

## FIRSAT SATIŞ SİTELERİNİN GELİR YÖNETİMİ İÇERİSİNDEKİ ROLÜ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN OTEL İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Yağmur ÖZER\*

\*İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği, Doktora  
Öğrencisi

e-posta: yagmurozerphd@gmail.com

ORCID 0000-0003-1166-7479

### ÖZ

Konaklama işletmeleri tüm sektörlerde olduğu gibi faaliyet içerisinde buldukları Pazar içerisinde çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla farklı yöntemlere yönelmektedirler. Gelir yönetimi de konaklama işletmelerinin rekabet edebilirlik açısından kullandığı araçlardan birisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu çalışmanın temel araştırma sorusu "fırsat satış sitelerinin gelir yönetimi içerisindeki rolü nedir?" olarak belirlenmiş ve bu bağlamda araştırmada gelir yönetimi kavramı teorik olarak açıklanmıştır. Oluşturulan teorik arka plana bağlı olarak geliştirilen sorular çerçevesinde yapılan mülakatlar ve bu mülakatlardan elde edilen verilerin analiziyle araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma sonucunda fırsat satış sitelerinin kullanımının konaklama işletmeleri açısından avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunan bir dağıtım kanalı olduğu şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Gelir Yönetimi, Konaklama İşletmeleri, Fırsat Satış Siteleri

**Jel Kodları:** L83, H20, M40.

## THE ROLE OF ONLINE PROMOTIONAL WEBSITES ON THE REVENUE MANAGEMENT: THE QUALITATIVE ANALYSIS OF HOTELS IN ISTANBUL

### ABSTRACT

As in all sectors, accommodation businesses turn to different methods in order to adapt to the environment and to keep up with the competition conditions in the market they operate. Revenue management can be defined as one of the tools used by accommodation businesses in terms of competitiveness. The main research question of this study is "what is the role of online promotional websites in revenue management?" defined as and in this context, the concept of income management is theoretically explained in the research. The answer to the research question was sought by the interviews conducted within the framework of the questions developed based on the theoretical background created and by the analysis of the data obtained from these interviews. As a result of the research, it was concluded that the use of online promotional websites is a distribution channel that has advantages as well as disadvantages from the point of view of accommodation businesses.

**Keywords:** Revenue Management, Hospitality Operations, Online Promotional Websites

**Jel Codes:** L83, H20, M40.

**Geliş Tarihi/Received:** 06.04.2021

**Kabul Tarihi/Accepted:** 14.06.2021

**Yayın Tarihi/Printed Date:** 29.12.2021

**Kaynak Gösterme:** Özer, Y., (2021). "Fırsat Satış Sitelerinin Gelir Yönetimi İçerisindeki Rolü: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma". *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(9) 71-81.

## GİRİŞ

Günümüz değişen Pazar koşullarında konaklama işletmeleri oda satışlarını maksimum düzeye çıkarabilmek amacıyla oda stoklarını etkin bir şekilde kullanmak zorundadırlar. Bu nedenle gelir yönetimi kavramı konaklama işletmelerinde bu anlayış içerisinde kullanılmadığı durumlarda bile uygulama kapsamında yürütülen bir yöntem olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Oda satışları ile gelirlerini maksimum düzeye çıkarmak isteyen konaklama işletmesi yöneticilerinin dağıtım kanallarından yardım almaları gerekmektedir. Bu nedenle bu dağıtım kanallarını günümüz koşullarına göre takip etmeleri ve hangisinin uygun olduğuna karar vermeleri gerekmektedir. Özellikle dağıtım kanalları arasında son yıllarda yöneticilerin dikkatini çeken ve kullanım yoğunluğu gösterdikleri hızlı satış yapma fırsatı sunan siteler dikkat çeken satış kanalları konumunda yer almaktadırlar. İlgili literatür incelendiğinde bu dağıtım kanalları kullanılarak fırsat satış sitelerinin sunmuş olduğu günlük fırsatlar (Piccoli ve Dev, 2012: 8), özel şekilde uygulanan satışlar ve indirim kuponları (Sigala, 2013: 167) ile satışlarını gerçekleştirdikleri görülmüştür. Turizmde çevrimiçi kuponların bu patlaması, aynı zamanda, temel olarak çevrimiçi kuponların, turizm hizmetlerinin özelliklerinin (yüksek satın alma riski olan deneyimsel mallar) hem turizmin ihtiyaçları üzerindeki etkilerini ele alma özelliklerinden ve yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda fırsat satış siteleri, belirli bir zaman sürecinde gelişmiş ve önemli bir miktarda indirimle sunulan ürün veya hizmetlerin satışına imkan tanıyan elektronik dağıtım kanalları olarak tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda bu kanallarda yayınlanan fırsatlar çok hızlı şekilde sosyal medya ve müşteri mailleri gibi kanallar aracılığı ile reklam yapılabilmektedir (Dev ve Piccoli, 2012: 7).

Gün sonunda satış yapılmaması durumunda telafisi olmayan ve stoklanamaz özellik taşıyan oda stoğundaki belirsizliğin ortadan kaldırılması açısından değerlendirildiğinde özellikle fırsat satış siteleri otel yöneticilerine göre konaklama işletmelerinin çevrimiçi olarak tanıtılmasına da fırsat sunan e-ticaret dağıtım kanalı olarak görülmektedir. Fırsat satış sitelerinin oda satışlarını arttırması ve otel doluluk oranını yükseltmesi gibi avantajlarının yanı sıra dağıtım maliyetlerinin yüksek olması gibi faktörler yöneticileri fırsat satış sitelerinin ne kadar etkin ve verimli bir yöntem olduğunu sorgulamaya itmektedir. Örneğin, fırsat satış siteleri aracılığı ile yapılan oda satışlarında bu websitelerine ödenmesi gereken komisyon tutarları değişkenlik göstermekte ve bazı durumlarda oda fiyatının yarısı kadar çıkabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, otellerin doğrudan kendi web siteleri tarafından yaptırılan rezervasyonların maliyeti %5 civarında olurken, online satış kanalları ile gerçekleştirilen rezervasyonlarda bu maliyetin %10 ile %35 arasında değişmekte olduğu görülmekte olup, bu da genel anlamda bu fırsat satış sitelerinin aslında maliyeti yüksek dağıtım kanallarından biri olduğunu göstermektedir (Berezina vd., 2016: 13).

### 1. Literatür Taraması

1970'li yıllarda havayolu işletmeleri tarafından ortaya atılan gelir yönetimi kavramı, işletmeler arasındaki rekabeti desteklemek ve mali performansı arttırmak amacıyla kullanılan stratejik bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak havayolu işletmelerinde aynı koltukların farklı fiyatlardan farklı müşterilere satılması amacıyla oluşturulmuştur (Hacıoğlu, 2011:3). Havayolu işletmelerinden sonra diğer farklı sektörlerden işletmeler ile birlikte özellikle konaklama işletmelerinin gelir getiren departmanı olarak da bilinen en önemli gelir kaynaklarından biri olan oda satışlarından ortaya çıkan gelirlerin kontrollerini sağlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Gelir yönetiminin temel amacı işletmelerin karlılığını maksimum hale getirmektir (Subramanian, 1999: 147).

Getiri yönetimi olarak da karşımıza çıkan gelir yönetimi kavramı, işletme açısından karı yükseltmek ve kaynakları en verimli şekillerde kullanabilmek açısından bir tahmin yürütme sistemi olarak da tanımlanmaktadır. Bu durum genellikle tüm işletmelerin yapmaya çalıştığı bir şey olmakla birlikte, gelir yönetimi, öncelikle konaklama endüstrisi ve ilk olarak havayolu endüstrisi gibi sektörlerde kullanımına başlanmış bir yöntemdir. Aynı zamanda gelir yönetimi kavramı özellikle hizmet işletmeleri için gelirlerini arttırmak amacıyla kullanılan ileriye dönük plan yapılan yöntemlerden biridir (Hacıoğlu, 2011:4). Gelir yönetiminin işletmeler açısından faydaları sıralanacak olursa;

- Müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilme,
- Daha etkili bir fiyatlandırma stratejisi oluşturabilme,
- Mevcut pazarın genişletilmesinin sağlanabilmesi ve
- İşletme bölümleri arasında daha güçlü bir ilişki kurulması bulunmaktadır.

Literatür incelendiğinde gelir yönetimi hakkında birçok araştırmacının farklı tanımlamalar ortaya attığı görülmektedir. Kimes (1989)'a göre gelir yönetimi kavramı doğru birimleri kullanarak doğru müşteriye, en doğru zamanda ve doğru fiyata satmasına yardımcı olabilecek bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Kimes, 1989: 1). Pfeifer gelir yönetimini; talebin denge içerisinde tutulması ve gelirin yükseltilmesi amacıyla indirimli fiyatların havayolu işletmelerinde kullanılması süreci şeklinde tanımlamıştır. Relihan (1989) gelir yönetimi kavramını gelirleri en yüksek düzeye getirebilmek için kullanılan bir teknik olarak açıklamıştır (Relihan, 1989:40). Literatür incelendiğinde havayolu işletmeleri tarafından kullanımının yoğunlukta olduğu gelir yönetimi kavramı, kapasite yönetimi olarak da bilinmektedir. Kurgun (2004)'e göre ortaya çıkacak olan talebe karşılık vermek amacıyla oda fiyatlarını maksimum hale getirmek için ortaya çıkan süreç şeklinde tanımlanmıştır (Kurgun, 2004: 63). Alrumaihi (2013) gelir yönetimi kavramı için ise bu kavramın farklı şekillerde tanımlanmasından ziyade ortak hareket edilmesi gereken noktanın özellikle otel işletmecilerinin karlılıklarını maksimum düzeye çıkarabilmeleri için tüm detaylarını öğrenmeleri gereken bir teknik olarak tanımlamıştır (Alrumaihi, 2013: 8). Diğer bir taraftan bakıldığında gelir yönetimi kavramı karşımıza "Revenue Management" ve "Yield Management" olarak farklı şekillerde çıkmaktadır (Sığırcı, 2015: 32). Birçok araştırmacı gelir yönetimini uygulayan işletmelerin bazı noktalara dikkat etmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlar;

- Hizmet sektöründe ürünün stoklanamaz olması gelir kayıplarına neden olmaktadır. Bu durum da özellikle konaklama işletmelerinde gelir yönetiminin uygulanması gereken bir strateji olduğunu göstermektedir. Farklı çözüm yöntemleri geliştirilmesi gerekmektedir.
- Problemleri çözebilmek için farklı programlama sistemleri kullanılması gerekmektedir.
- Hızlıca çözümlere imkan sağlayan teknikler, gelir yönetimini aktif olarak kullanan işletmeler için kıymetli olacaktır.
- Özellikle hizmet sektöründe taleplerin durumu konusu üzerinde durulması gereken bir konudur. Varsayımlar gelir yönetiminde kullanılmaması gerekmektedir.
- Gelir yönetimini aktif şekilde kullanan işletmelerin dikkat etmesi gereken en zor faktörlerden biri de gerekli bilgileri doğru şekilde toplayabilmektir. Bu konu ile ilgili detaylı çalışmalar yapılması gerekmektedir (Kimes, 1989: 15-16).

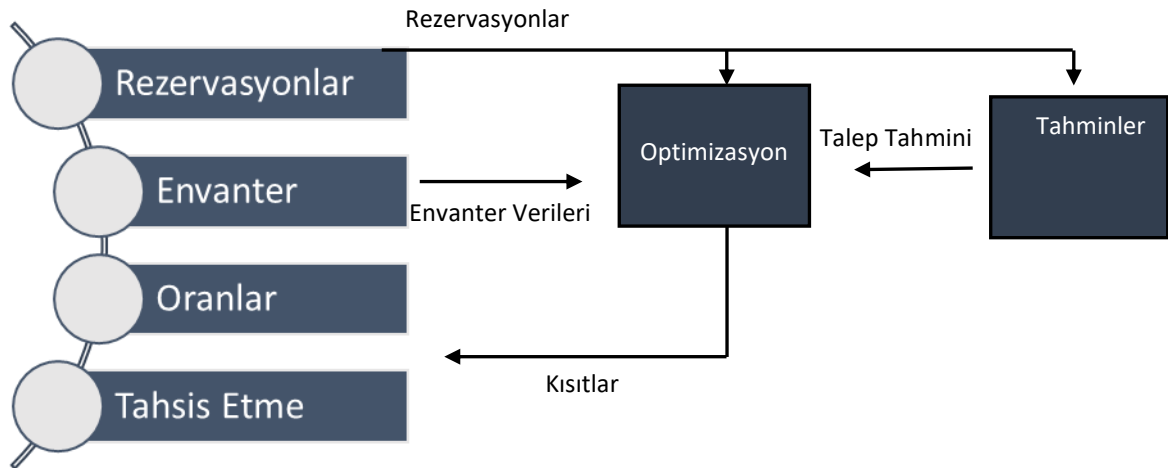
Gelir yönetiminin işletmelere uygulanması zor bir süreç olmakla birlikte, birçok faktörün de beraberinde getirebileceği riskleri tahmin ederek ilerlenmesi gereken bir süreçtir. İleriye dönük bir süreç olan gelir yönetimi, maliyet konusunda uzman, piyasadaki rekabet unsurlarını ve rakiplerini tanıyan işletmeler tarafından uygulanmalıdır. Doğru zamanda, doğru şartlarda ve doğru yerde uygulanabilen bu yönetim şekli işletmelere önemli derecede kar sağlayabilen bir

stratejidir. Ayrıca gelir yönetimi literatürde farklı şekillerde özetlenen bir kavramdır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Calender (Takvim),
- Clock (Saat),
- Capacity (Kapasite),
- Cost (Maliyet),
- Customer (Müşteri)'dir (Hacıoğlu, 2011: 4).

Bu açıklamaya göre gelir yönetimi işletmeler tarafından zaman, kapasite, maliyet ve müşteri açısından bir uyum içerisinde ortaya çıkan bir kavram olarak açıklanmıştır (Buhalis ve O'Connor, 2005:12). Bu uyum işletmelerin rakiplerine karşı avantaj olarak öne çıkararak satışların devamlılığını sağlayabilmektedir. Aynı zamanda rekabetin sürdürülebilirliğine de katkı sağlayabilen bir yönetim şekli olarak tanımlanabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde gelir yönetimi, havayolu işletmelerinden sonra kullanılmaya başlanan, karın maksimum seviyelere çıkarılması ve oda kapasitesini en iyi şekilde kullanmaya yarayan bir strateji olarak kullanılmaya başlanmıştır. Litetatur incelendiğinde konaklama işletmelerinde gelir yönetimi uygulamaları diğer tanımlamalara benzer şekilde işletme gelirini maksimum hale getirebilmek amacıyla yapılan satışlar baz alınarak yapılan planlamaların tamamı şeklinde tanımlanmaktadır (Avinal, 2004: 51). Gelir yönetimi uygulamaları özellikle hizmet sektöründe son dönemde literatürde de üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Gelir yönetimi ve konaklama işletmeleri arasındaki ilişkinin oluşturulması için rezervasyon sistemlerinin gelir yönetimine bağlı olarak çalışması gerekmektedir (Hormby vd., 2010: 48). Gelir yönetimi sistemlerinin rezervasyon yönetimi sistemleri ile ilişkisi aşağıdaki Şekil 1 ile özetlenmiştir.



Şekil 1. Konaklama İşletmelerinde Gelir Yönetimi Sistemi (Hormby vd., 2010: 48).

Hormby vd., (2010)'a göre Şekil 1 'de rezervasyon sistemleri ile gelir yönetimi arasında önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Konaklama işletmeleri oluşan rezervasyonlar ve gelecek dönemler için ortaya atılan tahminler ile arasındaki bağlantıyı gelir yönetimi sisteminden destek olarak kurmakta olduğu ve aynı zamanda gelir yönetimi, konaklama işletmelerini tercih eden müşteriler ile ilgili bilgilendirmeleri öncesinde sağlayarak kişilerin hizmet olarak neler

beklediğini daha iyi anlamalarına yardımcı olduğu görülmektedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere konaklama işletmelerinde rezervasyon taleplerini doğrudan etkilediği görülmektedir.

Gelir yönetimi ile ilgili araştırmalardan da anlaşılacağı üzere işletmelere, müşterilerin özel istekleri ve ihtiyaçları hakkında bilgi vermekte ve işletmelerin hizmet ve hizmet sunumlarını daha etkili bir şekilde şekillendirmesini sağlamaktadır. Örneğin, gelir yönetimi üzerinde çalışan bir konaklama işletmesi, ücretsiz detoks programı talep eden müşterilerinin istekleri doğrultusunda bir takım değişiklikleri uygulayarak bünyesinde detoks programlarını oluşturan ve konusunda uzman kişilerden yardım alarak planlamalar yapan bir politika izleyebilmektedirler. Bu durum özellikle pazarlama açısından rakiplerine karşı avantaj sağlayıcı bir durum olarak düşünülmektedir.

Hizmet sektöründe özellikle talebin belirsizliği konusu işletmeleri zorlayan bir faktör olarak görülmektedir. Gelir yönetimi kavramı işletmelerin bu gibi olumsuz durumlar ile karşı karşıya gelmeden öncesinde stoklarının kontrollerini sağlayıp talebi tahmin etmek amaçlı yapılan bir fiyatlandırma sistemi veya stratejisi olarak da düşünülebilmektedir (Heo ve Lee, 2009:446). Özellikle daha önce Kimes (1989) tarafından yapılan araştırmaya ek olarak konaklama işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması amacıyla belli adımlardan geçilmesi ve dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bunlar;

- İşletme açısından pazar konumunun her açıdan değerlendirilmesi,
- İşletme yönetim sürecinin doğru bir şekilde değerlendirilmesi,
- İşletme satışlarından meydana gelen/gelebilecek fayda ve zararları ortaya çıkarabilmek,
- Geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmek ve bu tahminlere yönelik kısa, orta ve uzun vadede planlar ortaya çıkarabilmek,
- Gelişen ve değişen teknolojik yöntemleri en iyi şekilde uygulayabilmek,
- İşletme içerisinde optimizasyonları doğru bir şekilde uygulayabilmek,
- Takımlar oluşturabilmek,
- Sürecin devamlılığını sağlayabilmek ve
- Son aşama olarak kontrollerin sağlanması ve elde edilen başarıların değerlendirilmesidir (Tse ve Poon,2012:508-509).

Gelir yönetimi kavramında özellikle departmanlar arası dengenin oluşturulması önemlidir. Hizmet sektöründe karşımıza çıkan zor dönemlerde bu durumdan en az zarar ve etki ile çıkılması amacıyla birçok büyük otel zinciri gelir yönetimi uygulamalarını kendi bünyelerinde uygulamaktadırlar. Başarılı bir şekilde gelir yönetimini kendi bünyelerinde uygulayabilen işletmelerinin karlarını büyük oranda yükselttikleri görülmektedir (Lieberman ve Yechiali, 1978:1118). Aynı zamanda çalışmalarında otel işletmelerinde aşırı rezervasyonların etkilerinden bahsetmişlerdir. Oda fiyatlandırmalarının yapıldığı dönemlerde ileriye dönük doğru tahminlerde bulunabilmek ve bu anlamda doğru fiyat politikaları konaklama işletmeleri açısından her zaman diliminde hayati bir süreçtir. Müşteri segmentlerinin iyi bir şekilde değerlendirilmesi ve Pazar değerlendirmeleri yapılırken rakip analizlerinin de doğru bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Bilgi çağıyla birlikte günümüzde neredeyse tüm işletmeler online satış kanallarını kullanarak müşterilerini arttırmak, direkt olarak satış gerçekleştirmek veya ürün/hizmetlerini pazarlamak, reklamlarını yapabilmek amacıyla bu satış sitelerini kullandıkları gözlenmektedir. Özellikle son dönemde gelişen teknoloji ile bu durumun yüz yüze satışın yerini aldığı da söylenebilmektedir. Hayatta kalmak isteyen ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler değişen teknolojiyi verimli bir şekilde kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu online alışveriş sitelerinin birçoğu müşterilerine indirimler sunarak, özellikle sosyal medyada verilen reklamlarla kişilerin

dikkatini çekerek, kupon adı altında anlık indirimler veya önemli günlük indirimleri kişilere direkt olarak haber vererek popüler bir hale gelmişlerdir. Fırsat satış siteleri birçok işletme açısından sıklıkla kullanılan bir dağıtım kanalıdır. Bu dağıtım kanalları, potansiyel çevrimiçi tüketicilere, çevrimiçi tanıtımlar aracılığıyla satıcılardan ürün veya hizmet satın alma platformu olarak işlev görmektedirler (Lee ve Lee, 2012:441). Uçak koltuğu satın alma işlemleri, araç kiralama işlemleri ve otel odası satın alma işlemlerinin tamamı online dağıtım kanalları aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Günümüzde özellikle bu kanalların kullanımı oldukça artmış durumda olup yapılan müşteri davranışları ile ilgili araştırmalar incelendiğinde online dağıtım kanallarının kişilefr üzerinde önemli olduğu görülmektedir (Ling, Guo ve Yang, 2014: 234).

Konaklama işletmelerinin en önemli gelir kaynağı olan oda stoğunun etkili ve zamanında dağıtımı, otel yöneticileri için kritik önem taşıyan bir husustur (Croes ve Semrad, 2012:769). Yöneticiler, oda satışlarından kazanılan geliri en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla dağıtım kanallarını geleneksel ve yeni ortaya çıkan modern dağıtım kanallarıyla çeşitlendirmelidirler. Yöneticilerin ve müşterilerin dikkatini çeken dağıtım kanallarından biri de fırsat satış siteleri olduğu bilinmektedir.

## 2. Yöntem

Çalışmada konaklama işletmelerinde kullanılan fırsat satış sitelerinin gelir yönetimi açısından değerlendirilmesi konusu Berezina vd. (2016)'ın çalışmalarında belirttikleri ifadeler uyarlanarak kullanılmıştır. Araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticileri ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. İstanbul'un seçilme nedeni merkezi konumu ile birlikte iş ve seyahat amaçlı turistlerin 12 ay boyunca bu bölgede konaklaması olarak gösterilebilir. Araştırmanın amacına bağlı kalınarak konaklama işletmelerinin yöneticilerine öncelikle gelir yönetimi ve kullandıkları dağıtım kanalı olan online fırsat satış siteleri sorulup daha sonrasında toplamda 8 soru yöneltilerek güvenilir bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Veri toplama işlemi veri doygunluğuna ulaşıldığında durdurulmuştur. Görüşme soruları;

1. Neden oda satışlarınızı fırsat satış siteleri aracılığıyla gerçekleştiriyorsunuz?
2. Fırsat satış sitelerindeki satışların gerçekten nasıl çalıştığını anlatır mısınız?
3. Fırsat satış siteleri aracılığıyla oda stokunu dağıtmanın avantajları nelerdir?
4. Fırsat satış siteleri aracılığıyla oda stokunu dağıtmanın dezavantajları nelerdir?
5. Bu dağıtım kanalı ile birlikte gelir yönetimi politikalarınızda değişiklik yaptınız mı?
6. Fırsat satış sitelerinde satış yapmak otel kârınızı ne oranda arttırıyor?
7. Rakip işletmelere karşı fırsat satış sitelerinde belli bir fiyat politikanız mevcut mu?
8. Fırsat satış sitelerini kullanmadan önceki hedefleriniz nelerdi ve hedeflerinize ulaşabildiniz mi?

## 3. Analiz Bulguları

Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda üç aylık bir süre zarfında İstanbul ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri içerisinden online fırsat satış sitelerini kullanan ve kullanmayan olarak 19 tanesi ile görüşme sağlanmış olup bunlardan altı tanesi fırsat satış sitelerini kullanmama nedenlerini anlatmışlardır. Kullanmama nedenlerine ilişkin verilen cevaplar doğrultusunda genel olarak 'Hitap ettiğimiz müşteri profilimize uyum göstermemektedir' cevabı alınmıştır. Görüşülen kişiler satış ve rezervasyon müdürleri, önbüro müdürleri, işletme müdürü ve satış ve pazarlama müdürü dahil olmak üzere farklı üst düzey yönetim pozisyonlarına sahiptir. Fırsat satış sitelerini kullanan konaklama işletmeleri ile yapılan görüşmeler analiz aşamasında kodlanmış olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

**Tablo 1: Katılımcı Profilleri**

Katılımcılar	İlgili Departman
K1	Satış ve Rezervasyon Müdürü
K2	Önbüro Müdürü
K3	Otel İşletme Müdürü
K4	Satış ve Rezervasyon Müdürü
K5	Satış ve Rezervasyon Müdürü
K6	Önbüro Müdürü
K7	Satış ve Pazarlama Müdürü
K8	Satış ve Rezervasyon Müdürü
K9	Önbüro Müdürü
K10	Satış ve Rezervasyon Müdürü
K11	Satış ve Pazarlama Müdürü
K12	Satış ve Pazarlama Müdürü
K13	Satış ve Pazarlama Müdürü

**Tablo 2. Fırsat Satış Sitelerini Kullanma Nedenlerine Yönelik Örnek İfadeler**

<i>Müsait tarihlerde doluluğu arttırmayı sağlamaktadır(K1).</i>
<i>Fırsat satış sitelerini reklam ve tanıtım amacıyla kullanmaktayız(K4).</i>
<i>Bu sitelerin ulaşılabilirliğine ve altyapısına sahip değiliz(K7).</i>
<i>Otelin tanınırlığına katkı sağlamaktadır(K12).</i>
<i>Talebin düşük olduğu dönemlerde extra bir satış kanalı olmakta ve hafta sonları hareketlilik sağlamakta olduğu için bu siteleri kullanmaktayız(K9).</i>

Katılımcıların 'Neden oda satışlarınızı fırsat satış siteleri aracılığıyla gerçekleştiriyorsunuz?' sorusuna yönelik örnek görüşleri Tablo 2'de belirtilmiştir. Bu cevaplar doğrultusunda fırsat satış sitelerini kullanan konaklama işletmeleri genellikle doluluğu arttırmaya katkı sağladığı ve marka tanıtım aşamasında önemli bir kaynak olduğundan dolayı fırsat satış sitelerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca sezon içerisinde yaşanan ve turizmi doğrudan etkileyen durumlarda bu dağıtım kanalının kullanılması gerektiğini vurgulamışlardır. Fırsat satış sitelerinin nasıl çalıştığına yönelik soruya verilen cevaplarda bu dağıtım kanalı ile nasıl iş birliği sağlandığı ve ne gibi komisyon oranlarının mevcut olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Sınırlı sayıda ayrılan oda stoğunun belli komisyon oranları ile konaklama işletmesi ve fırsat satış sitesi arasında yapmış oldukları kontratlamalar ile standart oda fiyatlarının altında verilen özel fiyatlarla satışın gerçekleştiğini anlatmışlardır.

Fırsat satış siteleri aracılığıyla oda stoğunu dağıtmanın avantajları ile ilgili soruya katılımcıların vermiş oldukları örnek görüşler Tablo 3'de belirtilmiştir.

**Tablo 3.** Fırsat Satış Siteleri Aracılığıyla Oda Stoğunu Dağıtmanın Avantajlarına Yönelik Örnek İfadeler

<i>Oteli tanıtmayı, farklı tarihlerde rezervasyon imkanı sunması ve doluluğu yüksek bir oranda arttırması bizim için büyük bir avantajdır(K8).</i>
<i>Satış konusunda sıkıntı çektiğimiz dönemlerde uygulandığında otel yönetimi açısından avantaj haline gelmektedir(K10).</i>
<i>İşletmemiz içerisinde belli hedeflerimizi önceden belirlemektedir. Bu siteleri hedeflere ulaşmanın bir yolu olarak görmekteyiz (K2).</i>
<i>Yerel pazarımızda rakiplerimizden farklılaşmamıza etki sağlar(K13).</i>

Tüm görüşme yapılan katılımcıların verdiği cevaplar; fırsat satış sitelerinin kullanımı sonucu oda stoğunu dağıtma avantajı olarak, hızlı satışların gerçekleşmesine katkı sağlayan, özel günler kapsamında (örneğin yılbaşı vb.) otelin düzenlemiş olduğu programları duyurmanın kolay yolu olduğu, yerel pazar kapsamında rakip işletmelerden farklılaşması ile birlikte otelin reklamının birçok kesime aynı anda yapılması ve doluluk oranını arttıran kullanışlı bir dağıtım kanalı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.** Fırsat Satış Siteleri Aracılığıyla Oda Stoğunu Dağıtmanın Dezavantajlarına Yönelik Örnek İfadeler

<i>Fırsat satış siteleri ile anlaştığımız fiyatlar düşük olduğundan dolayı yüksek sezonlarda kullanıldığında otele maddi olarak zarar vermektedir(K6).</i>
<i>Belli bir hedef kitleye hitap eden bir işletme olarak fırsat satış sitelerinden gelen misafirlerimizin çeşitliliği kimi zaman işletmemize sıkıntı yaratabilmektedir(K11).</i>
<i>İşletme açısından kar oranlarımızı belli bir seviyede düşüren bir satış pazarlama kanalıdır(K3).</i>
<i>Ortalama oda ücretlerimizi düşürerek belli sezonlarda kar hedeflerimize ulaşmamızda sıkıntı yaşamamıza sebep olmuştur(K2).</i>

Fırsat satış sitelerini kullanmanın avantajları olduğu kadar dezavantajlarını da ortaya çıkarmak araştırma amaçları içerisinde olduğundan katılımcılara oda stoğunu dağıtmadaki dezavantajları da sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya vermiş olduğu cevaplarına yönelik örnek ifadeleri Tablo 4'de belirtilmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda, fiyatların olduğundan daha düşük olarak gösterilmesi işletmeleri zarara uğratması durumu, müşteri profiline değişmesi sonucu işletme içerisinde çıkabilecek sorunlar, kar hedeflerine ulaşma konusunda problemlerin ortaya çıkması, kullanılan diğer dağıtım kanallarının da bu düşük fiyatları otellerden talep etmesi gibi dezavantajları tespit edilmiştir. Emeğin çok yoğun olduğu konaklama işletmelerinde özellikle düşük sezonlarda verilen indirimli fiyatların satışı gerçekleştiğinde işletmelerin doluluk oranlarını arttırdığı fakat fiyat anlamında işletme tarafından memnuniyet sağlanmadığı görülmüştür.



**Tablo 5.** Fırsat Satış Siteleri Kullanımı İle Birlikte Gelir Yönetimindeki Değişikliklere Yönelik Örnek İfadeler

<i>Bu sitelerdeki satışlarımızla birlikte gelen misafir profilimiz değişmiş ve talep doğrultusunda işletmemize bazı yeni fırsatlar katmaya çalıştık. Buna örnek olarak; minibar indirimleri, yemek rezervasyonları vb. (K9).</i>
<i>Fırsat sitelerinde verilen bu fiyatlar düştükçe online kanallardan sergilemiş olduğumuz fiyatları düşürmek mecburiyetinde kalıyoruz. Ayrıca şirketlere ve acentalara vermiş olduğumuz fiyatlar da aynı ölçüde düşüş göstermek durumunda kalıyor. Günümüz misafir portföyü araştırıcı ve inceleyici bir yapıya sahip olduğundan internetteki tüm fiyatların aynı anda kolaylıkla bulunabilmesinin de etkisiyle bu dengeyi korumak oldukça zor olduğundan gelir yönetimimizde birtakım değişikliklere başvurduk(K1).</i>
<i>Uygulamış olduğumuz kapı fiyatlarını doluluk ile orantılı olarak minimum aynı fiyatlarda tutarak yeni bir gelir yönetimi politikası uygulamaya geçtik(K7).</i>
<i>Bu kanallarda en büyük harcama reklam giderlerimiz olduğunu düşündüğümüz için işletme olarak en büyük bütçemizi bu alana ayırma planı yaptık(K12).</i>
<i>Dönemsel olarak fırsat sitelerinde anlaşma sağlandığında fiyatın belli olması için tabii ki bölgesel rakiplerin eşdeğerde ya da kısmen de olsa biraz daha altında fiyat vererek mevcut pazardan pay alma oranını arttırmak gibi değişiklikler yaptık(K5).</i>

Fırsat satış sitelerini kullanan konaklama işletmelerindeki gelir yönetimi uygulamalarında ki ne tür değişiklikler yapıldığına dair 'fırsat satış siteleri kullanımı ile birlikte gelir yönetimi politikalarınızda değişiklik yaptınız mı?' sorusunun örnek ifadeleri Tablo 5 'de belirtilmiş olup, genel olarak belli oranda fiyat politikasında değişiklikler, müşteri memnuniyetine yönelik farklı politikalar, farklı fırsatların indirimli olarak müşteriye sunulması gibi değişiklikler yapıldığı tespit edilmiştir. Oda satışları gelir yönetimi üzerinde doğrudan etkisi olan bir faktördür. Otel işletmeleri özellikle 'ihtiyaç dönemi' olarak belirttikleri periyotlarda artan bir gelir elde etme amacıyla bu sitelerin yardımcı bir kanal olduğunu ve gelir yönetim politikalarını bu süreçte değerlendirerek düzenlediklerini anlatmışlardır. Otel içerisinde bulunan yiyecek içecek işletmelerinde de bu süreçte indirimler ve özel saatler düzenleyerek müşteriyi otel içerisinde tutmaya çabaladıklarını belirtmişlerdir.

'Fırsat satış sitelerinde satış yapmak otel karınızı ne oranda artırıyor?' sorusu katılımcılara yöneltilmiş olup verilen cevaplar, ortalama %5 oranında düşük bir karlılık elde ettiği tespit edilmiştir. Özellikle kontratlar dahilinde bu sitelerin düşük sezonlarda kullanıldığını belirten katılımcılar bu sezonlarda kendi işletmelerinin reklamının yapılması ve doluluk oranlarını arttırmak gibi hedeflere yönelik ilerlediklerini belirtmişlerdir.

'Rakip işletmelere karşı fırsat satış sitelerinde belli bir fiyat politikanız mevcut mu?' sorusuna katılımcılar, aynı segmentteki rakip işletmeler ile fiyatlarının aynı seviyelerde ilerlemesi gerektiği ve rakip işletmelerin oda fiyatlarının baz alınarak fiyat politikasında revizeler yaptıkları tespit edilmiştir. Bu durum özellikle otel işletmeleri açısından rakip işletmeler ile pazarda rekabet edebilme açısından önemli bir konu olup iyi düzenlenmesi gerekmektedir.

'Fırsat satış sitelerini kullanmadan önceki hedefleriniz nelerdi ve hedeflerinize ulaşabildiniz mi?' sorusuna katılımcıların vermiş oldukları cevaplar ise, genel olarak yüzyüze misafir kitlesine ulaşabilmek, pazar payını yüksek oranda arttırarak kaliteden ödün vermeden hizmetin gerçekleşmesini sağlamak olarak ana hedefler olarak gösterilmiş ve fırsat satış sitelerinin kullanımı sonrasında gerçekleşen satışlar doğrultusunda bu hedeflere büyük oranda ulaşabildikleri tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

1970'li yıllarda kullanılmaya başlayan gelir yönetimi, birçok sektör açısından önemli hale gelerek konaklama işletmelerinde hem gelirleri arttırmak açısından hem de otel doluluk oranlarını yükseltmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle tüm sektörlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde, pazarda rakip işletmeler ile rekabet edebilmek ve pazarda tutunabilmek açısından gelir yönetimi kavramı önemli bir araçtır. Bu çalışmanın temel araştırma sorusu olarak "fırsat satış sitelerinin gelir yönetimi içerisindeki rolü nedir?" olarak belirlenmiş ve bu bağlamda yüzyüze görüşmeler ile birlikte konaklama işletmelerinde kullanılan fırsat satış sitelerinin gelir yönetimi açısından avantajları ve dezavantajları vurgulanarak belirtilmiştir. Literatürde konaklama işletmelerinde kullanılan fırsat satış siteleri ve gelir yönetimi ile ilgili kaynak sınırlıdır. Araştırmanın literatüre bu yönde bir katkısı bulunmaktadır. Araştırmada bulunan sonuçlara göre;

- Konaklama işletmelerinde kullanılan fırsat satış siteleri ile satışlar belli bir oranda arttığı görülmektedir.
- Fırsat satış sitelerinin kullanımı konaklama işletmeleri açısından avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunan fakat genel olarak kullanılmaya devam eden bir dağıtım kanalı olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle değişen Pazar koşullarında işletmeleri bu çevreye ayak uydurma ihtiyaçları ile ilgili olduğu söylenebilmektedir.
- İşletmenin reklam ve pazarlama aracı olarak da kullandığı fırsat satış siteleri işletme açısından önemli rol oynamaktadır.
- Konaklama işletmelerinde kullanılan fırsat satış siteleri ile birlikte gelir yönetiminde birtakım değişiklikler söz konusu olup işletmeler gelir yönetimi politikalarını önemli ölçüde bu aşamada revize etmektedirler.
- Fırsat satış sitelerinde kullanılan fiyatlar büyük ölçüde rakip işletmelerin fiyatları baz alınarak gelir yönetimi politikaları dahilinde düzenlenmektedir.

Gelecek araştırmalar için öneri olarak; araştırmanın işletmeler arasında yıldız, hitap ettiği pazar gibi değişkenlere göre anlamlı farklılığının bulunup bulunmadığı konusunun incelenmesi ve gelir yönetimi politikaları baz alınarak farklı işletmelerin politikalarının araştırılmasıdır.

## KAYNAKÇA

Alrumaihi, R. A., (2013). *The Use of Yield Management within the Kingdom*, University of Waikato, New Zealand.

Avinal, E. A., (2004). "Revenue Management in Hotels", *Journal of Food service Business Research*, 7(4), 51-57.

Berezina, K., Semrad, K. J., Stepchenkova, S. ve Çabanoğlu, C., (2016). "The managerial flash sales dash: Is there advantage or disadvantage at the finish line?", *International Journal of Hospitality Management*, 54 , 12-24.

Buhalis, D. ve O'Connor P., (2005). "Information Communication Technology Revolutionizing Tourism", *Tourism Recreation Research*, 30 (3), 7-16.

Croes, R. ve Semrad, K.J., (2012). "Discounting works in the hotel industry: a structural approach to understanding why", *Tourism Economics*, 18 (4), 769-779.

Hacıoğlu, İ., (2011). *Gelir Yönetimi ve Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Heo, C. Y. ve Lee, S., (2009). "Application of Revenue Management Practices to the Theme Park Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 8, 446-453.
- Hornby, S., Morrison, J., Dave, P., Meyers, M. ve Tenca, T., (2010). "Marriot International Increases Revenue By Implementing a Group Pricing Optimizer", *Interfaces*, 40 (1), 47-57.
- Kimes, S. E., (1989). "The Basic of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (3), 14-19.
- Kurgun, H., (2004), *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lee, I. ve Lee, K., (2012). Social shopping promotions from a social merchant's perspective, *Business Horizons*, 55 (5), 441-451.
- Liberman, V. ve Yechiali U., (1978). "On the Hotel Overbooking Problem - An Inventory System with Stochastic Cancellations", *Management Science*, 24(11): 1117-1126.
- Ling, L., Guo, X. ve Yang, C., (2014). "Opening the Online Marketplace: An Examination of Hotel Pricing and Travel Agency On-line Distribution of Rooms" *Tourism Management*, 45, 234-243.
- Piccoli, G. ve Dev, C., (2012). "Emerging marketing channels in hospitality: a global study of Internet-enabled flash sales and private sales" *Cornell Hosp. Rep.*, 12(5), 1-21.
- Relihan, W. J., (1989). "The Yield-management Approach to Hotel-room Pricing", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(1), 40-45.
- Sığırcı, Ö., (2015). Farklılaştırılmış Fiyatlandırma, Müşteri Grubu ve Para İadesinin Tüketicilerin Adalet Algısı, Tutum ve Davranışsal Niyetleri Üzerine Etkileri, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sigala, M., (2013.) "A framework for designing and implementing effective online coupons in tourism and hospitality, *J. Vacat. Market*, 19 (2), 165-180.
- Subramanian, J., (1999). "Airline Yield Management With Overbooking", *Cancellations and No- Shows, Transportation Science*, 33(2), 147- 167.
- Tse, T. S.M., ve Poon, Y. T., (2012). "Revenue Management: Resolving a Revenue Optimization Paradox", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 508-521.

**Araştırmacının Katkı Oranı Beyanı:** Bu makalenin tek yazarıyım. Tamamı tarafımda hazırlanmıştır.

**Çıkar Çatışması Beyanı:** Bu çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması yoktur.