ortadan kaldırılması daha düşük bir toplumsal maliyetle mümkün olabilecektir (Yıldıztekin, 2010:204).

2.1.6. Âtıl Kapasite

İşletmelerin üretim süreci esnasında tam kapasite çalışmaları, çeşitli sebeplerden dolayı aksamaktadır. Bu sebeple, üretim süresi içerisinde ortaya çıkan boşluklar ve boşa geçen zaman olarak adlandırılan âtıl kapasite, giderlerin muhasebeleştirilmesinde bazen yanlışlıklara sebebiyet vermektedir. Ayrıca, işçilik maliyetlerinin hangileri işçilik maliyetlerine, hangileri genel üretim maliyetlerine ve hangilerinin dönem giderine aktarılacağı konusu bir sorun teşkil etmektedir (Öz ve Bozdemir, 2007:356). Bir işletme âtıl kapasitede çalıştığı zaman üretimi, tam kapasite birim maliyetlerinin üzerinde bir maliyetle gerçekleştirmektedir ve üretim miktarı normal kapasitenin altındadır (Dinler, 2001: 163).

Kapasite türlerinin karşılaştırıldığı grafik aşağıdaki gibidir,



Kaynak: Dinler, 2001:163; Kılınç, 2005:14

3. OTEL İŞLETMELERİ

Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelikte oteller, asli fonksiyonları işletmeye gelecek müşterilerin konaklama ihtiyaçlarının giderilmesi olan ve bunun yanı sıra yemek, spor ve eğlence vb. ihtiyaçlarının da giderilmesinde yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de mevcut olabilen tesisler olarak ifade edilmektedir (19. Madde). Bir otelin temel özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Usta, 2009: 44);

- Seyahat eden bireylerin geçici olarak barınma ve yeme-içme ihtiyaçlarının karşılanması için var olan işletmedir,
- Kazanca yönelik bir işletme olmasının yanı sıra toplantı, ziyafet, tören vb. faaliyetlerin yapılabildiği sosyal niteliği olan bir işletmedir.
- Müşterilerin maddi ihtiyaçlarıyla beraber manevi ihtiyaçlarının da karşılandığı, hizmet boyutlu bir işletmedir.

3.1. Otel İşletmelerinde Kapasite Yönetimi

Otel işletmelerinin ana hedeflerinden olan, maksimum kâr elde etmede, kapasite ve talep yönetimi önemli ölçüde rol oynamaktadır. Otel işletmelerinde kapasite sabittir ve kapasite yönetimi kârın maksimum düzeye ulaştırılmasında belirleyici faktörlerden biridir. (Kayaman, 2000:47).

Kapasite yönetimi otel işletmelerinin günlük (No-show) rezervasyonu olduğu halde gelmeyen oda, iptal ve erken çıkışları göz önünde bulundurarak kapasiteden fazla oda satışı yapmasıyla ilgilidir. Bu sayede son anda oluşabilecek gelir kaybı önlenmeye çalışılmaktadır. Bunun yanı sıra kapasite yönetimi hangi pazar dilimine ne kadar oda tahsis edileceğiyle de ilgilidir. Örneğin: Düşük sezonda otel işletmesi fiyatı diğer pazar sınıflarına göre daha düşük olan grup müşterileriyle oteli doldurabilirken, yüksek sezonda, daha fazla fiyat ödeyen münferit (walk-in) ve şirket müşterileriyle oteli doldurmaya tercih etmektedir. Eğer otel işletmesine kapasitesinden fazla grup talebi gelirse, otel işletmesi, kapasitesine göre en fazla kâr getirecek grupla çalışmalıdır. Eğer gruplardan bir tanesi konaklamanın yanı sıra, toplantı alanlarını da satın almak isterse, bu hem yiyecek içecek gelirlerini hem de oda gelirlerini arttıracaktır. Böyle bir durumda toplantı ve oda paketi seçen gurupları tercih etmek otel kârlılığına pozitif yönde katkı sağlayacaktır (Osmanoğlu, 2019:31). Otel işletmelerinde kapasite söz konusu olduğunda ilk olarak akla oda kapasitesi gelmektedir. Otelin oda sayısı ise otelin fiziki kapasitesini belirtmektedir. Fakat otellerin yatak kapasiteleri talebe göre, bebek yatağı ve fazladan yatak konularak, artırılabilir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998:405). Otel işletmelerinde talep, günlük, haftalık, aylık, mevsimlik olduğu gibi, ekonomik, sosyal ve siyasi değişkenlere bağlı olarak da değişkenlik göstermektedir. Talebe göre fiyat farklılaştırma müşteri ihtiyaç ve isteklerini tanımlayan bir pazar bölümlenme stratejisi ile desteklenmelidir (Daudel, Vialle ve Humphreys, 1994:16).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı, Türkiye için büyük önem arz eden turizm sektöründe kapasite yönetimi stratejilerini Konya ili ölçeğinde ortaya koymaktır. Araştırmada yöntem olarak nicel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Literatürde işaret edilen ilişkiler doğrultusunda anket verileri çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve sonuçlar niteliksel yönden yorumlanmıştır. Anket formunda demografik değişkenlerle ilgili sorular bulunmaktadır. Ayrıca işletme müdürlerinin kapasite yönetimi ile ilgili görüşlerini almak için sorular sorulmuştur. Anket soruları Koi ve Sackey'in (2015) çalışmasından elde edilmiştir. Anket formları, Konya bölgesinde her otelden birer adet katılımcı olması koşuluyla dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan muhasebe, ön büro ve pazarlama departman müdürleri tarafından doldurulmuştur. Araştırma verilerinin analizi için betimsel analiz tekniği tercih edilmiştir. Türkiye'de 4.761 adet turizm yatırım ve işletme belgeli tesis bulunmaktadır ve bu tesislerin 799 tanesi beş yıldızlı 824 tanesi dört yıldızlı otellerdir (TÜROB, 2020). Araştırmada Türkiye'deki tüm beş ve dört yıldızlı otellere ulaşmanın güç olmasından dolayı evreni temsil amaçlı örneklem grubu seçilebilmesi adına Konya'da faaliyet gösteren 15 adet dört ve beş yıldızlı otel araştırma kapsamına alınmıştır.

5. BULGULAR

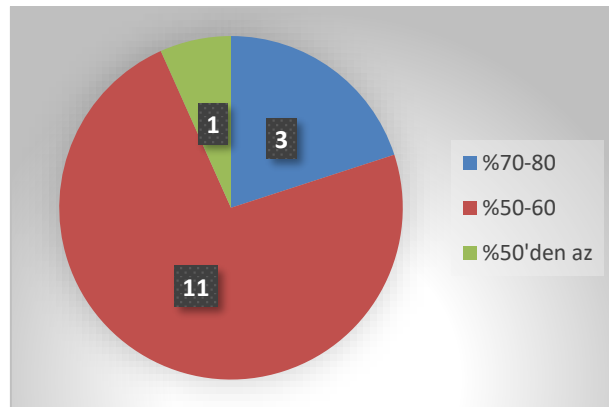
Anket çalışması Konya ili içerisinde 2019 yılı Mart ayı itibariyle faaliyet gösteren toplam 15 adet dört ve beş yıldızlı otellerde yapılmıştır. 15 adet geçerli anket formu SPSS 24 programına aktarılarak, frekans analizi aracılığı ile şu veriler elde edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		<i>Kişi Sayısı (n)</i>	<i>Geçerli Yüzde (%)</i>
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	2	%13,3
	Erkek	13	%86,7
<i>Yaş Aralığı</i>	20-30	1	%6,7
	31-40	10	%66,7
	41-50	4	%26,7
<i>İşletmedeki Pozisyon</i>	Muhasebe Müdürü	9	%60,0
	Ön Büro Müdürü	5	%33,3
	Pazarlama Müdürü	1	%6,7
<i>Öğrenim Durumu</i>	Lise	1	%6,7
	Önlisans	3	%20,0
	Lisans	10	%66,7
	Lisansüstü	1	%6,7

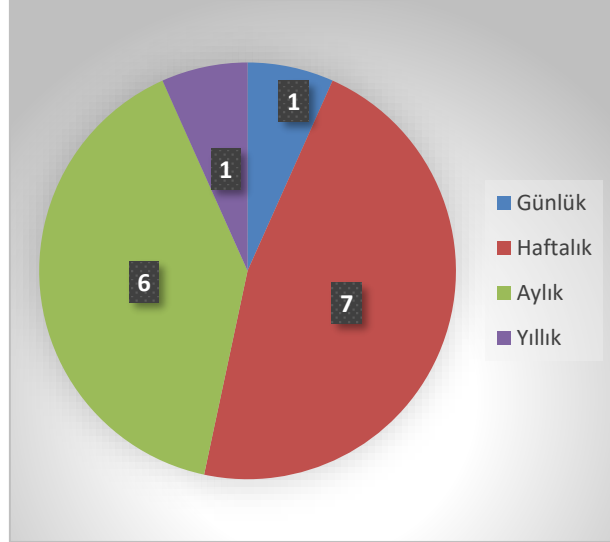
Tablo 1.'e bakıldığında, 15 katılımcının %13,3'ünü kadın, %86,7'sinin erkek katılımcılar oluşturmaktadır. %6,7'si 20-30 yaş aralığında, %66,7'si 31-40 yaş aralığında ve %26,7'si 41-50 yaş aralığındadır.

Ayrıca, %60'ı görev yaptığı işletmede muhasebe müdürü, %33,3'ü ön büro müdürü, %6,7'si pazarlama müdürü olarak çalışmaktadır. Eğitim durumlarında bakıldığında ise; %6,7'si Lise mezunu, %20'si önlisans mezunu, %66,7'si lisans mezunu, %6,7'si ise lisansüstü mezunudur.

Grafik 1. Yıllık Doluluk Oranı

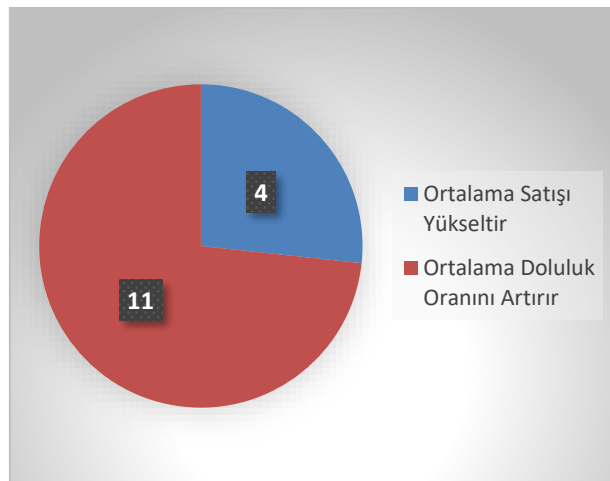
Grafik 1.'e bakıldığında, anket uygulaması yapılan otellerde yıllık doluluk oranları şu şekildedir. 3 tanesi (%20) %70-80 doluluk oranına, 11 tanesi (%73,3) %50-60 doluluk oranına ve 1 tanesi (%6,7) %50'den az doluluk oranına sahiptir.

Grafik 2. Taleplerin Dalgalanma Sıklığı



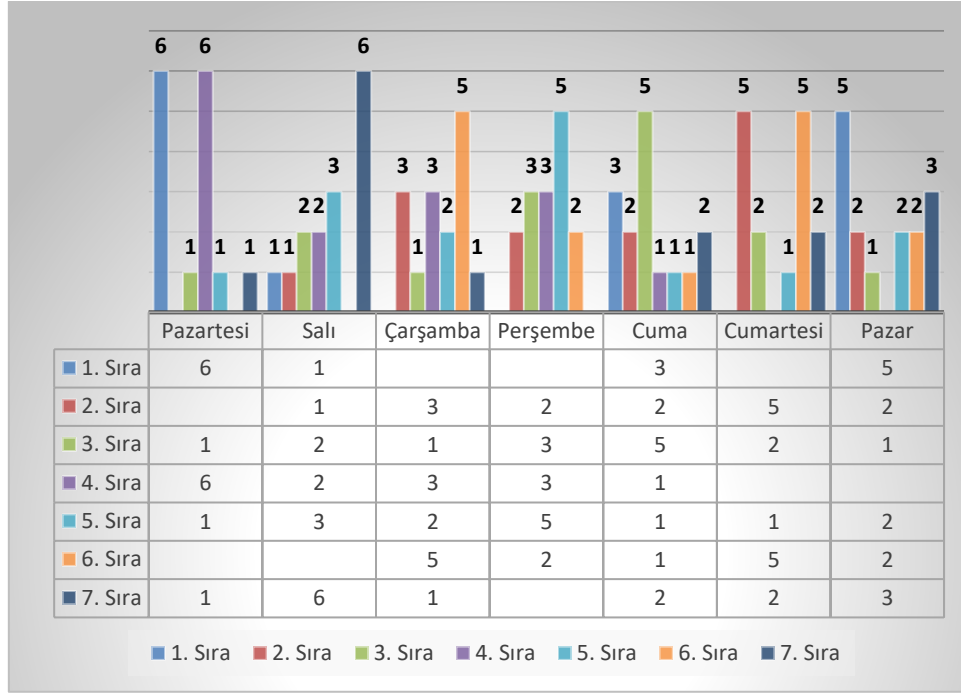
Grafik 2.'ye bakıldığında ise otellerde oluşan taleplerin dalgalanma sıklığı görülmektedir. Günlük dalgalanma sıklığı olan oteller 1 tane (%6,7), haftalık dalgalanma sıklığına sahip olan oteller ise 7 tane (%46,7)'dir. Aylık dalgalanma sıklığına sahip olan otellere baktığımızda ise 6 tane (%40) olduğu görülmektedir. Son olarak, yıllık dalgalanma sıklığına sahip otel ise 1 tane (%6,7'lik)'dir.

Grafik 3. Kapasite Yönetiminin Faydası



Grafik 3.'e bakıldığında, departman müdürlerinin %26,7'si (4 kişi) kapasite yönetiminin ortalama satışları yükselttiğini, %73,3'ü (11 kişi) ise ortalama doluluk oranını artırdığını belirtmiştir.

Grafik 4. Taleplerin Günlere Göre Dağılımı



Katılımcılardan işletmelerine olan talep yoğunluğunu 1 (en düşük)'den 7 (en yüksek)'ye kadar sıralamaları istenmiştir Grafik 4.'te görüldüğü üzere,

- Pazartesi gününü 6 kişi birinci sırada, 1 kişi üçüncü sırada, 6 kişi dördüncü sırada, 1 kişi beşinci sırada ve 1 kişi yedinci sırada olduğunu belirtmiştir.

- Salı gününü 1'er kişi birinci ve ikinci sırada, 2'er kişi üçüncü ve dördüncü sırada, 3 kişi beşinci sırada ve 6 kişi yedinci sırada olduğunu belirtmiştir.

- Çarşamba gününü 3'er kişi ikinci ve dördüncü sırada, 1'er kişi üçüncü ve yedinci sırada, 2 kişi beşinci sırada ve 5 kişi altıncı sırada olduğunu belirtmiştir.

- Perşembe gününü, 2'şer kişi ikinci ve altıncı sırada, 3'er kişi üçüncü ve dördüncü sırada ve 5 kişi beşinci sırada olduğunu belirtmiştir.

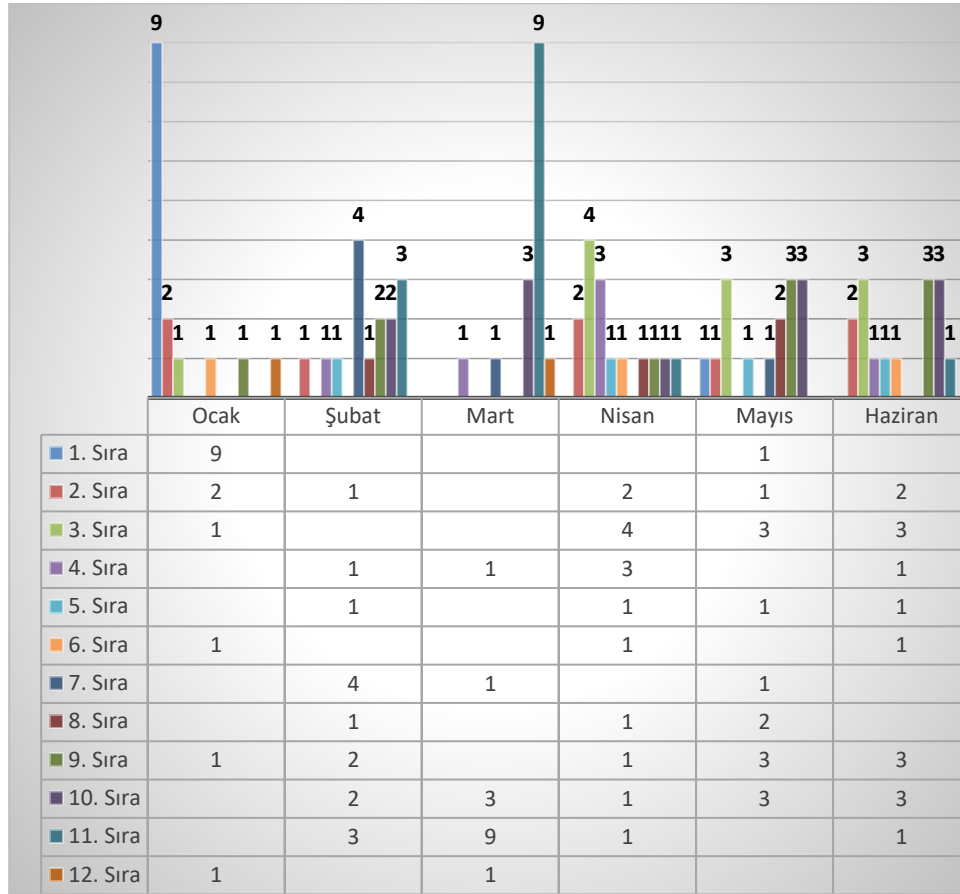
• Cuma gününü 3 kişi birinci sırada, 2’şer kişi ikinci ve yedinci sırada, 5 kişi üçüncü sırada ve 1’er kişi dörd, beş ve altıncı sırada düşük yoğunlukta olduğunu belirtmiştir.

• Cumartesi gününü, 5’er kişi ikinci ve altıncı sırada, 2’şer kişi üçüncü ve yedinci sırada ve 1 kişi beşinci sırada olduğunu belirtmiştir.

• Pazar gününü, 5 kişi birinci sırada, 2’şer kişi ikinci, beşinci ve altıncı sırada, 3 kişi yedinci sırada olduğunu belirtmiştir.

Bu veriler doğrultusunda, pazartesi günü en az talep gören gün olarak belirlenmiştir. Salı gününün ise talebin en yüksek gün olduğu görülmektedir.

Grafik 5. Düşük Talep Gören Aylar Sıralaması (Yılın İlk Altı Ayı)

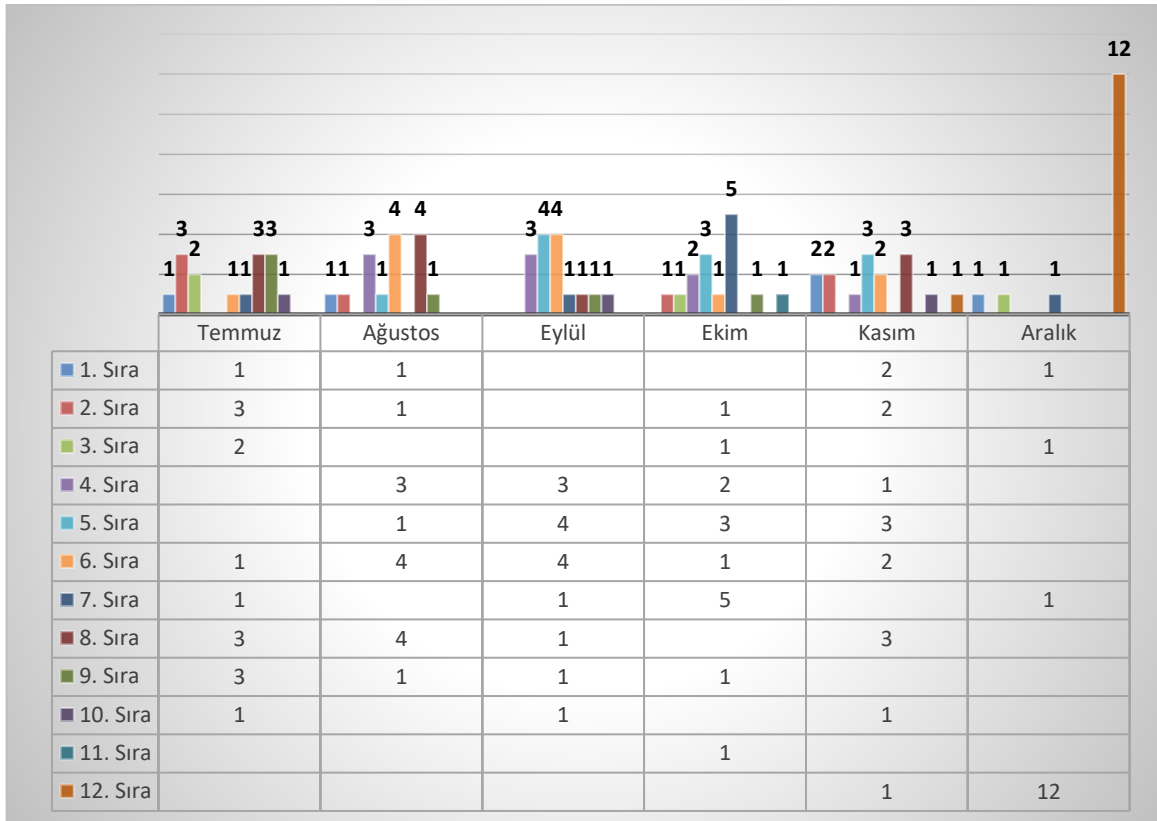


Katılımcılardan işletmenin en düşük talep aylarını 1 (en düşük)’den 12 (en yüksek) ’ye kadar sıralamaları istenmiştir. Grafik 5’te görüldüğü üzere,

• Ocak ayının, 9 kişi tarafından birinci sırada, 2 kişi tarafından ikinci sırada ve 1’er kişi tarafından üçüncü, altıncı dokuzuncu ve 12 sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Şubat ayının, 4 kişi tarafından yedinci sırada, 3 kişi tarafından on birinci sırada, 2'şer kişi tarafından dokuz ve onuncu sırada ve 1'er kişi tarafından ikinci, dördüncü, beşinci ve sekizinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.
- Mart ayının, 9 kişi tarafından on birinci sırada, 3 kişi tarafından onuncu sırada, 1'er kişi tarafından dördüncü, yedinci ve on ikinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.
- Nisan ayının, 4 kişi tarafından üçüncü sırada, 3 kişi tarafından dördüncü sırada, 2 kişi tarafından ikinci sırada ve 1'er kişi tarafından beşinci, altıncı, sekizinci, dokuzuncu, onuncu ve on birinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.
- Mayıs ayının, 3'er kişi tarafından üçüncü, dokuzuncu ve onuncu sırada, 2 kişi tarafından sekizinci sırada ve 1'er kişi tarafından birinci, ikinci, beşinci ve yedinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.
- Haziran ayının, 3'er kişi tarafından üçüncü, dokuzuncu ve onuncu sırada, 2 kişi tarafından ikinci sırada ve 1'er kişi tarafından dördüncü, beşinci, altıncı ve on birinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

Grafik 6. Düşük Talep Gören Aylar Sıralaması (Yılın Son Altı Ayı)



Katılımcılardan işletmenin en düşük talep aylarını 1'den 12'ye kadar sıralamaları istenmiştir.

Buna göre,

- Temmuz ayının, 3'er kişi tarafından ikinci, sekizinci ve dokuzuncu sırada, 2 kişi tarafından üçüncü sırada, 1'er kişi tarafından birinci, altıncı, yedinci ve onuncu sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Ağustos ayının, 4'er kişi tarafından altıncı ve sekizinci sırada, 3 kişi tarafından dördüncü sırada ve 1'er kişi tarafından birinci, ikinci, beşinci ve dokuzuncu sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Eylül ayının, 4'er kişi tarafından beşinci ve altıncı sırada, 3 kişi tarafından dördüncü sırada ve 1'er kişi tarafından yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve onuncu sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Ekim ayının, 5 kişi tarafından yedinci sırada, 3 kişi tarafından beşinci sırada, 2 kişi tarafından dördüncü sırada ve 1'er kişi tarafından ikinci, üçüncü, altıncı, dokuzuncu ve on birinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Kasım ayının, 3'er kişi tarafından beşinci ve sekizinci, 2'şer kişi tarafından birinci, ikinci ve altıncı sırada, 1'er kişi tarafından dördüncü, onuncu ve on ikinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

- Aralık ayının, 1'er kişi tarafından birinci, üçüncü, yedinci sırada ve 12 kişi tarafından on ikinci sırada düşük yoğunlukta olduğu belirtilmiştir.

Bu veriler doğrultusunda aralık ayının en çok talep gören ay olduğu tespit edilmiştir.

5.1. Kapasite Yönetimi Stratejileri

Elde edilen verilen doğrultusunda kapasite yönetimi stratejileri ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4. Yüksek Dönem Kapasite Yönetimi Stratejileri

	1.Sıra %	2.Sıra %	3.Sıra %	4.Sıra %	5.Sıra %	6.Sıra %
<i>Hizmet Dışı Odanın Olmamasını Sağlamak</i>	73,3	-	13,3	6,7	6,7	-
<i>Odaları Öncelikli Olarak Uzun Süreli Konaklayacak Misafirlere Satmak</i>	13,3	20	6,7	26,7	6,7	26,7
<i>Konaklama İçermeyen Konferanslara Teşvik Etmek</i>	-	13,3	13,3	20	13,3	40
<i>Kapasiteyi İndirim Yapmadan Yönetmek</i>	6,7	13,3	13,3	13,3	46,7	6,7
<i>Short'a Düşme Durumunda Büyük Grupları Diğer Otellere Yönlendirmek</i>	-	13,3	33,3	20	20	13,3
<i>Konferans Organizatörlerini Düşük Talep Olan Döneme Yönlendirmek</i>	6,7	40	20	13,3	6,7	13,3

Tablo 4.'e bakıldığında, işletme yöneticileri kapasite yönetimi konusunda, benzer birkaç görüş dışında, genel anlamda farklı stratejiler benimsemişlerdir. Katılımcılar yüksek talep döneminde, büyük çoğunluğu (%73,3), birinci öncelik olarak işaretlediği hizmet dışı odanın olmaması konusunun önemli

olduğunu beyan etmişlerdir. Oda satışlarının öncelikli olarak uzun süreli konaklayacak misafirlere satılması konusunda ise farklı yoğunluktaki görüşler mevcuttur fakat baskın olan görüşe baktığımızda katılımcılar %26,7 ile bu seçeneğin kendileri için dördüncü sırada olduğunu belirtmişlerdir. Konaklama İçermeyen Konferanslara Teşvik Etmek seçeneği ise sıralamada en sonda yer almıştır. Kapasiteyi İndirim Yapmadan Yönetmek ise %46,7 oranı ile katılımcılar tarafından beşinci sırada tercih edilmiştir. Short'a Düşme Durumunda Büyük Grupları Diğer Otellere Yönlendirmek konusunda verilen cevaplara göre yapılan sıralamada ise birbirine yakın sonuçlar göze çarpmaktadır. Konferans Organizatörlerini Düşük Talep Olan Döneme Yönlendirmek sorusuna verilen cevaplarda ise, bu seçeneği ikinci olarak tercih eden katılımcılar çoğunluktadır (%40).

Tablo 5. Düşük Dönem Kapasite Yönetimi Stratejileri

	1.Sıra %	2.Sıra %	3.Sıra %	4.Sıra %	5.Sıra %	6.Sıra %	7.Sıra %
<i>Konaklama İçeren Konferanslara Teşvik Etmek</i>	13,3	20	26,7	6,7	20	-	13,3
<i>Otel Web Sitesinde Fiyatları İndirmek</i>	13,3	-	20	13,3	20	26,7	6,7
<i>Diğer Oteller Short'a Düştüğünde Misafir Kabul Etmek / Talep Etmek</i>	-	13,3	13,3	13,3	20	6,7	33,3
<i>Kapasiteyi İndirimli Fiyatlarla Yönetmek</i>	40	6,7	6,7	13,3	20	-	13,3
<i>Konferans Düzenleyicileri Bu Periyota Teşvik Etmek</i>	13,3	33,3	13,3	6,7	6,7	13,3	13,3
<i>Temel Tadilat İşleri Olan Odaların Sorunlarını Gidermek</i>	13,3	-	13,3	46,7	-	26,7	-
<i>Oda Satışlarını Artırmak İçin Tanıtları Artırmak</i>	6,7	26,7	6,7	-	13,3	26,7	20

Tablo 5.'e baktığımızda, Tablo 4'e benzer şekilde işletme yöneticileri kapasite yönetimi konusunda, benzer birkaç görüş dışında, genel anlamda farklı stratejiler benimsemişlerdir. Konaklama içeren konferanslara teşvik etmek seçeneğini katılımcılar çoğunlukla ikinci (%20) ve üçüncü (%26,7) sırada tercih etmişlerdir fakat otel web sitesinde fiyatları indirmek seçeneği genel olarak farklı sıralarda tercih edilmiştir. Kapasiteyi indirimli fiyatlarla yönetmek seçeneğinin %40 oranında ilk sırada işaretlenmesi, yöneticilerin çoğunluğunun ilk anda başvurduğu strateji olması dikkati çekmektedir. Konferans düzenleyicileri bu periyota teşvik etmek de nispeten tercih edilen bir strateji olarak göze

çarpmaktadır. Oda satışlarını artırmak için tanıtımları artırmak seçeneği ise katılımcılar tarafından farklı sıralarda tercih edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bulguları göz önüne alındığında, Konya ili genelinde otellerin büyük çoğunluğu %50-60 doluluk oranına sahiptir. Aynı zamanda taleplerin sıklığı ise haftalık olarak değişmektedir bu sebeple talep sıklığının orta seviyede olduğu söylenebilir. Düşük talep gören günlere baktığımızda ise Pazartesi ve Pazar günleri önemli ölçüde az talep gören günlerdir. Belirtilen günlerde ve yıl boyunca kapasite kullanımını artırmak için düşük dönemde kapasite yönetimi stratejilerinde %40 oranında tercih edilen kapasiteyi indirimli yönetmek, satışların artması için iyi bir strateji olabilir fakat bu durumda da ana hedef olan yüksek kârlılıktan ödün verilebilir. Konya’da kongre, sempozyum vb. toplantılar düzenlenebilir ve kültür varlıkları açısından oldukça zengin olan Konya’da konaklamalı kültür turları düzenlenebilir. Bu aynı zamanda talebin oldukça yüksek olduğu Aralık ayı haricinde talebin yayılmasını sağlayabilir. Aralık ayı Konya için özel bir aydır çünkü her yıl düzenlenen ve Konya’nın turizm faaliyetlerinin büyük kısmını oluşturan Şebi-Arus törenleri her yıl 10-17 Aralık tarihleri arasında yapılmaktadır. Konya genelinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerin 11 tanesi Konya merkezde veya Konya’ya yakın konumdadır. Şehir merkezi dışında da birçok tarihi ve doğal güzelliği bulunan Konya’nın şehir merkezi dışındaki turizm yörelerinde daha kaliteli konaklama tesislerine ihtiyacı vardır. Bu sayede kapasite artırılabilir ve talep farklı aylara yayılabilir. Otel işletmelerinde kapasitenin temel unsuru olan odaların, temel tadilat sorunlarını gidermek seçeneğinin %46,7 oranla dördüncü sırada işaretlenmesi, tadilatın işlerinin bir an önce bitirilmesinin önemsenmediğini, yani kapasitenin iyileştirilmesi durumunun göz ardı edildiğini, geriye kalan odaların kapasite yönetiminin daha öncelikli olduğunu göstermektedir. Bu durum işletmeler açısından incelenmesi gereken bir durumdur ve kapasitenin etkin kullanımını zayıflattığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AKAT, Ömer (200). “*Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*”, Ekin Kitabevi, Bursa.

BULUT, Zeki Atıl (2004). “İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler”, *Mevzuat Dergisi*, 7(80): 1-13.

FITZSIMMONS, James ve Fitzsimmons, Mona (2004). “*Service Management*”, Mcgraw-Hill/Irwin, New York.

DAUDEL, Sylvain, VIALLE, Georges ve HUMPHREYS, Barry (1994). “*Yield Management: Applications To Air Transport And Other Service Industries*”; This New English Version Is Published With Additional Material And Updated Statistics. Presses De l'Institut Du Transport Aérien.

DİNLER, Zeynel (1998). “*Mikro Ekonomi*”, Onikinci Basım, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

DİNLER, Zeynel (2001). “İktisada Giriş”, Yedinci Basım, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

KAYAMAN, Rüçhan (2000). “Otel İşletmelerinde İhracat Performansı ile Ürün Stratejisi Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

KILINÇ Olcay (2005) “Konaklama İşletmelerinde Kapasite Kullanımı: Kuşadası ve Kemer’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOÇ, Erdem, Mahmut Can Şenel, And Kadir Kaya. "Türkiye’de Ekonomik Göstergeler-İmalat Sanayi Kapasite Kullanım Oranı." Engineer & The Machinery Magazine.

KOI, Albert ve Sackey Augustina (2015). “Capacity Management Issues in the Hotel Industry of Cape Coast Metropolis”, Journal of Tourism, Hospitality and Sports, Vol:11.

LANEN, William N.; ANDERSON, Shannon W.; MAHER, Michael W. (2011). “Fundamentals Of Cost Accounting”, Mcgraw-Hill, New York.

MUCUK İsmet (2000). “Modern İşletmecilik”, 12. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

OSMANOĞLU, Şahin (2019). “Konaklama İşletmeleri Rekabet Ortamında Getiri Yönetimi Uygulamaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZ, Yaşar ve Bozdemir, Enver (2007). “Boş Zaman İşçilik Maliyetlerinin Ortaya Çıkış Nedenleri, Muhasebeleştirilmesi ve Vergi Matrahı Üzerine Etkisi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (2).

PROENÇA, Sara ve SOUKIAZIS, Elias (2008). “Tourism As An Economic Growth Factor: A Case Study For Southern European Countries. Tourism Economics, (14) 4: 791-806.

TATAR, Tefik ve Üner Mithat (1992). “İşletmecilik İlkeleri”, Gazi Büro Yayınları, Ankara.

USTA, Öcal (2006). “Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım”, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÜRETEN, Sevinç (1999) Üretim-İşlemler Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara

YILDIZTEKİN, İhsan (2010). “Aşırı Kapasite Kontrolü ve Maliyet Analizi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (24)3: 197-228.

İNTERNET KAYNAKLARI

TÜROB (Türkiye Otelciler Birliği) (2020). <http://www.turob.com/tr/uyelerimiz/tum-uyelerimiz> (E.T. 10 Mayıs 2020).