

Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Müşteri Karlılık Analizi Açısından Değerlendirilmesi*

Durmuş ACAR**
Nurcan SÜKLÜM***

ÖZET

Günümüzde hizmet işletmelerinde maliyetler belirlenirken sadece ürün maliyetlerine değil aynı zamanda müşteri maliyetlerine de bakılmaktadır. Hizmet işletmelerinden olan konaklama işletmelerinde de müşteri maliyetleri önem kazanmakta, işletmeler farklı hizmet konseptleri uygulamakta ve maliyetler farklı olmaktadır. Bunlardan biri de tüm hizmetler için tek fiyat ödenen herşey dahil sistemidir. Çalışmada, herşey dahil sistemini uygulayan konaklama işletmelerinde müşterilerin karlılığını tespit etmek amacıyla beş yıldızlı bir otel işletmesinde müşteri karlılık analizi araştırması ve uygulaması yapılmıştır. Öncelikle literatür taraması yapılmış, daha sonra aynı otel işletmesinde konaklayan müşterilerin verilen hizmetlere verdikleri önem düzeyini ve hizmetlerden duydukları memnuniyet düzeyini tespit etmek amacıyla anket uygulanmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında öncelikle otel işletmesinin müşterileri gruplandırılmış ve belirlenen müşteri gruplarına ait gelirler ve maliyetler tespit edilmiştir. Son olarak da müşteri gruplarının gelirleri ve maliyetleri arasındaki farklara bakılarak karlı olup olmadıkları tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda otel işletmesinin müşteri gruplarının tamamının karlı olmadığı, turizm sezonunun bazı aylarında karlı oldukları bazı aylarında karlı olmadıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Konaklama işletmeleri, herşey dahil sistemi, müşteri karlılık analizi.

JEL Sınıflandırması: M40, M41.

Evaluation Of All-Inclusive Sytem In Hospitaly Businesses In Terms Of Customer Profitability Analysis

ABSTRACT

Today customer costs are also considered as well as products costs while determining the costs in service businesses. Customers costs become crucial in hospitality businesses that are within service businesses as well, businesses implement different service concepts and the costs are different. All-inclusive system, in which a single price is paid for all services, is one of these concepts. In the study, a customer profitability analysis research and implementation was carried out in a five-star hotel business in order to determine the profitability of customers in hospitality businesses implementing all-inclusive system. First, literature survey was carried out then questionnaire was conducted to specify the level of importance that the customers lodging at the same hotel business attach to services and their level of satisfaction with the services. In the second part of the study, primarily the customers of hotel business were grouped and incomes and costs regarding the specified customer groups were identified. Finally, it was established if the customers remained profitable or not by checking the differences between incomes and costs of customer groups. As a result of the study, it was observed that not all customer groups remained profitable and customer groups remained profitable during some months in tourism season as well as remaining unprofitable.

Keywords: Accommodation businesses, all-inclusive system, customer profitability analysis.

Jel Classification: M40, M41.

* Bu Çalışma Nurcan SÜKLÜM'ün 2014 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde savunmuş olduğu "Konaklama İşletmelerinde Herşey Dahil Sisteminin Müşteri Karlılık Analizi Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

** Prof. Dr. Durmuş Acar, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

*** Yrd. Doç. Dr. Nurcan Süklüm, Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Bölümü

1. GİRİŞ

İşletmelerin müşterileri veya müşteri gruplarının birbirinin aynı olmaması nedeniyle her müşteri farklı türde ürün veya hizmet talep etmekte, farklı maliyetlere neden olmakta ve işletme karına farklı katkı sağlamaktadır.

Müşteri karlılığı, belirli bir dönemde müşteri maliyetleri ile gelirleri arasındaki farktır. Hizmet işletmelerinde maliyetler daha çok müşteriler tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde müşteri karlılığı önem kazanmaktadır. Hizmet işletmeleri arasında önemli bir yer tutan konaklama işletmelerinde de maliyetler müşteriler tarafından belirlenmektedir. Ancak konaklama işletmelerinde uygulanan farklı pansiyon uygulamaları farklı maliyetlere neden olmaktadır. Bu pansiyon tiplerinden günümüzde oldukça sık uygulama alanı bulan bir uygulama da herşey dahil sistemi (HDS)'dir. Bilindiği gibi HDS, müşterinin tatili boyunca bütün hizmetler için tek bir fiyat ödemesini öngören bir sistemdir. Bu nedenle bu sistemle gelen müşterilerin işletmeye getirdikleri gelir ile maliyetlerin hesaplanması ve müşterilerin işletmeye olan karlılıklarının hesaplanması önem kazanmaktadır.

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Türkiye'de otel işletmeleri, turizm işletme belgeli ve belediye belgeli olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir. Turizm işletme belgeli otel işletmeleri, Turizm Bakanlığı'nın denetimi altında işletmecilik faaliyetlerini sürdürürlerken, belediye belgeli otel işletmeleri ise belediyelerin denetimi altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. 6 Temmuz 2000 tarih ve 24101 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinin türlerine ve sınıflarına göre taşımaları gereken nitelikler belirtilmektedir. Ayrıca bu yönetmelik, Türkiye'de "turizm işletme belgeli" otel işletmelerini yıldızlara göre ayırma tabii tutmaktadır (Kozak, 2002: 14).

Konaklama işletmelerinin, artan rekabetin de etkisiyle her geçen gün hizmet anlayışları değişmekte, yeni mal ve hizmet üreten departmanlar hizmete açılmaktadır. Ancak farklı yönetim anlayışına sahip olsalar da hemen hemen hepsinde faaliyet gösteren departmanlar yaklaşık aynı olmaktadır. Temel amaçları müşteri memnuniyeti olan ve bu amaçla faaliyette bulunan departmanlar gelir getiren ve gelir getirmeyen departmanlar şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Gelir getiren departmanlar, odalar bölümü, yiyecek içecek bölümü ve yardımcı departmanlardan oluşmaktadır. Odalar bölümü, önbüro ve kat hizmetleri departmanları şeklinde ayrılabilir (Akgöz, 2003: 9). Konaklama işletmelerinde önbüro, müşterilerin işletmeye gelmeden önce rezervasyon yaptırma aşamasında iken ilişki içinde buldukları ve otele konakladıkları süre içinde bekledikleri hizmetlerin sunulmasında önemli bir rol oynayan bölümdür. Önbüro bölümünün fonksiyonu, müşteri otele gelmeden, önbüronun arka ofisinde görev yapan rezervasyon görevlileri ile sağlanan iletişimle başlamakta ve otel hakkında oluşan bu olumlu imajla birlikte sunulan hizmetlerle sürdürülmektedir (Şener, 2006:

21).Kat hizmetleri bölümü, otel konuk odalarının ve genel alanların temizliğinden sorumlu olan bölümdür (Kurgun, 2008: 59). Kat hizmetleri bölümü içerisinde oda gelirleri, minibar gelirleri, oda servisi gelirleri, late C/O (geç çıkış işlemi) geliri, safebox gelirleri ve oda kartı gelirleri yer almaktadır. Modern konaklama işletmeleri müşterilerine sundukları konaklama hizmetleri yanında yemek ve içki servisi de yapmaktadırlar. Bu nedenle, yemek ve içki gelirleri toplam gelirler içinde büyük bir yer kaplamaktadır (Çetiner, 1995: 19). Yiyecek içecek bölümü içerisinde bar gelirleri, restoran gelirleri, banket gelirleri, disco geliri ve yemek fişi geliri bulunmaktadır. Yardımcı departmanlar, konaklama işletmelerinde, konukların konaklama, yeme içme dışındaki ihtiyaçlarını karşılayan diğer birimler, telefon hizmetlerinden elde edilen gelirler, konuk çamaşırhanesinden elde edilen gelirler, internet gelirleri, oyun gelirleri, tesis kullanım gelirleri, kira gelirleri, berber- kuaför, çiçekçi, fotoğrafçı gelirlerinin elde edildiği birimlerdir (Akgöz, 2003: 10, 11).

Konaklama işletmelerinin gelir getirmeyen departmanları, konuklarla doğrudan bağlantılı olmayan dolayısıyla gelir yaratma fonksiyonu olmayan yönetim, mali işler, teknik servis, güvenlik, çamaşırhane ve satış ve pazarlama bölümleridir.

3. HERŞEY DAHİL SİSTEMİ

Dünya turizm talebinin hızlı bir biçimde artmasından dolayı, rekabet, fiyat ve özellikle ürün çeşitliliği önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşme olgusuyla birlikte turizm işletmeleri, doluluk oranlarını ve karlılıklarını artırmak ve bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek amacıyla ürün çeşitliliklerini geliştirme eğilimine girmişlerdir. Bu nedenle işletmeler farklı pazarlama teknikleri geliştirmişlerdir. Bunlardan birisi de herşey dahil sistemi'dir (Özdemir vd., 2011: 504). HDS, aslında bir paket tur çeşididir. Paket tur ise, bir seyahatin ulaştırma, konaklama, yeme içme, eğlence gibi ayrı ayrı parçalarının birleştirilerek müşteriye tek bir ürün ve fiyat olarak sunulmasını içeren faaliyetler bütünüdür (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 639). Paket turların basit paket tur ve herşey dahil paket tur olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Paket turların bu sınıflandırma şekli seyahatin planlanma aşaması ile ilgilidir. Basit paket tur, sadece ulaşım ve konaklama hizmetlerini içeren paket tur olarak tanımlanmaktadır (Wong and Kwong, 2004: 581). Herşey dahil paket tur ise, ulaşım, konaklama, yeme eğlence gibi bir seyahatin ayrı ayrı parçalarının birleştirilerek müşteriye tek bir ürün ve tek bir fiyat şeklinde satılmasını içeren faaliyetler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Yaylı ve Yayla, 2012: 144).

HDS ilk olarak 1930'lu yıllarda İngiltere'de tatil kamplarında uygulanmaya başlanmıştır (Üner vd., 2007: 54). HDS Türkiye'de ilk kez Marco Polo ve Magic Life tarafından uygulanmaya başlanmış ve hızla gelişerek Antalya başta olmak üzere tüm bölgelere yayılmıştır (Örücü vd., 2004: 228). Daha sonra Robinson Club, Club Calimera, Club Med, Club Aldiana gibi zincir işletmelerle birlikte özellikle Antalya, Bodrum, Marmaris gibi turistik bölgelerde birçok otel ve tatil köyünde de uygulanmaya başlamıştır (Aktaş vd., 2002: 622). Beş yıldızlı oteller ve tatil köylerinin ardından pazar payını kaybetmek istemeyen üç ve dört yıldızlı oteller ile apartlar, pansiyonlar da HDS'yi uygulamaya başlamışlardır

(Üngüren vd., 2009: 98). HDS, otel işletmelerine bir alternatif pansiyon uygulaması yaratması yanında; terör, deprem, rekabet gibi nedenlerden dolayı sıkıntı yaşayan Türk turizm sektörüne talep yaratmakta bu da tur operatörlerine çekici bir alternatif olmaktadır (Çakıcı ve Çetinsöz, 2007: 55).

HDS, turistlerin tatilleri boyunca karşılaşılabilecekleri beklenmedik harcamaları ortadan kaldırmaktadır (Çiftçi vd., 2007: 7). Ayrıca bu sistem konaklama işletmelerinin doluluk oranlarını ve gelirlerini artırmakta ve turizm sezonunu 15 ile 30 gün uzatmaktadır. Bu sistemi uygulayan işletmeler, sunulacak hizmetlerin önceden satılmış olması nedeni ile tur operatörlerinden ön ödeme almakta bu da mali yapılarının güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin müşterilerinin sayılarının önceden belli olmasından dolayı özellikle yiyecek içeceklerin toplu alımlarında kolaylık yaşanmaktadır (Üner vd., 2006: 38, 39). Sistemin başka bir avantajı, sadece müşterilerle konaklama işletmeleri arasındaki ilişkileri değil aynı zamanda tur operatörleri ile konaklama işletmeleri ve tur operatörlerinin de birbirleri ile olan ilişkilerinin iyileştirilmesinde önemli bir rol oynamasıdır. Bazen bu ilişkilerdeki kalite ürün kalitesinden daha önemli olabilmektedir (Bowen, 2001: 53).

Ancak sistemin avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, HDS ile tatil yapan turistler genellikle bütün zamanlarını otelde geçirmekte bu nedenle bölgedeki tarihi yerler ile bölgenin yapısı hakkında yeterli bilgiye sahip olamamaktadır (Çiftçi vd., 2007: 271). Bu sistemle tatil yapan turistlerin genellikle gelir düzeyinin düşük olmasından dolayı çoğunlukla otel dışına çıkmamaları nedeniyle otellerde fiziksel yıpranmanın artmasına yol açmaktadır. Bu sistemi uygulayan işletmeler kalifiye eleman bulma zorluğu yaşamakta ve bu işletmelerde personel devir hızının arttığı görülmektedir (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 644).

4. MÜŞTERİ KARLILIĞI

Geleneksel maliyet muhasebesi sisteminin ürün ve hizmetlerin maliyetlerini hesaplamakta yeterli olup olmadığı tartışıldığı bir zamanda maliyetleri her bir müşteriye dağıtma konusunda da yetersiz kalması işletmenin karlılık analizlerinde bir takım yanlışlara neden olabilmektedir. Diğer bir ifade ile mamul karlılığı bağlamında işletmelerin müşterilerinin tamamının karlı olduğu görülürken müşteri karlılık analizi sonucunda bazı müşterilerinden kar değil zarar ettikleri görülmektedir (Kırım, 2004: 25). Bazı müşterilerin diğerlerinden daha karlı olmasına neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Özel ambalaj ve özel tasarım gerektiren sipariş veren, küçük miktarlarda ve sıklıkla sipariş veren, sık sık siparişlerini değiştiren, siparişini kısa sürede teslim almak isteyen müşteriler genellikle daha az özelleştirilmiş hizmet bekleyen müşterilerden daha az karlıdır. Eğer işletme yöneticileri karlılığı fazla olan müşterileri hakkında bilgi sahibi olurlarsa, müşterilere daha iyi hizmet sunmak için gerekli bilgiye sahip olabilmektedir (Hilton, 2005: 226, 227). Bu nedenle günümüzde ürün karlılığı yerine müşteri karlılığı üzerinde durulmaktadır (Drury, 2005: 194).

Müşteri karlılığı, belirli bir dönemde müşteri maliyetleri ile ilgili müşteriden elde edilen gelir arasındaki farktır (Pfeifer at all., 2005: 14). Her bir müşterinin karlılığının ayrıca hesaplanması o müşterinin işletmenin toplam karlılığına olan katkısının tam olarak saptanmasına da yardımcı olmaktadır. Bu nedenle yeni ürünlerin geliştirilmesinde ve mevcut ürünlerin satılması sürecinde işletme o ürünleri alan müşterilerin karlılıklarını da dikkate almalıdır (Jacobs at all., 2001: 353, 354). Üretim işletmelerinin aksine hizmet işletmelerinde işletmenin kaynaklarına ve işletmenin faaliyetlerine olan talebin değişimi ile müşteriye sunulan hizmetin maliyeti, genellikle müşteri davranışları tarafından belirlenmektedir (Gündüz, 2002: 3). Bu nedenle üretim işletmelerinden ziyade hizmet işletmeleri müşteri maliyetleri ve müşteri karlılığına odaklanmalıdır (Atkinson at all., 2004: 148). Hizmet işletmeleri içinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri açısından da müşteri karlılığı oldukça önemlidir. Bu nedenle otel işletmelerinin pazar paylarını güvence altına almak amacıyla müşteri memnuniyetini sağlamanın yanı sıra uzun vadeli karlılıklarını artırmak amacıyla müşterilerin işletmeyi tatmin edip etmediğini, diğer bir ifade ile müşterilerin işletme için karlı olup olmadığını da sorgulaması gerekmektedir (Noone and Griffin, 1999: 112).

5. MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ

Yönetim muhasebesinin temel amacı, işletme yönetimi için karar alma ve kontrol araçları geliştirmesidir. Bu amaç doğrultusunda işletme yönetiminin müşterileriyle ilgili alacakları kararlarda müşterilerine ait doğru bilgilere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ise işletmelerin sahip oldukları muhasebe sistemlerine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin kullandığı muhasebe sisteminin müşteri bazında gelir ve maliyet bilgisi sunması gerekmektedir (Koşan, 2008: 286). Müşteri karlılık analizi (MKA) son zamanlarda popüler olmaya başlamış bir yönetim muhasebesi yaklaşımıdır. MKA, özel müşterilere sunulan hizmetlerin faydalarının ve maliyetlerinin belirlenmesinde veya müşteri gruplarının işletmenin toplam karlılığının artışına olan etkisinin belirlenmesinde kullanılan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Hilton at all., 2003: 220, 221). Başka bir tanıma göre MKA, bir işletmenin farklı müşterilerinin görece karlılıklarını görmek için, işletme gelirlerinin ve maliyetlerinin müşteriye göre kaydedilmesi, dağıtılması ve işletmenin toplam karlılığının da ölçüldüğü bir süreçtir (Yükçü, 2007: 269). Tanımlarda yer alan amacı gerçekleştirecek mükemmel bir MKA, işletme karını maksimize edecek ve pazarlama stratejilerine uygun olarak hazırlanmış bir formül gerektirmektedir (Guerrero at all., 2008: 391).

Müşteri karlılık analizleri, işletmelerin başarılı olmalarında, müşteri karlılığının ölçülmesinde ve stratejik pazarlama kararlarının alınması gibi konularda fayda sağlamaktadır (Dumanoğlu, 2005: 6). MKA sayesinde işletmeye önemli getiriler sağlayabilecek müşteri ya da müşteri grupları, müşteri satın alma davranışları ve tercihleri, özel müşteri bölümlerinde satış artırıcı çabaların etkisinin görülmesi de sağlanmaktadır (Gündüz, 2002: 13). MKA, ayrıca işletmelerde fiyatlandırma sisteminin kurulması konusunda da yardımcı olmaktadır. Fiyatlandırma sisteminin, müşterilere verimli üretim ve dağıtım yapabilecekleri şekilde satın

almaya teşvik edici sinyaller sağlaması gerekmektedir. Bu ise, maliyet davranışının anlaşılmasını gerektirmektedir (Dumanoğlu, 2005: 32, 33).

İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar farklı müşteriler tarafından farklı miktarlarda kullanılmakta ve bu da müşteri maliyetlerinde farklılıklara yol açmaktadır. İşletme müşterileri, komisyonlar, miktar indirimleri, satış, stok ve dağıtım desteği, stok bulundurma gereksinimleri, taşıma, kredi, tahsilat gibi konularda istenen destekler, satış ziyaretleri, sipariş, fatura gibi hizmetlerden farklı şekil ve miktarlarda yararlanabilmektedirler (Gündüz, 2002: 4). Müşteriler açısından hizmet maliyetlerinin farklılıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Müşterilerin İşletmeye Maliyetleri Açısından Farklılıkları

| a-)Yüksek maliyet ve yüksek hizmet gerektiren müşteriler | b-)Düşük maliyet ve düşük hizmet gerektiren müşteriler |
|--|--|
| Özel ürünler sipariş ederler | Standart ürünler sipariş ederler |
| Düşük miktarda ürünler sipariş ederler | Yüksek miktarda ürünler sipariş ederler |
| Önceden tahmin edilemeyen ürünler sipariş ederler | Önceden tahmin edilebilen ürünler sipariş ederler |
| Özel teslimat beklerler | Standart teslimat beklerler |
| Teslimat koşullarında sık sık değişiklikler beklerler | Teslimat koşullarında değişiklik yoktur |
| Satış öncesinde büyük destek mevcuttur | Satış öncesinde küçük destek mevcuttur |
| Satış sonrasında büyük destek mevcuttur | Satış sonrasında küçük destek mevcuttur |
| Ödemeyi uzun zamanda yaparlar | Ödemeyi zamanında yaparlar |

Kaynak: Robert S. KAPLAN and V. G. NARAYANAN, Measuring And Managing Customer Profitability, *Journal Of Cost Management*, September/ October, 2001, p. 8.

Müşteri karlılık analizinin; aktif müşterilerin seçimi, müşteri karlılık modelinin tasarımı, müşteri karlılığının hesaplanması, sonuçların yorumu, strateji ve programların hazırlanması, altyapının hazırlanması gibi aşamaları bulunmaktadır (Raaj at all., 2003: 575).

6. MÜŞTERİ KARLILIK ANALİZİ'NİN BİR OTEL İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

6.1. Örnek Otel İşletmesine Ait Bilgiler

Araştırma ve analiz yapıldığı otel işletmesi, 2006'da kurulan beş yıldızlı bir otel işletmesidir. Otel işletmesinin toplam oda sayısı 240, yatak sayısı ise 650/gün, 2012 yılı yatak kapasitesi 16.443 tür. Otelde ayrıca toplantı salonları da bulunmaktadır. Otel işletmesinde su sporları, internet, restoran, bar, sauna, hamam, fitnesscenter, kuaför, masaj, solaryum, aqua terapi, disko, kuru temizleme, sağlık, bebek bakıcılığı, araç kiralama gibi hizmetler sunulmaktadır. Otel işletmesi HDS konseptinde hizmet vermektedir.

6.2. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışmanın amacı herşey dahil sistemi'nin müşteri karlılık analizi açısından değerlendirilmesidir. Bu amaçla, ilk olarak otel işletmesinde müşterilerin bu sistemle ilgili otel işletmesine yönelik beklenti düzeylerini ve memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik

anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması 2013 yılı Ağustos ayında yapılmıştır. Bunun nedeni Ağustos ayının 2012 yılında en yoğun sezon olmasıdır. 2012 yılı Ağustos ayının ortalama konaklama süresi 7,13 gün bulunmuş ve çalışma, bu süre esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi, yatak kapasitesi/ ortalama konaklama süresi işleminden yola çıkılarak 2306 bulunmuştur. Ana kütlelin tamamına ulaşılmasının zorluğu nedeniyle örneklem alınmış ve 330 müşteriye anket uygulanmıştır. Anketler yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmış, veriler SPSS 20.0 istatistik programına yüklenmiş, elde edilen bulgular frekans tabloları ve çapraz tablolar şeklinde sunulmuştur. Çalışmanın ikinci kısmında otel işletmesinde uygulanan herşey dahil sistemi'nin müşteri karlılık analizi açısından analiz edilmesi için olay çalışması yöntemi kullanılmıştır. Uygulamada öncelikle müşteri gruplarına ait maliyetler ve gelirler belirlenmiş ve daha sonra yapılan hesaplamalar sonucunda müşteri gruplarının karlılıkları belirlenmiştir.

MKA uygulanması sırasında izlenecek aşamalar sırasıyla aktif müşterilerin seçimi, müşteri karlılık modelinin tasarımı, müşteri karlılığının hesaplanması, sonuçların yorumu, strateji ve programların hazırlanması, altyapının hazırlanmasıdır.

6.3. Aktif Müşterilerin Seçimi

Anket çalışması ve uygulamanın yapıldığı otel işletmesine Mayıs- Ekim ayları arasında seyahat acentaları ve tur operatörleri aracılığı ile gelen müşteriler, kapı müşterileri ve toplantı grupları olmak üzere üç tip müşteri grubu gelmiştir.

- **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörleri Aracılığı İle Gelen Müşteriler:** Otelde HDS konseptinde konaklayan müşterilerdir. Otelin bir sezonda sahip olduğu doluluk oranının % 91'ini oluşturmaktadır.
- **Kapı Müşterisi:** Otelde HDS konseptinde konaklayan müşterilerdir. Otelin bir sezonda sahip olduğu doluluk oranının % 8'ini oluşturmaktadır.

Toplantı Grubu Müşterileri: Otelde HDS konseptinde konaklayan müşterilerdir. Otelin bir sezonda sahip olduğu doluluk oranının % 1'ini oluşturmaktadır.

MKA'nın yapılabilmesi için otel işletmesinin Mayıs- Ekim ayları arası dönemde otelde konaklayan müşteri sayılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle otel işletmesinin Mayıs- Ekim ayları arası dönemde otelde konaklayan müşteri sayıları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Aylara Göre Otelde Konaklayan Müşteri Gruplarına Göre Müşteri Sayısı

| Müşteri Grupları | Aylara Göre Konaklayan Müşteri Sayısı | | | | | | |
|--|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | Mayıs | Haziran | Temmuz | Ağustos | Eylül | Ekim | Toplam |
| Seyahat Acentası- Tur Operatörü ile Gelen Müşteriler | 4.322 | 13.619 | 14.615 | 17.838 | 13.746 | 6.961 | 71.101 |
| Kapı Müşterisi | 161 | 876 | 2.412 | 2.198 | 843 | 192 | 6.682 |
| Toplantı Grupları | 81 | 0 | 0 | 0 | 4 | 111 | 196 |
| Toplam | 4.564 | 14.495 | 17.027 | 20.036 | 14.593 | 7.264 | 77.979 |

Aylara göre otelde konaklayan müşteri gruplarının sayıları incelendiğinde seyahat acentesi- tur operatörü ile gelen müşteri grubu yoğunluğunun sırasıyla Ağustos, Temmuz, Eylül ve Haziran aylarında olduğu görülmektedir. Kapı müşterisi grubunun yoğunluğuna bakıldığında en fazla Temmuz ve Ağustos aylarında müşteri sayısının arttığı görülmektedir. Mayıs ve Ekim ayları dışında toplantı grubu müşterilerinin otelde konakladıkları görülmektedir.

6.4. Müşteri Karlılık Modelinin Tasarımı

MKA'nın yapılabilmesi için otel işletmesinin gider kalemlerine ve tutarlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle otel işletmesinin Mayıs- Ekim ayları arası döneme ait gelir tablosu Tablo 3'de verilmiştir. Ayrıca otel işletmesinin Mayıs- Ekim ayları arası dönemine ait giderleri de Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 3: Otel İşletmesinin Mayıs-Ekim Aylarına Ait Gelir Tablosu

| | Mayıs | Haziran | Temmuz | Ağustos | Eylül | Ekim |
|--------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Brüt Satış Gelirleri | 208.760,22 | 848.903,80 | 1.422.165,13 | 1.814.026,60 | 1.049.315,86 | 409.365,95 |
| Satışlardan İade | -1.258,92 | -1.036,63 | -2.881,71 | -33.073,12 | -28.357,21 | -18.438,44 |
| Satış İndirimleri | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Net Satışlar | 207.501,30 | 847.867,17 | 1.419.283,42 | 1.780.953,48 | 1.020.958,65 | 390.927,51 |
| Hizmet Üretim Giderleri | -480.232,84 | -676.567,70 | -872.425,36 | -772.299,74 | -732.521,75 | -558.212,80 |
| Net Kar | -272.731,54 | 171.299,47 | 546.858,06 | 1.008.653,74 | 288.436,90 | -167.285,29 |

Tablo 4: Otel İşletmesinin Mayıs-Ekim Ayları Arası Gider Kalemleri ve Tutarları

| Gider Kalemleri | Aylar | | | | | | |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | Mayıs | Haziran | Temmuz | Ağustos | Eylül | Ekim | Toplam |
| Genel Müdürlük | 39.143,88 | 40.365,47 | 44.020,80 | 41.524,88 | 41.429,11 | 42.740,58 | 249.224,72 |
| Muhasebe | 14.921,04 | 16.120,34 | 16.154,11 | 18.427,78 | 17.252,41 | 14.461,49 | 97.337,17 |
| Önbüro | 19.429,50 | 25.575,36 | 24.186,77 | 23.462,51 | 19.369,79 | 17.536,51 | 129.560,44 |
| Kat Hizmetleri | 46.456,94 | 59.982,03 | 72.560,23 | 49.459,58 | 44.977,46 | 38.868,92 | 312.305,16 |
| Mutfak | 61.082,93 | 86.891,54 | 80.761,94 | 79.901,85 | 69.278,95 | 52.483,90 | 430.401,11 |
| Servis | 25.227,55 | 46.590,39 | 45.126,87 | 50.554,01 | 35.401,31 | 22.331,19 | 225.231,32 |
| Çamaşırhane | 3.421,53 | 3.908,38 | 2.523,30 | 4.121,02 | 2.822,02 | 0 | 16.796,25 |
| Teknik Servis | 28.448,32 | 26.604,98 | 25.552,84 | 23.578,76 | 18.040,56 | 16.184,83 | 138.410,29 |
| Güvenlik | 6.988,37 | 9.155,01 | 9.859,04 | 11.560,53 | 9.753,21 | 7.494,92 | 54.811,08 |
| İnsan Kaynakları | 3.699,34 | 3.898,01 | 3.802,18 | 3.888,89 | 3.774,80 | 3.920,83 | 22.984,05 |
| Bilgi İşlem | 2.777,33 | 3.935,77 | 2.721,74 | 2.811,76 | 2.691,74 | 2.919,81 | 17.858,15 |
| Animasyon | 19.358,41 | 11.735,13 | 13.451,08 | 10.317,75 | 10.100,00 | 8.000 | 72.962,37 |
| Yiyecek | 64.936,63 | 150.190,19 | 190.083,25 | 230.430,39 | 185.801,36 | 115.632,74 | 937.074,56 |
| İçecek | 39.705,25 | 81.638,83 | 85.064,79 | 93.210,64 | 84.988,16 | 66.578,84 | 451.186,51 |
| Ekstra Satış Giderleri | 1.506,33 | 1.885,63 | 4.795,73 | 7.706,69 | 2.696,38 | 3.768,43 | 22.359,19 |
| Yakıt ve enerji | 40.921,93 | 55.558,50 | 78.201,20 | 76.542,60 | 80.575,14 | 51.780,03 | 383.579,40 |
| Bakım Onarım | 61.757,56 | 24.244,62 | 130.794,67 | 8.550,50 | 14.108,78 | 4.510,00 | 243.966,13 |
| Diğer Çeşitli Giderler | 450 | 17.307,13 | 42.764,82 | 36.249,60 | 70.016,66 | 88.999,78 | 255.787,99 |
| Kambiyo Zararı | 0 | 10.980,39 | 0 | 0 | 19.443,91 | 0 | 30.424,30 |
| Toplam | 480.232,84 | 676.567,70 | 872.425,36 | 772.299,74 | 732.521,75 | 558.212,80 | 4.092.260,19 |

Müşteri karlılık modeli'nin kurulması için müşteri gruplarına ait gelirlerin hesaplanması gerekmektedir. Otel işletmesinin Mayıs- Ekim ayları arasında konaklayan müşteri gruplarının gelirlerinin belirlenmesinde otel işletmesinin ilgili departman yöneticisinden alınan Euro bazında hazırlanan aylık gelir rakamlarından faydalanılmıştır. Öncelikle her bir aya ait Merkez Bankası'nın resmi sitesinden alınan Euro kur değerlerinin ortalaması hesaplanmış, daha sonra müşteri gruplarının aylık Euro bazında hesaplanan gelir rakamları ile çarpılarak müşteri gruplarının gelirleri hesaplanmıştır. Daha sonra ise, söz konusu rakamlar KDV dahil rakamlar olduğu için KDV'den arındırılarak KDV hariç rakamlara ulaşılmıştır.

Tablo 5: Otel İşletmesinin Müşteri Gruplarına Ait Gelirleri (TL)

| | Mayıs | Haziran | Temmuz | Ağustos | Eylül | Ekim |
|--|-----------|------------|--------------|--------------|------------|------------|
| Seyahat Acentesi ve Tur Operatörü İle Gelen Müşteri Grubu | 175.348 | 748.496,30 | 1.144.558,33 | 1.491.745,18 | 927.053,70 | 348.427,50 |
| Kapı Müşterisi | 13.412,66 | 75.338,63 | 233.207,33 | 253.338,70 | 81.193,16 | 16.790 |
| Toplantı Grubu Müşterisi | 5.205,11 | 0 | 0 | 0 | 171,86 | 5.455 |

Müşteri karlılık modeli'nin kurulması için müşteri gruplarına ait maliyetlerin de hesaplanması gerekmektedir. Günümüzde birbirine benzemeyen müşteriler ve müşteri grupları, farklı şekillerde işletme kaynaklarını kullanmakta ve farklı miktarlarda gelir yaratmaktadır. Müşteriler işletme faaliyetleri ile ilgili kaynakları aynı miktarda kullanmazlar. Bu nedenle MKA yapılırken maliyetlerin belirlenmesinde faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi kullanılması daha doğru olmaktadır.

Ancak HDS'de müşteriler içinde birden fazla hizmetin bulunduğu bir paket halinde hizmet almakta ve tek bir fiyat ödemektedir. Bu nedenle hangi müşterinin hangi faaliyeti ne kadar kullandığı tespit edilememekte ve dolayısıyla maliyetler müşteri bazında tespit edilememektedir.

Bu noktadan hareketle çalışmada maliyetler belirlenirken faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi uygulanmamıştır. Müşteri gruplarının maliyetleri belirlenirken öncelikle aylar itibarıyla her bir müşteri grubu için kişi başı maliyet hesaplanmış, daha sonra bulunan rakam aylar itibarıyla müşteri grupları bazında gelen müşteri sayısı ile çarpılarak maliyetler tespit edilmiştir.

Tablo 6: Otel İşletmesinin Müşteri Gruplarına Ait Maliyetleri

| | Mayıs | Haziran | Temmuz | Ağustos | Eylül | Ekim |
|--|------------|------------|------------|------------|-----------------|------------|
| Seyahat Acentesi ve Tur Operatörü İle Gelen Müşteri Grubu | 454.769,14 | 635.679,58 | 748.839,88 | 687.576,50 | 690.005,07 | 534.928,32 |
| Kapı Müşterisi | 16.940,73 | 40.888,12 | 123.585,48 | 84.723,24 | 42.315,89 | 14.754,52 |
| Toplantı Grubu Müşterisi | 8.522,98 | 0 | 0 | 0 | 200,787158 2 | 8.529,96 |
| Toplam | 480.232,84 | 676.567,70 | 872.425,36 | 772.299,74 | 732.521,75 | 558.212,80 |

6.5. Müşteri Karlılığı'nın Hesaplanması

Müşteri karlılığı uygulamasının bir diğer aşamasında müşteri gruplarının karlılıklarının hesaplanmasıdır. Gelirlerin maliyetlerden fazla olması durumunda müşteri grubunun işletmeyi kar ettirdiği, az olması durumunda ise zarar ettirdiği söylenmektedir. Müşteri karlılığı hesaplanırken, otel işletmesinin müşteri gruplarına ait hesaplanan gelir

tutarlarından maliyet tutarları çıkartılmış, daha sonra bulunan rakam gelir tutarına oranlanarak söz konusu müşteri grubunun karlılık oranı hesaplanmıştır.

Tablo 7: Otel İşletmesinin Müşteri Gruplarının Karlılığı

| | Seyahat Acentesi ve Tur Operatörü İle Gelen Müşteri Grubu | | Kapı Müşterisi Grubu | | Toplantı Grubu Müşterisi | |
|----------------|---|--------------|----------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| | Karlılık (TL) | Karlılık % | Karlılık (TL) | Karlılık % | Karlılık (TL) | Karlılık % |
| Mayıs | 279.421,1355 zarar | 159 zarar | 3.528,06902 zarar | 26 zarar | 3.317,865471 zarar | 63 zarar |
| Haziran | 112.816,7204 kar | 15 kar | 34.450,5096 kar | 45 kar | 0,00 | 0 |
| Temmuz | 395.718,45 Kar | 34 kar | 109.621,85 kar | 47 kar | 0 | 0 |
| Ağustos | 804.168,6796 kar | 53 kar | 168.615,4604 kar | 66 kar | 0 | 0 |
| Eylül | 237.048,6308 kar | 25 kar | 38.877,2664 kar | 47 kar | 28,9271582 zarar | 16 zarar |
| Ekim | 186.500,8178 zarar | 53 zarar | 2.035,47665 kar | 12 kar | 3.074,95881 zarar | 56 zarar |

6.6. Sonuçların Yorumu

Yapılan MKA sonuçlarına bakıldığında seyahat acentesi ve tur operatörü ile gelen müşteri grubunun Mayıs ve Ekim ayında otel işletmesini zarar ettirdiği, diğer aylarda kar getirdiği görülmektedir. Kapı müşterisi grubunun otel işletmesini Mayıs ayında zarar ettirdiği, diğer aylarda kar ettirdiği tespit edilmiştir. Toplantı grubu müşterilerinin ise, Mayıs, Eylül ve Ekim aylarında sabit maliyetlerin yüksek olmasından dolayı işletmeyi zarar ettirdiği görülmektedir. Diğer aylarda ise otele toplantı grubu müşterisi gelmediği için karlılık hesaplanmamıştır.

6.7. Strateji ve Programların Hazırlanması

Yapılan MKA sonuçlarına göre otel işletmesinin strateji geliştirmelerine ve program hazırlamalarına yardımcı olabilmek için müşteri gruplarının otelin sunduğu hizmetlerin hangilerine daha çok önem verdiklerini, hangi hizmetlerden daha çok memnun kaldıklarını tespit etmek gerekmektedir. Ayrıca sunulan hizmetlerin toplam maliyetler içindeki paylarının incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 8: Müşteri Gruplarının Otelin Sunduğu Hizmetlere Verdiği Önem Düzeylerinin Ortalaması

| Otelin Sunmuş Olduğu Hizmetler | Seyahat Acentesi-Tur Operatörü | Kapı Müşterisi | | | Genel Ortalama |
|------------------------------------|--------------------------------|----------------|------------|----------|----------------|
| | | Tavsiye | Televizyon | İnternet | |
| Otelin Fiziksel Görünümü | 4,34 | 4,49 | 3,83 | 4,32 | 4,37 |
| Konaklama (Odalar-Temizlik-Önbüro) | 4,5 | 4,57 | 4,93 | 4,43 | 4,49 |
| Otel Personeli | 4,53 | 4,45 | 4 | 4,51 | 4,51 |
| Yiyecek İçecek | 4,54 | 4,56 | 5 | 4,53 | 4,54 |
| Eğlence Animasyon | 4,1 | 4,07 | 4 | 4,17 | 4,13 |

Otel işletmesinin müşteri gruplarının otelin sunduğu hizmetlere verdiği önem düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde seyahat acentesi- tur operatörü ile gelen müşteri grubunun sırasıyla yiyecek- içecek hizmeti, otel personelinin sunduğu hizmet, konaklama (odalar- temizlik- önbüro) hizmeti, otelin fiziksel görünümü ve eğlence- animasyon hizmetine önem verdikleri görülmektedir.

Kapı müşterisi grubu otele tavsiye, televizyon ve internet aracılığı ile gelmektedir. Tavsiye aracılığı ile gelen müşteriler sırasıyla konaklama hizmeti, yiyecek- içecek hizmeti, otelin fiziksel görünümü, personelin sunduğu hizmet ve eğlence- animasyon hizmetlerine önem vermektedirler. Televizyon aracılığı ile gelen müşteriler sırasıyla yiyecek- içecek hizmeti, konaklama hizmeti, otelin fiziksel görünümü, personelin sunduğu hizmet ve eğlence-animasyon hizmetlerine önem vermektedirler. İnternet aracılığı ile gelen müşteriler sırasıyla yiyecek- içecek hizmeti, personelin sunduğu hizmet, konaklama hizmeti, otelin fiziksel görünümü ve eğlence- animasyon hizmetlerine önem vermektedirler.

Otelin müşterilerinin, genel olarak otelin sunduğu hizmetlere verdikleri önem düzeyleri incelendiğinde, müşterilerin sırasıyla yiyecek- içecek hizmeti, personelin sunduğu hizmet, konaklama hizmeti, otelin fiziksel görünümü ve eğlence- animasyon hizmetlerine önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 9: Müşteri Gruplarının Otelin Sunduğu Hizmetlerden Memnuniyet Düzeylerinin Ortalaması

| Otelin Sunmuş Olduğu Hizmetler | Seyahat Acentesi-Tur Operatörü | Kapı Müşterisi | | | Genel Ortalama |
|-----------------------------------|--------------------------------|----------------|------------|----------|----------------|
| | | Tavsiye | Televizyon | İnternet | |
| Otelin Fiziksel Görünümü | 3,38 | 3,23 | 3 | 3,23 | 3,33 |
| Konaklama(Odalar-Temizlik-Önbüro) | 3,44 | 3,52 | 3 | 3,29 | 3,46 |
| Otel Personeli | 3,52 | 3,45 | 3 | 3,54 | 3,58 |
| Yiyecek İçecek | 3,63 | 3,56 | 3 | 3,58 | 3,63 |
| Eğlence Animasyon | 3,15 | 2,83 | 3 | 3,07 | 3,06 |

Otel işletmesinin müşteri gruplarının otelin sunduğu hizmetlerden memnuniyet düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde seyahat acentesi- tur operatörü ile gelen müşteri grubunun sırasıyla yiyecek- içecek hizmeti, otel personelinin sunduğu hizmet, konaklama (odalar- temizlik- önbüro) hizmeti, otelin fiziksel görünümü ve eğlence- animasyon hizmetinden memnun kaldıkları görülmektedir.

Kapı müşterisi grubu otele tavsiye, televizyon ve internet aracılığı ile gelmektedir. Tavsiye aracılığı ile gelen müşteriler sırasıyla yiyecek- içecek hizmeti, konaklama hizmeti, otel personelinin sunduğu hizmet, otelin fiziksel görünümü ve eğlence- animasyon hizmetinden memnun kaldıkları görülmektedir. Televizyon aracılığı ile gelen müşterilerin bütün hizmetlerden memnun olma düzeylerinin aynı olduğu görülmektedir. İnternet aracılığı ile gelen müşterilerin sırasıyla yiyecek- içecek hizmeti, personelin sunduğu hizmet, konaklama hizmeti, otelin fiziksel görünümü ve eğlence- animasyon hizmetlerinden memnun oldukları görülmektedir.

Otelin müşterilerinin, genel olarak otelin sunduğu hizmetlerden memnun olma düzeyleri incelendiğinde, müşterilerin sırasıyla yiyecek- içecek hizmeti, personelin sunduğu hizmet, konaklama hizmeti, otelin fiziksel görünümü ve eğlence- animasyon hizmetlerinden memnun kaldıkları görülmektedir.

Tablo 10: Otelin Sunduğu Hizmet Maliyetlerinin Toplam Maliyetler İçindeki Payı

| Otelin Sunduğu Hizmetler | Hizmet Maliyetleri | Ağustos Ayı Toplam Maliyeti | Hizmet Maliyetlerinin Ağustos Ayı Toplam Maliyeti İçindeki Payı | Ağustos Ayı Hizmet Maliyetlerinin Toplam Hizmet maliyetleri içindeki payı |
|--------------------------|--------------------|-----------------------------|---|---|
| Önbüro Hizmeti | 23.462,51 | 772.299,74 | % 3 | % 5,76 |
| Kat Hizmetleri | 49.459,58 | 772.299,74 | % 6 | % 12,16 |
| Animasyon | 10.317,75 | 772.299,74 | % 1 | % 2,54 |
| Yiyecek | 230.430,39 | 772.299,74 | % 29 | % 56,63 |
| İçecek | 93.210,64 | 772.299,74 | % 12 | % 22,91 |
| TOPLAM | 406880,87 | | % 51 | % 100 |

Müşterilere uygulanan anket, turizm sezonunun yoğun olduğu Ağustos ayında yapıldığından otel işletmesinin sunduğu hizmetlerin toplam maliyetler içindeki payı incelenirken, sadece Ağustos ayı rakamları dikkate alınmıştır. Toplam maliyetler içinde en büyük payı yiyecek maliyeti, sonra içecek maliyeti almaktadır. En düşük payı ise kat hizmetleri maliyeti, önbüro hizmeti maliyeti ve animasyon hizmeti maliyetinin aldığı görülmektedir. Aynı şekilde Ağustos ayında hizmet maliyetlerinin toplam hizmet maliyeti içindeki paylarının sıralamasına bakıldığında ilk sırayı yiyecek, ikinci sırayı içecek, üçüncü sırayı kat hizmetleri, dördüncü sırayı ön büro hizmeti ve son sırayı animasyon hizmeti maliyetinin aldığı görülmektedir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında otel müşterileri en fazla yiyecek- içecek hizmetine önem vermekte ve aynı zamanda en fazla da bu hizmetten memnun olmaktadır. Sonuçlara göre otel işletmesinin odaklanma stratejisini uygulaması gerektiği söylenebilmektedir. İşletmeler odaklanma stratejilerini maliyete ya da farklılaştırmaya odaklanmak yoluyla gerçekleştirebilmektedirler. Maliyete odaklanma stratejisini uygulayan işletme, belirlemiş olduğu alanda maliyetleri düşürme yoluna gitmektedir (Çetinkaya, 2006: 60). Bu durumda işletmenin maliyetlere odaklanarak yiyecek içecek hizmeti açısından bu düzeyi koruması gerektiği hatta toplam maliyeti içindeki payının artırılarak müşterilerin daha fazla memnun olmalarının sağlanması gerektiği söylenebilmektedir.

Müşteriler en az eğlence animasyon hizmetine önem vermekte ve en düşük seviyede bu hizmetten memnun olmaktadır. Toplam maliyetler içindeki payının az olduğu dikkate alındığında bu payı artırmanın gerekli olmadığı söylenebilmektedir.

Müşteriler konaklama hizmeti içinde yer alan kat hizmetleri ve önbüro hizmetine de önem vermektedirler. Bu nedenle otel işletmesinin konaklama hizmeti maliyetinin toplam maliyet içindeki payını artırması gerektiği söylenebilmektedir.

Yapılan MKA sonuçlarına göre otel işletmesinin strateji geliştirmesine ve program hazırlamasına yardımcı olabilmek için maliyet fonksiyonunun yazılması gerekmektedir. Bunun için ise bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel bir eşitlik ile açıklanması süreci olan basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve her bir müşteri grubuna ait müşteri sayısı ve giderleri arasındaki ilişkinin maliyet fonksiyonu oluşturulmuştur (Kalaycı, 2010: 199).

➤ **Toplam Müşteri Sayısı Ve Toplam Gider Arasındaki İlişki**

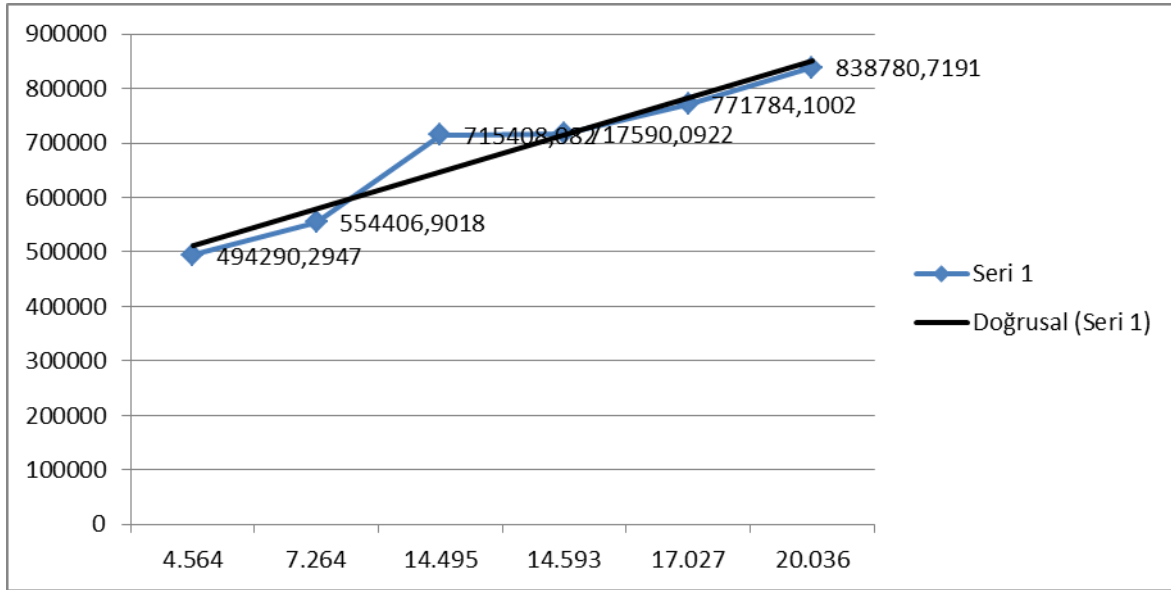
Toplam müşteri sayısı ile toplam gider arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Basit doğrusal regresyon modelinde, toplam gider bağımlı değişken (Y), toplam müşteri sayısı ise, bağımsız değişkendir (X). Bağımsız değişken (tahmin değişkeni, toplam müşteri sayısı), bağımlı değişkendeki (toplam gider) değişimin yaklaşık %84'ünü açıklamaktadır. ($R^2=0,839932$).

X: Otele gelen müşteri sayısı

Y:Otelin toplam gideri

$Y=392671+22,26541x$

Şekil 1: Toplam Müşteri Sayısı Ve Toplam Gider Arasındaki İlişki



Otel işletmesinin otele gelen müşterileri için belirleyeceği fiyatın analiz sonucunda hesaplanan maliyet fonksiyonunda yer alan birim değişken maliyetin (22,26541 TL) üzerinde olması gerekmektedir. Aksi durumda toplam 22 TL' nin altındaki her fiyatın müşteri sayısı ile çarpımı sonucu bulunacak tutarın toplamı ile sabit maliyetin toplamı kadar zarar edecektir.

➤ **Seyahat Acentesi- Tur Operatörü ile Gelen Müşteri Sayısı Ve Toplam Gider Arasındaki İlişki**

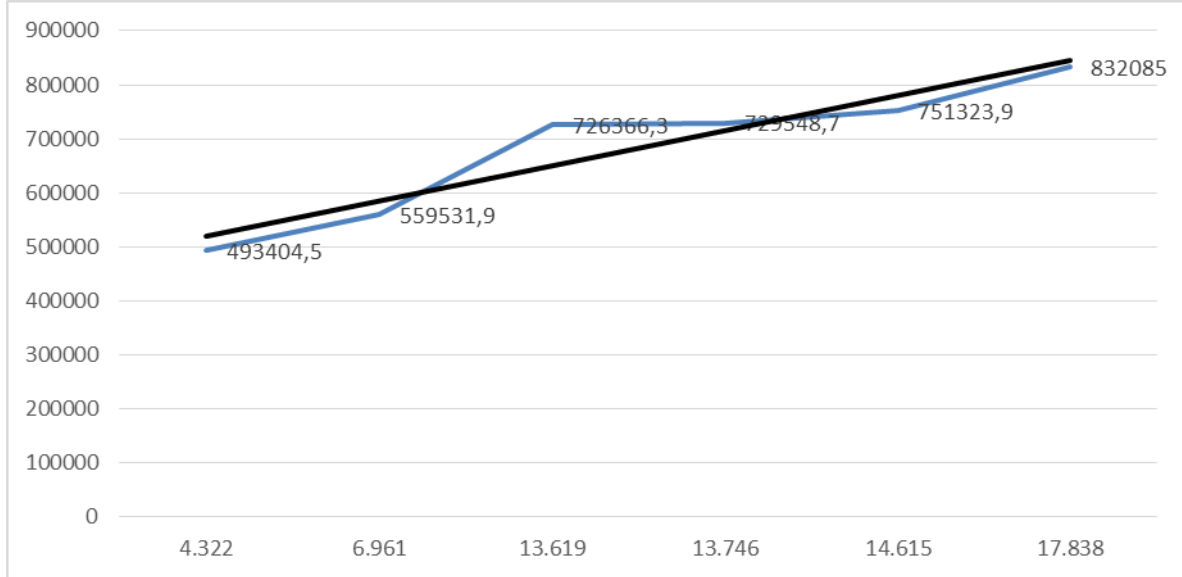
Seyahat acentesi- tur operatörü ile gelen müşteri sayısı ile toplam gider arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Basit doğrusal regresyon modelinde, toplam gider bağımlı değişken (Y), seyahat acentesi- tur operatörü ile gelen müşteri sayısı ise, bağımsız değişkendir (X). Bağımsız değişken (tahmin değişkeni, seyahat acentesi- tur operatörü ile gelen müşteri sayısı), bağımlı değişkendeki (toplam gider) değişimin yaklaşık %80'ini açıklamaktadır.(R2=0,797111).

X:Seyahat acentesi- tur operatörü ile gelen müşteri sayısı

Y:Otelin toplam gideri

$$Y=385104,1+25,05774x$$

Şekil 2: Seyahat Acentesi- Tur Operatörü ile Gelen Müşteri Sayısı Ve Toplam Gider Arasındaki İlişki



Otel işletmesinin seyahat acentesi- tur operatörü ile gelen müşterileri için belirleyeceği fiyatın analiz sonucunda belirlenen maliyet fonksiyonunda yer alan birim değişken maliyetin (25,0577 TL) üzerinde olması gerekmektedir.

➤ **Kapı Müşterisi Sayısı Ve Toplam Gider Arasındaki İlişki**

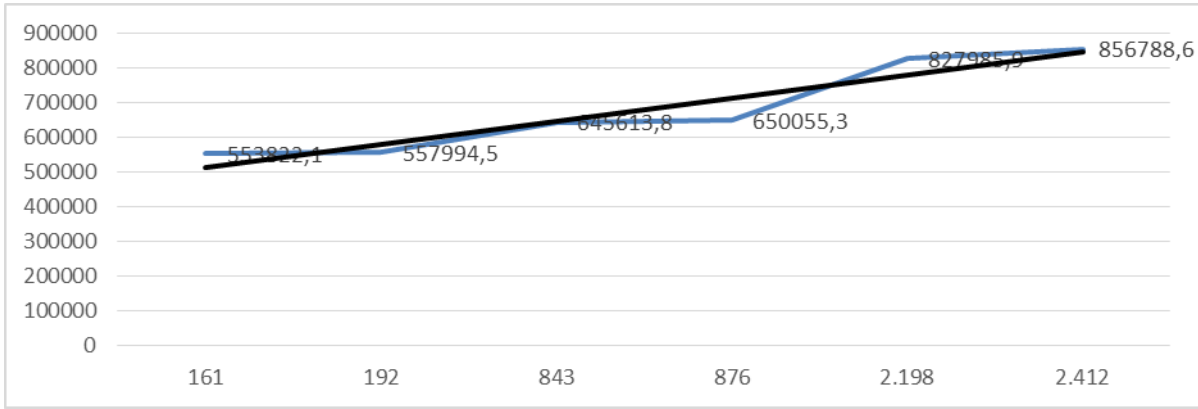
Kapı müşterisi sayısı ile toplam gider arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Basit doğrusal regresyon modelinde toplam gider bağımlı değişken (Y), kapı müşterisi sayısı ise bağımsız değişkendir (X). Bağımsız değişken (tahmin değişkeni, kapı müşterisi sayısı), bağımlı değişkendeki (toplam gider) değişimin yaklaşık %83'ünü açıklamaktadır.(R²=0,834838).

X:Kapı müşterisi sayısı

Y:Otelin toplam gideri

$$Y=532152,8+134,5919x$$

Şekil 3: Kapı Müşterisi Sayısı Ve Toplam Gider Arasındaki İlişki



Otel işletmesinin kapı müşterisi grubu müşterileri için belirleyeceği fiyatın analiz sonucunda belirlenen maliyet fonksiyonunda yer alan birim değişken maliyetin (134,5919 TL) üzerinde olması gerekmektedir.

➤ **Toplantı Grubu Müşterisi Sayısı Ve Toplam Gider Arasındaki İlişki**

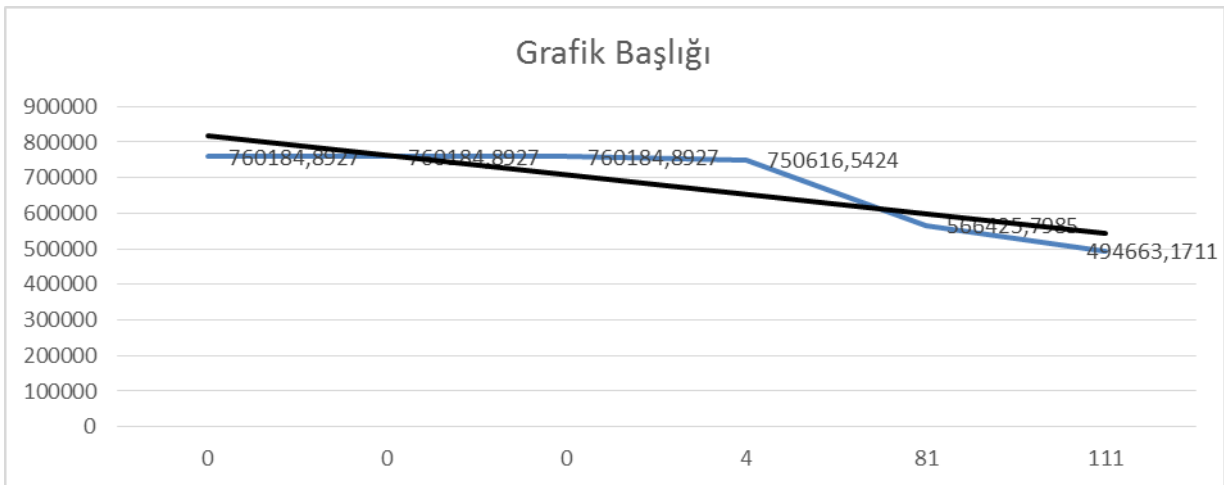
Toplantı grubu müşteri sayısı ile toplam gider arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Basit doğrusal regresyon modelinde toplam gider bağımlı değişken (Y), toplantı grubu müşterisi sayısı ise bağımsız değişkendir (X). Bağımsız değişken (tahmin değişkeni, toplantı grubu müşterisi sayısı), bağımlı değişkendeki (toplam gider) değişimin yaklaşık %69'unu açıklamaktadır ($R^2=0,693959$).

X:Toplantı grubu müşterisi sayısı

Y:Otelin toplam gideri

$Y=760184,9-2392,09x$

Şekil 4:Toplantı Grubu Müşterisi Sayısı Ve Toplam Gider Arasındaki İlişki



Otel işletmesinin toplantı grubu müşterileri için belirleyeceği fiyatın analiz sonucunda belirlenen maliyet fonksiyonunda yer alan birim değişken maliyetin (2392,09 TL) üzerinde olması gerekmektedir. Bu durum, otelin toplantı müşteri grubunu göz ardı edebileceğini göstermektedir.

6.8. Altyapının Hazırlanması

Otel işletmelerinin, her sezonda hangi müşterilerinin karlı olduğunu, müşterilerinin hangi hizmetlere hangi derecede önem verdiklerini ve bu hizmetlerden hangi düzeyde memnun kaldıklarını öğrenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri bununla ilgili gerekli analizleri yapabilecek bilgiye sahip personel istihdam etmek, muhasebe sistemini uygun hale getirmek gibi konularla ilgili altyapıyı hazırlamalıdır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan müşteri karlılık analizi sonuçlarına bakıldığında seyahat acentesi ve tur operatörü ile gelen müşteri grubunun Mayıs ve Ekim ayında otel işletmesini zarar ettirdiği, diğer aylarda kar getirdiği görülmektedir. Kapı müşterisi grubunun otel işletmesini Mayıs ayında zarar ettirdiği, diğer aylarda kar ettirdiği tespit edilmiştir. Toplantı grubu müşterilerinin ise, Mayıs, Eylül ve Ekim aylarında işletmeyi zarar ettirdiği görülmektedir. Diğer aylarda ise otele toplantı grubu müşterisi gelmediği için karlılık hesaplanmamıştır. Sonuçlara göre toplantı grubu müşterileri doluluk seviyesinin yoğun olmadığı aylarda gelmekte ve bu aylarda da otel işletmesini zarar ettirmektedir. Bu nedenle otel işletmesinin bu müşteri grubunun karlı olabilmesi için ya elde edeceği geliri artırmalı ya da maliyetlerini düşürmelidir. Otel işletmesi, en karlı müşteri grubu olan seyahat acentesi ve tur operatörü ile gelen müşteri grubu ve kapı müşterisi grubunun karlılık düzeyini korumalı ya da daha da artırmak için önem verdikleri hizmetleri geliştirmek ya da memnuniyet düzeylerini artırmak gibi birtakım önlemler almalıdır.

Analiz sonuçlarına bakıldığında otel müşterileri en fazla yiyecek- içecek hizmetine önem vermekte ve aynı zamanda en fazla da bu hizmetten memnun olmaktadır. Sonuçlara göre otel işletmesinin yiyecek içecek hizmeti açısından bu düzeyi koruması gerektiği hatta toplam maliyeti içindeki payının artırılarak müşterilerin daha fazla memnun olmalarının sağlanması gerektiği söylenebilmektedir.

Müşteriler en az eğlence animasyon hizmetine önem vermekte ve en düşük seviyede bu hizmetten memnun olmaktadır. Toplam maliyetler içindeki payının az olduğu dikkate alındığında bu payı artırmanın gerekli olmadığı söylenebilmektedir.

Müşteriler konaklama hizmeti içinde yer alan kat hizmetleri ve önbüro hizmetine de önem vermektedirler, bu nedenle otel işletmesinin konaklama hizmeti maliyetinin toplam maliyet içindeki payını artırması gerektiği söylenebilmektedir.

Sonuç olarak konaklama işletmeleri, nihai amaçları olan karlılıklarını artırabilmek için karlı olan müşteri gruplarının önem verdikleri veya memnun oldukları hizmetleri ve bu hizmetler için katlandığı maliyet düzeyini korumak hatta artırmak yoluna gitmelidir.

KAYNAKLAR

- Akgöz, Erkan (2003), Önbüro İşlemleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aktaş, Ahmet- Özdemir, Bahattin- Tarcan, Ebru- Atılgan, Eda (2002), Türkiye Genelinde “Herşey Dahil” (All-Inclusive) Uygulamasının Turistler, İşletme Yöneticileri ve Yöre Esnafı Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, First Tourism Congress Of Mediterranean Countries, Antalya, 17-21 April, ss.620- 635.
- Atkinson, Anthony A.- Kaplan, Robert S.- Young, S. Mark (2004), Management Accounting, Fourth Edition.
- Bowen, David (2001), Antecedents of Consumer Satisfaction and Dis-Satisfaction (CS/D) on Long-haul Inclusive Tours—a Reality Check on Theoretical Considerations, Tourism Management, Volume 22, pp.49- 61.
- Çakıcı, A. Celil- Çetinsöz, B. Cevdet (2010), Otel İşletmelerinde HDSin Satın Alma Politikalarına Yansımaları Üzerine Bir Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, ss.1- 19.
- Çetiner, Ertuğrul (1995), Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Tutibay LTD ŞTİ, 2. Baskı, Ekim, Ankara.
- Çetinkaya, Özlem (2006), Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 3, Cilt 8, ss. 60.
- Çevirgen, Aydın- Üngüren, Engin (2009), Yöre Esnafının Her Şey Dahil Sistemine Yönelik Tutumları, Ege Akademik Bakış, Cilt 9, Sayı 2, ss.637- 658.
- Çiftçi, Hakkı- Düzakın, Erkut- Önal, Yıldırım B. (2007), All Inclusive System and Its Effects On The Turkish Tourism Sector, Problems and Perspectives In Management, Volume 5, Issue 3, pp.269- 285.
- Drury, Colin (2005), Management Accounting For Business, Third Edition.
- Dumanoğlu, Sezayi (2005), Müşteri Karlılık Analizi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Guerreiro, Reinaldo- Bio, Sergio Rodrigues.- Merschmann, Elvira Vazquez Villamor (2008), Cost- To Serve Measurement and Customer Profitability Analysis, The International Journal Of Logistics Management, Volume 19, Number 3, pp.389- 407.
- Gündüz, Hamdi Erdin (2002), Müşteri Karlılık Analizi, Muhasebe Ve Bilim Dünyası Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, Eylül, ss.1- 10.
- Hilton, Ronald W. (2005), Managerial Accounting, Sixth Edition.
- Hilton, Ronald W.- Maher, Michael W.- Selto, Frank H. (2003), Cost Management, Second Edition.

- Jacobs, Fred A.- Johnston, Wesley- Kotchetova, Natalia (2001), Customer Profitability, Industrial Marketing Management, Volume: 30, pp.353- 363.
- Kalaycı, Şeref (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı.
- Kaplan, Robert S.- Narayanan, V. G. (2001), Measuring and Managing Customer Profitability, Journal Of Cost Management, September/ October, pp.5- 15.
- Kırım, Arman (2004), Strateji Ve Birebir Pazarlama CRM, Sistem Yayıncılık, Beşinci Baskı, İstanbul.
- Koşan, Levent (2008), Faaliyet Tabanlı Müşteri Karlılık Analizi: Bir Konaklama İşletmesinde Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, ss.285- 302.
- Kozak, Nazmi (2002), Otel işletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kurgun, Hülya (2008), Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Noone, Breffni- Griffin , Peter (1999), Managing The Long-Term Profit Yield From Market Segments In A Hotel Environment: A case Study On The Implementation Of Customer Profitability Analysis, International Journal Of Hospitality Management, Volume 18, September, pp.111- 128.
- Örücü, Edip- Aydılek, Hakan- Bulut, Zeki Atıl (2004), Herşey Dahil (All- Inclusive) Sisteminin Ülke Turizmine ve İşletme Karlılığına Katkısı Konusunda Görüşler (Marmaris ve İçmeler Örneği), Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 18, Sayı 1-2, ss.225- 243.
- Özdemir, Anıl- Işık, Sayım- Bato Çizel, Rabia-. Mehter Aykın, Sibel (2011), Effects Of All-Inclusive System (AIS) On The Financial Structure Of Accommodation Enterprises İn Antalya, EuropeanJournal Of SocialSciences, Volume 24, Number 4, pp.503- 515.
- Pfeifer, Phillip E.- Haskins, Mark E.- Conroy, Robert M. (2005), Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and The Treatment Of Acquisition Spending, Journal Of Managerial Issues, Vol XVII, Number 1, Spring, pp.11- 25.
- Raaj, Erik. M. van- Vernooij, Maarten. J. A.- Triest, Sander van (2003), The Implementation Of Customer Profitability Analysis: a Case Study, Industrial Marketing Management, Volume 32, pp.573- 583.
- Şener, Burhan (2006), Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Üner, M. Mithat- Sökmen, Alptekin- Birkan, İbrahim (2006), Türkiye’de Herşey Dahil Uygulamasının Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, Bahar, ss. 35- 50.

- Üner, M. Mithat- Sökmen, Alptekin- Güler, Deniz (2007), Herşey Dahil Sisteminde Farklı Uygulamalar ve Antalya Ölçeğinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, Bahar, ss.53- 63.
- Üngüren, Engin- Algür, Seden – Doğan, Hulusi (2009), Konaklama Ve Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Her Şey Dahil Sistemi'ne Yönelik Tutumları: Antalya Örneği, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Aralık, ss.95- 112.
- Yaylı, Ali- Yayla, İsa (2012), Turistlerin Her Şey Dahil Sistemini Tercih Etme Nedenleri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss.143- 162.
- Yükçü, Süleyman (2007), *Yönetim Muhasebesi*, Nisan, İzmir.
- Wong, Chak-keung Simon- Kwong, Wai-Yan Yan (2004), Out bound Tourists' Selection Criteria For Choosing All- Inclusive Package Tours, *Tourism Management*, Volume 25, pp.581- 592.

