

OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ SÜRECİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

AN EVALUATION ON REVENUE MANAGEMENT PROCESS IN HOTEL BUSINESSES

Prof. Dr. Levent KOŞAN* Arş. Gör. Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN**

ÖZET: Küresel dünyada, artan rekabet ortamında işletmelerin gelirlerini arttırabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Mal/ürün üreten işletmelerde olduğu kadar hizmet işletmelerinde de gelir yönetimi (GY) kavramı gelirlerin arttırılmasında stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. Genel anlamda, hizmet üreten otel işletmeleri stoklanamayan ürünler sunmaktadır. Bu ürünler, otel işletmelerinde odalardır. Misafir odadan çıkış yaptıktan sonra, satılabilir oda bir başka misafire satılmadığı sürece otel işletmesi zarar etmektedir. Çünkü otel odalarının depolanıp tekrar satışa sunulması mümkün değildir. Ayrıca, otel odaları açısından düşünüldüğünde işletmeler sabit bir kapasiteye sahiptir ve yüksek talep dönemlerinde kısa zamanda kapasite arttırmak oldukça zordur. Bu bağlamda, gelir yönetimi sabit kapasiteye sahip otel işletmelerinde gelirleri en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinde talep kapasite ve fiyat etkin bir şekilde yönetilmelidir. Bu çalışmanın amacı, hizmet işletmeleri açısından oldukça önemli olduğu düşünülen gelir yönetimi sistemi kavramının açıklanması ve otel işletmeleri açısından gelir yönetimi sistem uygulanma sürecinin teorik anlamda incelenerek, dikkate alınması gereken hususların ele alınarak kullanılabilir modellerin tanımlanmasıdır. Bununla beraber çalışmanın, gelir yöntemi ölçümü ile ilgili olarak takip edilmesi gereken ölçütlerin sunulması ile işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Gelir Yönetimi, Getiri Yönetimi, Otel İşletmesi

ABSTRACT: It is crucial for businesses to increase their income in an increasingly competitive environment and in the global world. The concept of revenue management is used as a strategic tool in order to increase revenues in service based business as well as in businesses that produce goods/products. In general terms, service-produceing hotel businesses offer non-stockable products. These products are rooms in hotel businesses. As long as the salable/available room cannot be sold to another guest after the guest checks out, the hotel will lose money. Because, it is not possible for hotel rooms to be stored and offered for sale again. In addition, when considered in terms of hotel rooms, hotels have a fixed capacity and it is very difficult to increase capacity in a short time during high demand periods. In this context, revenue management aims to maximize revenues in fixed-capacity hotel businesses. For this reason, demand, capacity and price should be managed effectively in hotel businesses. The aim of this study is to explain the concept of revenue management system which is thought to be very important for service businesses and hotels and also to examine the revenue management system implementation process in a theoretical sense and to define the models considering the issues that need to be taken into account. In addition, it is thought that the study will contribute to the hotels by presenting the criteria to be followed in relation to the measurement of revenue management method.

Keywords: Revenue Management, Yield Management, Hotel Business

* Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, lkoşan@mersin.edu.tr, Orcid ID: 0000-0001-7630-6354

** Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, turksevencagri@mersin.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-8491-3899
(Sorumlu yazar)

GİRİŞ

Gelir yönetimi (GY), kavram olarak ilk defa havayolu işletmelerinde kullanılmıştır (Chambers, 1992). Havayolu ulaştırmasında gelir yönetiminin stratejik bir araç olarak kullanılmasıyla, uçakların kapasite etkinliğinin artırılması amaçlanmıştır. Gelir yönetimi yaklaşımı, sabit kapasite ile üretilen ürünlerden mümkün olan en yüksek getiriye elde etmeyi amaçlayan sistemli, bütüncül bir modeldir (Kaya, 2008: 4). Sistemin temel dayanağı, zaman unsuruna bağlı olarak sunulan ürünlerin boş bulundurulmaları halinde, başka bir zamana erteleme yoluyla değerlendirilememesinin gelir kaybına yol açması nedeniyle bu şekilde, bekletildikçe tükenme (perishable) özelliği taşıyan ürünlerin atıl kalmalarını önlemek ve mümkün olan en iyi fiyattan tüketiciyle buluşmalarını sağlamaktır. Hizmet endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren sektörlerde bu ürünler farklılık göstermektedir. Örneğin, araba kiralama işletmelerinde araçlar, uçaklarda koltuklar, restoranlarda sandalyeler, otel işletmelerinde ise odalar bekletildikçe tükenme özelliği gösteren ürünlerdendir. Dolayısıyla, zaman içerisinde satılmayan veya atıl durumda kalan bu ürünler işletme açısından zarar demektir. GY sistemi esas olarak bu sorunun çözümüne odaklanmakta ve talep, kapasite, fiyat üçlüsünün en akılcı şekilde değerlendirilmesi sağlamaktadır (Emeksiz vd., 2006). Bu ürünlerin sadece atıl kalması değil, yüksek talep zamanlarında satılacak en uygun fiyatın sunulması gerekmektedir. Yaygın olarak yapılan tanıma göre GY, kapasitenin, doğru müşteriye, doğru zamanda ve doğru fiyattan satılmasını sağlayan bir sistemdir (Kimes, 1989b; Ivanov, 2014). Kısaca GY, gelirin yükseltilmesine yönelik olan talep tahmin yöntemlerini içermekte ve uygulamada, kapasite yönetimi ve fiyat farklılaştırması ile beraber ele alınmaktadır.

Havacılık sektöründe başarıyla uygulanan (Cross, 1997) GY sistemi, zamanla ürettikleri ürün itibarıyla benzer özellikler gösteren farklı sektörlerde kullanılmaya başlanmıştır. Turizm endüstrisi içerisinde yer alan konaklama sektörü bunlardan bir tanesidir. Bu bağlamda, sabit bir kapasiteye sahip olan ve organizasyon yapısında çeşitli departmanlara ayrılmış dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde GY uygulamaları yaygınlaşmıştır (Brotherton ve Mooney, 1992). Yüksek talep dönemlerinde, otel işletmesinin tüm odaları satıldığında gelecek yeni bir rezervasyon talebini kabul etmek imkansızdır. Bu durum, otel işletmelerinde arz kapasitesinin katı bir yapıda olduğunu, yani kapasitesinin sabit olduğunu göstermektedir (Choi & Cho, 2000). Bir otel işletmesinin kapasitesinin yeni bir blok ya da bina yapılarak artırılması kısa dönemde mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, otel işletmeleri sabit olan kapasitesini doldururken hangi rezervasyonların kabul edilip hangilerinin kabul edilmeyeceği, fiyatların hangi dönemlerde yüksek tutulup hangi dönemlerde düşük tutulacağına kararı büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, en basit haliyle GY, yüksek talep dönemlerinde fiyatların artırılması, düşük talep dönemlerinde ise çeşitli GY stratejilerini uygulayarak (erken rezervasyon indirimleri, promosyonlar, paketler vb.) kapasitenin boş kalmasının önüne geçilmesi sürecidir. Böylece karlılık maksimize edilmeye çalışılmaktadır. Turizm endüstrisinde talep oldukça dalgalı bir yapıdadır. Buna karşılık, hizmetin her zaman hazır bulundurulması nedeniyle sabit maliyetler oldukça yüksektir. Otel işletmesinde, bir odanın satılması durumunda ortaya çıkan değişken maliyetler ise düşüktür. Bu nedenle, değişken maliyetin üzerinde satılan bir oda sabit maliyet yükünü azaltacaktır. Sonuç olarak, kısa vadede işletmenin gelirleri artarken uzun vadede ise karlılığı artacaktır.

Havayolu işletmelerinden sonra birçok farklı hizmet üreten sektörde GY sistemi kullanılmaya başlanmıştır. Hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm endüstrisi GY sisteminin kullanılmaya başlandığı alanların başında gelmektedir. Özellikle, konaklama

sektöründe yer alan ve sabit kapasite ile çalışan, talebin esnek olduğu otel işletmelerinde, GY sisteminin kullanılması gelirleri arttırmaktadır. Otel işletmelerinde GY, mevcut yatak kapasitesini, belirlemiş olduğu pazar bölümlerine doğru zamanda, doğru fiyattan satarak geliri optimize etmek amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Donaghy vd., 1995: 55). Otel işletmeleri, konaklama endüstrisi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. "*Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir*". Otel işletmelerinde misafire sunulan temel ürün hizmettir. Bu nedenle, otel işletmelerinin özellikleri ile hizmetin özellikleri; stoklanamama, soyutluk, eşzamanlılık, sahipsizlik özellikleri ile birbirlerine paralellik göstermektedir (Kozak vd., 2009: 48; Kozak, 2010: 19). Otel işletmelerinde hizmetin hazır bulundurulması bir zorunluluktur. Bu nedenle, sabit maliyetler yüksektir. Dönemsel talebe göre, uygun fiyatlanamayan bir oda satılmadığında, mevcut sabit maliyetlerin yükünden dolayı işletme zarar edebilir. Buna karşın, talep dikkate alınarak uygun fiyattan satılan odanın değişken maliyetleri düşüktür. Oda başına değişken maliyetler toplam oda gelirin %15 ile %25'ini oluştururken; toplam işletme maliyetlerinin %60 ile %70'ini sabit maliyetler oluşturmaktadır. Bundan dolayı, değişken maliyetlerin üzerinde satışı gerçekleştirilen kapasitenin, sabit maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunacağı söylenebilmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri dönemler itibarıyla birbirinden farklılaşan fiyatlarla odalarını satışa sunmaktadır (Emeksiz, 2001). Otel işletmelerinde talep, kapasite ve fiyatın yönetilmesi GY sisteminin özünü oluşturmaktadır. Böylece, yüksek rekabet ortamında işletmenin temel amacı olan karlılık doğrultusunda en uygun adımlar atılabilecektir (Donaghy & McMahon, 1995). Bu doğrultuda, stratejik çalışmalar yapılarak gelirin en yüksek düzeye çıkarılabilmesi için taktikler geliştirilmektedir. Temel amaç, kapasite kullanımının kalış günü yaklaştıkça en üst düzey verimlilikle kullanımını sağlamaktır (Emeksiz, 2001). Bu anlamda, dünyada GY sistemini otel işletmelerinde ilk defa kullanan işletme Marriott International oteldir (Hornby vd., 2010). GY sistemi, ABD'de ilk defa Laventhol & Horwath ve Revenue Dynamics danışmanlık şirketleri ve Eric B. Orkin vakfının birlikte hareket etmesiyle 40'a yakın otel işletmesinde kurulmuştur (Kaya, 2008: 20). Bu çalışmanın amacı, hizmet işletmeleri açısından oldukça önemli olduğu düşünülen gelir yönetimi sistemi kavramının açıklanması ve otel işletmeleri açısından sistem uygulanma sürecinin teorik anlamda incelenerek dikkate alınması gereken hususların ele alınması ve kullanılabilir modellerin tanımlanmasıdır. Bununla beraber çalışmanın, gelir yöntemi ölçümü ile ilgili olarak takip edilmesi gereken ölçütlerin sunulması ile işletmelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

GELİR YÖNETİMİ KAVRAMI

Alanyazın incelendiğinde, öncelikle havayolu sektöründe kullanılmaya başlanan gelir yönetimi kavramı; getiri yönetimi, fiyatlama, fiyat optimizasyonu ve talep yönetimi gibi farklı kavramlarla ifade edilmiştir (Talluri & Ryzin, 2005). Genel hatlarıyla GY, işletmenin gelirlerini mümkün olan en yüksek düzeye çıkarmak amacıyla talep durumuna göre stratejiler belirlemek, müşterileri çeşitli kriterlere göre bölümlendirmek ve bölümlendirilen her müşteri grubuna yönelik kapasite tahsis etmektir (Ivanov, 2014). Bu bağlamda, GY, karı en yüksek seviyeye çıkarmayı amaçlayan stratejilerden oluşmaktadır (Donaghy vd., 1995: 140; Escoffier, 1997: 47; Sawhney & Lewis, 1993). GY sisteminin işletmeye olumlu etkilerinin gözlenebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir (Kimes, 1989a: 14-19). Buna göre, GY stratejilerinin uygulanmak istediği işletmelerde;

- Müşteri gruplarına pazar bölümlendirmesinin yapılabilir olması,
- Otel odaları, uçak koltukları gibi depolanamaz ürünlerin bulunması,

- Rezervasyon sistemi veya ön satış yapılabiliyor olması,
- Dönemlere göre talebin farklılık göstermesi,
- Sabit maliyetler yüksek iken, değişken maliyetlerin düşük olması gerekmektedir.

GELİR YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ

1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD), havayollarını düzenleme yasasından sonra, havayolu şirketleri üzerinde devlet denetiminin ortadan kalkması, havayolu ulaştırmasında uçaklarda sabit olan koltuk kapasitenin daha verimli kullanılmasını gerektirmiştir. Sivil Havacılık Kurumunun (Civil Aviation Board) havayolu işletmelerinin uyguladıkları fiyatlar üzerinde kontrolünün ortadan kalkmasıyla gelir yönetiminin kullanılmasının önü açılmıştır (Kimes, 1989a, 1989b). Bu durum, düşük maliyetli havayolu şirketlerinin sektöre girmesini sağlamıştır. Böylece, havayolları şirketleri arasında rekabet başlamıştır. Bu rekabete uyum sağlayamayan eski havayolu şirketleri finansal olarak zayıflamışlar ve sonunda iflas etmişlerdir. Amerikan Havayolları, küçük havayolu şirketlerinin sektöre dahil olmasıyla yükselen rekabete uyum sağlayabilmek için gelir yönetimi sistemini uygulamaya koymuştur (Emeksiz, 2001). Bu sistem, stoklanamaz özellikte olan uçak koltuk kapasitesinin daha verimli kullanılmasını sağlamıştır. Uygulama sonucunda, Amerikan Havayollarının gelir hacminde %14,5'lik bir yükseliş meydana gelmiştir (Cross, 1997). Benzer gelişmeler Avrupa'da 1980'li yıllarda, Türkiye'de ise 2000'li yıllarda yaşanmıştır. Talep, kapasite ve fiyatın etkin bir şekilde yönetilmesi havayolları işletmelerinde maliyetleri düşürmüştür. Stoklanamaz ve bekletilemez hizmet sunan diğer sektörlerde, zamanla gelir yönetimi uygulamaları yaygınlaşmıştır (Brotherton & Mooney, 1992; Emeksiz, 2001). Havayolu işletmeleri ile arasında benzerlik bulunan otel işletmelerinde de GY sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Lai & Ng'ye (2005) göre, Otel işletmeleri ve havayolu işletmeleri arasındaki benzerlikler şu şekilde ifade edilmektedir:

- Otel işletmelerinde stoklanamayan ürünler odalardır. Uçaklarda ise koltuklar stoklanamaz.
- Oteller ve havayolu şirketleri ön rezervasyona imkan tanımaktadır. Bu nedenle, rezervasyon iptalleri, rezervasyon olduğu halde gelmeme (no show) ve kapasite üstü rezervasyonlar her iki sektörde de sorun teşkil etmektedir.

Her ne kadar otel işletmeleri ve hava yolu firmaları stoklanamaz ürün ile ilgili özellikleri itibariyle benzer olsalar da, uygulamada bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Havayolu şirketleri, koltuk satışlarını son dakikaya kadar arttırmaya çalışmaktadır. Ayrıca, her uçuş için son koltuğun son dakikaya kadar satış ihtimali vardır. Fakat, otel işletmelerinde misafirin istediği zaman rezervasyon yaptırabilmesi, kalış süresini uzatabilme (extention) ihtimali ya da erken çıkış (early departure) yapabilme durumu gelir yönetimi sistemini daha karmaşık hale getirmektedir (Liu & Lu, 2005). Ayrıca, oda dışı gelirler, tutarlı ve ilkeli bir fiyat politikasına olan ihtiyaç, bilginin tek merkezde toplanamaması otel işletmelerini havayolu işletmelerinden farklı kılan nedenler arasında yer almaktadır (Kimes, 1989a: 18).

Yaygın olarak yapılan tanıma göre; otel işletmelerinde GY, mevcut satılabilir oda kapasitesini daha önceden bölümlere ayrılmış pazara en uygun fiyattan satarak en yüksek gelire ulaşma çabalarını kapsamaktadır (Donaghy vd., 1995). Otel işletmelerinde GY uygulamaları, çoğunlukla geliri istenilen seviyeye çıkartmıştır. Ancak, gelir yönetimi

sisteminin uygulamaları oteldeki uygulamalarla uyumlu olmayabilir. Bu nedenle, eğer gelir yönetimi uygulanmak isteniyorsa otel işletmelerinde bazı önkoşullara ihtiyaç vardır (Kimes, 1989a: 14). Otel işletmelerinde GY sisteminden en etkin biçimde faydalanabilmek için gerekli önkoşullar ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Kimes, 1989a: 17, 1989b: 190) :

- Pazar bölümlenme,
- Pazar bölümlerinin talep ve rezervasyon özellikleri,
- Fiyat değişiminin olası etkilerinin izlenmesi,
- Kapasite üstü (overbooking) rezervasyon politikası,
- Etkin bir bilgi sistemi.

Otel işletmelerinde, GY'den sorumlu yöneticiler otel kapasitesini oluşturan odaları en yüksek fiyat olan kapı fiyatından (rack rate) satmak isterler. Ancak, konaklama sektöründe oldukça değişken olan talep ve yoğun rekabet ortamında her zaman en yüksek fiyattan satış yapmak olanaksızdır. Bu nedenle odalar, önceden belirlenmiş pazar bölümlerine indirimli fiyatlar ile satışa sunulmaktadır. İndirimli fiyatların bazı koşulları bulunmaktadır ve İndirimli fiyatlardan yararlanmak isteyen otel misafirleri bu koşulları yerine getirmek durumundadır. Ayrıca, satışa sunulan kapasite için fiyatlar sabit bırakılmamakta, talebin durumuna göre belirli zaman aralıklarında değiştirilmektedir. Bunun nedeni, kapasitenin boş kalmasını önlemektir. Çünkü satılan ürünün özelliği gereği, bir otel odası satılmadığında bir daha geri dönüşü olmayan bir gelir kaybına yol açmaktadır. GY sistemi genellikle şu dört adımı izlemektedir (Jones & Hamilton, 1992):

- **Bilgi Toplama:** Fiyat ve taleple ilgili eski verilerin bir araya getirilmesi,
- **Tahminleme:** Eldeki mevcut bilgilere göre geleceğe yönelik tahminlerde bulunulması,
- **Optimizasyon:** Kapasite en uygun şekilde doğru pazar bölümlerine tahsis edilerek, kapasite fiyatlandırılması ve indirimlerin belirlenmesi,
- **Kontrol:** Satış envanterinin sürekli kontrol edilmesi.

Geçmişten itibaren günümüze kadar gelen süreçte otel yöneticileri, yapılan promosyonlar, indirimler ve overbooking (kapasite üstü rezervasyon) yöntemleriyle oda satışlarını arttırmaya çalışmışlardır. Günümüzde otel işletmelerinde ön büro ve rezervasyon departmanlarında bilgisayarlı teknolojilerin kullanılması, misafir bilgilerinin saklanması kolaylaştırmış ve elde edilen misafir verilerinin sonraki yıllarda alınacak kararlarda kullanılması sağlanmıştır. Böylece, otel işletmelerinde satış performansını arttıracak stratejik kararların alınması kolaylaşmıştır. Buradan hareketle, GY sisteminin otel yöneticilerinin geçmişten beri uyguladığı stratejileri daha sistematik bir şekilde soktuğu söylenebilir (Jones & Hamilton, 1992: 91). Otel işletmelerinde GY uygulamaları kısa vadede geliri artırırken uzun vadede karı istenilen seviyeye çıkarmaktadır. Geçmiş talep ve rezervasyonlar ile bugünü tahmin edilebilmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla otelin, kendisine en uygun iş seçenekleri belirlemesine destek olmaktadır. Bu bağlamda, GY'nin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kayaman, 1998: 45):

- Fiyatların en etkin bir biçimde yapılandırılması,
- Düşük talep dönemlerinde odaların boş kalmasının önlenmesi,
- Talep analizi, pazar bölümlenme ve uygun pazar karması aracılığıyla talep denetiminin sağlanması,
- İndirimli fiyatların denetiminin sağlanması,

- Toplam talep ve fiyat esnekliği dikkate alınarak gelir ve pazar kaybının en aza indirilmesi,
- Bir pazar bölümünün, diğer pazar bölümlerine sunulan fiyattan satın alma yapmasının önüne geçilmesi,
- İndirimli fiyatla satın alma yapan pazar bölümlerinin, yüksek fiyatla satın alma yapabilecek pazar bölümlerine tahsis edilecek kapasiteyi kullanmasının engellenmesi,
- Gerçekleşmeyen konaklama (no show), erken ayrılış (early departure), iptal (cancellation) gibi nedenlerle oluşan atıl kapasitenin değerlendirilmesi ve gelirin kaybının en düşük düzeye indirilmesi,
- Satış yapılan ve hedeflenen pazardan maksimum gelirin elde edilmesi,
- Hedeflenen maksimum gelire ulaşabilmek için bölümlere ayrılan her bir pazarın tesiste kalış sürelerinin kontrolünün sağlanması.

Otel İşletmelerinde Gelir Yöneticisi (Revenue Manager)

Otel işletmeleri, geleneksel olarak farklı oda tiplerine farklı fiyatlar uyguladığı gibi; yıl içerisinde mevsime, sezona ya da hafta içi/sonu ayırımına göre farklı fiyat stratejileri uygulamaktadır. Otel yöneticileri, kapasitenin atıl kalma riskini önlemek amacıyla, farklı pazar bölümlerine aylar öncesinden daha ucuza oda tahsis edebilir. Diğer taraftan, daha yüksek fiyattan satılan münferit rezervasyonlar, misafirin otele giriş gününden bir kaç gün önce satılmaktadır. Dolayısıyla, otel yöneticisi, hali hazırda odaları önceden düşük fiyatlı sattığından dolayı, daha karlı rezervasyonları geri çevirme riski ile karşı karşıya kalabilir (Chambers, 1992). Bu nedenle, gelir yönetimi sürecinde karar almak oldukça riskli görünmektedir. Buradan hareketle, uluslar arası zincir oteller, kapasite ve talep ile ilgili bölümlerin uyumlu çalışması ve verimli bir GY stratejisi uygulanması amacıyla “gelir yöneticisi (revenue manager)” istihdam etmektedirler. Dört ve beş yıldızlı büyük ölçekli ulusal ya da uluslar arası otel işletmelerinde bir gelir yöneticisi istihdam etmek, gereklilik olarak görülmektedir. Gelir yöneticisi, özellikle satış-rezervasyon ve ön büro ile çok yakın ilişkiler içerisinde olmalı ve GY sürecini yönetmelidir. Otel işletmelerinde satılmayan her odanın geri dönüşü olmayan bir gelir kaybı olduğu (Kimes, 1989b) düşünülürse, gelir yöneticisinin otel işletmesinin karlılığa ulaşmasındaki rolü ve sorumluluğu büyük olmaktadır. Gelir yönetiminde, uzun zaman öncesinden oluşturulan stratejilerle kalış günü yaklaştıkça uygulanacak taktiksel değişimler gelir yöneticisi, ön büro yöneticisi ve satış-pazarlama yöneticilerinin yakın çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, otel işletmelerinde gelir yönetimi ile ilgili departmanların yer aldığı bir komisyon kurulup, gelir yönetimi stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece, ön büro çalışanları ile rezervasyon çalışanları, belirlenecek stratejilere göre hareket edip karlılığı arttırmaya çalışacaklardır. Gelir yöneticisinin sürekli etkileşim halinde bulunduğu ve gelir yönetimi sürecinde kritik öneme sahip departmanlara aşağıda değinilmektedir (Emeksiz, 2001).

GELİR YÖNETİMİ KAPSAMINDA ÖN BÜRO VE SATIŞ-REZERVASYON DEPARTMANLARI

Otel işletmelerinde ön büro ve satış-rezervasyon departmanları GY uygulama süresinde üstlendiği sorumluluk ile gelir yönetimi komisyonu (GYK) içerisinde büyük öneme sahiptir (Emeksiz, 2001). Otel işletmesinin hedefleri doğrultusunda birçok farklı sorumlulukları bulunan ön büro ve satış-rezervasyon departmanlarında yöneticiler, GY

kapsamında sabit kapasiteyi ve değişkenlik gösteren talebi verimli bir şekilde yönetebilmelidir. Bu amaçla, ön büro ve satış-rezervasyon departmanı yöneticileri, rezervasyon ve operasyon süreçlerinde gelir yöneticisi ile koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Ayrıca, otel işletmelerinde GY sisteminin uygulanması yöneticilere operasyonel anlamda bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Kasavana & Brooks, 1998: 392-393, akt: Kaya, 2008: 26)

- Üst düzey tahminleme (forecasting) sistemi geliştirme imkanı,
- Gelişmiş sezonluk fiyatlama ve kapasite kontrol imkanı,
- Yeni pazar bölümlerinin tanımlanması,
- Her bir pazar bölümünün talep özelliklerinin belirlenmesi,
- Ön büro departmanı ve satış departmanı arasındaki ilişki ve uyumu güçlendirme,
- Talebin tahmin edilmesi ve buna göre indirimli fiyatların dönemlere göre belirlenen yöntemlerle uygulanması,
- Geliri ve karlılığı en üst düzeye çıkaracak fiyatlama yöntemlerinin kullanılması.

Rezervasyon departmanında çalışan rezervasyon görevlileri, önceden belirlenmiş GY planlarına göre odaları satmaya çalışmaktadır. Rezervasyonlar genellikle iki şekilde alınmaktadır. Bunlar, garantili olarak alınan rezervasyonlar ve garantisiz alınan rezervasyonlardır

- **Garantili Rezervasyon:** Otel işletmesi bu rezervasyon türünde, misafirin planlanan giriş gününde gelmediği durumlarda (no show) gelir kaybının önlenmesi amaçlanmıştır. Otel misafirin konaklama yapacağı odayı sonraki günün çıkış saatine kadar muhafaza eder. Misafir giriş işlemini gerçekleştirirse dahi misafirden konaklama ücreti alınır. Garantili rezervasyon türleri: ön ödeme garantili rezervasyonlar, kredi kartı garantili rezervasyonlar, depozito garantili rezervasyonlar, seyahat acentesi garantili rezervasyonlar ve şirket garantili rezervasyonlardır (Sökmen, 2002: 36).
- **Garantisiz Rezervasyon:** Bu rezervasyon türünde otel işletmesi belirlediği bir saate kadar rezervasyonları tutar. Belirlenen süre sona erdiğinde ve misafir girişi olmadığında, otel ilgili odayı talep olması halinde satar. Garanti edilmeyen rezervasyonun sahibi gelecek olursa, tesiste yer varsa konaklama yapabilir (Olalı & Korzay, 1993: 360).
- **Kapasite Üstü (overbooking) Rezervasyon:** Otel işletmelerinin kapasite üstü (overbooking) rezervasyon alması geleneksel olarak uygulanan bir yöntemdir. Buradaki amaç, iptal veya no show olması durumunda kapasitenin boş kalmasını önlemektir. Çifte rezervasyon olarak da adlandırılan bu sistemin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için geçmiş rezervasyonlar, iptallerin ve giriş yapmayan odaların (no show) dikkatli bir şekilde izlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, müşteri tatminsizliği, potansiyel iyi niyetin kaybı gibi uzun vadede işletme karlılığını etkileyecek problemlere yol açabilir (Kayaman, 1998: 54; Kimes, 1989: 18; Yeoman & Watson, 1997: 5).

Kapasite Yönetimi

Otel işletmelerinde kapasite denildiğinde, oda sayısı akla gelmektedir. Oysa ki, odalardaki yatak kapasiteleri odanın özelliğine göre arttırılıp azaltılabilmektedir. Otellerde

çeşitli oda kategorileri ve bu oda kategorilerinde birbirinden farklı yatak tipleri bulunmaktadır. Odalardaki tek ve çift kişilik yatak miktarlarının belirlenmesi, otelin toplam yatak kapasitesini ortaya çıkaracaktır. Otelin fiziki kapasitesi, ancak bir takım ayarlamalar yapılarak optimal düzeye çıkarılabilmektedir (Emeksiz, 2001: 20). Daha önce bahsedildiği gibi, otel işletmelerinin önemli bir özelliği, arz kapasitesinin esnek olmayan bir yapıda olmasıdır. Çoğu üretim işletmesinde stoklanan ürünler, arz ve talepteki değişkenliğe göre kullanılabilir. Ancak, otel işletmelerinde satışı gerçekleşmeyen bir oda bir sonraki gün için stoklanamaz (Choi & Cho, 2000). Kapasite yönetimindeki amaç, odaların fazladan satılması riski ile boş kalması durumunda ortaya çıkacak gelir kaybının dengelenmesidir. GY sürecinde, kapasite yönetimi ve fiyat farklılaştırması beraber uygulanmaktadır

Otel işletmeleri, istek ihtiyaç ve beklentilerinin önceden belirlendiği farklı pazar bölümlerine hizmet vermektedir. Bu bağlamda, pazar bölümlerinin hareket tarzları, fiyat beklentilerinin önceden bilinmesi gelecekteki oda taleplerinin tahmin edilebilmesini kolaylaştıracaktır. Otelin oda kapasitesi ilgili pazar bölümlerine önceden belirlenen sayılarda temin edilerek gelir maksimize edilmeye çalışılmaktadır. Sonuç olarak, otel işletmelerinde pazar bölümlendirmesi yapmak, kapasitenin etkin kullanılmasında önemli bir role sahiptir.

Konaklama sektörü de tıpkı havayolları şirketleri gibi, mevcut kapasitelerini önceden belirlenmiş pazar bölümlerine en uygun fiyatla tahsisi yoluyla net verimi arttırmayı amaçlayan bir kar maksimizasyon tekniği olarak gelir yönetimini kullanmaktadır (Emeksiz vd., 2006). Her ne kadar 1980'li yılların ortalarından beri otel işletmelerinin karlarını maksimize etme çalışmaları gelir yönetimi olarak adlandırılrsa da, aslında otel yöneticileri bu teknikleri havayolu işletmelerinden daha önce uygulamaktaydılar. Yöneticiler, mevsimsel oda talebi ve kapasite sınırlamalarını bir dengeye getirerek karlarını maksimize etmek için uzun süredir çeşitli fiyatlama stratejileri kullanmaktadır (Choi & Cho, 2000). Bir gelir yönetimi sisteminin temel amacı, potansiyel gelir hedefine mümkün olduğunca yakın bir gelir elde ederek, verimliliği ve karlılığı maksimize etmektir (Orkin, 1988). GY'nin bir diğer amacı da en karlı müşteriyi bulmaktır. Bu bağlamda, otel işletmeleri GY uygulayarak kendilerine en uygun iş seçeneklerine ulaşabilirler. Örneğin, tatil amaçlı seyahat edenlerin çoğu rezervasyonlarını uzun zaman öncesinden indirimli fiyatlar ile yaptırmaktadırlar. İş amaçlı yapılan rezervasyonlar genellikle kalış günü yaklaştıkça (Yeoman vd, 1999) rezervasyon yaptırmaktadırlar. Dolayısıyla, kalış gününe kısa süre kala yüksek fiyatlardan rezervasyon yaptıran pazar bölümlere ne kadar oda tahsis edileceği ve uzun süre öncesinden indirimli fiyatlarla rezervasyon yaptıran pazar bölümlerine ne kadar oda tahsis edileceği gelir yöneticisinin en yüksek karlılığa ulaşması için vermesi gereken kararlardır (Emeksiz, 2001). Bu bağlamda, gelir yöneticisi, rakip otel işletmelerinin kapasitelerini de takip etmektedir.

Misafirin otel odası için ödemeyi düşündüğü bir referans fiyat vardır. Misafir, piyasada benzer hizmet veren tesislerin fiyatlarını, reklamlarla ilan edilen fiyatları ve son konaklamasında ödemiş olduğu tutarı baz alarak bir referans fiyatına ulaşmaktadır. Misafir beklentisini hayal kırıklığına uğratabilecek bir fiyat arttırma yoluna gidilmemelidir. Bunun yerine, kapı fiyatı üzerinden indirimler yapılabilir ya da ek hizmetler sunulabilir fiyat arttırılabilir. Üçüncü yöntemde, oda fiyatları bir paket içerisinde misafire sunulabilir. Son olarak, indirimli fiyatlarla ilgili bazı koşullar getirilebilir.

Yeoman vd. (1999) yukarıdaki açıklamalara ek olarak pazar bölümlendirmesinin aşağıdaki faktörler çerçevesinde yapılması gerektiğini söylemektedir:

- İş amaçlı seyahat dilimleri,
- Tatil amaçlı seyahat pazarları,
- Coğrafi bölgeler,
- Her pazar dilimine ait kalış süresi,
- Her bir pazar bölümünün harcama yapısı,
- Her pazar diliminin harcama/maliyet durumları.

Talep Yönetimi

GY'de otel işletmeleri karlılığı arttırabilmek için, kapasite yönetimi, talebe bağlı olarak indirimli fiyat yönetimi ve sürecin kontrol edilmesi aşamalarının doğru yapılması gerekmektedir. GY sisteminde, sabit kapasite ile faaliyetlerde bulunan otel işletmelerinde talebin karlılığı yükseltecek şekilde doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, talep konusu ayrıca aşağıda incelenmektedir (Kasavana & Brooks, 1998: 393-395, akt: Emeksiz, 2001). Jones & Hamilton'a (1992: 91) göre, gelir yönetimi uygulama sürecinde otel işletmelerinde talep analizi yapmak büyük önem arz etmektedir. Bunun nedeni, otel işletmelerine olan talep dönemsel olarak değişmektedir. Tatil günlerinde, bayramlarda, hafta içi farklı talepler gelmektedir. Dolayısıyla GY sisteminin uygulanması, belirsizlikler içeren talep durumlarının en etkin şekilde yönetilmesine olanak sağlayacaktır. Talep analizi yapılırken aşağıdaki araştırmalar yapılmalıdır (Emeksiz, 2001: 74).

- Otelin bulunduğu yer, ulaşım olanakları, destinasyon özellikleri gibi bilgiler bir araya getirilmelidir.
- Çevresel etkenler incelenmelidir.
- Bölgenin toplam potansiyel talebi sayısal olarak belirlenmelidir.
- Rekabetin ve rakiplerin avantajları tanımlanmalıdır.
- Otel işletmesinin güçlü ve zayıf yönleri her bir pazar bölümü için belirlenmelidir.
- Rakipler takip edilmelidir.
- Başlıca pazar bölümleri arasındaki farklar (münferit, grup, şirket) açıkça ortaya konulmalıdır.
- Talep sürekli takip edilmelidir.

Talebi birçok faktör etkiler. Otel işletmesinin bulunduğu destinasyon, makro olaylar, hangi dağıtım kanallarından kapasitenin satıldığı vb. durumlar örnek olarak verilebilir. GY açısından bakıldığında, ürün, zaman ve müşteri faktörleri önemlidir (Kaya, 2008: 18-19)

- Sabit kapasiteli hizmet işletmelerinde ürünler genellikle sınıflandırılır. Bu uçaklarda "business" sınıfı olarak satılan koltuklar, otel işletmelerinde ise farklı oda kategorileri olabilir. Farklılık arz eden bu ürünlerin kime, ne zaman, hangi fiyattan satılması gerektiği otel işletmesinin karlılığını etkileyecektir. Örneğin, 200 odalı bir tesiste 50 oda standart oda tipindedir. Planlanan bir grup organizasyonuna 100 standart oda tahsis edilmiştir. Ancak, 50 standart oda olduğu için diğer odalar daha üst kategorilerden temin edilmek zorunda kalınacaktır. Dolayısıyla, üst kategori odaları daha yüksek fiyattan satabilme

ihtimali ortadan kalkacaktır. Bu durum, esasında işletmenin zarar etmesinin nedenidir.

- Otel işletmeleri, odalarını önceden rezervasyon aracılığıyla indirimli fiyatlarla satmaktadır. Eğer, satış yöneticileri kapasitenin atıl kalma korkusuyla bu odaların hepsini erken rezervasyon fiyatlarıyla satarsa, daha sonrasında kapı fiyatı (rack rate) ile satabilme ihtimali ortadan kalkacaktır. Odaların daha yüksek fiyatla satılamaması zarar etme anlamına gelmektedir.
- GY sistemi ile daha önceden reklamlar ve elektronik dağıtım kanalları yoluyla duyurulan indirimli fiyatlar, tüketicilerin farklı fiyat türlerini görmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durum, ürünleri alma konusunda tüketicileri motive etmektedir.

Otel işletmeleri, yüksek talep durumunda ve düşük talep durumunda bazı aksiyonlar alırlar. Ancak, bu aksiyonların sistemli olarak düzenlenmesi gelir yönetimi için yapılması gereken temel işlerdendir (Andrews, 2008: 359). Aşağıda tablo 1’de otel işletmelerinin yüksek talep ve düşük talep taktikleri yer almaktadır.

Tablo 1. Talep Durumuna Göre Taktiklerin Genel Görünümü

Yüksek Talep Taktikleri	Düşük Talep Taktikleri
En yüksek fiyatlar uygulamaya konulmalıdır.	En düşük fiyatlar uygulamaya konulmalıdır.
Grup rezervasyonları azaltılmalıdır.	Grup rezervasyonları artırılmalıdır.
İndirimli fiyatlar satışa kapatılmalıdır.	İndirimli fiyatlar satışta olmalıdır.
Çıkışlar (check out) saat 12’de gerçekleşmelidir.	Geç çıkışlara (late check outs) izin verilebilir.
İlk gece konaklaması “no show” olarak alınmalıdır.	Daha uzun konaklamalar fiyat avantajları ile teşvik edilmelidir.
Ücretsiz konaklama (complimentary) verilmemelidir.	Misafir memnuniyeti için gerektiğinde ücretsiz konaklama verilebilir.
Konaklama ücretinin bir kısmı ön rezervasyon aşamasında alınmalıdır.	Alternatif Pazar bölümleri araştırılmalıdır.
Kapı misafirlerine en yüksek fiyat verilmelidir.	Diğer otellerden gelebilecek misafirler kabul edilmelidir.
Grup rezervasyonları için minimum garanti alınmalıdır.	Sürekli misafirler ve önemli misafirler memnuniyet amacıyla upgrade (oda kategorisinin ücretsiz yükseltmesi) yapılmalıdır.
Rezervasyon gününden iki gün önce yapılan iptallerde full no show (toplam konaklama bedeli) uygulanmalıdır.	Oda yenileme çalışmaları için kat kapatma yapılabilir.
Diğer oteller ile kapasite üstü rezervasyonlar için anlaşmalar yapılabilir.	Hizmetler ve işgücü azaltılabilir.

Kaynak: (Andrews, 2008: 359)

Çalışanların GY stratejilerine uygun kararlar verebilmeleri için, kapasiteyi hangi dönemlerde hangi fiyatlardan satabileceklerini ve ne kadar indirim yapabileceklerini bilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yeni bir rezervasyon geldiğinde ön büro çalışanı ya da rezervasyon çalışanı kapasiteyi (oda) hangi fiyattan satması gerektiğini bilmelidir. Böylece, hedeflenen karlılığa ulaşmak kolaylaşmaktadır.

OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ UYGULAMA MODELLERİ

Otel işletmelerine GY süreçlerinin uygulanabilmesi için yapılması gerekenler bazı yazarlar tarafından model olarak sunulmuştur. GY uygulamak isteyen otel işletmeleri pek çok konuda hazırlık yapmalıdır. Organizasyon yapısı esnek ve değişime açık olmalıdır.

Bunun anlamı, GY için yapılanlar üst yönetimin onayı dahilinde olmalıdır. İzleyen bölümde söz konusu modeller açıklanmaktadır;

Jones ve Hamilton'un Gelir Yönetimi Uygulama Modeli

GY sisteminin otellerde uygulanma sürecine yönelik ilk olarak Jones & Hamilton (1992: 91) tarafından yedi aşamadan oluşan bir model önerilmiştir. Model, ilk maddeden itibaren insan unsurunun önemini vurgulamaktadır. GY sisteminin başarısı, otel işletmesinde çalışanların, strateji ve taktikleri kavraması ile mümkündür. GY'nin başarısı bilgiyi kullanan ve bu bilgiler neticesinde karar alan çalışanların niteliklerine bağlıdır. Bu nedenle, GY otel çalışanlarının iş tanımlarında olmalı ve insan kaynakları politikalarına yansıtılmalıdır, Bu amaç doğrultusunda;

- Bilgi teknolojilerini kullanabilen, analitik düşünebilen çalışanlar istihdam edilmelidir,
- GY performansında gelişmeler olduğunda çalışanlar ödüllendirilmelidir.
- Otel genelinde gelir yönetimi kavramına ilişkin çalışanların inancı güçlendirilmelidir,
- İlk zamanlarda yapılabilecek hatalar anlayışla karşılanmalıdır,
- Ön büro müdürü, banket müdürü, satış müdürü ve yiyecek içecek müdüründen oluşan bir talep tahmin komitesi kurulmalıdır.
- GY uygulama aşamasında sadece yöneticiler değil aynı zamanda ön büro elemanları, rezervasyon görevlileri, kasiyerler gibi çalışanlar da sistem içerisinde etkili olabilecek bir düzeye getirilmelidir,
- Çalışanlara verilecek eğitimlerde teknik terimler kullanımından kaçınılmalıdır. Onların anlayacağı dilde anlatım yapılmalıdır,
- Motivasyonu arttırmak için sistem içerisinde olumlu katkılar sunan çalışanlar ödüllendirilmelidir,
- Otel genel performansı değerlendirilmesine GY performans kriterleri de eklenmelidir,
- Bu modelde önemli bir konumda bulunan talep analizi aşağıdaki unsurları içermelidir.
- Otelin bulunduğu yer, bölgesel özellikler, demografik yapı, ulaşım imkanları gibi temel veriler toplanmalıdır,
- Otelin bulunduğu bölgedeki potansiyel kaynakların ve toplam talebin izlenmesi yönünde bazı sayısal veriler tanımlanmalıdır,
- Rakip otel işletmelerinin özellikleri bilinmeli ve pazardaki rekabet ortaya konulmalıdır,
- İşletmelerin pazar bölümleri için güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmelidir,
- Ana pazarın bölümlere ayrılmalıdır,
- İşletmeye karşı oluşacak talep finansal ve finansal olmayan yönleri ile tahmin edilmelidir,
- Bu bilgilerin ve iş süreçlerinin devamlı denetlenmesi gerekmektedir.

Bu süreç içerisinde, otel işletmesinin bulunduğu destinasyonda yaşayan otel çalışanları ile kurulacak diyaloglar çok faydalı olabilecektir. Çalışanların bölge ile ilgili gözlemlerinden yararlanmak GY kapsamında alınacak kararların doğruluğunu kuvvetlendirecektir (Jones & Hamilton, 1992). Genel hatlarıyla otel işletmeleri için faydalı bir model sunan yazarlar, GY sistemini çok genel almışlardır. Ancak uygulamaya

geçildiğinde detaylarda durumlar farklılaşabilmektedir. Modele yapılan bazı eleştiriler ise şu şekilde sıralanabilir (Emeksiz, 2001: 76):

- Otel işletmelerinin büyüklüğü ve özellikleri dikkate alınmamıştır,
- Otellerin GY sistemine hali hazırda sahip olduğu varsayılmıştır. Ancak GY sistemine sahip olmayan otellerin hangi adımları atması gerektiği belirtilmemiştir,
- Birinci aşamada tahmin komitesi belirlenmiştir. Ancak, komitenin örgüt içerisindeki yeri ve sorumlulukları belirtilmemiştir,
- İkinci aşamada verilen GY sorumluluklarının iş tanımlarında yer almalı işlemi, birinci aşamada yapılması gereken bir işlemdir,
- İkinci aşamada talep analizi başlığı altında arz analizine de yer verilmiştir.

Donaghy, McMahon ve McDowell'in Gelir Yönetimi Uygulama Modeli

Otel işletmelerinde GY uygulama sürecine ilişkin ortaya konulan ikinci model (Donaghy vd., 1995; Donaghy & McMahon, 1995) Donaghy, McMahon ve McDowell'in gelir yönetimi uygulama modelidir. Yazarlar Jones ve Hamilton'un modelinden yola çıktıkları için modeller arasında benzerlikler bulunmaktadır. Gelir yönetiminin otel işletmelerinde uygulanabilmesi için on aşamalı bir model önerilmektedir. Bu model ve detayları tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Donaghy, McMahon ve McDowell'in Gelir yönetimi uygulama modeli

1. Aşama: Çalışanlar <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların gelir yönetimi uygulamalarına hazır hale getirilmesi ve eğitimlerinin verilmesi• Misafirler ile otel arasında doğabilecek problemlerin tespit edilmesi• Tahmin komitesinin kurulması• Pazar ve misafirlere ait veri bankasının oluşturulması
2. Aşama: Talep Analizi <ul style="list-style-type: none">• Rekabeti ve talebi oluşturan kaynakların ortaya konulması• Otelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi• Talep düzeylerinin ve rezervasyon özelliklerinin tahmin edilmesi• Dış etkenlerin devamlı takip edilmesi
3. Aşama: Pazar Bölümleme <ul style="list-style-type: none">• Pazarın tanımlanması• Pazarın bölünmesi• Hizmetlerin pazar bölümlerini dikkate alarak oluşturulması
4. Aşama: Otele En Uygun Müşteri Karmasının Belirlenmesi <ul style="list-style-type: none">• Müşterilerin harcama yatkınlıkları ve satın alma düzeylerinin göz önünde bulundurulması
5. Aşama: Pazar Bölümlerinden Gelen Talebin Analizi <ul style="list-style-type: none">• Maddi kayıpların ve kazançların hesaplanması• Daha fazla harcama yaparak yüksek düzeyde gelir getiren misafirlerin yer değiştirmesinden kaçınılması
6. Aşama: Kapasite Tahsis Düzeylerinin Belirlenmesi <ul style="list-style-type: none">• Pazar bölümlerinin talebini karşılayacak kapasite atamalarının gerçekleştirilmesi
7. Aşama: Gelir Yönetimi Sisteminin Tanıtılması <ul style="list-style-type: none">• Acenteler ve şirketlere yönelik tanıtıcı çalışmalar ile küçük ve bağımsız otellerin acenteler ve şirketlere yönelik tanıtıcı çalışmaların yapılması
8. Aşama: Getiri Yönetimi Sistemine Misafir Uyumunun Sağlanması <ul style="list-style-type: none">• Otelin gelir yönetimi hedeflerinin belirlenmesi• Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması
9. Aşama: Faaliyetlerin Değerlendirilmesi <ul style="list-style-type: none">• Kapasite tahsislerinin yeniden ele alınması• Talepteki değişimlerin değerlendirilmesi

<ul style="list-style-type: none">Talebi belirleyen ek değişkenlerin tanımlanması
10. Aşama: Eylem
<ul style="list-style-type: none">Gelir yönetimi uygulama süreçlerinde gerekli olan tüm değişimlerin gerçekleştirilmesi

Kaynak (Donaghy & McMahon, 1995: 57)

Bu modele yöneltilen eleştiriler genel hatlarıyla Donaghy, McMahon ve McDowell'in GY Uygulama Modeli'ne yöneltilen eleştirilere benzerdir. Ek olarak bu modelde, pazar bölümlerinin otelin karlılığına etkisi verilmemiştir. Dördüncü aşamada verilen uygun pazarlama karması aslında pazar bölümlendirmesinin bir sonucudur ve ayrı bir başlık altında verilmesine gerek yoktur. Aşağıda tablo 3'te her iki model aynı anda ve özet şekilde görülmektedir.

Tablo 3. İki Modelin Karşılaştırılması

Jones ve Hamilton'un Gelir Yönetimi Uygulama Modeli	Donaghy, McMahon ve McDowell'in Gelir yönetimi uygulama modeli
1. Getiri Yönetimi kültürünün geliştirilmesi 2. Talebin bütüncül olarak analiz edilmesi 3. Fiyat-Değer analizi yapılması 4. Pazar bölümlenme sürecinin gerçekleştirilmesi 5. Talep özelliklerinin ve talepte meydana gelen dalgalanmaların değerlendirilmesi 6. Rezervasyon özelliklerinin izlenmesi 7. Getiri yönetiminin değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi	1. İşgören 2. Talep değerlendirmesi 3. Pazar bölümlenme 4. Otele en uygun misafir seçeneğinin belirlenmesi 5. Gerçekleşen talebin pazar bölümlerine göre değerlendirilmesi 6. Her bir pazar için ayrılacak kapasitenin belirlenmesi 7. Gelir yönetimi sisteminin bilinirliğinin sağlanması 8. Gelir yönetimi sistemine misafir uyumunun sağlanması 9. Yapıların gözden geçirilmesi 10. Harekete geçilmesi

Kaynak: (Donaghy vd., 1995)

Yeoman'ın Gelir Yönetimi Modeli

Yapılan birçok araştırmada insan unsuru göz ardı edilmiştir. Yeoman ve Watson'a (1997) göre, GY süreci tahmin, strateji ve insana dayalı bir süreçtir. Başarı bir GY uygulaması için en kritik faktör insandır. Karar verici olan insanı kapasite üstü rezervasyon politikası, talebin dalgalı olması, risk gibi faktörler karar alıcının öngörüsünü etkilemektedir. İnsana dayalı faaliyet sistemi olarak GY önemsenmektedir. Gelecek ile ilgili doğru tahminler yapabilmek GY sisteminin en önemli basamağıdır. Risk alabilme, hava şartları, rekabet, kapasite üstü alınacak rezervasyonlar gibi birçok faktör getiri yöneticisinin kararlarını etkiler. Bu faktörler daha önce işletme tarafından elde edilen veriler ve misafir profilleri ile bütünleştirilerek tahmin sistemi içine alınır. Bu noktada teknoloji kullanımı, getiri yöneticisinin en büyük yardımcısıdır (Kayaman, 1998: 57) İşletme içerisinde oluşturulan GY takım çalışması işletme içerisinde desteklenmelidir. Örgütsel katılım işletme tarafından teşvik edilmelidir. Talep sistemi içerisinde elde edilen veriler insan sistemi içerisinde değerlendirilir. Böylece, stratejik sistemdeki taktik ve politikalar belirlenmiş olur.

Emeksiz Gelir Yönetimi Uygulama Modeli

Diğer modellere yapılan eleştirel dikkate alındığında, yazar beş adımdan oluşan bir GY modeli ortaya koymuştur. GY'nin bir sistem olarak kurulabilmesi için birinci ve ikinci aşamalar daha uzun vadeli hedefleri içeren çalışmalardır. Üçüncü aşama, GY'nin omurgasını oluşturan, kalış günü yaklaştıkça yapılması gerekenleri anlatmaktadır. Dördüncü aşamada, nicelik ve niteliksel olarak GY sisteminin performansını ölçmeye dönük işlemler yer almaktadır. Beşinci aşamada ise doğal olarak, performans değerlendirmesinden sonra yapılması gerekenler tartışılmaktadır (Emeksiz, 2001).

İlk aşamada, GY'nin otel işletmesinde uygulanabilmesi için yönetimin onayını almak büyük önem taşımaktadır. Eğer, eksiklikler varsa giderilmelidir. Örneğin, çalışanlar eğitilmelidir. Hemen ardından bir strateji belirlenmelidir. GY'de kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler belirlenir. Kısa vadede, fiyat, kapasite yönetimi ve gelir artışı ön plandadır. Uzun vadede ise karlılık, misafir memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi konulara odaklanılmaktadır. Hazırlık aşamasında GY komitesinin kurulması çok önemlidir. Komite içerisinde otel yöneticisi, satış-pazarlama yöneticisi, rezervasyon yöneticisi, yiyecek içecek yöneticisi ve getiri yöneticisinin yer alması uygun olacaktır. GY kapsamında yapılan işler sürekli değişim gösteren pazar koşullarında yapılmaktadır. Bu nedenle stratejik bir pazarlama planının olması GY faaliyetlerinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Donaghy vd., 1995: 56). Beş yıldızlı otellerde GY uygulanması uzun vadeli bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmenin kendi arz yapısını bilmesi önemlidir. Ayrıca, otel işletmesinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditler ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Böylece oteller, kendilerini rakipleriyle kıyaslayabileceklerdir.

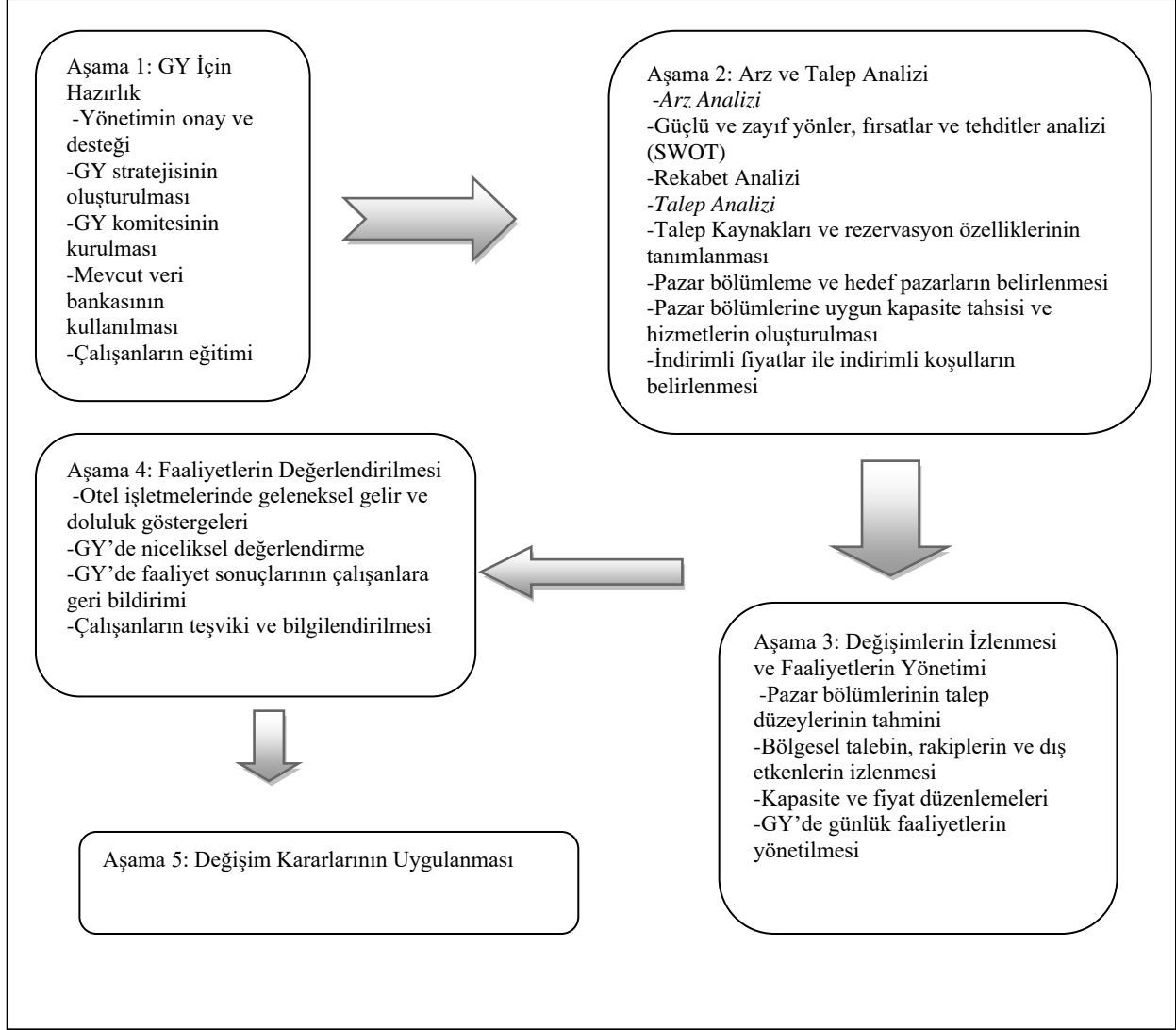
Otel işletmeleri eskiden beri farklı istek ve ihtiyaçlara sahip pazar bölümlerine farklı fiyatlar sunmaktadır. Fakat her bir pazar bölümlerine sunulan fiyatlar belli bir düzen içerisinde yapılmalıdır. Bu sistematığın kurulabilmesi için pazarlama planı sırasında talep analizi ve pazar bölümlerine işlemleri yapılmalıdır. Otel işletmelerinin zaten yaptıkları pazar bölümlerini (münferit, acente, konferans, uzun konaklayanlar, kısa konaklayanlar...) GY sistemi daha yalın bir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bunlardan ilki, farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarını daha net hale getirerek bunlara uygun hizmet, kapasite ve fiyat ayarlamaktır. İkincisi ise, pazar bölümlerinin giriş tarihinden ne kadar önce rezervasyon yaptıkları, konaklama süreleri, giriş ve çıkış gibi özellikleri belirlenmelidir. Daha sonra ise pazar bölümlerine uygun pazarlama karması belirlenmelidir. Otel işletmelerinde düşük talep dönemlerinde uygulanan indirimli fiyatlara bazı koşullar getirilebilir. Bu koşullar aşağıdaki gibi olabilir (Kaya, 2008: 39-40).

- Talep koşullarına göre belirlenen bir tarihten önce rezervasyon yaptırılması,
- Yapılacak konaklamaya süre şartı konulması (en az iki gece konaklamada indirim yapılması gibi.),
- Otele olan talebin düşük olduğu günlerde konaklama yapılması,
- Rezervasyon için yapılan ön ödemenin iade edilmemesi.

Sonraki aşamada talep değişimlerinin izlenmesi önem taşımaktadır. Kalış günü yaklaştıkça ya da kalış günü geldiğinde yapılacak işlemler belirlenmektedir. Pazar bölümlerinin konaklama talebi değişkenlik gösterebilir. Bazı pazar bölümlerinde iptaller olabileceği gibi bazılarında beklenenden fazla rezervasyon talebi gelebilir. Pazar bölümlerinde gerçekleşen bu hareketlere göre yeniden kapasite ve fiyat düzenlemeleri yapmaya ihtiyaç duyulabilir. Daha sonra GY faaliyetlerinin değerlendirilmesi

gerekmektedir. Bu bağlamda, otel işletmelerinde GY sürecinin içerisinde yer alan ön büro ve satış-rezervasyon personelinin yaptıkları katkılar neticesinde ödüllendirilmesi sağlanmalıdır. Son aşamada GY performansının değerlendirilmesi sonucunda uygulamada yapılan hatalar ortaya konabilir. Böylece aşamaların nerelerinde, hangi değişikliklerin yapılması gerektiği kararlaştırılabilir.

Şekil 1. Emeksiz GY Uygulama Modeli



İşletmelerin takip etmesi gereken bazı ölçütler bulunmaktadır. Bu bağlamda devam eden bölümde otel işletmelerinde getirinin ölçülmesi açısından önemli olduğu düşünülen kavramlar ele alınmaktadır.

OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİNİN ÖLÇÜLMESİ

Otel işletmelerinde GY'nin çok önemli iki özelliği vardır. Bunlar, oda kapasitesinin yani doluluk oranının artırılması ve fiyatlamadır. Fiyatlama ise gelirin artırılmasını ifade etmektedir. Geleneksel gelir ve doluluk göstergeleri aşağıda tablo 4'te ve tablo 5'te gösterilmektedir. Otel işletmeleri doluluk ile birlikte gelirin artırılması için çalışmalar yapmaktadır.

Tablo 4. Otel İşletmelerinde Doluluk Oranları

Türü	Hesaplanması	Kullanımı	Sınırlılıkları
Oda Doluluğu	Satılan oda sayısı/Toplam oda sayısı	Satılan oda yüzdesini gösterir	*Kişi sayısını göstermez *Odaların hangi nedenle satılmadığını göstermez
Satılabilir Oda Doluluğu	Satılan oda sayısı/Satışa hazır oda sayısı	OOS ve OOO [†] odalar fiziksel kapasiteden düşülür.	Kişi sayısını göstermez.
Yatak Doluluğu	Satılan Yatak Sayısı/Satışa hazır yatak sayısı	Yatak sayısı üzerinden değerlendirme şansı vermektedir. Ek yataklar hesaba katılır.	Satılan çift kişilik yataklar oranı saptırabilir. Satılmayan odaları göstermez
Geceleme Yapan Kişi Oranı	Geceleyen kişi sayısı/satışa hazır yatak sayısı	Geceleme yapan kişi sayısını gösterir. Oranlarla kıyaslanabilir.	Satılmayan odaları göstermez.
Çift Kişilik Doluluk	Çift kişiye satılan oda sayısı/ toplam çift kişilik oda sayısı	Twin odaları çift kişilik oda olarak hesaplar. Satış çalışanlarının çift kişilik oda satış becerilerini gösterir.	
Doluluk Çoğaltan Oranı	Birden fazla müşteriye satılan oda sayısı/satılan oda sayısı	Toplam oda sayısının ne kadarının birden fazla müşteriye satıldığını gösterir. Yiyecek-içecek gelirlerinin tahmininde, oda müşteri ihtiyaçlarının tespitinde kullanılır.	
Oda Başına Müşteri Sayısı	Müşteri sayısı/satılan oda sayısı	Birden fazla kişiye hangi oranda satıldığını ve bir odada kaç kişiye hizmet verildiğini gösterir.	

Kaynak: (Emeksiz, 2001)

Otel işletmelerinde yönetim fonksiyonlarından planlama ve kontrol aşamalarında kullanılan en önemli ölçütler doluluk oranlarıdır. Satılacak oda sayısı ve bu odalardan elde edilecek gelir planlamanın ilk aşamasının oluşturur. Doluluğa bağlı olarak, çalışan sayısı, enerji masrafları gibi maliyet kalemleri tahmin edilmektedir. Otel işletmeleri için diğer bir performans göstergesi ise gelirdir. Geleneksel olarak kullanılan **“ortalama oda fiyatı”** en önemli oranlardan bir tanesidir. Gerçekleşen oda gelirinin satılan oda sayısına bölümü ile elde edilir. Bu oranın **“satılabilir oda başına gelir”** ve **“potansiyel ortalama oda fiyatı”** ile karşılaştırılması daha anlamlı çıkarımlar yapılmasını sağlayacaktır. Satılabilir oda başına gelir, boş kalan kapasitenin fiyat üzerinde etkisini gösterir. Doluluk ve fiyat yükseldikçe, ortalama günlük oda fiyatı ve satılabilir oda başına gelir arasındaki fark azalacaktır. Kapı fiyatı (rack rate) üzerinden ne kadar indirim yapıldığını görmek için, ortalama günlük oda fiyatı ile potansiyel ortalama oda fiyatı kıyaslanmalıdır. Aşağıdaki tabloda gelir oranları gösterilmektedir

[†] OOS (Out of Service), OOO (Out of Order), kapasite dışında kalan odaları gösterir.

Tablo 5. Otel İşletmelerinde Gelir Oranları

Türü	Hesaplanması	Kullanımı	Sınırlılıkları
Ortalama Günlük Oda Fiyatı ADR- Average Daily Rate)	Gerçekleşen odalar geliri/ Satılan Oda sayısı	Potansiyel ortalama oda fiyatı üzerinden yapılan indirimler sonucunda ne kadar kayıp olduğunu gösterir.	Boş kalan oda kapasitesini hesaba katmaz.
Satılabilir Oda Başına Gelir REVPAR – Revenue per available room	Gerçekleşen Odalar Geliri/ Satışa Hazır Oda Sayısı	Toplam arz edilen oda üzerinden hangi fiyata ulaşıldığını gösterir. Gerçekçi bir rakamdır.	
Müşteri Başına Odalar Geliri	Gerçekleşen Odalar Geliri/Müşteri Sayısı	Konaklayan müşteri başına elde edilen oda gelirini gösterir.	
Müşteri Başına Yiyecek İçecek Geliri	Gerçekleşen Yiyecek İçecek Geliri/Müşteri Sayısı	Pansiyon satışlarının (BB, HB, FB) odalar gelirinden ayrı bakılmasını sağlar.	
Müşteri Başına Gelir	Toplam Gelir/Müşteri Sayısı	Oda ve pansiyon dışı gelirlerin eklenmesiyle toplam gelire ulaşılır. Müşterilerin otelin toplam gelirine olan katkısını gösterir.	
Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı (1)	(Çift kişilik doluluk oranı x fiyat farkı) + potansiyel ortalama tek kişilik fiyat	Ulaşılmaması gereken hedef fiyatı gösterir. İndirimlerde değerlendirme yapma olanağı sunar.	Tek ve çift kişilik fiyatların oda tiplerine göre değişmediğini varsayar.
Potansiyel ortalama Oda Fiyatı (2)	Oda Tipleri Kapı Fiyatı Toplamı/Oda Tip Sayısı	Ulaşılmaması gereken hedef fiyatı gösterir. İndirimlerde değerlendirme yapma olanağı sunar	Odaların kaç adetinin tek veya çift kişilik satılacağını dikkate almaz.
Potansiyel Odalar Geliri	Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı x Toplam Oda Sayısı	Ulaşılabilecek en yüksek odalar gelirini gösterir.	Kapı fiyatından ısrar edilirse iş kayıpları ortaya çıkar.

Kaynak: (Emeksiz, 2001: 141)

Ortalama günlük oda fiyatı (ADR) ile tüm odalar satıldığında elde edilebilecek potansiyel en yüksek gelirin günlük olarak ve belirli dönemlerde karşılaştırılması fiyat etkinliğinin denetimini sağlamaktadır. Fiyat etkinliği ile ilgili bir örnek vermek gerekirse;

$$\text{Fiyat Etkinliği} = \frac{\text{Gerçekleşen günlük ortalama oda fiyatı}}{\text{potansiyel ortalama oda fiyatı}} = \frac{85\$}{120\$} = \%70' \text{dir}$$

Odalarda konaklayan kişi sayısı arttıkça, misafir başına oda geliri düşerken, müşteri başına yiyecek içecek geliri ve ekstra harcamalar artacaktır. Pazar bölümlerine yapılan indirimler ve misafire ikram olarak sunulan odalar (complimentary) potansiyel geliri azaltmaktadır. GY sadece doluluk ya da sadece geliri arttırmayı amaçlamamaktadır. Bu nedenle, GY ilk defa Lovelock tarafından formülize edilmiştir. Kapasitenin potansiyel gelir etkinliği- KPGE (Asset revenue generating efficiency- ARGE) olarak adlandırılmaktadır. Doluluk oranı ile fiyat etkinliğinin çarpılması sonucunda elde edilmektedir.

SONUÇ

Havayolu şirketlerine başarıyla kullanılan GY sistemi, (Donaghy vd., 1995) stoklanamaz ürünleri bulunan ve sabit kapasite ile çalışan otel işletmeleri tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Otel işletmelerinde gelir yönetimi sisteminin uygulanmasının birçok nedeni vardır. Üretilen mal ve hizmetlerin üretildiği yerde tüketilmesi, üretilen hizmetlerin stoklanması ya da başka bir yere taşınmaması, sabit maliyetlerin yüksek olması bu nedenlerden bazıları olarak sıralanabilir. Turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmeleri, yoğun talep dalgalanmaları karşısında başarıya ulaşabilmek için GY stratejilerine ihtiyaç duymaktadır. GY sisteminin otel işletmelerinde uygulanabilmelerine ilişkin birçok model geliştirilmiştir. Ancak, teorik çalışmalar haricinde (Donaghy vd., 1995; Donaghy & McMahon, 1995; Escoffier, 1997; Jones & Hamilton, 1992; Kimes, 1989a, 1989b; Orkin, 1988) otel işletmelerinde GY'nin uygulanması üzerine yapılmış çalışmaların sayısı oldukça azdır (Emeksiz vd., 2006; Griffin, 1995; Okumuş, 2010). Bu nedenle, otel yöneticilerine yol göstermesi açısından GY sisteminin uygulanmasına ilişkin çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Gelir yönetimi uygulamaları otel işletmelerin ideal gelire ulaşması için kullanılan bir strateji olarak kullanılmaktadır. Yüksek talep dönemlerinde olduğu gibi, turizm ürünlerine yönelik talebin durma noktasına geldiği küresel kriz durumlarında da gelir yönetimi uygulamalarının kullanılması kapasitenin atıl kalmamasını sağlayabilir. Örneğin, Covid-19 salgın sürecinde işletmelerin ayakta kalması ve finansal başarıya ulaşması ancak GY stratejilerinin uygulanması ile mümkün olduğu yapılan bir çalışma ile ortaya konmuştur (Türkseven & Koşan, 2022). Bu bağlamda, otel işletmelerinin gelir yönetimine önem vermeleri ve gelir yöneticisi pozisyonu açmaları öneri olarak sunulabilir.

Otel işletmelerinde ön büro çalışanları ve ön büro yöneticisi kapasite yönetiminden, satış-rezervasyon çalışanları ise talep yönetiminden sorumludur. Bu departmanların birbirleri ile uyum içerisinde çalışabilmesi için bir gelir yöneticisinin istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu departmanlarda çalışanlar GY kapsamında hangi fiyatları verecekleri, yüksek talep ve düşük talep dönemlerinin dinamiklerini iyi anlamalıdır. Örneğin, günlük faaliyet raporlarında görülen dolu odalar, girişler, uzatma yapan odalar, kapı müşterileri ve arızalı odalar oda kapasitesini azaltır. Erken ayrılmalar, iptal edilen rezervasyonlar, gerçekleşmeyen konaklamalar ise oda kapasitesini arttırmaktadır. Önemli olan, oda kapasitesinin atıl kalmasını önleyerek en uygun fiyatlar ile maksimum getiriye ulaşmaktır. Öte yandan, Otel işletmeleri pazarlarını bölümlere ayırarak kendileri için en uygun iş seçeneklerini oluşturmalıdır. Oda kapasitesi, genellikle gruplara ve münferit misafirlere önceden belirlenen miktarlarda tahsis edilmelidir. Bunun oranının ne olacağı gelir yöneticisinin sorumluluğundadır. Ayrıca, gelmesi olası bir pazar bölümüne verilecek yerin değeri ile bu yerin başka bir pazar bölümüne verilmesi ile oluşacak değer karşılaştırılması durumunda otel işletmesine en yüksek değeri getirecek iş seçeneği belirlenmelidir (Orkin, 1988). Otel işletmeleri, ellerinde oda bulundurmamak amacıyla kalış süresi denetimine özen göstermelidir. Misafirlerin kalış süreleri oluşturulan paketlerle sınırlandırılabilir. Bu bağlamda, otel işletmelerinde GY stratejileri kapsamında bir gecelik oda talebi yer olmasına rağmen reddedilebilir. Ayrıca, ön büro sistemi içerisinde yer alan otomasyon sistemleri ile geçmiş rezervasyonların durumları incelenerek talep tahmini yapılabilir. Pahalı GY yazılımlarının satın alınması bir zorunluluk değildir. İleriye dönük talebi tahmin ederken, bölgesel talep ve rakipler bilgi teknolojileri yardımıyla takip edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Andrews, S. (2008). *Textbook of front office management and operations*. Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Brotherton, B., & Mooney, S. (1992). Yield management-progress and prospects. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 23–32.
- Chambers, H. (1992). Front office: Procedures, social skills and management. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2), 169–170.
- Choi, T. Y., & Cho, V. (2000). Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 17–31.
- Cross, R. (1997). *revenue management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. Broadway Books, New York.
- Donaghy, K., & McMahon, U. (1995). Managing yield: A marketing perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 2(1), 54–62.
- Donaghy, K., McMahon, U., & McDowell, D. (1995). Yield management: an overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 139–150.
- Emeksiz, M. (2001). *Beş yıldızlı otel işletmeleri için getiri yönetimi uygulama modeli*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Emeksiz, M., Gursoy, D., & Icoz, O. (2006). A yield management model for five-star hotels: computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 536–551.
- Escoffier, M. R. (1997). Yield management: Where we've been, where we are, where we're going. *FIU Hospitality Review*, 15(1), 47–56.
- Griffin, R. K. (1995). A categorization scheme for critical success factors of lodging yield management systems. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3–4), 325–338.
- Hornby, S., Morrison, J., Dave, P., Meyers, M., & Tenca, T. (2010). Marriott international increases revenue by implementing a group pricing optimizer. *Interfaces*, 40(1), 47–57.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel revenue management from theory to practice*. Zangador, Varna.
- Jones, P., & Hamilton, D. (1992). Yield management: Putting people in the big picture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 89–95.
- Kasavana, M. L., & Brooks, R. M. (1998). *Front office procedures*. (Fifth Ed.), Michigian, Educational Institute American Hotel & Motel Association.
- Kaya, E. (2008). İstanbul'da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde getiri yönetimi ve elektronik dağıtım kanalları ile etkileşimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kayaman, R. (1998). *Konaklama İşletmelerinde getiri yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kimes, S. E. (1989a). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14–19.
- Kimes, S. E. (1989b). Yield management: A tool for capacity-considered service firms. *Journal of Operations Management*, 8(4), 348–363.
- Kozak, N. (2010). *Turizm pazarlaması* (Üçüncü baskı). Ankara: Detay Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M., A., & Kozak, M. (2009). *Genel turizm* (Sekizinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lai, K. K., & Ng, W. L. (2005). A stochastic approach to hotel revenue optimization. *Computers and Operations Research*, 32(5), 1059–1072.
- Liu, C., & Lu, J. (2005). A Hybrid Optimization Model for Hotel Yield Management. *In Proceedings of ICSSSM'05. 2005 International Conference on Services Systems and Services Management*, 1, 259–262.
- Okumuş, F. (2010). The Implementation Process of a revenue management strategy in Britco Hotels.

Strategic Management for Hospitality and Tourism, 253–275.

- Olalı, H. & Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği* (İkinci baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Orkin, E. B. (1988). Boosting your bottom line with yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(4), 52–56.
- Sawhney, S., & Lewis, R. C. (1993). Hotel yield management in practice: a case analysis. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 1(2), 7-25.
- Sökmen, A. (2002). Önbüro departmanı. Kozak, N. (Ed.), *Otel İşletmeciliği içinde* (19-64) (Birinci baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Talluri, K. T., & Ryzin, G. J. Van. (2005). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer Science.
- Türkseven, Y. Ç., & Koşan, L. (2021). Covid-19 pandemi sürecinin getiri yönetimi kapsamında değerlendirilmesi: Bir otel işletmesinde uygulama. *Journal of humanities and tourism research (Online)*, 11(11–4), 738–775.
- Yeoman, I., Ingold, A., & Kimes, S. E. (1999). Yield management: Editorial introduction. *Journal of the Operational Research Society*, 50(11).
- Yeoman, Ian, & Watson, S. (1997). Yield management: A human activity system. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 80–83.