

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİ REKABET
ORTAMINDA GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

ŞAHİN OSMANOĞLU

2501121108

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. GÜREL ÇETİN

İSTANBUL-2019



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ŞAHİN OSMANOĞLU Numarası : 2501121108
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ Danışmanı : DOÇ. DR. GÜREL ÇETİN
Tez Savunma Tarihi : 12.09.2019 Saati : 14.00
Tez Başlığı : KONAKLAMA İŞLETMELERİ REKABET ORTAMINDA GETİRİ YÖNETİMİ
UYGULAMALARI.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. İSMAİL KIZILIRMAK		KABUL
2- DOÇ. DR. GÜREL ÇETİN		KABUL
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ FAZIL KAYA		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞEHNAZ DEMİRKOL		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ SERKAN POLAT		

ÖZ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİ REKABET ORTAMINDA
GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

Şahin OSMANOĞLU

Günümüz rekabet dünyasında konaklama işletmelerinin öncelikli hedefi kâr elde etmek ve bu kârlılığını sürdürmektir. İşletmelerin bu amaca ulaşması ancak işletmelerin çok iyi tasarladığı strateji ve politikalarla gerçekleşmektedir.

Otel işletmelerinde satılamayan her oda, doğrudan işletmenin kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle sabit kapasiteye sahip otel işletmelerinde, kapasite kullanımı ve fiyatlandırma oldukça önem kazanmaktadır. Getiri yönetimi kapasitenin tahsisini yönetmek ve gelirleri en üst düzeye çıkarmak için otellerde sıkça kullanılan bir yönetim aracıdır.

Bu araştırmada, getiri yönetimi uygulamaları rekabet ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Otellerin rakiplerini nasıl takip ettikleri, rekabet avantajı sağlamak için ne gibi stratejiler uyguladığı, fiyatlarını belirlerken nelere dikkat ettikleri gibi konular araştırılmış ve bu doğrultuda durum değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri incelenmiştir.

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde rekabet ve rekabet stratejileri ile ilgili önemli faktörler tanımlanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise getiri yönetimi ve getiriyönetimi uygulamaları literatürle ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise İstanbul'da ki 5 yıldızlı otellerde çalışmakta olan getiri yönetimi müdürü ve çalışanlarıyla yüz yüze görüşmeler yapılmış olup, rekabet ve getiri yönetimi faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeleri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Rekabet, Getiri Yönetimi

ABSTRACT

**REVENUE MANAGEMENT PRACTICES IN THE
ACCOMMODATION ESTABLISHMENT IN A COMPETITIVE
ENVIRONMENT**

Şahin OSMANOĞLU

The priority goal of accommodation establishments in today's competitive world is to profit and to maintain this profitability. Ensuring to reach these goals is only possible through the strategies and policies designed by businesses.

Each unsold room directly causes the loss of the business in hotels. For this reason, capacity utilization and pricing are gaining importance as there is intense competition in hotel enterprises with fixed capacity. Revenue management is a managerial tool that commonly practised in the hotels to manage the allocation of their capacity in order to maximize revenue.

In this research, it tried to explain the applications of the revenue management in relation to the competition. The topics such as how the hotels follow their competitors, what strategies they apply to provide competitive advantage, what they pay attention to when determining their prices, and so on have been investigated. The research has been made in 5 star hotels in İstanbul.

The study has 3 chapters. On the first chapter competition and strategy of the competition have been tried to be defined. On the second chapter revenue management and applications of the revenue management have been discussed with literature review. On the third chapter interview has been made with revenue managers and analysts who works 5 star hotels in İstanbul. Predetermined questions related with competition and revenue management have been asked to examine their strategies and activities in a competitive environment.

Keywords: Hospitality Establishments, Competition, Revenue Management

ÖNSÖZ

Günümüzde otel işletmeleri yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmektedir. Bu rekabet ortamında otel işletmelerinin temel hedefi farklı stratejiler ve politikalar uygulayarak rakiplerinden daha iyi olmak, kar elde etmek ve bu karlılığı sürdürmektir. Getiri yönetimi otel işletmelerinde talep ve kapasitenin en doğru şekilde yönetilerek en yüksek geliri elde etme faaliyetleri olarak görülmektedir.

Çalışmada İstanbul'da ki beş yıldızlı otel işletmeleri getiri yöneticileriyle görüşülmüş ve literatürle ilişkilendirilmiş önceden hazırlanan sorular yöneltilmiştir. Getiri yöneticilerinin rekabete olan bakış açıları, rakiplerini nasıl takip ve analiz ettikleri, ne gibi stratejiler uyguladıkları ve getiri yönetimi ile ilgili yaptıkları tüm faaliyetler sorulmuş, alınan cevaplar ışığında durum değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmanın esas amacı sektörde hizmet veren otellerin rekabete bakış açıları ve bu perspektifle getiri yönetimi yaklaşımlarının incelenmesidir. Çalışma aynı zamanda rekabet ortamında getiri yönetimi uygulamalarını pazarın yapısı ile ilişkilendiren ilk çalışma olarak alan yazına katkılarının yanında getiri yönetimi profesyonellerine de destek bilgiler sunabilecektir.

Çalışmamın oluşmasında ve akademik hayatımın her aşamasında benden desteğini ve güvenini hiç esirgemeyerek yanımda olan tez danışmanım Doç. Dr. Gürel Çetin'e, yüksek lisans eğitimim boyunca üzerimde emekleri olan başta Prof. Dr. Füsun İstanbullu Dinçer ve Prof. Dr. İsmail Kızılırmak olmak üzere tüm değerli hocalarıma ve öğrenci arkadaşlarıma teşekkür ederim. Çalışmamın özellikle uygulama kısmında yüz yüze görüşme yaptığım başta Sn. Alper Şerbetçioğlu ve Sn. Reha Efe olmak üzere tüm getiri yönetimi yönetici büyüklerime ve arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim. Son olarak bugünlere gelmemde en büyük katkısı olan, benden maddi manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman yanımda olduklarını hissettiren sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şahin OSMANOĞLU

İstanbul, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI.....	3
1.1. Rekabet Tanımı ve Özellikleri	3
1.2. Rekabet Gücü	5
1.3. Rekabet Stratejileri	6
1.3.1. Porter’ın Beş Rekabet Gücü Modeli	8
1.3.2. Genel Rekabet Stratejileri	12
1.3.3. Rekabet Stratejisi ve Nash Oyun Teorisi	18
1.4. Konaklama İşletmelerinde Rekabetin Yapısı ve Türleri	20
İKİNCİ BÖLÜM.....	24
GETİRİ YÖNETİMİ (REVENUE MANAGEMENT).....	24
2.1. Getiri Yönetiminin Tanımı	24
2.2. Getiri Yönetiminin Gelişim Süreci.....	26
2.3. Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi	29
2.3.1. Konaklama İşletmeleri ve Özellikleri	32
2.3.2. Otel İşletmelerinde Kapasite ve Talep Yönetimi	33
2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Fiyatlandırma Yöntemleri.....	37
2.3.3.1. Maliyete Dönük Fiyatlandırma	40
2.3.3.1.1. Maliyet Artı Fiyatlandırma	40
2.3.3.1.2. Faktör Fiyatlandırma.....	40
2.3.3.1.3. Başabaş Noktasına Göre Fiyatlandırma	41
2.3.3.1.4. Gerçek (Güncel) Maliyete Dönük Fiyatlandırma.....	41
2.3.3.2. Kara Dönük Fiyatlandırma.....	42
2.3.3.2.1. Yatırımın Geri Dönüş Oranına Göre Fiyatlandırma	42

2.3.2.2.2. Baz Fiyatlandırma	43
2.3.2.2.3. Marjinal Fiyatlandırma	43
2.3.3.3. Rekabete Dönük Fiyatlandırma	43
2.3.3.4. Pazarlamaya Dönük Fiyatlandırma	44
2.3.3.4.1. Prestije Dönük Fiyatlandırma	45
2.3.3.4.2. Lider Fiyatlandırma.....	45
2.3.3.4.3. Psikolojik Fiyatlandırma	45
2.4. Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi Uygulamalarına İlişik Bazı Modeller	48
2.4.1. Jones ve Hamilton Getiri Yönetimi Uygulama Modeli	48
2.4.2. Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell'in Getiri	50
Yönetimi Uygulama Modeli	50
2.5. Konaklama İşletmelerinde Getirinin Ölçülmesi	53
2.6. Rekabet Ortamında Getiri Yönetimi Faaliyetleri	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	63
İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE REKABETE YÖNELİK GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI	63
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63
3.2 Araştırmanın Yöntemi	63
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	64
3.2.2. Araştırma Deseni.....	65
3.2.3. Veri Toplama Aracı	66
3.3. Bulgular ve Değerlendirme	69
SONUÇ.....	88
KAYNAKÇA	95
EKLER.....	104

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Fiyatlandırma Teknikleri	39
Tablo 2: Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Hedefleri	47
Tablo 3: Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Uygulama Modeli	51
Tablo 4: Getiri Yönetimi Müdürünün Bağlı Olduğu Departmanlar	69
Tablo 5: Katılımcıların rekabeti tanımlama biçimleri	70
Tablo 6: Katılımcılara göre rekabeti belirleyen faktörler.....	71
Tablo 7: Genel rekabet stratejilerinin otellerde uygulanması	75
Tablo 8: Katılımcılara göre fiyatları belirlerken dikkat edilen hususlar	78
Tablo 9: Otellerde gerçekleştirilen gelir artırma uygulamaları.....	80
Tablo 10: Getiri yönetimi sürecinde en çok kullanılan programlar	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sektördeki Rekabeti G d leyen G  ler 9

Şekil 2: İşletmelerin Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler 38



KISALTMALAR LİSTESİ

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)

AR&GE: Araştırma ve Geliştirme

OPEC: Organization of Petroleum Exporting Countries (Petrol İhraç Eden Örgütü)

REV: Revenue (Getiri)

RevPAR: Revenue Per Available Room (Oda Başına Düşen Getiri)

ADR: Average Daily Rate (Ortalama Günlük Satılan Oda Fiyatı)

BAR: Best Available Rate (En Uygun Fiyat)

GY: Getiri Yönetimi

GİRİŞ

Günümüzde konaklama İşletmeleri sıkı ve zorlu bir rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Her geçen gün konaklama işletmelerinin sayısının artması, yerli ve yabancı birçok otel zincirinin pazarda faaliyet göstermesi, ürün ve hizmetlerin birbirine yakınlık göstermesi pazardaki rekabeti daha da arttırmıştır.

Otel işletmelerinde ürünün stoklanamaması sebebiyle satılamayan her oda işletmenin kaybına neden olmaktadır. Sabit kapasiteye sahip otel işletmeleri, değişken bir talep ile karşı karşıya kalmaktadır. Konaklama işletmeleri ön görülen bu talebe göre fiyat ve kapasite kullanımını en rasyonel şekilde uygulayarak maksimum gelir elde etmeyi hedeflemektedir. Otel işletmelerinin talep ve kapasiteyi sistematik bir şekilde değerlendirerek, en akılcı fiyatlarla belirleme davranışları getiri yönetimini karşımıza çıkarmaktadır.

Getiri Yönetimi ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1970'li yılların sonlarına doğru hava yolları firmalarında yaşanan serbestleştirmenin etkisiyle ortaya çıkan bir kavramdır. Serbestleştirmenin uygulamaya konulmasıyla iç pazara birçok hava yolu şirketi girmiş, ulusal ve uluslar arası hava taşımacılığında rekabet artmıştır. Hava yolu işletmeleri getiri yönetimi sistemi içerisinde koltuk kapasitelerini ve fiyatlarını en doğru şekilde uygulayarak, bu sayede gelirlerinde % 5 ile % 7 oranında bir artış elde etmişlerdir. Getiri yönetimi ilk olarak hava yolu işletmelerinde kullanılsa da, ilerleyen zamanlarda bekletilemez ürün satan hizmet işletmelerinde de uygulanmaya başlanmıştır. Bu sistemin ana amacı, sabit kapasiteyle faaliyet gösteren işletmelere olan talebi, kârı maksimize edecek şekilde yönetmektir.

Günümüzde getiri yönetimi rekabetin giderek artmasıyla beraber otel işletmelerinin kârlılığı en üst düzeye çıkarmaları için hassasiyetle uygulanmaktadır. Otel işletmeleri artan bu rekabet ortamında sadece kendi faaliyetlerini değil rakip işletmeleri de sıkı bir şekilde takip etmektedir. Rakiplerinin fiyatlarını, doluluklarını, uyguladıkları stratejileri yakinen takip ederek ona göre yol izlemektedir. Buradaki temel amaç otel işletmelerinin kapasitesini mümkün olduğunca en üst düzeyde satarak, maksimum getiri elde etmesidir.

Getiri yöneticileri rakipleri analiz ederken birçok farklı program ve raporlardan yararlanmaktadır. En başta geçmiş yıllardaki veriler değerlendirilmektedir. Geçmiş yıllarda hangi tarihte ne kadar dolu olduğu, ne kadar fiyattan odalarını sattığı, içinde bulunulan döneme olan talebi, rakiplerinin bu dönemde uyguladıkları fiyatları gibi kriterleri göz önüne alarak en doğru fiyatlandırmayı belirlemeye çalışmaktadırlar.

Araştırmanın birinci bölümünde rekabet ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmış olup rekabetin tanımı ve özellikleri, genel rekabet stratejileri, konaklama işletmelerinde rekabetin yapısı gibi konulara yer verilmiştir. Rekabetin konaklama işletmelerinde ne denli önemli olduğu, işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için neler yapması gerektiği gibi konular incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise getiri yönetimi kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde getiri yönetiminin tarihsel gelişimi, konaklama işletmelerinde getiri yönetimi uygulamaları, konaklama işletmelerinde fiyatlandırma yöntemleri gibi konular detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak konaklama işletmelerinde getiri yönetimi uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise İstanbul'da 5 yıldızlı otelde çalışan getiri yönetimi departmanı yöneticilerine, rekabet ve getiri yönetimiyle ilgili önceden hazırlanan açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Görüşmelerde yöneticilerin rekabeti nasıl tanımladıkları, rekabete dair olan görüşleri, rakip otelleri nasıl takip ettikleri, yöneticilerin fiyatları belirlemede neleri göz önüne aldıkları, ne gibi stratejileri benimsedikleri, rakiplerin otelin fiyatlama kararlarına olan etkileri, yöneticilerin getiri yönetimini uygularken faydalandıkları araç ve gereçler gibi konulara dair düşünceleri incelenmiş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET VE REKABET GÜCÜ KAVRAMLARI

1.1. Rekabet Tanımı ve Özellikleri

Son yıllarda turizm endüstrisinin gelişmesiyle birlikte konaklama işletmeleri, turizmden daha fazla gelir elde etmek için birbirleriyle kıyasıya rekabet etmekte ve bu rekabette avantaj elde etmek için yeni yol ve yöntemler aramaktadırlar.

Rekabet doğanın bir gereği olarak görülmektedir. En geniş anlamıyla, kısıtlı olan bir şeyi paylaşmak ya da hedeflenen bir ödülü kazanmak için temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı, hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda sosyal ve siyasi boyutları olan, birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya yarış olarak tanımlanabilmektedir (Türkkan, 2011). İşletme açısından rekabet ise, “müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürülebilir olmasını sağlayabilme yeteneği” olduğu kabul görmektedir (Zerenler v.d. 2007:654). Okumuş ise, (2002:360) “bir işletmenin, diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlükler” olarak ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal ve hizmet sunmak amacıyla yapmış oldukları faaliyetlerin tümü olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2003:147).

Rekabetin temel amacı rakiplere oranla daha fazla güç ve kazanç elde etmektir. Bu bağlamda rekabetin çoğunlukla iktisadi alanlarda uygulandığı söylenilebilir (Beşirov, 2007). İktisadi anlamda rekabet ise daha elverişli fiyatlar, daha iyi satış koşulları, mal ve hizmetlerin daha iyi kalitede üretilip sunulması müşterilerin kendilerine talep göstermesini sağlamaya çalışan işverenlerin karşılaştıkları durumlar olarak tanımlanmaktadır (Özkara, 1997:47). Porter (1996) ise rekabeti pazardan daha büyük kar elde edebilmek amacıyla rakiplere göre farklı aktiviteleri gerçekleştirme işi olarak tanımlamaktadır. Buna göre işletmelerin içinde bulunmuş oldukları sektörde

hedeflerine ulaşabilmelerinin, geliştirdikleri rekabet stratejisiyle rakiplerine göre farklılık yaratarak mümkün olabileceği savunulmaktadır.

Klasik iktisatçıların birçoğu, rekabetin sezgi yoluyla anlaşılabilceği ve son derece belirgin olduğu düşüncesiyle rekabet kavramının üzerinde durmamış ve mantıksal özünün araştırılmasını gereksiz bulmuştur. Günümüzde iktisadın temeli olan rekabet sürecini bilimsel düzeyde ilk ele alan Adam Smith olmuştur. Smith, rekabeti, üretilen ve tüketilen mal miktarının sınırlı olmasından dolayı alıcılar ve satıcılar arasındaki bir yarış olarak değerlendirmektedir. Smith, rekabet ve özgürlük arasındaki ilişkiyi ön plana çıkararak, rekabet için zorunlu unsuru kişisel özgürlük olarak değerlendirmiş, birey ve girişimci arasındaki yarışı “serbest rekabet” yaklaşımı içinde incelemiştir (Badur, 2001; Çakıroğlu, 2010).

Genel olarak rakipler birbirinin düşmanı gibi görülür. Bu çok doğru bir bakış açısı olarak değerlendirilmemektedir. Buna en güzel örnek; çeşitli Japon gıda şirketlerinin bir araya gelerek süpermarketlere yarısı boş kamyonlarla ayrı ayrı mal dağıtmaktansa, nakliye işini paylaşmaya karar vermelerinin sonucunda işletmelerin mal teslim giderlerinin % 80 olarak azalttıkları gösterilebilir (Tanyeri ve Fırat, 2005). Bu durum Japonlar’ın rekabetin ne zaman gerekli, ne zaman ise zararlı olduğunu ayırt etmekte çok başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Japon otomobil şirketleri arasında kıyasıya bir rekabet olmasına ve sürekli birbirlerini eleştirmelerine rağmen, otomobil üreticileri kulübündeki öğle yemeğinde her gün oturup ortak sorunlarını tartışmakta ve yeni fikirler elde etmektedir (Bulut, 2004:1). Bu duruma benzer olarak birkaç yıl önce İstanbul’da ki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden bazılarının her gece doluluk oranlarını ve ortalama oda fiyatlarını birbirleriyle paylaştıklarını ancak daha sonrasında bu bilgileri paylaşmak istemeyen bazı otellerden dolayı bu uygulamadan vazgeçtikleri örnek olarak gösterilebilir.

Rekabet kavramı günümüzde farklı araştırmacılar tarafından farklı yönlerden ele alınmıştır. Hacıoğlu’na göre ise rekabeti birkaç maddeyle özetlemek mümkündür (Hacıoğlu, 2010:12):

- Birbirine benzer ya da aynı değere sahip ürün ve hizmet sunan veya aynı kategorideki işletmeler arasında gerçekleşen rekabet,

- Benzer ürünler sunan farklı sektör işletmeler arasında ortaya çıkan rekabet,
- Aynı kullanım amacıyla farklı ürünler sunan çeşitli sektörler arasındaki rekabet,
- Ulusal piyasadan uluslar arası piyasaya açılma ile gerçekleşen rekabet.

Rızaoğlu'da, gelecekte turizm sektöründe rekabetin yüksek yatırımlarla karşılanmak zorunda kalacağını, turistik işletmelerin daha sistemli ve yoğun çalışmalar yapmakta zorlanacağını belirtmektedir. Bu nedenle rekabetin daha sert ve belirgin olarak yaşanacağı, ürün, işletme, sektör ve uluslar arası boyutuyla karşımıza geleceği vurgulanmaktadır (Rızaoğlu, 2007:492).

Günümüzde rekabetin bu denli yoğun olduğu bir ortamda başarılı olmak isteyen işletmelerin, farklılık yaratarak tüketiciye özel mal ve hizmetler sunmaları gerekmektedir. Uluslararası sınırların ortadan kalkması ve teknolojinin gelişmesiyle beraber rekabet çok daha geniş bir alana yayılmış, arzın talepten daha fazla olmasıyla beraber tüketiciler de daha zor beğenir hale gelmişlerdir. İşletmelerin rekabet konusunda genel olarak karşılaştıkları özellikler aşağıdaki gibi gösterilebilir (Kavrakoğlu, 2002:70):

- Uluslararası sınırların ortadan kalkması,
- Birçok endüstrinin büyüme hızında ortaya çıkan düşüş,
- Ürün farklılıkları azalması,
- Tüketicilerin daha zor beğenen yapıya sahip olmaları,
- Firmaların rekabet alanları farklılık göstermesi,
- Yaratıcılığın daha önemli bir hal alması,
- Müşterilere daha yakın davranılması,

1.2. Rekabet Gücü

Küreselleşme sonucu ve teknolojideki gelişmelerden sonra işletmeler ürettikleri ürün ve hizmetleri pazarlamakta bazı sorunlarla karşılaşmak durumunda kalmıştır. Bu sorunların en başında aynı veya ikame ürünü üreten ve arz eden rakipler gelmektedir. Rekabetin giderek artması, işletmeleri rakiplerine karşı bazı üstünlüklere

sahip olma çabalarına yöneltmiş ve bunun sonucunda rekabet gücü kavramı ortaya çıkmıştır.

Rekabet gücü, işletmelerin fiyat, maliyet, kalite gibi unsurlar itibariyle rakiplerine göre daha cazip mal ve hizmet tasarlama, üretme ve pazarlama faaliyetleridir. Diğer bir deyişle işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerinin, potansiyel müşterilerinin gözünde rakip işletmelere oranla daha ön planda yer alması olarak tanımlanmaktadır (Duran, 2004). Barney (1991) ise rekabet gücünü, mevcut veya potansiyel rakip işletmeler tarafından taklit edilemeyen, değer yaratan stratejiler olarak tanımlamaktadır.

Rekabet doğası gereği süreklilik arz etmektedir. Bu nedenle rekabet gücünün yenilikçi ve sürekliliğinin de olması işletmelerin orta ve uzun vadede ayakta kalması ve başarıya ulaşmasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Sürdürülebilir rekabet gücü, işletmenin mevcut ve gelecekteki rakiplerine karşı farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisidir. Bunun önemini kavrayamayan ve rekabette geri kalan işletmelerin köklü bir geçmişe sahip olsalar da günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri mümkün görünmemektedir (Yılmaz, 2014).

1.3. Rekabet Stratejileri

İşletmelerin strateji belirlemede en önemli amaçlarından biri, rekabetle beraber ortaya çıkan sorunlara karşı işletmeyi ayakta tutmak ve kuvvetlendirmektir. İşletmelerin karlılığının rekabetten etkilenmesinden dolayı rekabet ve strateji arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin rekabet edebilmek için belirledikleri hedefler ve hedeflerine ulaşmak için izledikleri politikalar rekabet stratejilerini oluşturmaktadır (Porter, çev. Ulubilgen, 2000).

Tüketicilerden sonra rakipler, bir işletmenin pazar payının en önemli belirleyicisi olarak görülmektedir (İlter s:166). İşletmeler rakipleriyle benzer stratejilerle rekabet etmek istememektedir. Belirli bir firma için en iyi strateji, tamamen kendine has bir şekilde özgün durumunu yansıtmasıdır (Porter, 1998:41). Günümüz dünyasında her şeyin son derece hızlı değiştiğini ve planlama yapmak için harcanacak zamanın çok kısıtlı olduğu düşünüldüğünde değişimlerin her an gözlenmesi, bunlara adapte olunması ve öngörülebilmesi yoluyla stratejilerin hızla

değiştirilerek uygulanması hayati öneme sahiptir (Kırım,2004). Porter'a (2000) göre, stratejik açıdan esnek kalmak, rekabet avantajını hemen hemen ulaşılamaz duruma getirir.

İşletmelerin doğru stratejiyi belirlemesi açısından öncelikle kendi sahip olduğu kaynak ve yetenekleri çok iyi bilmesi gerekmektedir. Özellikle içinde bulundukları pazarda kendilerine rekabet avantajı sağlayacak veya avantajlarını bozacak fırsat ve tehditlerin değerlendirmesini sürekli yapmak zorundadır. Diğer yandan, kendi içyapılarının bu fırsat ve tehditler karşısındaki zayıf ve güçlü yönlerini de sürekli değerlendirmeleri gerekir (Bas, 2012:10). Bu açıdan SWOT analizi en etkili yoldur. SWOT analizi işletmenin güçlü (S-Strenghts) ve zayıf (W-Weaknesses) yönlerinin belirlenmesi ve karşılaşılabilecek fırsat (O-Opportunities) ve tehditlerin (T-Threats) incelenmesi bakımından oldukça etkili bir yoldur (Saruhan ve Özdemir, 2004:104).

İşletmenin güçlü yönleri, rekabet üstünlüğü sağlayabileceği kaynaklar ve yetenekleridir. SWOT analizi işletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesini, başka bir ifadeyle çevresel faktörlerin olumlu ve olumsuz yönlerinin değerlendirilmesini içermektedir (Saruhan ve Özdemir, 2004:104).

İşletmenin güçlü yönlerinin tespit edilmesi için sorulacak sorular şu şekildedir;

- İşletmenin avantajları nelerdir?
- İşletmenin en iyi yaptığı şey nedir?
- İşletme hangi kaynaklara sahiptir?
- İşletme dışındaki bireyler işletmenin güçlü yanları olarak neler görmektedir?

İşletmenin güçlü yönlerine; patentler, saygın markalar, yüksek itibar, özel pazar bilgileri ve yaratıcı ürün ya da hizmeti örnek olarak gösterebilir.

İşletmenin zayıf yönlerinin tespiti için sorulacak sorular ise;

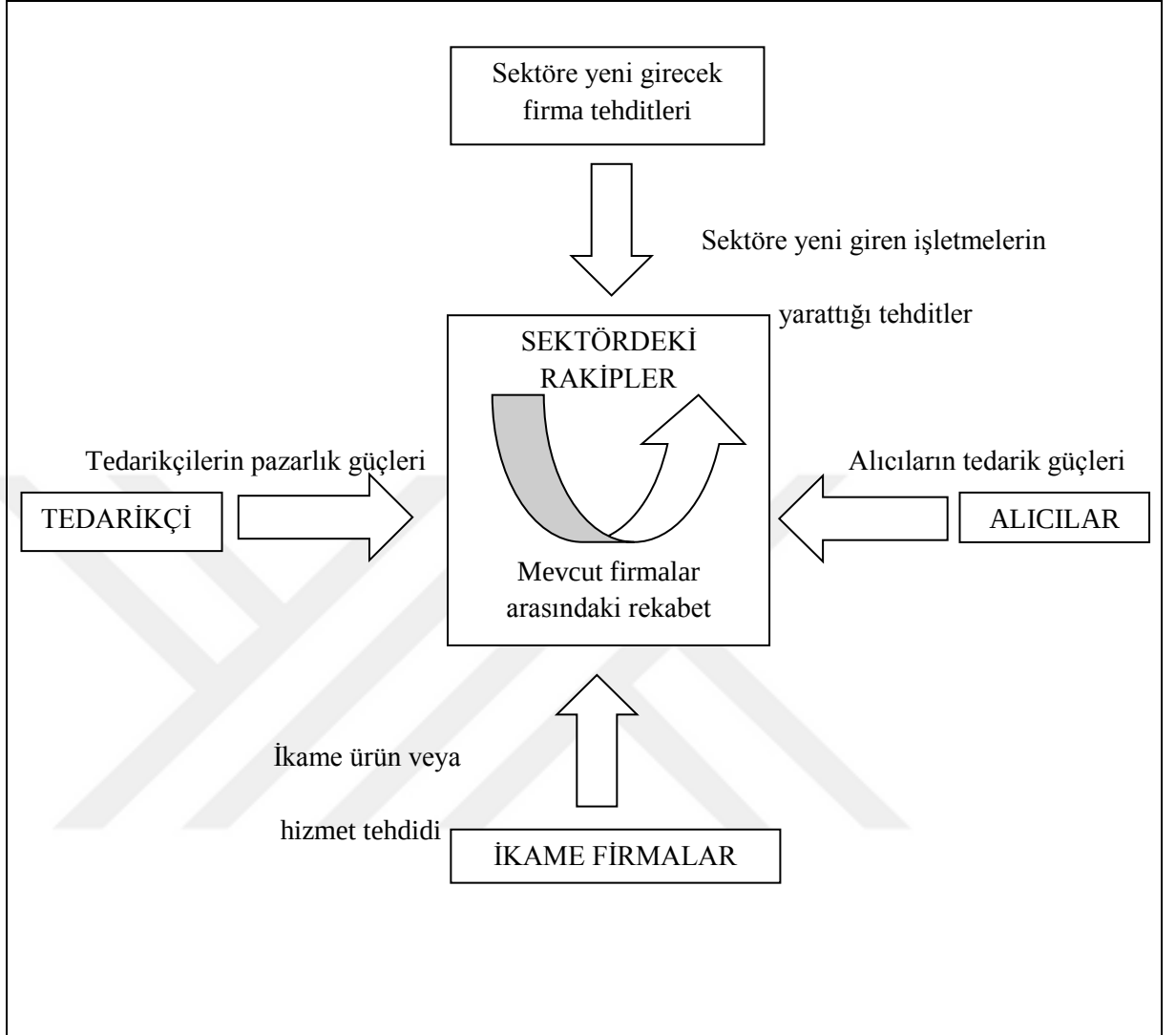
- İşletme ne geliştirebilir?
- İşletmede kötü yapılan şeyler nelerdir?
- İşletmeler nelerden kaçınmalıdır?

İşletmenin zayıf yönlerine örnek olarak; patent koruma eksikliği, kötü itibar, zayıf markalar, pazar bilgisinde ki eksiklik gösterilebilir.

Fırsatlar işletmenin karlılık elde etmesi ve büyümesi için karşılaşılabileceği çeşitli durumlardır. Örneğin, karşılanamamış tüketici ihtiyaçları, yeni teknolojilerin oluşması ve yeni pazarların oluşmasını gösterebiliriz. Tehditler ise tüketici isteklerinde yaşanan değişimler, yeni rakipler ve fiyat rekabeti gibi dış çevrede oluşabilecek değişimlerin işletmeler için tehdit oluşturmasıdır (Saruhan ve Özdemir, 2004:104).

1.3.1. Porter'ın Beş Rekabet Gücü Modeli

Porter bir pazarı ya da pazar bölümünü uzun vadede cazip kılacak beş kuvvetten bahsetmiştir. Bir sektördeki rekabetin durumu, Şekil 1'de görüldüğü gibi; sektöre yeni girecek firmalar, mevcut rakipler arasındaki rekabet, ikame ürünlerin oluşturdukları baskı, alıcıların pazarlık güçleri ve tedarikçilerin pazarlık güçleri olarak beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bu beş rekabet gücü bir araya gelerek sektördeki rekabeti ve karlılığın yoğunluğunu oluşturmaktadır. Mevcut bir firma açısından; müşteriler, tedarikçiler, ikame firmalar ve sektöre yeni girecek firmalar birer rakiptir ve özel koşullara bağlı olarak az ya da çok öne çıkabilirler. Sektör yapısıyla başa çıkarken firmaların kendine özgü güçlü ve zayıf yanları olacaktır. Stratejik analizde, sektör yapısının anlaşılması başlangıç noktası olarak kabul edilmeli ve zaman içinde değişim gösterebileceği unutulmamalıdır (Porter, 2000 s:6-7).



Şekil 1: Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler

Kaynak: Michael Porter, Rekabet Stratejisi, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2000, s.4

Firmaların rekabet stratejisinin temel amacı, bu rekabet güçlerini bir bütün olarak analiz ederek kendilerini en iyi biçimde savunabileceği veya bu güçleri kendi yararına olacak şekilde etkileyebilecekleri bir konumda bulunmasıdır. Rekabet güçlerinin ilki pazara yeni girenlerin oluşturdukları rekabet gücüdür. Bir pazara ya da pazar bölümüne yeni katılanlar, yeni kapasiteyi, pazar payı kazanma arzusunu ve önemli kaynakları da beraberlerinde getirirler. Bunun sonucu olarak, karı azaltacak biçimde fiyatlar aşağıya çekilmekte ve maliyetler artmaktadır. Bir sektöre girişin yaratmış olduğu tehdit, rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş ve

mevcut giriş engellerine bağlıdır. Sektöre yeni girecek olan firma, mevcut rakiplerinden yoğun misillemeler bekliyorsa giriş tehdidi düşük olmaktadır (Porter, 2000 s:8).

Pazara yeni girecek olan firmalar için de altı temel giriş engeli bulunmaktadır:

- Ölçek ekonomileri,
- Ürün farklılaştırma,
- Sermaye gerekleri,
- Dağıtım kanallarına erişim,
- Ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları,
- Devlet politikaları.

Ölçek ekonomileri, üretim hacmini arttırarak bir firmanın birim maliyetinde azalma sağlamasıdır. Böylelikle sektöre girecek firmalar iki şekilde kararlarından vazgeçmektedir. Sektöre büyük ölçeklerde girmek isteyen firma, mevcut firmalardan gelecek olan büyük tepkileri göze alamaz. Küçük ölçeklerde giriş yapmayı düşünen firmalar da maliyet dezavantajını kaldıramazlar. Birden fazla alanda faaliyet gösteren firmalar operasyonlarını şirketteki diğer iş alanlarıyla paylaşarak ölçek ekonomileri elde edebilirler (Tağraf, 2002:41).

Ürün farklılaştırması, pazara girmeyi düşünen bir firma için giriş engeli oluşturan bir diğer unsur olarak görülmektedir. Sektörde yer edinmiş firmaların geçmişte yaptıkları reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya sektördeki ilk firma olmalarından kaynaklanan müşteri sadakatine sahip olmaları demektir. Sektöre yeni girmek isteyen firmalar farklılaştırma yaparak mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelebilmek için daha fazla yatırım yapmak zorunda kalır ve bu durumda firmalar açısından giriş için bir engel oluşturmaktadır.

Firmalar, reklam veya araştırma ve geliştirme (AR-GE) faaliyetleri için büyük finansal kaynaklarla yatırım yapma ihtiyacı duymaktadır. Bu durum sermaye gerekleri olarak ifade edilir ve giriş engelleri arasındadır. Firmalar bir tedarikçinin ürününden bir diğer tedarikçinin ürününe geçtiğinde, çalışanların eğitimi, yeni kaynağın test edilmesi ve değerlendirmesi gibi çeşitli mali yükler ile karşılaşmaktadır. Bu tür bir

defalık maliyetler geçiş maliyetleri olarak adlandırılır ve giriş engelleri arasında gösterilir.

Dağıtım kanallarına erişim de önemli giriş engellerinden biridir. Pazardaki mevcut firmaların birbirleriyle olan ilişkileri ne kadar sıkıysa, yeni firmaların pazara girmesi ve pazarda pay sahibi olması da o derece güç olacaktır. Bu durum yeni firmaların dağıtım kanallarına girebilmek için yoğun satış çabaları ve çeşitli promosyonlar gibi çeşitli faaliyetlerde bulunmasını gerektirmektedir (Porter, 2000).

Bir diğer giriş engeli ise ölçekten bağımsız maliyet dezavantajlarıdır. Sektörde yer edinmiş firmalar, büyüklükleri ve ulaştıkları ölçek ekonomileri ne olursa olsun, sektöre yeni girecek firmalar tarafından taklit edilemeyecek maliyet avantajına sahip olabilirler. Örneğin sektördeki firmaların patent hakkına sahip olması, devlet teşviklerinden ve desteklerinden yararlanması, firmaların bir ürünü üretirken daha fazla deneyim sahibi olması ve bu nedenle birim maliyetlerinin düşük olması sektöre girişı zorlaştıran unsurlar arasında görölmektedir.

Giriş engellerinin sonuncu kaynağı devlet politikalarıdır. Lisans zorunlulukları ve hammaddeye erişim sınırlamaları gibi denetimlerde devlet, sektörlere girişı sınırlayabilir veya tümüyle engelleyebilir. Girişle ilgili devlet kısıtlamaları, hava ve su kirliliğı standartları ile ürün emniyeti ve faydalarıyla ilgili düzenlemeleri içeren denetimler sonucunda ortaya çıkabilir. Bu tip alanlardaki devlet politikalarının toplumsal faydaları olmasına rağmen, giriş için gereken sermayeyi, tesislerin uygun büyüklüğünü arttırmasından dolayı giriş engeli oluşturacağı söylenebilir.

Beş güç modelinin ikinci unsurunu ise mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu oluşturmaktadır. Fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunumu, genişletilmiş müşteri hizmetleri veya garantileri gibi taktikler, pazarda elverişli bir konum elde etme yoludur. Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, rakiplerin baskıyı hissetmesi ya da konumlarını geliştirme fırsatları görmesidir. Bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle görülür etkileri vardır. Bu hamleyi başlatan firma hem kendisini hem de sektörü daha iyi duruma getirebileceğı gibi, sektördeki tüm firmaların zarar görmesine ve eskisinden daha kötü duruma düşmesine de neden olabilir. Rakip sayısının çok olduğı, ürün ve hizmetlerin birbirinden farklılaşmadığı,

sabit maliyetler ve depolama maliyetlerinin yüksek olduğu, çıkış engellerinin yüksek olduğu sektörlerde firmalar arası rekabetin giderek artması beklenmektedir. Rekabetin şiddeti zamanla değişiklik gösterse de genel olarak bir pazardaki firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar (Porter, 2000:22).

Bir diğer rekabet gücü ise ikame ürünlerin tehdididir. Genel olarak bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörler ile rekabet içerisindeyler. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, o sektörün potansiyel getirilerini sınırlamaktadır. İkame ürünlerin pazar kuvvetini zayıflatıp karlılığı azaltması, pazardaki firmaları daha verimli olmaya ve daha yüksek müşteri değeri yaratmaya itmektedir (Porter:2000:28).

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki en önemli baskı gruplarından biri de alıcıların pazarlık gücü olarak görülmektedir. Alıcılar işletmenin varlık nedenidir ve üretilen tüm mal ve hizmetler doğrudan alıcıların kabul görmesine, bedeli ödenerek satın alınmasına yöneliktir. Alıcılar, sektörün karlılığına mal olacak şekilde, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet etmektedir. Bu gibi durumlarda işletmeler kendilerini müşteri talepleri ve isteklerine göre ayarlamak zorunda kalabilmektedir (Porter, 2000:30).

Bir sektörde rekabet gücünü etkileyen diğer bir olgu ise tedarikçilerdir. Tedarikçiler, fiyatları arttırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Sektördeki tedarikçilerin pazarlık gücü, sektörün özelliklerine ve sektöre yaptıkları satışların hacmine göre değer bulmaktadır. Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek olması, tedarikçilerin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması, tedarikçinin ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı tedarikçinin gücünün yüksek olduğunu göstermektedir (Dikyol, 2007; Porter, 2000).

1.3.2. Genel Rekabet Stratejileri

İşletmelerin rekabet koşullarının ve rekabet stratejilerinin analizine yönelik sistematik ve disiplinli bir çerçeve içine alınması çalışmalarının özellikle 1980'li

yıllarda Michael E. Porter ile başladığı kabul edilir. Porter'e göre işletmelerin çevreleri, rakipleri ve faaliyette bulundukları piyasa yapılarının zaman içinde değişiklik gösterdiği ve bu bağlamda rasyonel davranışlar sergileyebilmek için öncelikle iyi birer gözlemci ve stratejist olmalarının gerekli olduğu belirtilmiştir.

Porter'ın yukarıda sayılan beş rekabet gücüyle başa çıkmak ve sektördeki diğer rakiplerini devre dışı bırakmak için geliştirmiş olduğu üç temel strateji yaklaşımı vardır. İşletmeler bu stratejilerden herhangi birini benimseyebileceği gibi, hepsini bir arada da uygulayabilirler.

Bu stratejilerden birincisi toplam maliyet liderliğidir. Bu stratejinin temel hedefi, işletmelerin deneyimlerinden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, genel giderlerin kontrolü, AR&GE, servis, satış gücü, reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesinin sağlanmasıdır. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, işletmeleri sektörde rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtur. İşletmelerin maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi, kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmeden düşük maliyeti sağlayacak stratejiyi belirlemesi gerekmektedir.

Maliyet liderliği stratejisinin en önemli özelliği en az girdiyle en verimli olabilmeyi sağlamaktır. İşletmelerin bu stratejiyi uygularken temel ilkelerinden (fiyat, ürün, kalite, hizmet vb.) ödün vermemesi oldukça önemlidir (Taştan, 2005:51).

Maliyet liderliği stratejisinin işletmeye sağladığı yararların yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır:

- İşletmelerin bağlı bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmeler, mevcut olarak kullanılan teknoloji ve uygulanan tekniklerin eskimesine ve maliyetleri düşürebilme yeteneklerinin azalmasına yol açabilmektedir.
- Maliyetlere çok fazla odaklanarak sektördeki değişen zevkler, istekler ve beklentilerin farkına varılmamasına ya da geç varılmasına neden olabilmektedir. Böylece müşterilerin nezdinde işletmenin sahip olduğu değerin azalması ve imajının olumsuz yönde etkilenmesi söz konusudur. Bu durumda işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

- Maliyet liderliğinde işletmenin sahip olduğu temel yetenekler zaman içinde rakipleri tarafından taklit edilebilir. Rakipler tarafından taklit edilebilen yetenekler işletmelerin zaman içinde maliyet liderliğini kaybetmesine yol açabilecektir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999: 141-142).

İkinci genel strateji olarak farklılaştırma gösterilmektedir. İşletmelerin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektördeki rakiplerine göre benzersiz bir arz yaratmasıdır. Gerçekleştirilebilmesi halinde farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiri sağlamak açısından en uygulanabilir ve önemli bir stratejidir. Bu stratejide işletmenin sunmuş olduğu farklılık, müşterilerin düşük maliyetli rakiplere rağmen yüksek maliyetleri gözden çıkarmasına etki edebilmektedir (Porter, 2010:37).

Farklılaştırma stratejisini benimseyen işletmeler, ürün ve hizmetlerine rakiplerine kıyasla daha farklı getirmek amacıyla hizmet kalitesi, tasarım, esneklik, yaratıcılık gibi özelliklerden herhangi birinin farklılaştırılmasına çalışmaktadır. Böylece rakiplerine oranla sunduğu ürün veya hizmetleri daha yüksek fiyattan satarak ortalamanın üzerinde gelir elde edebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013; Alayoğlu, 2010).

Farklılaştırma stratejisinin başarısı müşterilerde bıraktığı imaja bağlıdır. Aynı ürün iki farklı işletme tarafından satılsa bile, birinin bırakmış olduğu imaj sayesinde o ürün farklılaştırma üstünlüğünden yararlanabilmektedir (Barney,2014:221). Farklılaştırma stratejisinde temel amaç, sunulan ürün ve hizmetlerin rakiplere göre daha üstün olmasını sağlamaktır. İşletmeler sadece ürün ve hizmetleri ile değil aynı zamanda sağladıkları satış sonrası destekler, müşteri hizmetleri gibi konularda müşterilerine güven vererek farklılaştırma sağlayabilmektedir (Çam, 2005:161).

Farklılaştırma beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek açısından, maliyet liderliğinde kullanılan yoldan farklı olarak savunulabilir bir konum yaratmaktadır. Alıcılar, kendilerine sunulan farklı ürün ya da hizmetin, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerin olmamasından dolayı, fiyatlara karşı daha az hassas davranabilmektedir ve daha fazla ödemeyi kabul edebilmektedir. Buna karşın, farklılığın rakipler tarafından kolayca taklit edilebilmesi, zamanla farklılığın ortadan kalkıp sıradan bir

hal alması, müşterilerin farklılığı tam olarak algılayamaması ve ödeyecekleri ücreti yüksek bulması ve farklılığın müşteri değerine dönüşmemesi bu stratejinin dezavantajları olarak değerlendirilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:263-265).

Rekabet stratejilerinden bir diğeri ise odaklanma olarak belirtilmektedir. Buna göre, firmalar, ürün ve hizmetlerini, belirli bir alıcı grubuna, bir coğrafi bölge ya da belirli bir iş koluna odaklanarak sunabilmektedir. Böylelikle firmalar, belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarabilmektedir. Odaklanma stratejisinde ki temel amaç belirli bir gruba ya da kitleye yönelik daha iyi hizmet verme ve onları hedef alarak, rakiplere oranla öncü duruma gelmektir (Porter, 2000:48).

Odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler, hem hedef pazarı, hem de müşterilerin istek ve arzularını rakiplerine oranla daha iyi karşılayabilecek ve değerlendirebilecek durumda olabilmektedir (Bordean vd., 2010:174). İşletmelerin odaklanma stratejisinin sürekliliğini sağlayabilmesi için taklitlerin ortaya çıkmaması ve müşterilerin diğer bölümlere geçiş yapmamaları büyük önem taşımaktadır (İlkus, 2012:31).

Porter'ın beş rekabet gücü modeli ve bu modele ilişkin strateji yaklaşımlarından sonra diğer araştırmacılar da farklı stratejilerde bulunmuştur. Bunların en başında Hamel ve Prahalad gelmektedir. Hamel stratejilerin yaratıcı ve yenilikçi olması gerekliliğini savunmaktadır. Hamel ve Prahalad'e göre işletmenin temel yeteneklerinin anlaşılması, strateji belirlemede kilit rol oynar ve başlangıç noktası olarak değerlendirilmelidir. İşletmelere gerçek rekabet avantajını sağlamanın, işletmelerin sahip olduğu temel yeteneklerden geçtiğini savunmaktadır (Prahalad, 1994).

Hamel ve Prahalad'a göre stratejinin başlangıç noktası, içinde bulunduğunuz ya da temel yetkinliklerinizle girmeyi düşündüğünüz sektörün gelecekte nasıl olacağına ilişkin bir sektör öngörüsü geliştirmektir. Sektör öngörüsünün temelini, gelecekte tüketicilerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının ne yönde gelişeceği ve değişeceği konusunda fikir yürütmek oluşturmaktadır. Fikir yürütmenin geleceğe yönelik yaratıcı

düşünceyi destekleyici bir kurum kültürü yapısıyla gerçekleştirebileceği belirtilmektedir. Bu süreçte rekabet avantajını getiren temel yeteneklerdir. Temel yetenek, işletmenin elindeki becerilerin bir sentezidir ve rakiplerden çok farklı olan becerilerdir. Bir başka deyişle temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden farklı kılan, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde büyük rolü olan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi ve becerilerin tümüdür. Temel yetenekler, rekabet açısından farklılık yarattığı, müşteri değerine ya da maliyete katkıda bulunduğu ölçüde rekabet avantajı kaynağı olarak görülür. İşletmelerin temel yeteneklerinin rekabet avantajı sağlaması için 3 özelliğe sahip olması gerektiği belirtilmiştir (Bakırtaş; 2011:103-104);

- 1) Firmanın geniş bir kitleye hitap edebilmesi,
- 2) Rakiplerden farklı uzmanlık alanı olması ve rakipleri tarafından kolay taklit edilememesi
- 3) Temel yeteneklerinden oluşturulacak ürünlerin ve hizmetlerin uygulanabilirliği.

İşletmelerin kendi temel kaynakları ve yeteneklerinden değer yaratması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında etkin rol oynamaktadır. Bu hususta ki temel amaç sahip olunan potansiyelin rekabet üstünlüğüne katkı sağlamasıdır. İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekler müşteriye sundukları faydanın artmasına ve işletmenin değerinin yükselmesine katkı sağlayacaktır (Javidan, 1998:62-63).

İşletmenin temel yetkinliklerini belirledikten sonraki ikinci aşama stratejik öngörü oluşturmalarıdır. İşletmenin sahip olduğu temel yeteneklerle, girmeye hazırlandığı sektörün gelecekte nasıl olacağına dair bir öngörü geliştirmeleri gerekmektedir. Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin gelecekte ne yönde gelişeceği ve değişeceği konusunda fikir sahibi olmak bu aşamada çok önemlidir (Hamel ve Prahalad, 1994).

Üçüncü aşamada ise işletmenin elindeki bilgileri kullanarak, nasıl bir kurum olmak istediği ve geleceğe yönelik nasıl bir hayali olduğuyla ilgili bir stratejik niyet oluşturmalarıdır. Hamel ve Prahalad stratejik niyeti stratejik plandan farklı olarak değerlendirmektedir. Stratejik planda hedeflenen sonu baştan görebilmek mümkün değildir. Stratejik niyetin ise sürekli öğrenmeyi, hata yapmayı, hatalardan ders

çıkarmayı sağlayan bir yapısı vardır. Stratejik niyetin bu esnek yapısı da çalışanların hayalleri doğrultusunda çalışmasına olanak sunar. Bu bağlamda strateji oluşturma sadece yönetim açısından değil, işletmede potansiyeli olan herkesin bu sürece dâhil edilmesiyle olması gerektiği belirtilmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994).

Hamel ve Prahalad'ın strateji oluşturma yöntemi, oldukça çarpıcı olmakla birlikte bazı noktalarda eleştirilmektedir. Özellikle bu stratejilerin daha çok yeni yatırım alanlarını esas alması ve uzun vadeli öneriler sunması, işletmelere kısa vadede çözümler sunmamaktadır. Bununla birlikte bu stratejilerin uygulamaya geçilmesi için ciddi zaman ayırmayı gerektirmesi ve birçok işletmenin bu zamana sahip olmadığını düşünmesi başka bir eleştiri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kırım, 2004).

Adrian Slywotzky ise farklı bir strateji geliştiren araştırmacılardan biridir. Slywotzky'e göre strateji belirlenirken öncelik müşteri merkezli olmalıdır ve Hamel'in tersi olarak temel yetenekler en son sırada gelmelidir. Günümüz rekabet ortamında ürün merkezli bir yaklaşımla strateji belirlemek, işletmeye rekabet avantajı sağlamayacağı görüşündedir (Kırım, 2004).

Günümüzde tüketici ihtiyaçları ve tercihleri sürekli değişim göstermektedir. Bu durumda tüketicilerin isteklerini ve beklentilerini göz önüne almak ve değişimleri yakından takip etmek gerekmektedir. Strateji belirlerken bir diğer önemli unsur ise rakipleri izlemektir. Rakipler tünel vizyonu (sadece kendi sektöründeki rakipleri izleme) değil, radar vizyonu (ürün veya hizmetin ikamesi sayılabilecek tüm rakipleri izleme) incelenmelidir. Rakiplerin stratejileri ve müşteri öncelikleri esas alınarak işletme stratejisini belirlemelidir (Slywotzky ve Morrison, 1998).

Slywotzky'e göre, işletmelerin problemleri yanlış iş modeli üzerinde ısrarcı olmaları ve tüketicilerin tercihlerindeki değişimleri görememelerinden kaynaklanmaktadır. Eğer tüketici önceliklerindeki değişimler yakalanabilirse, işletme sistemini bu çerçevede oluşturabilecektir. Bunun için işletmelerin mevcut iş modellerinin bugünkü tüketici tercihleriyle uyumlu olup olmadığı belirlenmeli ve buna göre iş modellerini yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Bu öneriler doğrultusunda Slywotzky, stratejinin belirlenmesinde 4 öğenin netleştirilmesinin gerektiğini belirtmiştir (Kırım, 2004:93):

- Müşteri seçimi,
- Faaliyet alanı,
- Farklılaştırma,
- Değer Kazanımı.

Her üç yaklaşımı da değerlendiren Kırım ise, Porter'ın yaklaşımının üzerinden çok zaman geçtiğini, Hamel ve Prahalad'ın temel yetenekler yaklaşımının ise uygulanması zor bir teori olup daha çok geleceğe yönelik olduğunu, Slywotzky'nin yaklaşımının ise günümüz şartlarında en uygulanabilir ve kullanışlı bir model olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte stratejik düşünmeye daha fazla zaman ayırmak ve bu düşünce biçimini işletmenin geneline yaymak, gelecekte de işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynayacaktır (Kırım, 2004).

1.3.3. Rekabet Stratejisi ve Nash Oyun Teorisi

Serbest piyasa şartlarında fiyat mekanizmasının çalışabilmesi için en önemli hususların başında rekabet gelmektedir. Serbestçe rekabet yapılan piyasalarda gerçek piyasa fiyatı ürünün arz ve talebine göre oluşur. Piyasada ticari faaliyette bulunan firmaların amacı para kazanmaktır. Dolayısıyla ticari firmalar piyasada varlıklarını sürdürebilmek için ürettikleri ürün veya hizmetlerin kabul görmesine çalışırlar. Serbest piyasada firmaların rakipleri vardır. Rakiplerden bazıları kuvvetli bazıları zayıftır. Firmanın ürettiği ürün veya hizmeti satabilmesi için müşterinin ödemeye hazır olduğu fiyatı bilmesi ve buna göre stratejisini belirlemesi gerekir. Firmalar kimi zaman ürün veya hizmetlerini zenginleştirerek kimi zaman maliyetlerini azaltarak kimi zaman da fiyatlarını düşürerek rekabet etmeye çalışırlar. Firma iç işlerini ne kadar iyi yönetirse yönetsin kârını arttırabilmek için rakiplerinin durumlarına göre kendi pozisyonunu sürekli olarak gözden geçirir ve gerekli önlemleri alır. Dolayısıyla işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için piyasada tutunup, kâr etmeye çalışırken aslında farkında olmadan büyük bir oyunun parçası olurlar (Dayoğlu, 2006:1).

İnsan davranışlarının bir oyun gibi açıklanabileceğini ilk olarak Macar asıllı matematikçi John Von Neumann, 1928 yılında yazdığı bir makale ile vurgulamıştır. Von Neumann ve Oskar Morgenstern 1944 yılında yayınlamış oldukları “Oyunlar Teorisi ve Ekonomik Davranış” adlı kitabın büyük bir bölümü iki kişi arasında toplamı

sıfır olan oyunlarda, bir kazananın ve bir kaybedenin olduğunu açıklamışlardır. Bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybına eşit olduğu belirtilmiştir. Gerçek hayatta oyun genelde ikiden fazla kişi arasında geçer ve her oyuncu bir diğerine göre kendi pozisyonunu ayarlayarak kendisi için olabilecek en iyi pozisyonu almaya çalışır. Bu durumu 1950 yılında yazdığı doktora bitirme tezinde ele alan John Nash, oyun içindeki kişilerin her biri mevcut şartlara göre seçebileceği en iyi pozisyonu alabiliyorsa, burada bir denge oluştuğunu ispatlamıştır. 1994 yılında Ekonomi Nobel ödülü almıştır. Oyun Teorisi kuramı Von Neumann'ın min max ve Nash'ın denge teorileri üzerine kurulmuştur. Nash'ın hocası olan Profesör Albert W. Tucker Von Neumann ve Nash'ın teorilerini ispatlaması için kullanılan “Mahkumun Açmazı” (Prisoners' Dilemma) oyununu geliştirmiştir. Oyunun amacı belirli koşullar altında iki kişinin karşılıklı olarak birbirine güvendiğinde her ikisinin de en iyi ve kârlı olan ortak çözüme ulaşacaklarını, güvenin olmaması durumunda da tarafların sadece kendileri için en iyiyi yapmaya çalışacaklarını, bunun da her iki tarafı mümkün olan en kötü sonuca götüreceğini ispatlamaktır. Bir başka deyişle bireysel menfaatlerle toplumsal menfaatlerin örtüşmediğini göstermektedir (Dayoglu, 2006, Yıldıztekin, 2009:18).

Nash denge stratejisi bir işletmenin karşısındaki işletmelerin uyguladığı stratejiye göre seçebileceği en iyi strateji olarak kabul edilebilir. Ancak ortada Nash dengesi yoksa amansız rekabet bazı işletmelerin ortadan kalkmasına dahi yol açabiliyor. Bu konuyla ilgili en güzel örnek olarak OPEC üyesi ülkelerin yıllık petrol üretim kapasitelerini önceden açıklamaları ve bu kapasiteye göre üretim yapmaları verilmektedir. Böylece bu ülkeler, üretimin yükselmesi sonucunda petrol fiyatlarının düşmesini engellemeyi ve kazançlarını arttırmayı hedeflerler. Böylece tüm ülkeler bu durumdan fayda sağlarlar.

Rekabet ortamında kar sağlamak tüm işletmelerin en büyük hedefidir. En yüksek fiyattan satarak en yüksek kar elde edilmez. En düşük fiyattan satarak ise hiç edilmez. Optimum yani en doğru fiyat, işletmeye en yüksek karı getirecek olan temel unsurdur. Bazı işletmeler fiyatları düşürüp daha çok satış yaparak kar etmeyi hedeflemektedir ancak bu duruma diğer rakip işletmelerde aynı şekilde indirim yaparak cevap verirse bu durumda fiyat düşmesine rağmen satış miktarında fazla bir artış olmayacaktır. Buna da “Oyun Kuramı”nda kaybet-kaybet köşesine sürüklenmek denir (Cansen, 2013).

İşletmelerin fiyatlarını ucuzlatmaları ve sırf müşteri kaçırmamaları için her türlü indirim yapmayı göze almaları o işletmeler için sonun başlangıcı anlamına gelmektedir. Çünkü fiyat kıran işletme, kârı düştükçe kaliteden çalmaya başlar. Müşteri de bunu günün sonunda anlar; ya başka işletmeye veya markaya gider ya da daha düşük fiyat dayatır.

. Sonuç olarak, serbest piyasanın çalışması ve rekabetin zarar vermemesi için işletmelerin Nash dengesi stratejisi izlemesi de rekabet stratejilerinden biri olarak görülmektedir. Dengeyi bozarak oynayanlar, işletmeleri için iyi olanı yaptıklarını düşünselerde, kâr etmeden iş yaparak hem kendilerine hem de diğerlerine zarar vermektedir (Dayoğlu, 2006).

1.4. Konaklama İşletmelerinde Rekabetin Yapısı ve Türleri

Ülkemizde son 30 yılda hızlı gelişim gösteren turizm endüstrisi, istihdam oluşturma açısından ilk sırada yer almaktadır. Turizmin bu denli gelişmesi, pazara giriş engellerinin azalması, aynı mal ya da hizmeti üreten işletmelerin sayısının artması ve birbirlerine benzer özelliklere sahip olması rekabetin giderek yoğunlaşmasına neden olmuştur.

İşletmeler arasında yaşanan rekabet eskiden daha basit bir şekilde gerçekleşmekteydi. 1980'li yıllara kadar yapılan her konaklama işletmesi var olan talep nedeniyle kolay bir şekilde alıcı bulabilmekteydi. Sonraki yıllarda turizm sektörünün işletmelere yüksek kar marjı elde etme imkânı sağlaması günümüze kadar gelen sürede otel işletmelerinin sayısının giderek artmasına yol açmış ve rekabet ortamının oluşmasına neden olmuştur. Otel işletmelerinin sayısındaki bu artış, arz ve talep arasındaki dengenin de bozulmasına neden olmuştur. Müşteri sadakati kavramı işletmeler için daha önemli hale gelmiş, stratejik planlamalar yapan ve dış çevredeki değişikliklere çabuk adapte olabilen işletmeler daha başarılı hale gelmişlerdir. Rekabetin bu denli yoğun bir hal alması işletme yöneticilerini farklı pazarlama uygulamalarına ve stratejik planlamalar yapmaya mecbur kılmıştır.

Günümüzde rekabetin giderek artması özellikle konaklama işletmelerinde etkisini önemli ölçüde göstermektedir. Konaklama işletmeleri pazar içindeki konumlarını değerlendirirken çoğu zaman rakip otelleri göz önüne almaktadır. Oysaki

konaklama işletmeleri sadece kendi arasında değil, aynı zamanda diğer sektörlerle de rekabet içerisinde.

Tüketiciler bir ürünü ya da hizmeti satın alırken çok fazla ve farklı alternatiflerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sebeple konaklama işletmeleri yalnızca diğer konaklama işletmeleriyle değil, bir tiyatro, sinema, restoran vb. birçok işletmeyle de rekabet içerisinde. Böylesine yoğun rekabet ortamında konaklama işletmeleri tüketiciyi duygusal ve psikolojik açıdan ikna edebilmeli, diğer ürünlere harcayacağı parayı kendisine kazandırması için farklı yol ve yöntemler geliştirmelidirler. Bununla gerçekleşmesi sunulan hizmet düzeyinin üstünlüğü ile sağlanabilmektedir (İçöz, 2001:148).

Konaklama işletmelerinin bulunduğu pazarlarda çok hızlı değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Bu değişimlerde pazarı doğrudan etkileyerek rekabet düzeyini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte faaliyet gösterilen ülkede yaşanan beklenmedik olaylar da rekabeti doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Deprem, hortum, kasırga gibi çevresel faktörler, kuş gribi, domuz gribi vb. ortaya çıkan salgın hastalıklar, terör olayları, savaşlar, dünya finans piyasalarında ve döviz kurunda meydana gelen ani değişimler, politik boykot ve ambargolar gibi faktörler de turistlerin seyahat kararlarını ve seçimlerini etkilemektedir. Otel işletmelerinde meydana gelebilecek bu değişimleri idare edebilecek, doğru kararlar ve stratejiler belirleyecek bir yönetim anlayışının bulunması, rekabet gücü sağlaması açısından çok büyük önem taşımaktadır (Bahar ve Kozak, 2012).

Konaklama işletmelerinin içinde bulundukları rekabet ortamı Buhalis ve Cooper tarafından (1998) beş farklı senaryoda incelenmiştir:

1. Aynı turistik destinasyonda faaliyette bulunan konaklama işletmeleri birbirleriyle rekabet içerisinde. Örneğin; beş yıldızlı bir otel aynı destinasyonda bulunan sadece diğer beş yıldızlı oteller ile değil, bir butik otel ile de rekabet etmektedir.
2. Benzer niteliklere sahip, turistik destinasyonlarda faaliyette bulunan konaklama işletmeleri arasında da rekabet söz konusudur. Bu destinasyonların özelliklerinden dolayı, kendisine benzer başka bir destinasyonda yer alan konaklama işletmeleri birbirinin ikamesi olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin; deniz, kum, güneş turizminde Akdeniz ve Ege kıyılarındaki konaklama işletmeleri ile Mallorca veya

Yunan adalarında yer alan başka bir konaklama işletmesi birbirine rakip olabilmektedir.

3.Benzer nitelikte olmamasına ve birbirinden farklı destinasyonlarda yer almasına rağmen, faaliyetlerine devam eden konaklama işletmeleri de birbirleriyle rekabet içerisinde. Bu destinasyonlar sahip oldukları özellikler bakımından tamamen birbirinden farklılık gösterse de, turistlerin seyahat kararlarına olan etkisi sebebiyle birbirlerine rakip olabilmektedir. Örneğin, kış aylarında tatil yapmayı düşünen bir turist için Uludağ'da ki bir kayak oteli ile Güneydoğu Asya'da bulunan bir resort otel birbirinin rakibi olabilmektedir.

4.Tur operatörü ve seyahat acentesi gibi turistlerin seyahat kararına doğrudan etki eden dağıtım kanallarının yapısında rekabet ortaya çıkmaktadır. Dağıtım kanalı, konaklama işletmelerinin satışına ne kadar ağırlık verirse işletmelerin de rekabet gücü o denli yüksek olacaktır. Bu dağıtım kanalları turistler üzerinde büyük bir etki yaratabilmektedir.

5.Konaklama işletmelerinin herhangi bir boş zaman faaliyeti ile rekabeti de mümkün olabilmektedir. Örneğin; bir kişinin tatile çıkıp bir konaklama işletmesinde kalmak yerine, o bütçesini kendi eğitimine harcamak istemesi o kişinin seyahat kararı üzerinde doğrudan etki edebilmektedir. Potansiyel turistlerin tatile çıkmaktansa evlerinde dinlenmek istemeleri dahi birbirinin alternatifi olabilmektedir.

Kotler'e göre (2000) ise rekabet düzeyi, ürünün ikame edilebilirliğine göre dört aşamadan oluşmaktadır:

1.Bir işletme, birbirine benzer ürün ve hizmeti, benzer fiyattan aynı hedef pazara sunan bir diğer işletme ile rakiptir. Örneğin Antalya'da bulunan deniz kıyısındaki her şey dâhil bir beş yıldızlı otelin rakibi, aynı lokasyonda bulunan bir başka beş yıldızlı tatil oteli olabilmektedir.

2.Aynı destinasyonda olmamasına rağmen aynı kategoride hizmet sunan tüm oteller, birbirleriyle rakip olabilmektedir. Örneğin Uludağ'da ki bir kayak oteli ile Palandöken'de ki bir kayak oteli de birbiriyle rekabet halindedir.

3.İşlevsel rekabet, üründen beklenen hizmeti sağlayan diğer tüm ürünlere karşı gerçekleşen rekabettir. Bu açıdan deniz kıyısında bulunan bir otel, diğer tüm konaklama işletmeleriyle rekabet halindedir.

4.Genel anlamda ise, bir otel işletmesinin tüketicinin cebindeki parayı harcayabileceği her türlü ürün ve hizmetle rekabet halinde olabilmesidir.

Görüldüğü gibi küresel olarak rekabetin giderek artmasıyla beraber rekabet şartları da farklılık göstermeye başlamıştır. İşletmeler sadece aynı destinasyonda yer alan kendilerine benzer mal ve hizmet üreten işletmeler ile değil, daha uzakta yer alan ya da farklı mal veya hizmet üreten bir işletme ile de rekabet içerisinde olabilmektedir. İşletmelerin bu yoğun rekabet ortamında farklı değişkenleri iyi gözlemleri ve bunlara karşı rekabet gücü oluşturmaları daha fazla getiri elde etmeleri açısından oldukça önemlidir.



İKİNCİ BÖLÜM

GETİRİ YÖNETİMİ (REVENUE MANAGEMENT)

2.1. Getiri Yönetiminin Tanımı

Getiri Yönetimi (GY) sabit kapasite ile üretilen hizmetlerden maksimum gelir elde etmek için geliştirilmiş bütüncül, sistemli bir yaklaşımdır. 1978’de Amerika Birleşik Devletleri havayolu ulaştırmasında uygulanan serbestleştirme sonrasında yoğun rekabeti göğüsleyebilmek için havayolu işletmeleri getiri yönetimi kavramını geliştirmiştir (Abuş, 2004:22). Amerikan Hava yolları 1987 yılı raporunda Getiri Yönetimi’ni “doğru koltuğun, doğru müşteriye, doğru fiyatla satılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Yu, 1998:159).

Havayolu şirketlerinde başlatılan bu uygulama zamanla başta konaklama işletmeleri olmak üzere, diğer hizmet sektörleri tarafından da benimsenmeye başlanmıştır. Otel işletmelerinde oda, restoranlarda sandalye, araba kiralama şirketlerinde otomobil vb. boş bekletilmeyen, bekletildikçe tükenme (perishable) özelliği taşıyan varlıklar grubuna girmektedir. Bu tür varlıklarla ilgili hizmetlerin sunumu eş zamanlı gerçekleştiği için, boş bulundurulmaları veya başka bir tarihe ertelenmeleri mümkün olmamaktadır. Bu sebeple zamanında satılamayan her hizmet işletmeler için gelir kaybına neden olmaktadır. GY ile talep ve kapasite, sistematik bir biçimde ele alınarak en akılcı fiyat ve kapasite tahsisi yapılmaktadır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998:412).

GY konusu farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. GY konusunda birçok kavramsal çalışması bulunan S. Kimes, getiri yönetimi yaklaşımını anlaşılır ve basit bir ifadeyle “doğru hizmet biriminin, doğru müşteriye, doğru fiyattan, doğru zamanda satılmasına yardımcı olan bir yöntemdir” şeklinde tanımlamıştır (Kimes, Kimes ve McGuire, 2001:3).

Çeşitli alanlarda hizmet üreten işletmelere GY konusunda danışmanlık hizmeti veren Aeronomics şirketinin kurucusu Cross (1997:51) ise GY’yi “pazarın en küçük bölümü seviyesinde tüketici davranışlarını öngörme, en akılcı hizmetin sunumu ve en

yüksek geliri elde edecek fiyatlandırma taktiklerinin disiplinli bir biçimde uygulanmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

S. Jauncey, I. Mitchell ve P. Slamet getiri yönetimini, “oda gelirlerini, konaklama işletmesinin talep şekillenmesini ve talebin işletmenin fiyat unsurlarına karşı verdiği tepkileri göz önüne alarak yükseltmeyi amaçlayan, bütünleştirici, sürekli ve sistematik bir süreçtir. Bu süreç geçmişe ait verilerin, gelecekte oluşacak talebin öngörülmesinde kullanılmasını ana prensip olarak alır” şeklinde tanımlamışlardır (Jauncey, Mitchell, Slamet, 1995:25)

Otel işletmeleri gibi dayanıksız ürünlere sahip işletmelerde fiyat kontrolü, kapasite kontrolü ve verilen hizmetin kalitesinin artırılması yolu ile karlılığın artırılmasını amaçlayan bir uygulamadır. Bu tanım otel işletmeleri için şu şekilde genişletilmiştir: “gelirlerin ve müşteriye sunulan hizmetin, geçmişe ait ve mevcut veriler, politikalar ve istatistik modeller ile desteklenip diğer piyasa uygulamalarını da göz önüne alarak en üst düzeye çıkarılmasını amaçlayan bir yaklaşımdır” (Lieberman, 1993:36).

E. Orkin’e göre ise getiri kavramı, gerçekleşen gelir ile potansiyel gelirin birbirine oranlanması yolu ile elde edilen bir sonuçtur. Potansiyel gelir, işletmenin oda kapasitesinin %100 oranında ve afişe fiyattan satılması yoluyla elde edilecek en yüksek geliri ifade eder. Gerçekleşen gelir ise işletmenin oda satışlarından elde ettiği gelirdir (Orkin, 1988:52).

Yine otel işletmeleri için getiri yönetimi şöyle tanımlanmaktadır: “Getiri yönetimi, geliri en yüksek düzeye çıkarmak için, öngörülen satılabilir oda kapasitesinin önceden belirlenmiş pazar bölümlerine tahsis edilerek en uygun fiyattan satılması yöntemidir (Donaghy v.d., 1997:140).

Getiri yönetimi, bir konaklama işletmesine olan talep, rezervasyon ve kapasite yönetimini sistemsal olarak ele alan bir kavramdır. Mevcut kapasite üzerinden finansal ve pazarlama stratejilerini kullanarak en yüksek geliri elde etmeye yarayan bir yöntem olarak ele alınmaktadır (Harris ve Peacock, 1995:44).

2.2. Getiri Yönetiminin Gelişim Süreci

Getiri Yönetimi kavramı ilk olarak 1970'lerin sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletleri (ABD) havayolu ulaştırmasında uygulanan serbestleştirme (deregulation) sonrasında ortaya çıkmıştır. Bu serbestleştirme sonrasında, uçulan bölge, uçuş rotası, taşıma kapasitesi ve tarifeler konusunda devlet denetimi ortadan kalkmış ve havayolu firmalarına serbest davranma hakkı verilmiştir. Bu gelişmelerin ardından iç pazara birçok hava yolu şirketi girmiş, ulusal ve uluslar arası hava taşımacılığında rekabet artmış bunun sonucunda fiyatlar düşmüştür(Daudel ve Vialle, 1994:34).

Büyük havayolu işletmeleri, havayolu ulaştırmasında uygulanan serbestleştirme sonrasında artan rekabeti göğüsleyebilmek amacıyla talep ve kapasite yönetimine daha çok önem vermeye başlamışlar ve GY'yi geliştirmişlerdir. Havayolu işletmeleri bu sistem sayesinde koltuk kapasitelerini daha etkin bir şekilde kullanmaya başlamışlardır (Kimes, 1989:15).

ABD Havayolları Serbestleştirme Anlaşması'nın (The Us Airline Deregulation Act) 1978 yılında kabul edilmesinden birkaç yıl sonra tam anlamıyla uygulanmaya başlaması, yeni havayolu işletmelerinin iç pazara girmesini sağlamıştır. Böylece havayolu firmaları arasında rekabet artmış, fiyatlar düşmüştür. Pazara yeni giren işletmeler bu serbestlikten büyük yarar sağlamışlar fakat eski işletmeler bu sürece uyum sağlamakta zorluk çekmişlerdir. Yüksek maliyetler nedeniyle yeni işletmelerin düşük fiyatlarıyla rekabet edemeyen hava yolu işletmeleri pazar paylarını kaybetmeye başlamışlardır. Uçak koltuk kapasitesinin yüksek fiyatlarla doldurulması imkansız hale gelmiştir. Talebi karşılamak için havayolları firmaları koltuk kapasitelerini arttırma yoluna gitmişler ancak yük faktörü (load factor) nedeniyle maliyetlerini karşılayamaz duruma gelmişlerdir (Doganis, 1998:302).

Serbestleştirme sonrasında havayolu firmaları farklı stratejiler uygulamak durumunda kalmışlardır. Firmalar çok sayıda ve çok değişik indirimli fiyatları ortaya çıkarmanın yanı sıra, "Hub and Spoke" olarak adlandırılan iki şehir arasındaki doğrudan uçuşlarda aktarmalı uçuşları tüketiciye bir seçenek olarak sunan sistemi uygulamaya başlamışlardır. Serbestleştirme öncesindeki devlet koruması bu tip

saldırgan pazar rekabetini güçleştirmektedir. Yeni işletmelerin pazara girmesiyle pazar payını kaybetmelerine rağmen, daha sonraları eski işletmelerin mücadele etmeye başlaması, pazara yeni giren işletmelerin faaliyetlerini durdurmasıyla sonuçlanmıştır. Örneğin, 1979 yılında ABD’de faaliyet gösteren 22 havayolu işletmesinden 1980’lerde sadece 3 tanesi ayakta kalabilmiştir. Mevcut işletmelerin denetimi eline geçirmesinde rol oynayan etkenler şunlardır (Daudel ve Vialle, 1994:2):

- İyi bir rota ve aktarma (Hub and Spoke) sistemi kurmak.
- Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri geliştirmek.
- Sık seyahat edenler için sık seyahat eden yolcu programları (Frequent Flyer Programs) geliştirmek.
- Maliyetleri düşürmek.
- GY’ye önem vermek ve geliştirmek.

Pazardaki işletmeler arasındaki rekabette en kritik rolü GY’nin geliştirilmesi üstlenmiştir. Serbestleştirme sonrasında ABD’deki en başarılı havayolu işletmesi olan Amerikan Hava Yolları bu konuda öncü rolünü üstlenmiş ve büyük başarılar kazanmıştır. Amerikan Havayolları personel ücretleri konusunda yenilikler yaparak maliyetleri azaltmıştır. Aktarmalı uçuş sistemini, bu alanda ilklerden biri olan, “Sabre bilgisayarlı rezervasyon sistemini” geliştirmiş ve GY’nin önemini fark ederek kaynak ayırmıştır. Amerikan Havayolları bilgisayara dayalı “Dinamo” isimli bir Getiri Yönetimi Sistemi (GYS) geliştirmiştir. Sistem tam olarak 1988 yılında kurulabilmiştir (Smith v.d., 1992 ; içinde: Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998:412).

Avrupa Birliği (AB) ise havayolu ulaştırmasında geleneksel denetim ve korumacılığın olduğu bir başka havayolu ulaştırma pazarıdır. Fakat burada serbestleştirme daha geç ve daha yavaş bir biçimde yaşanmıştır. 1993’de yaşama geçirilen “Üçüncü Paket” kuralları serbestleştirme için en büyük adımdır. Bu tarihten itibaren AB havayolları fiyat, rota ve sıklık konusunda serbestleştirmeyi uygulamaya başlamıştır. Bu paketin bir diğer etkisi tarifeli ve charter seferleri arasındaki yasal farklılıkların ortadan kalkması olmuştur. Bu düzenlemelerle birlikte AB’de de ABD’deki gibi fiyat rekabetleri artmıştır (Daudel ve Vialle, 1994:4).

Havayolu işletmeciliğinde satılabilir koltuklar tam, indirimli ve promosyonlu fiyatlar üzerinden satışa sunulmaktadır. Asıl amaç tüm koltukları en yüksek fiyattan satmak olsa da, tüketiciyi satın almaya teşvik etmek amacıyla indirimli fiyatlar da sunulmaktadır. Bu sayede tüm koltukların satılması hedeflenerek mümkün olan en yüksek gelir elde etmeye çalışılmaktadır. İşte bu noktada, uygulanacak indirim ne kadar olmalı ki uçağın tam dolması sağlanmalı ve tam fiyatı ödemeye hazır müşteri için de yeteri kadar yer kalmalı sorusu akıllara gelmektedir. Havayolu işletmeleri GY sistematigi içinde koltuk kapasitesi ve fiyatlamayı birleştirerek bu sorunun üstesinden başarıyla gelmiş ve gelirini artırmıştır. Birçok havayolu işletmelerinin getiri yönetimini kullanarak gelirlerinde % 5'lik bir artış elde etmiştir (Kimes, 1989:189).

Uçaklarda kapasite tahsisi basit bir örnek ile şu şekilde açıklanabilir: Havayolu işletmesi 100 koltuklu bir uçağa sahiptir ve tahmini faaliyet maliyeti 3500\$'dır. İşletme tam ekonomik fiyat (full economy fare) 80\$, gezginci fiyat (excursion fare) 60\$, önceden satın alma (APEX) 40\$, indirimli önceden satın alma (super apex) 20\$ olmak üzere dört farklı fiyat tipi uygulamaktadır. Havayolu her farklı fiyat diliminde 20 koltuk satmayı hedeflemektedir. Bu durumda %80 dolulukla 4000\$ gelir elde edecek ve 500\$'ı uçuş karı olacaktır.

GY'nin önemi bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Her fiyat diliminde 20 koltuk satılacak ve 20\$'lık koltukların yüksek gelirli pazar bölümlerine satılması önlenmeye çalışılacaktır. Geliri arttırmak için her fiyat dilimi günlük hatta gün içinde birkaç kez takip edilmekte ve denetlenmektedir. Farklı fiyatlara yapılmış mevcut rezervasyonlar ve eldeki satışa hazır koltuklar daha yüksek fiyatı ödeyebilen müşterilere satış için bir araç durumundadır. Farklı pazar bölümlerine rezervasyon yapma alışkanlıklarına göre farklı fiyatlar sunarak geliri yükseltmek GY'nin en önemli işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır (Doganis, 1995:305).

Her fiyat türünde gerçek talep ve tahmini talep uçuş tarihinden bir ay öncesine kadar aralıklı olarak gözden geçirilmekte ve bu fiyat türleri duruma göre açılmakta veya kapanmaktadır. Bunun yapılabilmesi için de bilgisayar üzerinde günlük rezervasyon ve satışları anında takip edebilen çok iyi eğitilmiş elemanların olması gerekmektedir. Eğer büyük bir havayolu ise sadece bu işin denetimi için yüzlerce kişi

çalışabilmektedir. Bu kişiler bilgisayar yardımıyla birikmiş olan mevcut satışlar ve geçmiş satış eğilimlerini değerlendirirler ve daha sonra hızlı ve kritik kararlarla ilgili fiyat tipinin açılması, kapatılması veya bekletilmesi işlemini yürütürler. Uçuş tarihi yaklaşırken satışlar kötü gidiyorsa, bu indirimli fiyatların satışa sunulması anlamına gelmektedir. Tam aksine talep yüksek ve düşük fiyat türleri de erkenden satışa kapatılmış ise yüksek fiyatlar satışa sunulmaktadır. Bu oldukça karmaşık, kritik bir işlem sürecidir ve bilgi teknolojisinden etkin bir biçimde yararlanmayı gerektirmektedir. Amaç her uçuş için getiriye maksimum seviyede elde etmektir.

GY kavramını geleneksel fiyatlama uygulamalarından farklı kılan unsur karar alma sürecinin sıklığı ve kapsamının genişliğidir (Relihan, 1989:41). GY havayolu ulaştırmasında oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Gün içinde tüketicilere çok çeşitli seyahat seçenekleri çok farklı fiyatlarla sunulmaktadır. Fiyatların gün içinde 50000 ile 80000 defa değiştiği gözlenmektedir. Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri aracılığıyla talebe bağlı olarak günden güne, saatten saate farklı fiyatlar uygulanabilmektedir (Lewis v.d., 1995:498).

Getiri yönetimi havayolu ulaştırmasında geliştirilmiş ve başarıyla uygulanmıştır. 1990'ların ortasında rekabetin kızışması ve şirketlerin karlılık oranlarının düşmesi sorununa çözüm geliştirilen GY, sadece havayolu şirketlerinde değil, çeşitli alanlarda da uygulanmaya başlamıştır. Havayolu şirketlerinin dışında GY'ni en etkin kullanıp sonuç elde edenlerin başında konaklama işletmelerinin olduğu belirtilmektedir. Temel düşünce aynı olmakla beraber GY konusu ilgili hizmet sektörünün özelliklerine göre uyarlanabilmekte fakat uygulama ve işleyişte özgünlük gerektirmektedir. Bu nedenle araştırma, hizmet sektörünün önemli bir dalı olan konaklama işletmelerinde getiri yönetimi üzerinde odaklanarak sürdürülecektir.

2.3. Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi

Konaklama işletmelerinde getiri yönetimi ise, en yalın ifadeyle satılabilir oda başına olan geliri arttırmak anlamına gelmektedir (Kimes, 1997:4). GY, konaklama işletmelerine gelen tüm rezervasyon taleplerinin kabul ya da reddedilmesi, fiyatların yüksek ya da düşük seviyede tutulması gibi gelire doğrudan etkisi olan talep-tahmin tekniklerini içeren bir sistemdir.

Hilton, Marriott, Hyatt, gibi eski ve köklü zincir otellerin öncelikli olarak uygulamaya başladıkları GY, daha sonra birçok zincir tarafından da sistematik bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. İlk olarak havayolları firmalarının uygulamaya başladıkları GY'nin, firmaların gelirlerinde %3-5 arasında artış elde etmelerinden sonra, ABD'de ki danışmanlık şirketleri tarafından hızla konaklama işletmelerine tanıtılmıştır. GY'nin konaklama endüstrisindeki kullanımın yaygınlaşması konusunda ise öncülüğü Laventhol&Horwath ve Revenue Dynamics danışmanlık firmaları yapmıştır. Bu firmalar ile GY konusunda önemli akademik çalışmaları bulunan Eric B. Orkin Vakfının ortak çabaları sonucunda ABD'de 40'a yakın konaklama işletmesinde GY sistemleri oluşturulmuş ve günümüze kadar hızla başarıyla uygulanması sağlanmıştır (Hauke Moje, 1990:2).

Konaklama işletmelerinde GY, gelirin maksimum seviyede sağlanması için, kapasite, talep ve fiyatın sistematik bir uyum içinde yönetilmesi anlamına gelmektedir. Getiri yönetimi tüm hizmet işletmelerinde uygulanabilir. Buna rağmen konaklama işletmelerinde getiri yönetimi uygulamaları birtakım zorlukları da içinde barındırmaktadır. Konaklama işletmelerinde kapasitenin depolanamaması sebebiyle günün sonunda satılamayan her oda işletme açısından zarar anlamına gelmektedir. Konaklama işletmelerinin bu özelliğinden dolayı ortaya çıkan olumsuzlukları azaltmak için başarılı bir GY stratejisine ihtiyaç duyulmaktadır.

Konaklama işletmelerinde GY talep tahminleme teknikleri kullanılarak, oda fiyatlarının hangi durumlarda arttırılıp, azaltılması ve hangi rezervasyonların kabul edilip edilmemesi gibi kararlar alabilmektedir. Bu kararların temel amacı otel doluluğunu arttırarak, kapasitenin depolanamaz özelliğinden kaynaklanan zararı minimize etmektir.

Otel İşletmelerinde GY'nin kullanılması otel yöneticilerine teknik anlamda şu faydaları sağlamaktadır: (Kasavana ve Brooks, a.g.e. pp. 392–393)

- Gelişmiş tahminleme (forecasting) yöntemleri oluşturma imkânı sağlar,
- Gelişmiş sezonluk fiyatlama ve kapasite kontrol imkânı sağlar,
- Yeni pazar bölümlerinin tanımlanması sağlar,
- Pazar sınıflarının talep özelliklerinin tanımlanmasını sağlar,
- Önbüro departmanı ile satış departmanı arasındaki koordinasyonu artırır,

- İndirimli fiyatların ne zaman ve nasıl kullanılacağına tahmin edilmesini ve belirlenmesi sağlar.

- Otel karlılığını arttıracak fiyatlandırma yöntemlerinin kullanılmasını sağlar.

GY otel karlılığını arttırmak için şu üç ana elemanı kullanır: Kapasite yönetimi, indirimli fiyat uygulamaları, GY sürecinin kontrol edilmesi.

Kapasite Yönetimi: Kapasite yönetimi otel işletmelerinin günlük (No-show) rezervasyonu olduğu halde gelmeyen oda, iptal ve erken çıkışları göz önünde bulundurarak kapasiteden fazla oda satışı yapmasıyla ilgilidir. Bu sayede son anda oluşabilecek gelir kaybı önlenmeye çalışılmaktadır. Bunun yanı sıra kapasite yönetimi hangi pazar dilimine ne kadar oda tahsis edileceğiyle de ilgilidir. Örneğin: Düşük sezonda otel işletmesi fiyatı diğer pazar segmentlerine göre daha düşük olan grup müşterileriyle oteli doldurabilirken, yüksek sezonda, daha fazla fiyat ödeyen münferit (walk-in) ve şirket müşterileriyle oteli doldurmayı tercih etmektedir.

İndirimli fiyat uygulamaları: Otel işletmeleri, uygulanan indirimli fiyatlara çeşitli kısıtlamalar getirebilmektedir. Bu kısıtlamalar, oda tipleriyle veya zamanla ilgili olabilmektedir. İndirimli fiyat, kapı satış fiyatının altında olan herhangi bir fiyat olabilir. Teoride hiç oda satamamaktansa indirimli fiyata oda satmanın sabit giderleri daha fazla olan otel işletmeleri için daha faydalı olduğu kabul edilmektedir. İndirimli fiyatları uygularken dikkat edilmesi gereken en önemli husus yüksek fiyatlı odaları talep edebilecek müşteriler için belli sayıda oda tahsis etmektir.

Sürecin kontrol edilmesi: Sürecin kontrol edilmesi aşaması, otel yönetimini bazı durumlarda rezervasyonu kabul etmemeye zorlayabilmektedir. Otelin dolu olduğu bir günde, diğer günler hesaba katılarak gelecek bir gecelik rezervasyon talebi kabul edilmeyebilmektedir. Örneğin: Çarşamba günü otelin yüksek doluluk nedeniyle satışa kapalı olduğunu varsayalım. Perşembe, Cuma, Cumartesi günlerinin ise doluluğun azalması sebebi ile satışa açıldığını varsayalım. Otel yönetimi, böyle bir durumda Çarşamba günü elde kalan çok az odayı bir geceliğine satmaktansa, indirimli fiyatlardan o odaları diğer dört günü kapsayacak şekilde satmayı tercih etmektedir (Kasavana ve Brooks, pp. 393–395).

2.3.1. Konaklama İşletmeleri ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri, sürekli ikamet ettikleri yerlerin dışına seyahat eden insanların geçici konaklama, yeme içme, eğlence ve sosyal bir takım ihtiyaçlarını karşılayan ve seyahat eden insanlara barınma hizmetini belirli bir bedel karşılığı sunan işletmelerdir. Başka bir ifadeyle, konaklama işletmeleri, insanların konaklama beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik ve sosyal bir yapıya sahip işletmelerdir (Andaç, 2009:150).

Geleneksel konaklama işletmeleri içerisinde oteller yer almaktadır. Oteller genel olarak "bir ücret karşılığında, önceden belirlenmiş kurallar ve standartlar doğrultusunda, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlence, toplantı, sosyal faaliyetler v.b. ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet birimlerine sahip işletmelerdir" şeklinde tanımlanabilir (Maviş, 1994:41). Oteller, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001:4).

Otel işletmeleri diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayrı özellikler taşımaktadır (Aktaş, 2002:26-27, Kozak, 1995:7):

- Otel işletmeleri, 24 saat boyunca hizmet verirler. Beklenmedik durumlar dışında yılın 365 günü boyunca hizmete hazır tutulurlar.
- Hizmet üretimi büyük oranda insan gücüne dayanmaktadır. Emek-yoğun özellik göstermektedir.
- Hizmet üretiminde ve sunumunda makineler kullanılması nedeniyle teknoloji-yoğun bir özellik göstermektedir.
- Müşteri ve araçlarla iletişimde, otel içi iletişimde, yönetimde, pazarlamada, muhasebede, güvenlikte, ısıtmada, aydınlatmada ve yine hizmet üretim ve sunumunda gelişmiş bilgisayarlardan yararlanılmaktadır. Bilgi teknolojisi yoğun bir özellik göstermektedir.
- Otel işletmeleri sürekli olarak değişikliğe uğrayan dinamik bir endüstridir.
- Sabit yatırımların büyük sermaye gerektirmesi nedeniyle sermaye yoğun özelliktedir.

- Alt yapı (elektrik, su, kanalizasyon, ulaşım ve iletişim) desteği olmaksızın faaliyet gösteremezler.
- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır. Hizmet üretim ve tüketimi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir.
- Hizmetlerin stoklanması ve bekletilmesi mümkün değildir.
- Talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.
- Hizmetlerin her an tüketime hazır durumda bulundurulması sabit maliyetleri yükseltmektedir.
- Sunulan hizmetler bileşik bir ürün özelliği taşımaktadır.
- Müşteri hizmeti ancak otelin bulunduğu yerde kullanılabilir.

Yukarıda sayılan özelliklerden de anlaşılacağı üzere oteller diğer endüstri alanlarından farklı özellikler taşımaktadır. Bu özellikler otel işletmelerinde kapasite ve talep yönetiminin önemini artırmaktadır.

2.3.2. Otel İşletmelerinde Kapasite ve Talep Yönetimi

Otel işletmelerinin hedeflediği maksimum geliri elde etmesinde kapasite ve talep yönetimi önemli ölçüde rol oynamaktadır. Turizm işletmelerinde kapasitenin sabit olması nedeniyle kapasite yönetimi karın maksimuma çıkarılmasında belirleyici rol oynamaktadır (Kayaman, 1998:16).

Otel işletmelerinde kapasite denildiğinde akla doğrudan oda kapasitesi gelmektedir. Otelin oda sayısı fiziki kapasitesini belirlemektedir. Ancak odalardaki yatak kapasitesi odaların özelliklerine göre artıp azalabilmektedir. Otellerde talebe bağlı olarak gerektiğinde odalara ek yatak (supplementary bed) veya bebek yatağı (baby cot) konulabilmektedir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998:405).

Görüldüğü gibi otel işletmeleri birtakım ayarlamalar yaparak fiziki kapasitesini arttırabileceği gibi, zaman zaman periyodik temizlik, onarım ve yenileme amacıyla hizmet birimlerini belirli bir süreliğine satışa kapalı tutabilmektedir. Faaliyet esnasında ortaya çıkan arızalarda otellerin fiziki kapasitelerinin azalmasına neden olmaktadır (Emeksiz, 2001:20).

Otel odası bekletilemez bir hizmet birimidir. Otellerin tek bir odayı bile bir geceliğine satamaması otel açısından o gün için gelir kaybı anlamına gelmektedir.

Ayrıca otel işletmelerinde odalar geliri toplam gelir içinde büyük bir yer tutmakta ve yoğunlukla otelin sunduğu diğer hizmetler oda bağlantılı olarak satılmaktadır. Dolayısıyla oda gelirlerindeki azalma otelin diğer gelirlerinin de azalmasına yol açmaktadır. Otellerin sahip olduğu konferans salonları, golf alanları gibi hizmet birimlerinin oda bağlantılı olarak düşünülmesi ve satışa sunulması kapasite yönetiminin etkinliğini arttırmaktadır (Kimes, 1997:5; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998:403; Hiemstra, 1999:218; Emeksiz, 2001:21).

Konaklama talebi arz edilen kapasiteden daha düşük olduğunda kapasite yönetiminde gelir kaybı dışında bir sorun yaşanmamaktadır. Ama talep arzı aştığında otel işletmeleri için kapasite yönetimi ön plana çıkmaktadır. Otel işletmeleri bu gibi durumlarda sorunu kapasite üstü rezervasyon (overbooking) yaparak çözmeye çalışmaktadır.

Otel işletmeleri açısından talebin iyi analiz edilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır. Otel işletmeleri düşük ve yüksek sezonlarda uyguladıkları fiyatlar ile otele olan talebi başarılı bir şekilde yönetebildiği ölçüde, kar elde etmektedir. Talebin başarılı bir şekilde yönetilmesi de daha önceden belirlenmiş olan GY stratejilerine bağlı olmaktadır. Yüksek sezonda, karlılığı arttırmak açısından genel olarak ortalama oda geliri yükseltilmektedir. Düşük sezonda ise otel işletmeleri fiyatları düşürerek genel olarak doluluğu artırmayı tercih etmektedir. Aşağıda yüksek sezonda konaklayan münferit, şirket ve acenta müşterilerinin taleplerini daha iyi yönetmek için birkaç strateji önerilmektedir (Michael 1998:413-415):

- Doğru kişiye yüksek fiyattan oda satabilmek için doğru pazar sınıflarının belirlenmesi ve kesin bir tahminleme stratejisinin oluşturulması gerekmektedir.
- Taleplerin çok yakından incelenmesi gerekmektedir. Doluluk artmaya başladığında yavaş yavaş düşük fiyatlar satışa kapatılmalıdır. Ancak artan talep hızı yavaşladığında yönetim düşük fiyatları tekrar satışa açmalıdır. Otel yönetimi talebi çok yakından takip etmeli ve buna göre fiyat ayarlamalarını yapmalıdır.

- Talebin fazla olduğu tatil ve bayram dönemlerinde işletme doluluk durumunu daha iyi kontrol altında tutmak için, rezervasyon taleplerine “en az 3 gün konaklama” gibi kısıtlamalar getirmelidir.

Eğer otel işletmesine kapasitesinden fazla grup talebi gelirse, otel işletmesi, kapasitesine göre en fazla kâr getirecek grupla çalışmalıdır. Eğer gruplardan bir tanesi konaklamanın yanı sıra, toplantı alanlarını da satın almak isterse, bu hemyiyecek içecek gelirlerini hem de oda gelirlerini arttıracaktır. Böyle bir durumda toplantı ve oda paketi seçen gurupları tercih etmek otel kârlılığına pozitif yönde katkı sağlayacaktır.

Otel doluluğunun yüksek olduğu dönemlerde gelen grup talepleri doluluğun daha düşük olduğu dönemlere kaydırılmalıdır. Fiyat hassasiyeti olan gruplara düşük sezonda ödemek istediklerinden daha az fiyat sunarak konaklama tarihlerinin değiştirilmesi sağlanabilmektedir.

Aşağıda, düşük sezonda, kısa süreli konaklayan münferit şirket ve acente müşterilerinin taleplerini daha iyi yönetmek için birkaç strateji önerilmektedir(Michael 1998:413-415):

- Talebin düşük olduğu dönemlerde belirli bir promosyon dahilinde fiyatların düşürülmesi veya bazı durumlarda satış personeline daha düşük fiyat önerme yetkisi verilmelidir.
- Grup ve şirket işleri çok yakından takip edilmelidir. Rasgele düşük fiyat kategorisi satışa kapatılmamalıdır.
- Doluluğun çok düşük olduğu dönemlerde fiyat hassasiyeti fazla olan gruplara, kamu fiyatları, hafta sonu fiyatları v.b. fiyatlar, önerilmelidir.
- En son öneri ise finansal bir öneri değildir. Müşteriye upgrade (daha iyi oda kategorisi) önerilerek düşük oda kategorisi fiyatından daha yüksek kategoride bir odada konaklaması sağlanabilir.

Talep yönetimi ve kapasite yönetimini bünyesinde bir araya getiren yönetim anlayışı (corporate management), kapasiteyi uzun vadede talep ile uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır (Kayaman, 1998:17). Pazarda yapılan tanımlayıcı nicelik araştırmaları müşterinin cinsiyetini, gelir düzeyini, eğitimini, hangi sıklıkla konaklama hizmetini satın aldığını, ne kadar zaman öncesinden aldığını, hangi tür odayı tercih

ettiğini gösterebilir. Fakat tanımlayıcı nitelikteki veriler, müşterilerin kim ve ne olduğunu ortaya koyabilmekte, pazar bölümleri düzeyinde sınıflandırabilmektedir. Ancak müşterilerin tercih ve tutumlarının bilinmesini sağlayamaz. Bu açıdan tanımlayıcı veriler talep yönetiminde bir araç olmakla birlikte müşterilerin neden ve nasıl davranacaklarını açıklayamaz (Lewis v.d.,1995:172). Ayrıca talep birçok değişkeni içinde barındırmaktadır. Otel işletmeleri müşterilerden gelen hizmet talebini çok uzun zaman öncesinden rezervasyon yoluyla alabildikleri gibi aynı gün veya saatte de alabilmektedirler. Otel işletmelerine olan talep mevsimlik, aylık, haftalık ve günlük periyotlarda sürekli değişmekte, artış ve azalışlar yaşanmaktadır. Hizmet talebi doğrudan müşterilerden gelebildiği gibi acentalar, şirketler, Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri v.b. aracı kurumlardan da gelebilmektedir. Rekabet, yerel ekonomide yaşanan olumlu/olumsuz gelişmeler veya doğal felaketler talebi oldukça fazla etkilemektedir. Ayrıca konaklama hizmeti temel bir tüketim kalemi değildir. Tüketici bu ihtiyacını karşılamaktan vazgeçebilir veya daha ucuzunu tercih edebilir (Emeksiz, 2001:22-23).

Bu noktada otel işletmelerinde satış-pazarlama yönetimi ön plana çıkmaktadır. Pazar bölümlenme ve tanımlama, hedef Pazar karmasının belirlenmesi, pazara uygun hizmetlerin geliştirilmesi gibi faktörler pazarlama kavramının ve talep analizinin temelini oluşturmaktadır (Lewis, v.d., 1995:291).

Otel odası ve otelin sunduğu diğer hizmetler rezervasyon yoluyla önceden satılabilmektedir. İş amaçlı gelecek olan müşterilere hizmet veren şehir otellerinde rezervasyon talepleri yoğunlukla birkaç gün öncesinden gerçekleşmektedir. Fakat tatil amacıyla veya kongre, toplantı gruplarına çalışan otellerde rezervasyon talepleri birkaç yıl önceden dahi gelebilmektedir. Bu gibi durumlarda otel yönetimi hangi miktarda yüksek fiyatlı odayı transit müşteriye, hangi miktarda düşük fiyatlı odaları gruplara ayıracağına karar vermelidir. Son dakikada rezervasyon yaptırarak gelecek olan yüksek fiyatı ödemeye hazır olan müşteriler için kaç adet odanın elde tutulması gerektiği gibi sorular GY yardımıyla belirlenebilmektedir (Kimes, 1989, s.189; Fitzsimmons, 1998:403).

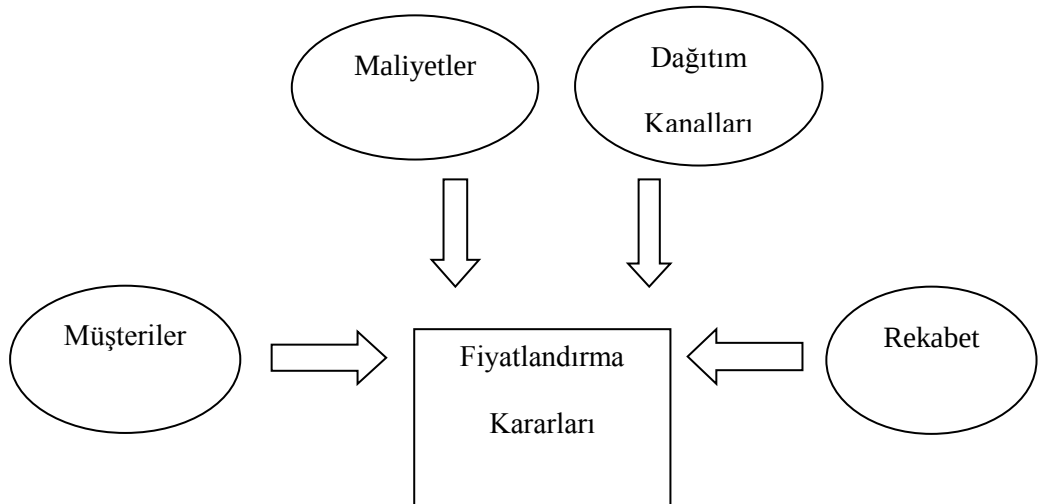
Otel işletmelerinde talep, günlük, haftalık, aylık, mevsimlik olduğu gibi, ekonomik, sosyal ve siyasi değişkenlere bağlı olarak da değişkenlik göstermektedir. Bu bağlamda pazarlama çabaları ile GY çabalarının bir araya getirilmesi gereğinden

söz edilebilir. Talebe göre fiyat farklılaştırma müşteri ihtiyaç ve isteklerini tanımlayan bir pazar bölümlleme stratejisi ile desteklenmelidir. GY uygulamak isteyen otel işletmelerinin bu değişimi göz önüne alması doğru bir tutum olacaktır (Daudel ve Vialle, 1994:16).

2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Fiyatlandırma Yöntemleri

Konaklama işletmelerinde karlılığı belirleyen en önemli faktörlerden birisi de fiyattır. İşletmelerin fiyatlandırma kararlarında rol oynayan faktörlerin çok sayıda ve çeşitli olduğu söylenebilir (Cavusgil, 1996:67). Ancak bu faktörlerin neler olduğu ve fiyata nasıl etkide bulundukları ya da bu faktörlerin kontrol edilip edilemeyeceği, kontrol edilebilecekse bunun nasıl olabileceği gibi meseleleri düşünmeden evvel yapılması gereken öncelikli işlerden birisi fiyatın alt ve üst sınırlarının çizilmesi gerektiğidir. Bu sınırlar ile taban ve tavan fiyatı kastedilmektedir. Kotler (2002:221); Karafakıoğlu (2011:228) ve Manu vd. (2012:358) taban fiyatta maliyetlerin, tavan fiyatta ise müşterilerin ürün ya da hizmete ödeyebilecekleri ya da ödemek istedikleri maksimum para miktarının etkili olduğunu belirtmektedirler. Buna göre, bir firma zarar edeceğini bildiği için maliyetlerinin altında; ürünün satılmayacağını bildiği için de tüketicilerin ödeme güçlerinin ve isteklerinin üstünde bir fiyat belirleyemez. Fiyat belirlenirken; ürünün rekabet etme derecesi, değeri, müşteri ile satıcı arasındaki ilişkinin kalitesi, ikame malların durumu, işletmenin pazarlama amaçları, devlet politikaları gibi çok sayıda faktörün dikkate alınması gerekmektedir (Kotler vd, 1999:682; Forman ve Hunt, 2005:134; Lancioni, 2005:178; Lancioni, 2005:114; Collins ve Parsa, 2006:93; Hunt ve Forman, 2006:387; Kotler ve Armstrong, 2013:59).

İşletmelerin fiyatlandırma kararlarında rol oynayan faktörler; müşteriler, maliyetler, dağıtım kanalları ve rekabet koşulları olarak özetlenebilir:



Şekil 2: İşletmelerin Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler

Müşterilerin ödeme yapabilme güçleri ve arzuları fiyatlandırma kararları üzerinde oldukça etkilidir. Günümüz tüketicileri bir ürün ya da hizmet satın almak istediklerinde fiyat konusunda birçok alternatif karşısında seçim yapma imkânına sahiptir (Kotler v.d. 1999:472). Bu nedenle ürününe ya da hizmetine yüksek fiyat belirlemek isteyen firma yöneticileri ve pazarlamacılar, tüketicilere üründensağlayacakları faydanın ve tatmin düzeyinin maksimum olacağını çok iyi bir şekilde aktarabilmelidirler. Çünkü bir firma dünyada eşi benzeri görülmemiş bir ürünü üretse bile tüketicileri ikna edemezse hiçbir anlam ifade etmeyecektir (Stiving, 2011:29).

İşletmelerin fiyatlarını belirlemesinde ki en önemli faktörlerden birisi de işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetin maliyetidir. İşletmeler fiyatlarını belirlerken sunduğu ürün ya da hizmetin maliyetini bilmek zorundadır. Günümüzde birçok işletme maliyet analizi yaparak ve üstüne belirli bir kar marjını koyarak fiyatlarını belirlemektedir (Courcoubetis ve Weber, 2003:164; Monyane, 2014:21).

Fiyatlandırma kararlarının belirlenmesinde ki bir diğer faktör ise dağıtım kanallarıdır. Dağıtım kanalları “bir malın üreticiden tüketiciye akışında izlediği yol” şeklinde ifade edilmektedir. Turizm endüstrisindeki küreselleşme ile bütün turizm hareketleri için gereken bilgiye ulaşım kolaylaşmış ve böylece daha etkili iletişim ve dağıtım kanalları aracılığı ile yeterli ve garantili bilgi misafirlere sağlanabilmiştir. Dağıtım kanalları, bütün dünyadaki potansiyel turizm organizasyonlarını ve yatırımlarını kapsamlı bir şekilde etkilemektedir (Buhalis, Laws 2004:7). Dağıtım kanallarının fiyat üzerinde etkili olmasının bir diğer nedeni ise fiyat konusunda üreticileri bilgi sahibi yapmalarıdır (Blythe, 2005:194). Özellikle, daha önce hiçbir bilgi sahibi olmadığı ve ürün satmadığı bir bölgeye giren firmalar için dağıtım kanalları bilgi akışı sağlayarak firmanın fiyatlandırma konusunda daha bilinçli hareket etmesini sağlar. Konaklama işletmelerinde dağıtım kanallarının rekabet açısından en

kritik faktörlerden birisi olduğu söylenebilir ve bu açıdan fiyatların belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Rakiplerin uyguladığı fiyatlar ve fiyatların değişimine rakiplerin verdiği tepkilerde fiyat kararları üzerinde etkilidir. İşletmeler fiyatlarını belirlerken rakiplerini de göz önüne almalıdır (Kasapoğlu, 2007:46; Sherlekar vd, 2010:193). Çünkü fiyatın rakiplere göre yüksek olduğu durumda işletmenin satış hacminin daralması söz konusu olabilir.

Doğru ve makul bir fiyat hem tüketiciyi hem de satıcının karşılıklı olarak tatmin olmasını sağlayan ve aralarındaki alım – satım münasebetini devam ettiren fiyattır. Ancak doğru ve makul fiyatın belirlenmesi çok kolay bir iş değildir. Zira fiyat belirleme eylemi birçok değişken etkilenmektedir. İşte bu noktada, fiyatın en ideal seviyesine ulaşması için doğru bir fiyatlandırma yönteminin seçilmiş olması çok büyük önem arz etmektedir. Aşağıda işletmelerin uyguladığı fiyatlandırma teknikleri şekilde gösterilmiş olup açıklanacaktır.

Tablo 1: Fiyatlandırma Teknikleri

MALİYETE DÖNÜK FİYATLANDIRMA • Maliyet artı fiyatlandırma • Faktör fiyatlandırma • Başabaş noktasına göre fiyatlandırma • Gerçek maliyet yaklaşımı	KARA DÖNÜK FİYATLANDIRMA • Hedeflenen kar amacı • Baz fiyatlandırma • Marjinal fiyatlandırma
REKABETE DÖNÜK FİYATLANDIRMA • Fiyat izleme	PAZARLAMAYA DÖNÜK FİYATLANDIRMA • Prestije dayalı fiyatlandırma • Lider fiyatlandırma • Psikolojik fiyatlandırma

Kaynak: (İçöz, 1996, s.196)

2.3.3.1. Maliyete Dönük Fiyatlandırma

Fiyatlandırma kararları konusunda ilk yaklaşım maliyetlerle ilgilidir. Bunun için hazırlanan maliyet bilgileri, uzun ve kısa dönem veriler şeklinde iki grupta toplanır. Kısa dönem fiyatlandırmaya yönelik maliyetler, işletmenin kapasite kullanımı dikkate alınarak belirlenir. Kapasite kullanımı düştüğü zaman birim maliyetler de artar. Bu nedenle kısa dönem fiyatlandırmada kullanılan maliyet bilgileri, talepten ve değişik satış yöntemlerinden etkilenir.

2.3.3.1.1. Maliyet Artı Fiyatlandırma

Maliyete dayalı fiyatlandırma tekniklerinden ilki, maliyet artı fiyatlandırma, birim başına düşen ortalama maliyete bir marjın ilave edilmesi temeline dayanır. Burada adı geçen marj, işletmenin genel giderlerinden gelen pay ve birim karı kapsar (Ayhan, v.d.,1992:136). Bu yöntemin başlıca avantajları şu şekildedir;

- Gerçek maliyetlere dayanır ve maliyetlendirme kesindir.
- Hesaplama mekanik olduğu için yönetimin değerlendirmelerine ihtiyaç duyulmaz.
- Satış hedeflerine ulaşılması ve karlılığın kesin olduğu durumlarda kullanılır.

Yöntemin eksiklikleri ise aşağıdaki konularda ortaya çıkmaktadır;

- Yöntem talebin eksikliğini göz önüne almaz.
- İşletmenin hedeflediği pazar konumu ya da istenen imajına uygun olmayan fiyatlar ortaya çıkabilir.
- Rakiplerin fiyatlarını göz önüne almaz. Bazı durumlarda rakiplerin fiyatları daha düşük olabilir ve işletme rekabet şansını kaybeder.
- Girdi fiyatları arttıkça ürün fiyatları da artar. Bu fiyat artışı işletmenin pazar kaybına neden olur (İçöz 1996:198, Atkinson, 1995:288).

2.3.3.1.2. Faktör Fiyatlandırma

Bu yöntem yaygın olarak yiyecek-içecek fiyatlandırmasında kullanılan bir yöntemdir. Yiyecek maliyetlerinin standart bir maliyet faktörü ile çarpılmasıyla satış fiyatı belirlenir. İşletmenin konumu, imajı ve atmosferi bu faktörün değerine doğrudan

etki gösterir ve satış fiyatının belirlenmesine faktörü yakından etkiler ve bu unsurlar önem kazandıkça faktörün değeri de yükselir (İçöz 1996:198, Atkinson, 1995:291).

2.3.3.1.3. Başabaş Noktasına Göre Fiyatlandırma

Başabaş noktasına göre fiyatlandırmanın temel amacı kar ya da zararın olmadığı sadece toplam maliyetlerin karşılandığı fiyatı bulmaktır. Sabit ve değişken maliyetler hesaplanarak farklı fiyatlar başabaş noktasında buluşmaktadır. Farklı fiyatlara olan talep öngörülebildiğinde başabaş noktasını aşan satışlar işletmenin kar miktarını da göstermektedir (Schmidgal, 1986:293). Başabaş noktasına göre fiyatlandırma yapılırken bazı noktaların göz önüne alınması gerekecektir (İçöz, 1996:198-200):

- Müşterinin alım gücüne uygun fiyatın nasıl saptanacağı belirlenmelidir. Fiyat kararını verirken işletmenin pazardaki rekabet koşullarının ve ürün pozisyonunun iyi değerlendirilmesi, fiyatlardaki artış ya da azalışlardan başabaş noktasını nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi gerekmektedir.
- Bazı pazarlama giderlerinin kısa sürede belirlenmesi oldukça zordur.
- Enflasyon dönemlerinde işçilik ve hammadde maliyetlerindeki değişimlerin öngörülmesi gerekir.
- Başabaş noktasının belirlenmesinde geçmiş verilerden yararlanılabilir, ancak bu verilerin yeni bir ürün için geçerli olup olmayacağı kesin değildir.

2.3.3.1.4. Gerçek (Güncel) Maliyete Dönük Fiyatlandırma

Bu yöntem doğrudan doğruya fiyatı hesaplamaz, fakat yiyecek unsurlarının maliyetinde en üst noktada yer alır. Yöntemin süreci aşağıdaki gibidir;

- İşletmenin türü ve rekabet durumuna göre tahmini satış gelirleri,
- Satış gelirlerinin bir yüzdesi olarak kar hedefinin belirlenmesi,
- Yiyecek maliyetleri dışındaki bütün maliyet ayrıntıları,
- Yiyecek maliyetinin üst sınırının hesaplanması,
- Yiyecek maliyeti üst sınırının altında kalacak şekilde menü dizaynı.

2.3.2.2. Kara Dönük Fiyatlandırma

Maliyete dayalı fiyatlandırma konusunda en önemli eleştiri, işletme için yatırılan sermayenin dikkate alınmamasıdır. Kara dayalı fiyatlandırma teknikleri bu eksikliği gidermek için kullanılır. Bu amaçla uygulanan başlıca yöntemler aşağıdaki gibidir.

2.3.2.2.1. Yatırımın Geri Dönüş Oranına Göre Fiyatlandırma

Bu yöntem hem yeni ürünler hem de mevcut ürünler için aynı derecede uygundur. Yatırımın geri dönüş oranına göre fiyatlandırmada temel amaç, yatırımın geri dönüşünü sağlayabilecek bir fiyat yapısını bulmaktır. Yöntemin süreci aşağıdaki gibidir;

- İş için yatırılan sermayenin saptanması,
- Yatırımın geri dönüşü için hedeflerin belirlenmesi (risk düzeyi, fırsat maliyetleri ve benzer işletmelerdeki yatırımın geri dönüş oranları da göz önünde bulundurularak),
- Tahmini müşteri ya da birim satış miktarı,
- Tahmini müşteri ortalama harcamaları (uygun satış fiyatı),
- Satış gelirlerinin hesaplanması,
- Tahmini değişken giderler,
- Toplam karın hesaplanması,
- Tahmini sabit giderler,
- Net karın hesaplanması,
- Net kar, yatırımın geri dönüş oranını karşılamakta mıdır?

Eğer yatırımın geri dönüş oranı tatmin edici değilse aşağıdaki sıralama çözüm olarak izlenebilir;

- Hedeflenen yatırımın geri dönüş oranını azaltmak,
- Sabit ve değişken giderlerden tasarruf etmek,
- Satış fiyatını yükseltmek,
- Birim satış miktarını artırmak,
- İşten vazgeçmek.

2.3.2.2.2. Baz Fiyatlandırma

Bu fiyatlandırma yöntemi de daha çok yiyecek-içecek fiyatlandırmasında kullanılır. Örneğin bir restoranda menü listesinin hedeflenen bir satış fiyatına düzenlenmesi temeline dayanır. Yöntemin belirlenmesi için aşağıdaki faktörlerden yararlanılmaktadır (İçöz, 1996, s.203);

- Tahmini sabit giderler,
- Tahmini değişken giderler,
- Toplam giderler,
- Hedeflenen kar,
- Hedeflenen gelir,
- Tahmini satış miktarı,
- Hedef fiyatın hesaplanması,
- Hedef fiyata ulaşmak için menü fiyatlarının düzenlenmesi.

2.3.2.2.3. Marjinal Fiyatlandırma

Marjinal fiyatlandırma yöntemleri kar ya da satışlar bakımından düşünülen hedeflere göre uygulanır. Yöntem diğerlerine göre biraz daha karmaşıktır, çünkü fiyat kararını verenler yalnızca ürünün maliyetini değil fiyat ile talep arasındaki ilişkiyi de düşünmek zorundadır. Fiyatın bir fonksiyonu olarak talebi açıklamak için bir formül geliştirmek pratikte oldukça zordur (İçöz, 1996:204). Yöntemde fiyatlardaki bir birimlik artışın elli oda kayba yol açtığı varsayılmaktadır. En yüksek satış düzeyi, sabit maliyetler, değişken maliyetler önceden hesaplanır ve formülde yerine konur ve işletme hangi fiyatı uygularsa en yüksek kara ulaşabileceğini görür (Jones ve Lockwood, 1989:98).

2.3.3.3. Rekabete Dönük Fiyatlandırma

Fiyatın rekabete dayandırıldığı bu yöntemde, rakiplerin fiyatları izlenir. Maliyet ve talep faktörleri birinci derecede önem taşımaz. İşletme fiyatlandırma yaparken rakiplerin yapmış olduğu fiyatlarla orantılı olarak arttırır ya da azaltır. Maliyet ya da talepteki değişmelere göre fiyatlarını belirlemez. Ürün fiyatının değişmesi rakiplerin fiyatlarını değiştirmelerine bağlıdır. Rekabete yönelik fiyatlandırmada en yaygın olarak uygulanan yöntem fiyat izleme yöntemidir. İşletme,

fiyatlarını o endüstride görülen ortalama fiyatların üzerinde tutmaya çalışır. Yaygın olarak kullanılan bir fiyatlandırma yöntemi olmasının nedenleri olarak; maliyetleri hesaplama zorluğuna karşın fiyat izlemenin daha kolay bir yöntem olması ve bu fiyatın normal kazanç sağlayan fiyat olduğu düşüncesi sayılabilir (Mucuk, 1997:170). Birçok yiyecek-içecek işletmesi özellikle oligapol piyasalarda fiyatlarını rakiplere göre düzenler. Aynı şekilde otel işletmeleri de özellikle fiyat farklılaştırmalarının olduğu durumlarda bu yöntemi uygular. Örneğin, 3 yıldızlı bir otel 39.95 \$'lık fiyat uyguladığında, ikinci bir otel de 35.95\$'lık bir fiyat uygulayabilir. Fiyatlar arasında %10'luk bir farklılık genellikle makul bir orandır ve düşük fiyatlı otel, lider konumundaki otelin fiyatını bu oranda geriden izler. Bu yöntemin en büyük dezavantajı ise, pazarda lider konumda bulunan işletmeye göre oldukça farklı olabilen işletmenin sermaye yapısının, kar hedeflerinin ya da işletme giderlerinin göz ardı edilmesidir (İçöz, 1996:206). Etkin ve yaygın bir dağıtım sistemi ile düşük fiyat politikasının yarattığı kar kayıplarına ve yüksek maliyetlere ancak güçlü turizm işletmeleri dayanabilirler (Oral, 1988:70-71).

2.3.3.4. Pazarlamaya Dönük Fiyatlandırma

Pazarlamaya dönük fiyatlandırma özellikle yeni ve birçok dağıtım kanalına sahip oteller ya da yeni ürün geliştiren oteller için uygun bir yöntemdir. Bu teknik; işletmenin hedef ve politikalarını, rekabet faktörlerini, maliyetleri, talebin özelliklerini, ve dağıtım kanallarının özelliklerini dikkate alarak uygulanmaktadır. Yöntemin aşamaları aşağıdaki gibidir (İçöz, 1996:207);

- Bir hedef pazarın saptanması gerekir,
- Hedef müşteriler nerede geceleme yapacaktır? Sorusunun araştırılması,
- İşletme ürünün pazardaki konumunu belirler ve bu konuma uygun bir fiyat tespit eder,
- İşletme bu fiyat ile müşteriye ulaşacağı dağıtım kanallarını belirler,
- Her dağıtım kanalına uygun satış hedefleri için alternatifler belirlenir,
- İşletmenin satış gelirleri hesaplanır,
- Hedeflenen kara ulaşıp ulaşılamayacağı konusunda değerlendirme yapılır.

2.3.3.4.1. Prestije Dönük Fiyatlandırma

Bu fiyatlandırma yönteminde ise temel amaç, fiyatın yüksek tutularak tüketicilerde işletme imajının üst seviyede oluşmasının sağlanmasıdır. Bazen bir ürünün olması gereken değerden çok daha yüksek fiyattan satılması yoluna gidilir. Bu yöntemde tüketicilerde iyi ürünün yüksek fiyatlı olacağı kanısının yaygın olmasından yararlanılır. Prestij fiyatlandırma yöntemi, yüksek gelir gruplarını hedef alarak, kaliteli ürünlerle hitap eden işletmelerin, bu ürünler için çok yüksek satış fiyatı uygulama şeklinde kendini göstermektedir (Mucuk, 1997:174). Bu fiyatlandırma, fiyat ile kalite arasında ilişki olacağını düşünen müşteriler açısından avantaj sağlamak için kullanılmaktadır. Bazı ürünler için, örneğin diskotekler ya da lüks bir restoran gibi, yüksek fiyat ürünün nesnel olarak prestijini yansıtmaktadır. Bu ürünler için fiyat yükselirken, ekonominin kurallarının tersine, talep miktarında da buna bağlı olarak artış görülmektedir. İşletmelerin bulunduğu yer ya da konum farklı bir atmosfer yaratarak müşterileri etkileyebilmektedir.

2.3.3.4.2. Lider Fiyatlandırma

Bazı işletmeler pazarladıkları ürün karması içindeki bazı ürünlerin, daha az çekici olan diğer ürünler için de çekicilik yarattığını varsaymaktadır. Böylece fiyatı düşük olan bir ürün müşteri açısından çekicilik yaratarak yüksek fiyatlı diğer ürünlerin de satılmasını sağlamaktadır. Buna “tuzak fiyatlandırma” (bait pricing) adı da verilmektedir.

2.3.3.4.3. Psikolojik Fiyatlandırma

Tüketici davranışlarına dayanan prestij yönlü fiyatlandırma, bazen işletme imajının etkisinde iken, bazen de müşterinin içinde bulunduğu psikolojik durumla ilgilidir. Özellikle soyut özelliği olan ürünlerde psikolojik fiyatlandırma daha önemlidir (İçöz, 1996:208). Psikolojik fiyatlandırmada, kullanılan rakamların sayısı, fiyatların yuvarlaklığı ve sonlarındaki rakamların azlığı gibi unsurlar sunulan hizmete olan talebin yükseltilmesinde kullanılmaktadır. Psikolojik fiyatlandırmanın bir başka yönü de referans fiyat kavramıdır. Referans fiyat, müşterinin düşüncesinde taşıdığı ve ürünü gördüğünde referans olarak kullandığı fiyattır. Referans fiyat önceki deneyimler sonucu ya da hali hazırda fiyat deneyimleri ile oluşabilmektedir. Popüler ürünlerin

genel olarak referans fiyatları olmaktadır (Kotler, Bowen, Makens 1996:407). Tüketici hizmetin değerini fiyat ile kıyaslamaktadır. Değer, tüketicinin parasının karşılığında almayı umduğu hizmet ile ona sunulan hizmet arasındaki farkı yansıtan bir kavramdır. Rakip oteller hizmeti aynı fiyata sunuyorsa bu durumda tüketici fiyatı değer karşılaştırması yapmak için kullanmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kendisine daha çok yarar sağlayan oteli tercih etmesi kaçınılmazdır (İçöz, 1996:185).

Fiyatlandırma yöntemlerinden de anlaşılacağı gibi konaklama işletmelerinde satış fiyatının belirlenmesinde tek bir yöntem bulunmamaktadır. Maliyet ve kar başlığı altındaki yöntemler, kullanılması durumunda otel yönetimine subjektif bir satış fiyatına ulaşma olanağı sağlamaktadır. Fakat bulunan fiyatın gerçekçi olması ve uygulanabilmesi için rekabet ve pazarlama başlığı altındaki yöntemler kullanılarak ayarlamalar yapılması zorunluluğu da bulunmaktadır (Emeksiz, 2001:28).

Fiyat ulusal ve uluslar arası turizm piyasasında otel işletmelerine yönelik talebe etki eden en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Arz ve talebin oteli kar ettirecek biçimde dengelenmesinde fiyat önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek enflasyon ve yoğun rekabet ortamında fiyatlandırma, otel işletmeleri için çok önemli bir unsur haline gelmiştir.

Lazer ve Layton (1999:300) ise otel işletmelerinde fiyatlandırma hedeflerini şu şekilde sıralamaktadır. (Kaynak: Lazer ve Layton, 1999:300):

- Pazar payını belirli bir oranda arttırmak,
- Hedeflenen kar düzeyine ulaşmak,
- Hedeflenen yatırım geri dönüşüm oranına ulaşmak,
- Seçkin bir marka imajı yerleştirmek,
- Yeni Pazar bölümleri oluşturmak,
- Boş kalan kapasiteyi değerlendirmek,
- Fiyatta öncü olduğunu göstermek,
- Müşteriye üstün bir değer verdiğini göstermek,
- Rekabette avantajlı bir duruma geçmek,
- Rakiplerin cesaretini kırmak,
- Müşteriyi yeni hizmeti satın almaya teşvik etmek,
- Müşteriyi özel bir hizmet birimini satın almaya teşvik etmek,
- Müşteriyi tamamlayıcı bir hizmet birimini satın almaya teşvik etmek,
- Rakiplerin fiyatlarıyla uyum sağlamak,
- Satış hacmini en üst düzeye çıkarmak,
- Müşteri bağlılığını arttırmak.

Tablo 2: Otel İşletmelerinde Fiyatlandırma Hedefleri

Fiyatlandırma hedefleri otel işletmeleri arasındaki fiyat farklılıklarının nedenlerini açık olarak ortaya koymaktadır. Bilindiği gibi bir malın fiyatı ile talep miktarı arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, fiyat artarsa talep azalır, fiyat düşerse talep artar. Normal mallar için doğru kabul edilen bu tespit otel işletmelerinin sunmuş oldukları mal ve hizmetler için de geçerlidir.

Fiyat değişiklikleri karşısında, tüketicilerin bu değişikliğe karşı satın aldıkları miktarı değiştirmek şeklindeki gösterdikleri tepkinin duyarlılık derecesi talebin fiyat esnekliği ile ölçülür ve buna kısaca talep esnekliği denir (Dinler, 1991:86). Otel işletmelerinin sunmuş oldukları mal ve hizmetler açısından ele alındığında farklı esneklik eğilimleri ile karşılaşmak mümkündür. Örneğin otel işletmesinin odalarının fiyatlarında gerçekleşecek küçük bir artış, ona olan talebin büyük miktarda azalmasına neden olabilir. Böyle bir durumda talebin fiyat esnekliğinin yüksek olduğu veya kısaca talebin esnek olduğu söylenebilir. Öte yandan otel işletmesinin fiyatlarında büyük bir artış yapmasına rağmen, otel olan talepte büyük bir değişiklik yaratmıyorsa böyle bir durumda ise talebin fiyat esnekliğinin düşük olduğu veya kısaca talebin esnek olmadığı, inelastik olduğu söylenebilir. Otel işletmeleri çoğu zaman yüksek fiyatı

yüksek kâr olarak algılamaktadır. Fakat yüksek kâr fiyatın yükseltilmesinde belirleyici bir rol oynayan fiyat esnekliğine bağlıdır.

Fiyat esnekliği şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\text{Talep Esnekliği} = \text{Miktardaki \% Değişim} / \text{Fiyattaki \% Değişim}$$

Fiyat % 1 birim arttığında, talepteki azalış % 1 den çok olursa, talep esnekliği 1'den büyük olmaktadır. Fiyat % 1 birim arttığında, talepteki azalış 1'den az olursa, talep esnekliği 1'den küçük olmaktadır.

Fiyatların artması durumunda işletme esnek bir taleple çalışıyorsa, toplam geliri düşecektir, esnek olmayan taleple çalışıyorsa toplam geliri artacaktır. Fiyatların düşmesi durumunda ise esnek taleple çalışan işletmenin toplam geliri artacaktır, esnek olmayan taleple çalışan işletmenin toplam geliri azalacaktır. Fiyatlandırma hedef ve politikaları; fiyat esnekliği ve müşterinin fiyat-değer algılaması açısından da değerlendirilmeli ve ona göre belirlenmelidir.

2.4. Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi Uygulamalarına İlişik Bazı Modeller

GY'nin, hizmet işletmelerine uygulanabilmesi için gerekli aşamalar çeşitli yazarlar tarafından ele alınmıştır. GY uygulamak isteyen bir işletme birçok konuda ön hazırlık yapmalı, eksikliklerini gidermeli ve belli alanlarda yaklaşımlarını değiştirmelidir. İşletmeler içinesnek, değişime açık bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Buna ek olarak, üst yönetimin onayı, GY'nin uygulanabilmesi için yaşamsal bir öneme sahiptir. Çalışmanın bu bölümünde bugüne kadar ortaya atılmış GY uygulama modellerinden bazıları ele alınacaktır. Tüm model yaklaşımlarında turizm işletmeleri arasında konaklama işletmeleri ağırlıklı olarak yer alacaktır.

2.4.1. Jones ve Hamilton Getiri Yönetimi Uygulama Modeli

Jones ve Hamilton, 1992 yılında oluşturdukları çalışmada getiri yönetiminin işletmelerde öncelikle bir kültür haline gelmesi gerektiğini savunmuşlardır. Getiri yönetiminde insan unsurunun çok önemli olduğunu ve bu kültürün tüm çalışanlar tarafından benimsenirse başarılı bir şekilde uygulanmasının mümkün olacağını belirtmişlerdir.

Getiri yönetiminin uygulanmasında teknolojiden büyük oranda yararlanılmaktadır. Ancak teknolojiden sağlanan verilerin ve elde edilen analiz sonuçlarının getiri yöneticileri ve çalışanlar tarafından verimli bir şekilde değerlendirilmesiyle işletmeler o oranda başarılı olacaklardır. Bu açıdan bakıldığında GY'nin bir işletmedeki çalışanların günlük iş rutininin bir parçası olması son derece önem taşımaktadır (Jones, Hamilton, 1992:91).

İşletmelerde kullanılan bilgi teknolojisi ve GY programları, doğru fiyatlandırma yapmak açısından birçok veriyi sunmaktadır. Bu süreç içerisinde bilgisayar teknolojisinin eksik kaldığı yön, veriler arasında seçici olamaması gibi durumlarda meydana gelmektedir. Bu durumda, en gelişmiş bilgisayar teknolojisi bile içinde insan unsuru olmadığı takdirde güvenilir olmayacaktır (Jones, Hamilton, 1992:93).

Getiri yönetiminin bir kültür olarak çalışanlara basit ve onların anlayabilecekleri ölçüde aktarılması gerekmektedir. Bu çalışanların sundukları yeni fikirler ve teknikler için onların ödüllendirilmesi son derece önem kazanmaktadır. İnsan faktöründen sonra GY sürecinin ikinci basamağını ise talep analizi oluşturmaktadır. Talep analizi yapılırken işletmenin konumu, özellikleri, etrafındaki potansiyel kaynaklar, mevcut rakipleri gibi birçok faktör vardır. İşletmelerin pazar içerisinde güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekmektedir. Jones ve Hamilton'a göre işletmelerin bu analizleri yaparken sadece yöneticiler değil, aynı zamanda çalışanlarıyla da iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir (Jones, Hamilton, 1992:93).

Üçüncü basamak ise fiyat-değer ilişkisinin ortaya konmasıdır. Müşterilerin gözünden işletmenin nasıl algılandığı yönünde araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Süreç içerisindeki dördüncü basamak ise, pazar dilimlerinin oluşturulmasıdır. Pazar dilimlendirilmesi müşterilerin farklılıklarına göre değerlendirilip ele alınmasıdır.

Bu süreçteki beşinci basamak ise, talep özelliklerinin analiz edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin talep analizleri, pazardan ne kadar iş hacmi beklediğini ön görme sürecidir (Jones, Hamilton, 1992:94).

Sürecin altıncı basamağını ise iptal edilen rezervasyonlar ve talepteki azalış oluşturmaktadır. Getiri yönetiminin daha verimli olabilmesi için kapasite üstü satış (overbooking) oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde geçmiş zamanlardaki iptaller ya da rezervasyon kısaltmaları da göz önüne alınarak bu uygulama yoluna gidilmektedir (Jones, Hamilton, 1992:94).

Sürecin son basamağı ise tüm bu sistemlerin bir araya gelerek ne kadar verimli bir şekilde uygulandığının kontrol edilmesidir. Jones ve Hamilton GY kültürünün oluşmasında insan faktörünün önemine dikkat çekmiştir. Bu kültürün oluşmasıyla başarının elde edileceği ve insan unsuru olmadan sadece bilgi teknolojisine dayalı bir GY modelinin fayda sağlamayacağını ifade etmektedir (Jones, Hamilton, 1992:95).

2.4.2. Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell'in Getiri

Yönetimi Uygulama Modeli

Otel işletmelerinde GY uygulama sürecine ilişkin bir diğer model de Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell' a aittir. Yazarlar modelin oluşturulmasında Jones ve Hamilton'ın modellerinden de yararlandıklarını belirtmektedirler (Donaghy v.d., 1997:186). GY'nin otel işletmelerine uygulanabilmesi için on aşamadan oluşan bir model önermektedirler. Modelin uygulama aşamaları tablo 2'deki gibi sıralanmaktadır. Birinci basamak işgörendir. İlk yapılması gereken, oteldeki yöneticiler de dahil olmak üzere bütün çalışanların GY politika ve hedefleri doğrultusunda eğitilmesidir. Özellikle önbüro çalışanları günlük rezervasyon ve satış konusunda yoğunlaştırılmış bir eğitime tabi tutulmalıdır.

GY'de oda fiyatları günlük hatta saatlik zaman dilimlerinde değiştirilebilmektedir. Bu da müşteri ve satış görevlileri arasındaki geleneksel iletişimi radikal bir biçimde değiştirmektedir. Bu nedenle çalışanların satış esnasında karşılaşılabilecekleri sorunların önceden belirlenmesi eğitimde büyük bir yarar sağlayacaktır.

Önbüro yöneticisi, satış-pazarlama yöneticisi, rezervasyon yöneticisi ve yiyecek-içecek yöneticisinden oluşan talep tahmin komitesinin kurulması burada da birinci basamakta görülmektedir.

GY sisteminin çalıştırılabilmesi için ayrıntılı bir veri bankasına ihtiyaç vardır. Geçmişteki talebe ait en az iki yılı içeren bir veri bankasının yanı sıra, pazar bölümlerinin fiyat esnekliği, harcama eğilimleri, rezervasyon yaptırma özellikleri, kalış süreleri, otele varış, otelden ayrılış özellikleri önceden tanımlanmış olmalıdır.

İkinci basamak talep analizidir. Birinci basamakta pazara ve müşterilere ait veri bankasının oluşturulması talep analizinde ve pazar bölümlerinde büyük bir önem kazanmaktadır. Bu veri bankası her pazar bölümünden gelen talebin aylık, haftalık, günlük olarak önceden tahmin edilebilmesini sağlayacaktır. Talep analizi ile, yerel pazardaki rekabetin tanımlanması, güçlükler ve zayıflıklar analizinin yapılması, otelin hedef pazar bölümlerine uygun fiyatlar geliştirmesi mümkün olacaktır. Otel yöneticilerinin rakip otellerin uyguladıkları fiyatları yakından takip etmesi gerekmektedir. Rakiplerin bütün fiyat çeşitlerinin bilinmesi, her pazar bölümüne uyguladıkları fiyatların bilinmesi, pazarlama ve satış geliştirme faaliyetlerinin bilinmesi, talep kaynaklarının bilinmesi otele büyük fayda sağlayacaktır (Donaghy v.d., 1997:189-190).

Tablo 3: Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell'in Getiri Yönetimi Uygulama Modeli

1. Basamak: Personel • İşgörenlerin anlayışının geliştirilmesi • Otel / Müşteri kesişmesinin üzerine odaklanma • Tahminleme komitesi belirleme • Ulaşılabilir Müşteri ve Pazar Bilgilerinin içeriğinin belirlenmesi
2. Basamak: Talep Analizi • Rakiplerin ve talebin kaynağının belirlenmesi • Otelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi • Talep seviyelerinin ve rezervasyon özelliklerinin belirlenmesi • Dış faktörlerin belirlenmesi ve sürekli olarak izlenmesi
3. Basamak: Pazar Bölümlemesi • Varolan ve potansiyel pazarın belirlenmesi • Demografik, psikolojik ve coğrafi pazar bölümlendirmesi
4. Basamak: Optimal Müşteri Karmasının Belirlenmesi • Harcama gücü ve kullanım hacmi göz önüne alınarak

5. Basamak: Alternatif Maliyetlerin Belirlenmesi • Finansal kayıpların kapsamlı hesaplanması • Yüksek ödeme gücüne sahip müşterilerin yer değiştirmesinden (displacing) kaçınılması
6. Basamak: Kapasite Basamaklarının Saptanması • Pazar dilimlerindeki talebin karşılanması yönünde kapasite belirlenmesi
7. Basamak: Getiri Yönetimi Sisteminin Tanıtılması • Acentalar ve şirketlere yönelik çalışmalar • Küçük ve bağımsız otellerin acentalar ve şirketlere yönelik çalışmaları
8. Basamak: Müşterinin Uyumunun Sağlanması • Otelin getiri yönetimi amaçları • Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması
9. Basamak: İşletimin Değerlendirilmesi • Oda dağılımının yeniden oluşturulması • Talepteki değişimlerin değerlendirilmesi • Talebe etki eden diğer faktörlerin belirlenmesi
10. Basamak: Hareket • Acilen yapılması gerekli değişikliklerin uygulanması

Üçüncü basamak pazar bölümleridir. GY'nin otel işletmelerinde uygulanabilmesi için gereken ön koşullardan biri de pazarın açıkça tanımlanabilen, birbirinden farklı özellikler gösteren bölümlere ayrılabilmesidir. GY Pazar bölümlerine süreci geleneksel Pazar bölümlerine ek olarak aşağıda sıralanan sınıflandırma tekniklerini de getirmektedir:

- İş amaçlı,
- Tatil amaçlı,
- Kalış süresi gözetilerek,
- Harcama profili gözetilerek,
- Pazarın oteldeki harcamalarının ve otele olan maliyetinin gözetilerek bölümlenmesi.

Dördüncü aşama ise, otele en uygun müşteri karmasının belirlenmesidir. GY'de uygun müşteri karması; belirli bir zaman diliminde otelden konaklama talebinde bulunan müşteriler arasından en çok gelir getirecek olanların sistematik bir biçimde seçilmesi anlamına gelmektedir. Uygun müşteri karmasının seçilmesi

işlemine talep düzeylerindeki değişimler izlenerek süreklilik kazandırılmıştır. Uygun müşteri karmasıyla hedeflenen, en yüksek geliri yakalamaktır (Donaghy v.d., 1997:192).

Pazar bölümlerinden gelen talebin analizi modelin beşinci basamağını oluşturmaktadır. GY’de otele daha çok gelir bırakacak müşteri gruplarının kalış sürelerinin, daha düşük gelir bırakacak müşteri grupları tarafından işgal edilmemesi amaçlanmaktadır. Otel yöneticileri, gelecek aylara yönelik olarak gelen rezervasyon taleplerinin iptal edilebileceğini göz önünde bulundurmalıdırlar. Düşük gelirli müşteriler ile yüksek gelirli müşteriler arasında olası yer değiştirmelerin (displacement) yaşanmaması için otel yönetiminin seçenekler arasında değerlendirme yapması gerekmektedir. Zaman zaman basitleşen, zaman zaman da karmaşılaşan bu süreç GY’nin temelini oluşturmaktadır (Donaghy v.d., 1997:193).

Altıncı basamak, kapasite tahsis düzeylerinin belirlenmesidir. Talebin yüksek veya düşük olmasına göre pazar bölümlerine tahsis edilen kapasitenin değiştirilmesi işlemidir. Eğer talep yüksek ise indirimli fiyatlar satışa kapatılacak, kısa süreli konaklama talepleri kabul edilecek ve grupların otele daha çok gelir bırakanlar tercih edilecektir. Eğer talep düşük ise indirimli fiyatlar satışa açılacak, fiyat esnekliği olan pazar bölümleri satın almaya teşvik edilecek ve yerel pazara düşük maliyetli indirimli paketler sunulacaktır. Bu aşamada otelin kapasite üstü rezervasyon politikasının GY stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Tablodan görüldüğü üzere, Donagh, McMahon-Beattie ve McDowell’in GY modelinin yedinci basamağında GY sisteminin acentalara ve şirketlere tanıtımı, sekizinci basamakta ise müşterilere tanıtımı ve müşteri uyumunun sağlanması gelmektedir. Son olarak ta GY faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve bunun sonucunda da gerekli değişikliklerin yapılması süreçleri de modelin dokuzuncu ve onuncu basamağını oluşturmaktadır (Donaghy v.d., 1997:195).

2.5.Konaklama İşletmelerinde Getirinin Ölçülmesi

Konaklama işletmelerinde getiri hesaplamada birçok farklı tekniklerden yararlanılır. İşletmeler gelirlerini ve doluluklarını hesaplayarak hedefledikleri amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiklerini görmeleri açısından bu yöntemlerden

faaydalanmaktadır. Getiri yönetiminde kullanılan bu terimler ve teknikler aşağıda açıklanacaktır.

- Doluluk Oranı (Occupancy Rate): Bir otelde belli bir dönemde satılan oda geceleme sayısının satılabilir durumdaki oda geceleme sayısına oranını ifade eder. Doluluk bir otel için en önemli faaliyet göstergelerinden biridir. Doluluk aynı zamanda otel yönetiminin planlama ve denetim işlevlerini yerine getirmesinde en önemli anahtardır. Planlama alışmaları dolu oda sayısının ve elde edilebilecek gelirin tahmin edilmesiyle başlar.

$$\text{Doluluk Oranı (OCC \%)} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satılabilir Oda Sayısı}} \cdot 100$$

- Ortalama Günlük Oda Fiyatı (Average Daily Rate-ADR): Toplam satılan oda geliri/satılan oda sayısı. Bir otelin günlük ADR'ı, o gün için satılan tüm odalardan elde edilen toplam gelirin satılan oda sayısına bölünmesiyle elde edilir. Ayrıca ADR her oda türü için ayrı ayrı da hesaplanabilir (Standart, deluxe, executive rooms, studios, suites vb.).

ADR, birçok koşula bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Haftanın günleri, yılın düşük ve yoğun olduğu dönemleri, özel etkinliklerin olduğu tarihler, çeşitli dağıtım kanallarıyla yapılan anlaşmalar, misafirlerin satın aldığı düşük veya yüksek fiyatlı oda tipleri ve daha önceki konularda belirtildiği gibi talebi etkileyen tüm faktörler aynı zamanda ADR'ın da artıp azalmasında rol oynamaktadır. Hesaplanması çok kolay olan bu yöntem, çalışanlar, yöneticiler ve yatırımcılar tarafından çok sık olarak kullanılır hale gelmiştir (Ivanov, 2014:45).

$$\text{Ortalama Günlük Oda Fiyatı (ADR)} = \frac{\text{Satılan Oda Geliri}}{\text{Satılan Oda Sayısı}}$$

- Toplam Satılan Oda Başına Gelir (Total Revenue per Occupied Room-Total RevPOR): Bu hesaplama yöntemi de yine ADR hesaplama yöntemi ile benzerlik göstermektedir. Sadece oda gelirinin değil, diğer departmanlar dahil elde edilen tüm

gelirin satılan oda sayısına bölünmesiyle bulunur. ADR'dan farklı olarak diğer departman gelirlerinin de göz önüne alınmasını sağlar. Buna istinaden gelir getiren departmanlardaki çalışanların satış becerisi ve performansı da Total RevPAR'un yükselmesinde önemli rol oynar.

$$\text{Toplam Satılan Oda Başına Gelir (Total RevPAR)} = \frac{\text{Tüm Otel Geliri}}{\text{Satılan Oda Sayısı}}$$

- Oda Başına Gelir (Revenue per Available Room-RevPAR): Getiri yönetiminde kullanılan bir diğer ölçme metodu ise RevPAR'dır. RevPAR, Toplam satılan oda gelirinin toplam satılabilir oda sayısına bölünmesiyle bulunur. Otel işletmelerinde ADR'ın yüksek olması, RevPAR'ın da yüksek olduğu anlamına gelmemektedir. ADR'ı yüksek olan bir otelin doluluğu düşük, doluluğu yüksek olan bir otelin de ADR'ı düşük olabilir. Bu sebeple hem ADR'ı, hem de doluluk oranını beraber ele alan RevPAR, otel işletmelerinde yaygın olarak kullanılan getiriye en iyi analiz etme yöntemlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan çıkan sonuç ile otelin her bir odasının o gün için ne kadar gelir getirdiği bulunmaktadır.

RevPAR, toplam oda gelirinin satılabilecek toplam oda sayısına bölünerek hesaplanacağı gibi, ADR'ın doluluk oranıyla çarpılmasıyla da hesaplanabilir. Hesaplama yöntemlerinden de anlaşılacağı üzere RevPAR'ın hem doluluk oranından, hem de ADR'dan etkilendiği, ADR'ı ve doluluğa etki eden tüm faktörlerden de dolayısıyla etkileneceği söylenebilir. ADR ve doluluk birbiriyle ters orantılıdır. Otel işletmeleri oda fiyatlarını arttırdığı zaman ADR'ı yükselir fakat doluluğu azalır. Fiyatları düşürdüğü zaman ise ADR'ı düşer ama doluluğu artar. Bu yüzden otelin farklı doluluk ve ADR'a sahipken dahi aynı RevPAR'ı elde etmesi mümkün olabilmektedir.

$$\text{Oda Başına Gelir (RevPAR)} = \frac{\text{Toplam Satılan Oda Geliri}}{\text{Satılabilecek Oda Sayısı}}$$

$$\text{RevPAR} = \text{Ortalama Günlük Oda Fiyatı (ADR)} \times \text{Doluluk (OCC)}$$

•Toplam Oda Başına Gelir (Total Revenue per Available Room-Total RevPAR): Total RevPar, RevPAR’da dahil edilmeyen, oda geliri dışındaki müşterilerin tüm harcamalarını da dahil eden bir hesaplama yöntemidir. Toplamda elde edilen tüm gelirin satılabilir oda sayısına bölünmesinden elde edilen tutar bize Total RevPAR’ı vermektedir.

Total RevPAR, otel işletmelerinde kullanılan en efektif hesaplama yöntemlerinden biridir. RevPAR’a kıyasla daha etkin bir hesaplama yöntemi olmasına rağmen, maliyetleri göz önüne almaması, sadece gelir üzerinden hesaplanabilir olması özelliği de en büyük dezavantajı olarak gösterilmektedir.

$$\text{Toplam Oda Başına Gelir (Total RevPAR)} = \frac{\text{Toplam Otel Geliri}}{\text{Satılabilecek Oda Sayısı}}$$

$$(\text{Total RevPAR}) = \text{Toplam Satılan Oda Başına Gelir (Total RevPOR)} \times \text{Doluluk (OCC)}$$

•Oda Başına Düşen Brüt Kâr (Gross Operating Profit per Available Room – GOPPAR):

Bu yöntem getiri yönetiminde uygulanan en kullanışlı yöntemlerden biridir. Otelin hem gelirlerini, hem de giderlerini aynı zamanda hesaplamayı sağlar (Dopson ve Hayes, 2009: 299).

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{Otelin Brüt Kârı (GOP)}}{\text{Satılabilecek Oda Sayısı (PAR)}}$$

Toplam Brüt Kârı (GOP)’u bulmak için, toplam odalar gelirinden (Total Room Revenues-TR) toplam odalar giderleri (Total Room Costs) çıkarılır:

$$\text{GOP} = \text{Toplam Oda Gelirleri (TR)} - \text{Toplam Oda Giderleri (TC)}$$

Toplam oda giderleri; sabit giderler ve değişken giderler olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır. Bu sebeple GOP'u bulmak için Toplam oda gelirlerinden, değişken ve sabit giderler çıkarılır.

$$GOP = (\text{Toplam Oda Gelirleri} - \text{Değişken Giderler}) - \text{Sabit Giderler}$$

Değişken giderler, satılan yani dolu olan tüm odaların sahip olduğu giderler anlamına gelmektedir. Gelirler ise satılan oda sayısının ADR ile çarpılmasıyla elde edilir. Böylelikle;

$$GOP = (\text{Satılan Odalar Sayısı} \times \text{ADR} - \text{Satılan Odalar Sayısı} \times \text{Değişken Giderler}) - \text{Sabit Giderler}$$
 formülü elde edilir. Buna bağlı olarak brüt kâr marjı (gross profit margin)'nı bulmak için de aşığıdaki formül uygulanır:

$$\text{Brüt Kâr Marjı (Gross Profit Margin)} = \text{gpm} = \frac{(\text{ADR} - \text{Değişken Giderler})}{\text{ADR}}$$

$$\text{GOP} = \text{Satılan Oda Sayısı} \times \text{ADR} \times \frac{(\text{ADR} - \text{Değişken Giderler})}{\text{ADR}} - \text{Sabit Giderler}$$

$$GOP = \text{Satılan Oda Sayısı} \times \text{ADR} \times \text{Brüt Kâr Marjı} - \text{Sabit giderler}$$

Yukarıdaki formüllerden yola çıkarak GOPPAR'ı şu formüllerle gösterilmektedir:

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı} \times \text{ADR} \times \text{Brüt Kâr Marjı}}{\text{Satılabilir Oda Sayısı}} - \frac{\text{Değişken Giderler}}{\text{Satılabilir Oda Sayısı}}$$

$$\text{GOPPAR} = \text{ADR} \times \text{Brüt Kâr Marjı} \times \text{Doluluk} - \text{Oda Başına Düşen Sabit Giderler}$$

$$\text{GOPPAR} = \text{RevPAR} \times \text{Brüt Kâr Marjı} - \text{Oda Başına Düşen Sabit Giderler}$$

Yukarıdaki denklemlerden de görüleceği üzere, GOPPAR'ın maksimum seviyede olmasını sağlamak için; ADR, doluluk oranı, RevPAR ve brüt kâr mârjının yüksek, sabit giderlerin ise mümkün olduğunca minimum düzeyde tutulması gerekmektedir. Bu hesaplama yöntemi istenildiği takdirde otelin sadece odalar bölümü için değil, F&B, SPA ve diğer perakende satış yapan tüm gelir getiren bölümlerinde de uygulanabilir. GOPPAR'ın sadece gelirleri hesaplayan bir yöntem olmayıp, doğrudan kârı hesaplayan bir yöntem olması sebebiyle getiri yönetimi uygulamaları arasındaki en büyük öneme sahip hesaplama yöntemi olduğu ve ileride daha da önem arz edeceği söylenebilir. (Kimes, 2011; Mauri, 2012).

• Getiri (Yield) : Getiri kısaca var olan gelirin potansiyel gelire olan oranı olarak tanımlanmaktadır. Var olan gelir, oda satışlarından elde edilen toplam gelir, potansiyel gelir ise tüm odaların kapı fiyatından satıldığında elde edilen toplam gelirdir.

Getiri hesaplanırken birbirine denk çeşitli formüller kullanılabilir. Bunlar;

$$\text{Getiri (Yield)} = \frac{\text{Gerçekleşen Odalar Geliri (Actual Revenues)}}{\text{Potansiyel Odalar Geliri (Maximum Revenues)}} \cdot 100$$

$$\text{Getiri} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satılabilir Oda Sayısı}} \times \frac{\text{Ortalama Oda Fiyatı (ADR)}}{\text{Potansiyel Ortalama Oda Fiyatı}} \cdot 100$$

$$\text{Getiri} = \text{Doluluk Oranı} \times \frac{\text{ADR}}{\text{Potansiyel Odalar Geliri}} \cdot 100$$

$$\text{Getiri} = \frac{\text{RevPAR}}{\text{Potansiyel Odalar Geliri}} \cdot 100$$

Getiri yönetimi, otel işletmeleri tarafından talep ve arzın dengelenmesinde kullanılan bir stratejidir. İşletmenin ana ürünü olan konaklamanın müşteriye sunulmasından elde edilecek geri dönüşün en üst noktaya çıkarılmasına odaklanmıştır.

Burada ki temel amaç maksimum oda satışı ve bu satışlardan maksimum gelir elde etmektir.

2.6. Rekabet Ortamında Getiri Yönetimi Faaliyetleri

Günümüzde konaklama işletmeleri, sıkı ve zorlu bir rekabet ortamı içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Rekabetin bu denli yoğun olduğu konaklama işletmelerinde getiri yönetimi uygulamaları işletmelerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Konaklama işletmeleri pazarda birçok rakip işletme ile birlikte faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. İşletmelerin rakiplerine karşı üstün hale gelmek ve bu üstünlüğü sürdürebilmeleri için rekabet gücü oluşturmaları gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin hizmet kalitesi, fiziksel kaynakları, bulunduğu destinasyonların çekiciliği, fiyat, kalite, marka imajı vb. tüm unsurlar rekabet gücünü oluşturmaktadır (Bahar ve Kozak 2005:89). Rekabet gücünü elinde bulunduran işletmeler diğer işletmelere kıyasla rekabet üstünlüğü sağlamış olurlar. Hızla gelişen turizm piyasalarında rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği çok kolay değildir. İşletmelerin pazardaki konumları, varlıklarının arttırılamaması, yeteneklerinin geliştirilememesi veya rakiplerine göre zayıf kalması sonucunda değişime uğrayabilir. Böylece konaklama işletmeleri rekabet üstünlüğünü sağlamış olsalar dahi bunu uzun süre devam ettiremeyerek zamanla diğer rakip konaklama işletmelerinin gerisinde kalabilmektedir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi için pazarda meydana gelen değişimlerin yakından takip edilmesi, tüketici beklentilerinde ve rakip otellerin stratejilerinde meydana gelen değişimlerin incelenmesi doğrultusunda gerekli faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde iki önemli faktör vardır. Bunlar (Ülgen ve Mirze 2004:272):

- İşletme Yeteneklerin Korunabilme Özelliği
- Pazar Değişim Hızı'dır.

Bir işletmenin temel yetenekleri, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipler tarafından kolay kolay taklit edilemeyen, işletmenin kendisine has her türlü bilgi, beceri ve yeteneklerini ifade etmektedir. Her işletmenin rekabet avantajı yakalamak için kendine özel bir temel yetenek geliştirmesi gerekmektedir (Koçel 2001:313,314). Konaklama işletmelerine bakıldığında birbirine

benzer varlık ve yeteneklerin bulunduğu görülmektedir. Bazen bunlara sahip olmak kolaydır ve bunlar işletme için değer yaratabilir; ancak bunlar otel işletmelerinin rekabet üstünlüklerini sürdürmeleri için yeterli olmazlar. Rekabet üstünlüğü kazanırken yararlandıkları yeteneklerin başka işletmeler tarafından taklit edilmesi işletmenin sahip olduğu rekabet üstünlüğünün kaybedilmesine neden olur.

Temel yeteneklere sahip olmak ve onları taklit etmek kolay olmaz; çünkü bunlar nadir bulunan, taklit edilmesi zor, değerli ve pahalıdır (Mucuk, 2001:198). Bu nedenle rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için otel işletmelerinin rekabet üstünlüğünü sahip oldukları bir temel yetenek üzerine kurmaları ve geliştirmeleri gerekir. Temel yeteneklerin sağlanmasında, geliştirilmesinde önemli olan yönetim teknikleri arasında Toplam Kalite Yönetimi, Süreç Yenileme ve Kıyaslama gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:273).

- Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management), diğer bir ifadeyle, topyekün mükemmellik olarak da bilinmektedir (Şişman, 1997). Toplam kalite yönetimi ilk olarak ABD'de başlamasına rağmen Japonya'da olgunlaşmış daha sonrasında tekrar ABD'de 1980'li yıllarda gündeme gelmiş ve 1990'lı yılların başında Batı Yönetim düşüncesini etkisi altına almıştır (Doğan, 2002; Şişman, 1997; Hoşgörür, 1997; Erdoğan, 1997; Aguayo, 1994). Genel olarak müşterilerin ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletmenin değişik bölümlerinin, kalitenin yaratılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili bir yönetim tekniğidir (Akao ve Kanri 1991:3). Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklı, katılımcı, programlı, dinamik bir anlayışı gerektirir. Yapılan faaliyetlerde çalışanların gönüllü katılımını esas alarak, yapılan her işte en iyi olmak için çaba sarf etmeyi başarının anahtarı olarak kabul eder (Kovancı 2003:195).

TKY, sadece kaliteyi öngören bir sistem değildir. İşletmenin ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde, insan davranışlarında, uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, hizmet sunumunda bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir anlayıştır (Akal, 1995:85). Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetlerin yanında, yönetiminde kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim uygulamasıdır (Acar, 1995:117). Günümüzde TKY, müşterilerin beklentilerinin gerçekleştirilmesi, memnuniyet ve bağlılığının

sağlanmasına yönelik süreklilik gösteren bir yönetim şekli olmasından dolayı, rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli yolu olarak görülmektedir (Siciliano, 1996:291-293).

- Süreç Yönetimi: Maliyet, kalite, hizmet ve servis gibi alanlarda işletme için hayati önem taşıyan iyileştirmeler elde etmeyi amaçlar. Süreç yönetimini Ertürk (2000:278): “Her şeye yeniden başlamaktır.” olarak tanımlar. Süreç yönetimini zorunlu kılan unsurlar müşteri, rekabet ve değişimdir. İşletmeler müşteri beklentilerine en iyi şekilde cevap verebilmek için işletme faaliyetlerinde köklü değişiklikler yaparlar ve bunları temel yetenek haline dönüştürülerek rekabet üstünlüğü sağlaması için süreç yönetiminden yararlanırlar (Grover ve Malhotra, 1997:193).

- Kıyaslama: İşletmenin performansını, sınıfının en iyisi olan başka bir işletme ile karşılaştırarak, en iyi olanın bu performans seviyesini nasıl yakaladığını belirleyip elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve hedefleri için bir temel yetenek oluşturacak biçimde kullanmaktır (Lawrence, 1989:28). Kıyaslama (Benchmarking) otel işletmelerince, maliyetleri azaltarak rekabet üstünlüğü kazanmak için sonuç odaklı olarak yapılır; ayrıca süreçlerin daha etkin ve verimli olmasını sağlamak amacıyla da kıyaslama yapılabilir. Kıyaslama ürün farklılaştırmayı etkileyen süreçlere uygulandığı zaman, ürün özellikleri, kalite, yeni ürün geliştirme, güvenilirlik, müşteri hizmeti, marka imajı vb. değerleri artırarak rekabet üstünlüğünü sağlamayı amaçlamaktadır (Tikici ve Kaya, 2004:301).

Otel işletmeleri mal ve hizmetlerini topluma açık sunarlar. Bu hizmeti sunan çalışanlar ve hizmeti satın alan tüketiciler böylelikle karşı karşıya gelmektedir. Bu nedenle hizmete ait üretim sırları uzun süre saklanamamakta ve rakip işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmektedir.

Sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında konaklama işletmeleri için önem arz eden bir diğer kavram ise imajdır. Dinçer’e göre imaj, “bir kişi veya kurumun diğer kişi ve kurumların zihninde isteyerek ya da istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili çalışan, kullanılan araç-gereçler ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerlerdir” (Dinçer, 1988:2). Genel bir tanımlamayla imaj, herhangi bir kişi, kuruluş veya durum hakkında tüm görüşlerin toplamıdır (Peltekoğlu, 1998:278). Olumlu bir kurum imajı oluşturmayla işletmenin mal ve hizmet pazarlaması kolaylaşacak, oluşabilecek bir pazar ve rekabet krizi kolaylıkla aşılabilecektir. Böylece imaj

alışmalarına ağırlık veren konaklama işletmeleri, rakiplerine karşı farklılık yaratarak bir adım öne geçebileceklerdir (şimşek, 1998:358).

Konaklama işletmelerinde rekabet avantajı sağlamının bir diğer yolu da müşteri ilişkileri yönetimidir. Küreselleşen dünyada müşteri yapılarının sürekli değişkenlik göstermesi, işletmeleri, müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda işletmeler müşteriye odak noktasına yerleştirip, müşteri memnuniyetinin ötesine geçerek, müşteriye değer sağlamayı hedefleyen müşteri ilişkileri yönetim yaklaşımını uygulamaya koyulmuşlardır (Tekin ve Çiçek, 2005:1). Günümüzde yeni müşteriler kazanmak, mevcut müşteriye ulaşmaktan çok daha zordur. Bu sebeple müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı var olan müşterilerin işletmeye olan bağlılığını korumak ve arttırmak olarak kabul edilmektedir (Gökalp, 2005:1).

Müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde işletmeler müşterileri ile daha sıcak ilişkiler kurabilmekte ve müşterilerin işletmeye olan bağlılığını arttırabilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi doğrudan müşteri memnuniyetini temel aldığından işletmelerin rekabet gücüne doğrudan etki etmektedir. Ürünlerin ve hizmetlerin gittikçe benzerlik gösterdiği rekabetin bu denli yoğun bir hal aldığı ortamda işletmelerin birbirine üstünlük yakalayabilmesinin tek yolu, müşteri odaklı olmalarından ve müşterilere özel ürün ve hizmet sunmalarından geçmektedir. (Kırım, 2001). Getiri yönetimin istenilen hedeflere ulaşabilmesinde müşteri ilişkileri yönetiminin katkısı oldukça önem arz etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE REKABETE YÖNELİK GETİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmelerinin temel amacı, kâr elde etmek ve bu kârlılığını sürdürmektir. İşletmeler, bu amaçlarına ulaşmak için birtakım stratejiler ve politikalar gerçekleştirmektedirler. GY, konaklama işletmelerinde bu stratejilerin belirlenmesinde önemli rolü olan departman olarak gösterilmektedir.

Bu araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki GY faaliyetlerinin, rekabet ortamında nasıl uygulandığını hangi yöntemlerin ne tür koşullarda benimsendiğini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu sebeple konaklama işletmelerinde GY departman müdürleriyle literatürle ilişkilendirilmiş önceden hazırlanmış sorular sorulmuş, onlardan alınan bilgiler doğrultusunda durum değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmanın esas amacı; elde edilen bilgiler doğrultusunda sektörde hizmet veren otellerin rekabete bakış açıları ve bu perspektifle getiri yönetimi yaklaşımlarının stratejik olarak incelenmesidir. Böylelikle bu çalışma artan rekabet ortamında getiri yönetimi uygulamalarını inceleyerek, bunları pazarın yapısı ile ilişkilendiren ilk çalışma olarak, alan yazına katkılarının yanında uygulama açısından da getiri yönetimi profesyonellerine destek bilgiler sunabilecektir. Ayrıca henüz getiri yönetimi departmanı bulunmayan konaklama işletmelerine de yol gösterici bir araştırma sunmak alt amaç olarak görülebilir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın örnekleme, araştırmanın deseni, veri toplama aracı, soru kâğıdının hazırlanması, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında kullanılan yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul'da beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin bu şekilde belirlenmesinin temel sebepleri aynı zamanda araştırmanın başat sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Getiri yönetimi faaliyetleri her otelde uygulanmadığı gibi uygulanan birçok otelde de denetlenebilir ya da takip edilebilir niteliklere sahip değildir. Özellikle dört ve daha az yıldızlı işletmelerde, getiri yönetimi faaliyetleri profesyonel bir şekilde yapılmamaktadır. Ancak araştırmanın amacına uygun biçimde gerçekleştirilmesi ve araştırma sonucunun güvenilir olabilmesi için, araştırma sorularının en doğru biçimde yanıtlanması gerekmektedir. Dolayısıyla getiri yönetimi faaliyetlerinin nitelikli biçimde uygulandığı ve aynı zamanda bu faaliyetlerin her türlü aşamasına aşına olan otel yönetimlerine ulaşmak, çalışmanın amacına ulaşmasındaki temel aşamalardan biridir. Bu çerçevede, niteliksiz veri alınabileceği düşünülen dört ve daha az yıldızlı oteller bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Böylece araştırmanın çalışma alanı, İstanbul'da hizmet veren beş yıldızlı ve birbiriyle rekabet içinde olan otel işletmeleri olarak belirlenmiştir. Araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinin birbirleriyle rekabet halinde olmaları önemlidir. Çünkü bu işletmelerin getiri yönetimi faaliyetlerinin kapsamını belirleyen temel motivasyon, rekabet içinde oldukları otellerin faaliyetleridir.

Örneklem, bir araştırmada kullanılmak üzere seçildikleri evreni temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir. Örneklemen amacı araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği bilgiyi, evrenin bütününe araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır (Altunışık vd., 2012:133). Miles ve Huberman'a (1994:27) göre nitel araştırmalarda, derinlemesine veri elde edebilmek için örneklem grubu küçük tutulabilmektedir. Bu nedenle uzman görüşü gerektiren araştırma konularında rastgele örneklem seçimi yerine, amaçlı örnekleme tercih edilebilir (Akt. Tekbıyık ve Akdeniz, 2008:26). Bu çalışmada da getiri yönetimi profesyonellerinin uzmanlıkları düşünüldükten az iki sene, beş yıldızlı otellerde bu pozisyonda yönetici olarak görev yapmış kişilerin listesi çıkarılarak (30 yönetici) bunlara görüşmeler için randevu e-

postaları atılmıştır. Bu e-postalara sekiz adet olumlu yanıt gelmiş, daha sonra bu sekiz görüşme esnasında uzmanların tavsiyeleri doğrultusunda kartopu örneklem de yapılarak bu sayı 16'ya çıkarılmıştır. Ayrıca uzmanlar ve oteller arasında çeşitlilik sağlamak adına otellerin farklı bölgelerden ve farklı yönetim yapılarından oluşması gözötilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemedeki amaç görelili olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemede çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım Şimşek, 2006:108).

Bu bağlamda araştırmanın örneklemini demografik özellikleri açısından incelendiğinde, 10 kadın ve 6 erkek katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralığı 26 ile 45 arasında değişmektedir. Görüşme yapıları yöneticilerin bir diğer ortak özelliği ise hepsinin uluslararası bilinirliği olan zincir otellere bağlı çalışıyor olmalarıdır. Otellerin oda sayıları en düşük 106, en yüksek 566'ya kadar uzanan oteller olmalarıdır. Otellerden bir tanesi hariç, diğerleri rekabetin de daha yoğun olması sebebiyle Avrupa yakasından seçilmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirildiği dönemde katılımcıların tamamı aktif olarak görev yapmaktadır. Çalışma Haziran 2018 - Ekim 2018 ayları arasında İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada otellerin özellikleri ve yöneticilerinin demografik bilgileri yanında rekabet politikaları, uyguladıkları stratejiler, fiyatlarını belirlerken göz önüne aldığı kriterler gibi sorular sorulmuş ve verilen cevaplar ve görüşme notları elektronik ortamda çözümlenerek dikte edilmiştir.

3.2.2. Araştırma Deseni

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmış, veri toplama yöntemi olarak konaklama işletmelerinde çalışan getiri yönetimi departmanı yöneticileriyle birebir görüşmeler yapılmıştır. Fenomenoloji kişilerin tecrübelerinden yola çıkarak olguları ve ilişkileri açıklamayı amaçlayan niteliksel bir yöntemdir. Analiz sürecinde içerik analizi basamakları kullanılmıştır. Tavşancıl ve Aslan'a göre (2001) içerik analizinde aslolan sözel veya yazılı materyallerin nesnel ve sistematik bir biçimde içerdikleri mesaj ve anlamlara göre kodlanması ve bütünleştirilmesine dayanır. Nitekim Yıldırım ve Şimşek'e göre (2006) içerik

analizinde temel arayış, araştırma sürecinde elde edilen verilerin kavramlaştırılması ve kavramların belirli bir mantık çerçevesinde düzenlenmesidir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı bir biçimde düzenleyerek yayımlamaktır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda çalışmanın niteliksel bir içerik analizine tabi tutulması daha uygun görülmüş, çalışmanın analizi bu çerçeveden gerçekleştirilmiştir. Kodlama süreci esnasında hem tümevarım (uzmanların tecrübeleri) hem de tümden gelim (alan yazında belirlenmiş stratejiler) entegre edilerek analiz gerçekleştirilmiştir.

3.2.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak derinlemesine görüşme (mülakat) tekniği uygulanmış ve bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Derinlemesine görüşmede grup baskısı ortadan kalktığı için her katılımcı düşüncelerini daha rahat şekilde ortaya koyar. Bunun yanında katılımcı, görüşmeci ile doğrudan ilişki içerisinde ve üstünde herhangi bir grup baskısı olmamasından dolayı yüz yüze görüşmeye daha çok ilgi gösterir (Proctor, 2005:221).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtları açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000:6). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2004:283).

Yarı yapılandırılmış görüşmenin araştırmacıya sağladığı en önemli avantaj, görüşmecinin verdiği yanıtlar ekseninde araştırmanın amacına uygun esnek sorular sorulabilmesidir. Böylece daha önce elde edilmemiş verilere ulaşılabilir, araştırma öncesinde öngörülemeyen yeni bilgilere ulaşarak araştırmanın seyri yeniden belirlenebilir. Bu çerçevede yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin araştırmayı zenginleştirmeye yönelik bir kolaylık sağladığı söylenilebilir. Aynı zamanda esnek

soruların sorulabilmesi ile araştırmacının soru sorma ve görüşmeyi yönlendirme alanı genişlemiş olmaktadır. Böylece araştırmacı da verimli ve rahat bir görüşme ortamına kavuşmuş olur.

Yarı yapılandırılmış görüşmenin araştırmacı kadar görüşmeci açısından da avantajlı yönleri mevcuttur. Katılımcı görüşme esnasında konu ile ilgili birçok farklı konuyu detaylı biçimde anlatabilir, ona sorulan soruların dışına çıkarak daha rahat bir cevap verme ortamına kavuşur. Bu ortam katılımcının kendini rahat hissetmesini sağladığından katılımcıdan daha verimli cevaplar alınmasına imkân sağlanmış olur. Aynı zamanda araştırmacının da aynı sektörde çalışıyor olması, kartopu örneklem kullanılmış olması bu konuda daha etkin bir iletişimin oluşmasına katkı sağlamıştır.

Bu açıdan araştırmada görüşme sorularını belirlemek amacıyla mevcut alanyazın taranmış ve ilgili alanyazın ışığında öncelikle 10 temel görüşme sorusu belirlenmiştir. Bu görüşme soruları öncelikle 3 getiri yöneticisi ile test edilmiş ve alınan geri bildirimler doğrultusunda 13 soru olarak son hali oluşturulmuştur. Görüşme soruları kapsamında rekabet, fiyatlandırma ve getiri yönetimi uygulamalarına ilişkin sorulara cevap alınmış ve sorular ek 1’de sunulmuştur.

Çalışma Haziran 2018 - Ekim 2018 ayları arasında İstanbul’daki beş yıldızlı otellerde çalışan getiri yönetimi yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir.

Mülakata katılan katılımcılara bu konudaki düşüncelerini ortaya çıkarmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme kapsamında açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Mülakatta yöneticilerin rekabeti nasıl tanımladıkları ve rekabete dair olan görüşleri, rakip otelleri nasıl takip ettikleri, buna istinaden belirledikleri stratejiler, yöneticilerin fiyatları belirlemede neleri göz önüne aldıkları ve ne gibi stratejileri benimsedikleri, rakiplerin fiyatlama kararlarına etkisi, getiri yönetimi sürecinde faydalandıkları araç ve gereçleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Mülakat sonucunda gerçekleştirilen tüm görüşmeler elektronik ortamda kaydedilmiş veyazıya aktarılarak transkriptlerde edilmiştir. Katılımcı sayısı verilerin artık tekrar etmeye başlamasıyla yani doygunluk seviyesine gelmesiyle belirlenmiştir. Buna göre 16 mülakattan sonra artık yeni bilgi elde edilemediği görülmüş ve araştırmanın mülakat kısmı sona erdirilmiştir.

Veri doygunluğu, araştırma örnekleminin büyüklüğü ya da araştırmaya katılan görüşmeci sayısı ile doğrudan ilgili değildir. Çünkü araştırmaya katılan kişi sayısı, veri doygunluğunu sağlamaz. Veri doygunluğu nicelik ile değil verinin niteliği ile ilgilidir. Verinin zengin ve yoğun olması, veri doygunluğunun sağlanmasında gerekli ve önemlidir. Bu çalışmada mülakatların bazıları iki saatten fazla sürmüş ortalama görüşme süresi ise 45 dakika olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda görüşmelerin niteliği ve içeriği doyum noktasına ulaşılmasını sağlamıştır. Dolayısıyla bir araştırma yapılırken verilerin artık tekrar etmeye başlaması, o araştırma için görüşmelerin sonlandırılabilceği anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, bundan sonraki görüşmelerde araştırmaya ek bir bilgi katarak araştırmaya yön verecek yeni bir veriye ulaşamayacaktır (Koca, 2017:38). Bununla birlikte bir araştırmada veri doygunluğuna ulaşılması aynı zamanda o araştırmanın niteliğini arttıran temel ölçütler arasında sayılmaktadır (Arastaman& Fidan & Fidan: 2018:50).

Araştırma verileri içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İçerik analizi birçok farklı disiplin tarafından kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bu sebeple içerik analizine yönelik birçok tanıma rastlanmaktadır. Ancak en temelde içerik analizi ele alınan konuya ilişkin derinlemesine analiz yapılan araştırmalarda kullanılmaktadır. İçerik analizi uygulanırken dikkat edilmesi gereken en temel husus, yöntemin sistematik ve tarafsız biçimde uygulanmasıdır (Koçak ve Arun, 2006:22). Ele alınan verilerin öncelikle sistematik biçimde gruplandırılması, sonra olduğu gibi sunulması ve ardından yoruma tabi tutulması gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:128). Ancak aynı zamanda elde edilen sonucun genellenebilir olması gereklidir. Dolayısıyla içerik analizine tabi tutulan birimin sadece açık/görünen yani sayılabilir, nicel olan kısmının incelenmesi, bu araştırmanın amacına uygun görünmemektedir (Koçak ve Arun, 2006:23). Bu araştırmanın temel amacı, sektörde hizmet veren otellerin rekabete bakış açıları ve getiri yönetimini uygulama biçimlerinin belirlenmesidir. Araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi çerçevesinde bu araştırmaya ilişkin veriler niteliksel içerik analizine tabi tutulmuştur. Analizin çerçevesi, araştırma konusu ekseninde belirlenen üç ana kategori etrafında şekillendirilmiştir. Bu kategoriler rekabet, fiyatlandırma ve getiri yönetimi uygulamalarıdır. Burada katılımcıların bu üç ana kavramı anlayış, yorumlayış ve uygulayış biçimlerinin araştırmanın temelini oluşturduğu

düşüncesinden hareket edilmektedir. Daha sonra bu üç alanda söylenenler, kategoriler ve kodlamalar birbirleri ile entegre edilmiş ve nihai bulgular raporlanmıştır.

3.3. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırma kapsamında 10 kadın ve 6 erkek olmak üzere toplamda 16 kişiyle görüşme yapılmıştır. Katılımcıların yaş aralığı 26 ile 45 arasında değişmektedir. Katılımcıların hepsi üniversite mezunu olmakla birlikte görüşmelerin gerçekleştirildiği dönemde aktif olarak otellerde görev yapmaktadırlar. Aynı zamanda görüşme yapılan otellerin tümünde getiri yönetimi departmanı bulunmaktadır. Ancak getiri yönetimi her zaman bağımsız bir departman olarak bulunmamaktadır. Çoğunlukla pazarlama, satış ya da ön büro departmanı aracılığıyla ya da bu departmanlara bağlı olarak çalışan getiri yönetimi çalışanları ile ihtiyaç giderilmektedir. Bu çerçevede görüşme yapılan otellerde getiri yönetiminin kime bağlı olarak çalıştığı, getiri yönetiminin o işletme açısından önemini de ortaya koymaktadır.

Tablo 4: Getiri Yönetimi Müdürünün Bağlı Olduğu Departmanlar

Bağlı olduğu departman	Sayı	Yüzde
Genel müdür	14	87.5 %
Satış departmanı	2	12.5 %
Toplam	16	100 %

Tablo 4’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan otellerin 14’ünde getiri yönetimi yöneticileri doğrudan genel müdüre bağlı biçimde çalışmaktadır. Otellerden sadece 2’sinde getiri yönetimi yöneticileri satış departmanına bağlı biçimde çalışmaktadır. İstanbul’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin neredeyse % 90’ında getiri yönetimi departmanının doğrudan genel müdüre bağlı çalışması, bu departmanın önemini ortaya koymaktadır. Uzmanlık gerektiren getiri yönetimi departmanı, işletmeler tarafından önemsenmekte ve artık başlı başına bir departman olarak işletmelerde yer almaktadır.

Getiri yönetiminin işletmelerde doğru biçimde konumlandırılması, işletmelerin pazardaki payını artıracak gibi çift taraflı bir memnuniyet sürecinin yürütülmesine de

katkı sağlayacaktır. Getiri yönetiminin işlevsel biçimde uygulanmasıyla hem işletmenin, hem de müşterilerin menfaatleri göz önünde bulundurulacaktır. Böylece hem işletme, hem de müşteriler için doğru sonuçlar elde edilecektir. Bu yaklaşım kısa ve uzun vadede işletmenin karını ve markasını korumasını sağlayacaktır. Bu çerçevede uzmanlık gerektiren bu alanın İstanbul'daki beş yıldızlı işletmeler tarafından önemli bir pozisyonda konumlandırılması son derece anlamlıdır.

Araştırma kapsamında belirlenen önemli kavramlardan biri rekabettir. Rekabet hem otel işletmelerinin kendilerini nasıl tanımladıklarını, hem de verdikleri hizmetin çeşitliliğini ve niteliğini belirlemesi açısından önemlidir. Nitekim rekabet aynı alanda hizmet veren işletme ya da kurumların, işletme niteliklerinin artırılması sürecini birbirlerine göre düzenlemek ve karşısındakinden daha iyi durumda olmak amacıyla gerçekleştirilen bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Bu çerçevede rekabetin spesifik tanımları yapılsa da, otel işletmelerinde görev yapan görüşmecilerin rekabeti anlayış biçimleri, o işletmenin stratejisini de belirleyen bir etkiye sebep olmaktadır.

Görüşmecilerin her birinin rekabet kavramına ilişkin belli bir tanımı vardır. Bu tanımlamalarda rekabet kavramıyla doğrudan ilişki içerisinde kullanılan ifadeler şunlardır; “farklılaştırma”, “üstünlük sağlama”, “yarış”, “daha iyi olma”, “mücadele”.

Tablo 5: Katılımcıların rekabeti tanımlama biçimleri

Rekabet Nedir?	Farklılaştırma
	Üstünlük sağlama
	Yarış
	Daha iyi olma
	Mücadele

Görüşmecilerin rekabet kavramını, çalıştıkları kurumun perspektifinden hareketle nasıl ele aldıkları, onların rekabeti nasıl uyguladıklarına dair de ipucu vermektedir. Örneğin, görüşmecilerden birinin rekabet tanımı şöyledir: “Rekabet aynı işin yapıldığı bir sektörde ortada olan bir pastadan daha fazla pay alabilmek için yapılan çabaların tümüdür” (K2). Tanım içerisinde yukarıdaki belirli kelimelerden

herhangi biri kullanılmamış olsa da, bu tanımın içeriği rekabetin diğer paydaşlarla mücadele halinde olma ve diğerleriyle yarış ederek daha iyiye ulaşmak anlamına gelmektedir. Dolayısıyla rekabet özü gereği aynı iş alanındaki diğer işletmeler ile ilişki halinde olmayı gerektirmektedir. Bir diğer katılımcının rekabet tanımı ise bu ilişkiyi daha net biçimde ortaya koymaktadır: “Rekabet işletmelerin rakiplerinden daha iyi olmak için kendini farklılaştırma çabasıdır. Benzer iş kollarında daha çok tercih edilmek için yapılan aksiyonların tümüne rekabet denilir diyebiliriz” (K3). İşletmelerin birbiriyle rekabet ilişkisi içinde olması, rekabet edebilmek için belirli kriterler çerçevesinde hareket etmelerini sağlamaktadır. Bu kriterler otellerin nitelikleri ve kapasiteleri ekseninde belirlenmektedir. Görüşmeler doğrultusunda ön plana çıkan ve otellerin rekabetini belirleyen en önemli faktörleri şu şekilde sıralanabilir: Lokasyon, kapasite, hizmet standartları, marka değeri, fiyat ve ürün çeşitliliği.

Tablo 6: Katılımcılara göre rekabeti belirleyen faktörler

Rekabeti belirleyen temel faktörler	Lokasyon
	Kapasite
	Hizmet standartları
	Marka değeri
	Fiyat
	Ürün çeşitliliği

Katılımcılara göre rekabetin en büyük önceliği rakiplerinin kendilerine yakın bir lokasyonda bulunmasıdır. Örnek vermek gerekirse Beşiktaş'ta bulunan bir otelin birinci rakibi yine aynı bölgede olan başka bir otel olmalıdır görüşü katılımcıların hepsinin ortak görüşü olarak karşımıza çıkmaktadır.

İkinci olarak kapasite faktörü karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların tamamı kapasitenin rakipleri belirlerken önemli bir faktör olduğunu düşünmektedir. Rakip oteli belirlerken oda sayılarının da yaklaşık olarak birbirine yakın olması gerektiği düşünülmektedir.

Bir diğerk rekabeti etkileyen faktör ise hizmet standartları olarak düşünölmektedir. Yaklaşık olarak tüm katılımcılar rakip otellerinin hizmet standartlarının kendilerinininki ile benzerlik gösterdiğini düşünmektedir.

Marka değeri de rekabeti etkileyen başlıca faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu en iyi K12'nin sözleriyle açıklayabiliriz: "Benim otelim 300 odalı ultra lüks hizmet veren 5 yıldızlı bir otel iken, kalkıp sıradan beş yıldızlı bir oteli kendime rakip görmem doğru olmaz".

Katılımcıların diğerk bir ortak vurgu yaptığı konu ise fiyat olarak elde edilmiştir. Rakip otellerin fiyatlarının rekabeti hem belirleyen, hem de en çok etkileyen bir kavram olduğu düşünölmektedir. Fiyatın bire bir aynı olmasada, rakip oteller ile birbirine yakın olmasının gerektiğı elde edilen bir diğerk veridir.

Otellerin birbirini rakip olarak ele almasının diğerk bir faktörü ise sundukları ürün ve hizmet çeşitliliğinin birbirine yakın olmasıdır. Bu açıdan da bakıldığında birçok katılımcı otellerin özelliklerinin, ürün ve hizmet çeşitliliğinin birbirine yakın olmasının rekabeti etkilediğı görüşünü savunmaktadır.

Katılımcıların her birinin rekabete ilişkin farklı bir tanımı ve bakış açısı mevcuttur. Katılımcılara göre rekabeti belirleyen faktörler incelediğinde, bu faktörlerin tümünün rekabet gücünü belirleyen içsel faktörler olduğu görölmektedir. Buradan hareketle katılımcıların tümünün rekabeti doğrudan kendi belirledikleri "competitive set (rakip set-compset)" üzerinden anlamdıldıklarını ifade edebiliriz. Tüm otellerin kendilerine rakip olarak 5 oteli belirledikleri ve bu beş otel ile birlikte kendi durumlarını, pazardaki konumlarını takip ettikleri araştırmanın sonuçlarından biridir. Ayrıca bazı otellerin artık tek bir rakipset ile yetinmedikleri de araştırmadan çıkan başka bir sonuçtur. Getiri yönetiminin sadece otel odasını satmak ve maksimum kar sağlamak değil, aynı zamanda otelin diğerk gelir getiren (banket, toplantı, salonları, restoranları ve barları, Spa merkezi vb.) outlet'lerinin (gelir getiren diğerk departmanlar) diğerk oteller ile rekabet içerisinde olduğu vurgulanmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bazı görüşmeciler, odalar bölümü ile ilgili beş otelin olduğu bir rakipset'in yanı sıra, diğerk outlet'ler için de farklı otellerin bir arada bulunduğu ikinci ve üçüncü rakipset belirlemişlerdir. (K1,K7,K11).

Otellerin birçoğunun segmente göre de diğer otelleri kendine rakip olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Örneğin rakipset’inde bulunmamasına rağmen, çok fazla business (iş amaçlı) misafiri, ya da leisure (tatil) amaçlı gelen özellikle Arap misafirleri kendine çeken başka bir oteli, kendisine rakip görerek, kendi rakipset’inde değerlendirebilmektedir.

Rakipset’in belirlenmesi otelin pazardaki konumunu görmesine doğrudan etki yapmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde asıl önemli faktörlerden biri de doğru rakipset’i belirlemektir. “100 odalı Luxury (lüks hizmet sunan) bir otelin 500 odalı başka bir 5 yıldızlı oteli kendi rakipset’ine alması, fiyatlarını ve hizmet kalitesini ona göre belirlemesi büyük bir yanlış olacaktır ve günün sonunda kendini doğru değerlendirmiş olmayacaktır”(K12). Bu yorumdan da anlaşılabacağı gibi otellerin kendilerini pazarda doğru konumlandırmaları ve rakipset’ini ona göre belirlemeleri, getiri yönetimin doğru yapılmasının en önemli kurallarından biridir.

Kendi çalıştıkları otellerle benzer nitelikte, benzer lokasyonda, benzer marka değeri ve hizmet standardı gibi özelliklere sahip oteller ile rekabet mümkündür. Küreselleşme, devlet ve yasal düzenlemeler gibi dışsal faktörler öncelikle akla gelen rekabet faktörleri olarak görülmemektedir. Bu hususla ilgili görüşmecilerden sadece dört tanesi dışsal faktörlerden ekonominin doğrudan rekabet ortamı ile ilişkisini vurgulamıştır. “Bir rekabet ortamının söz konusu olması için öncelikle ekonominin iyi olması ve o şehre ya da o hizmete talep olması gereklidir. Aksi takdirde talebin olmadığı bir ortamda geliri yükseltmek adına yapabileceğiniz çok fazla birşey yoktur” (K5). Bu durumda, katılımcıların büyük bir bölümünün rekabet ortamını tarif ederken aslında dışsal faktörlerle ilgili ekonomi dışında herhangi bir sorun yaşamadığı, normal şartlar üzerinden yola çıkarak rekabeti yorumladıklarını ifade edebiliriz.

Araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen veriler kapsamında yöneticilerin tümünün rekabet ortamında olduklarının bilincinde olduğu ve buna göre stratejiler uyguladıkları gözlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin genel olarak kendine birebir rakip olarak gördüğü, kendisiyle benzer nitelikte ve büyüklükte olan başlıca beş oteli rakip olarak ele aldığı ve rekabeti daha çok bu seçtikleri beş oteli takip ederek sürdürdüğü elde edilmiştir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında kendilerine rakip

olabilecek tüm beş yıldızlı otelleri birebir takip etmelerinin hem zaman, hem maliyet, hem de işgücü açısından pek mümkün olmadığı da araştırmadan çıkan ayrı bir sonuçtur. Buna rağmen yöneticilerin özellikle İstanbul'daki diğer beş yıldızlı otelleri de dolaylı olarak takip ettikleri de elde edilen sonuçlardan biridir.

Rekabetin günümüzde giderek kızışması ve internetin giderek yaygınlaşmasıyla beraber, rekabetin sınırlarının ortadan kalktığı da söylenmiştir. Birçok yöneticiye göre İstanbul'da ki beş yıldızlı bir otelin yeri geldiğinde İzmir'de ve Ankara'da ki bir şehir oteliyle, zaman zaman Antalya'da ki bir resort otelle ya da çok uzak bir ülkedeki şehir veya tatil oteli ile de rekabet içinde olabileceği düşünülmektedir (K1,K4,K5,K12,K13). Yöneticilerin bu söylemi de çalışmanın literatür bölümünde bahsi geçen Kotler'in rekabet düzeyini desteklemektedir. Bu veriler ışığında tüm konaklama işletmelerinin kendileri için birer potansiyel rakip olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Sektöre yeni giren otellerin de rekabete doğrudan etki ettiği söylenebilmektedir. K8'e göre; yakın zamanda pazara giren bir otelin, birçok potansiyel misafirin yanı sıra, farklılık arayan sadık müşterileri de dâhil olmak üzere ciddi sayıda potansiyeli kaybetmelerine etkisi olmuştur. Bu yorumda Porter'ın beş rekabet gücü modelinde yer alan, sektöre yeni girecek firmaların rekabete ne derece etki ettiğinin bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her işletmenin kendi açısından rekabet gücü sağlayacak faktörlerinin olduğu savunulmaktadır. Birçok ortak görüş açısından işletmenin lokasyonu, kapasitesi ve büyüklüğü, hizmet kalitesi, marka imajı gibi unsurlar başta olmak üzere rekabet gücüne etki ettiği söylenebilir. Bunların yanı sıra bazı otellerin rakiplerine karşı fark yaratması açısından bağımsız kurum ve kuruluşlar tarafından aldığı belge ve sertifikaların da işletmelerin rekabet gücüne katkı sağladığı düşünülmektedir (K1; K8). Bunların dışında otellerin yeni olması, ya da renovasyondan yeni çıkmış olması da bazı yöneticilerin rekabet avantajı sağlayacağı görüşünü oluşturmuştur (K1,K8,K9).

Bir diğer görüşmeciye göre ise; Rekabet gücünün sağlanması kadar rekabet gücünün sürdürülmesi de önemlidir. İşletmelerin içinde bulundukları rekabet

ortamında yenilikçi davranmaları gerekmektedir (K6). Ancak bu sayede orta ve uzun vadede başarılı olmalarının mümkün olacağı düşünülmektedir.

Rakiplere karşı rekabet avantajı sağlamak da işletmelerin başlıca hedeflerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin neredeyse tamamı rekabet avantajı sağlamak için işletmenin kendi özelliklerine uygun olarak farklılaştırma stratejisi uyguladıklarını, bu sayede müşteri bağımlılığı yarattıklarını belirtmiştir. İşletmelerin SWOT analizini iyi yapması, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, buna göre kendi yapısına en uygun rekabet stratejisi oluşturmalarının, rekabeti doğrudan etkileyeceği birçok görüşmecenin ortak kanısıdır.

Bunun yanında reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarının da işletmelerin imajına olumlu katkı yaptığı, bunlara gereken önemin verilmemesi durumunda rekabet avantajı yaratmanın mümkün olmayacağı düşünülmektedir.

Tablo 7: Genel rekabet stratejilerinin otellerde uygulanması

Genel rekabet stratejileri	Toplam maliyet liderliği	2
	Odaklanma	2
	Farklılaştırma	12
	Toplam	16

Araştırmanın sonuçlarına göre genel rekabet stratejilerinin tamamı oteller tarafından benimsenmektedir. Ancak yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere araştırmaya katılan toplam 16 otelin 12'si bu stratejilerden farklılaştırmayı en önemli olarak görürken, sadece 2'ser tanesi odaklanma ve toplam maliyet liderliğini uygulamayı öncelikli bulduklarını belirtmiştir. Araştırmaya katılan otellerin tamamının İstanbul'da konumlanmış beş yıldızlı otellerden oluşması, bu tabloyu anlamlı kılmaktadır. Toplam maliyet liderliği, otellerin mevcut tüm genel giderlerinin kontrol altında tutularak maliyetin en aza indirgenmesi stratejisidir. Bu stratejiye göre işletmelerin kalite ve hizmet dâhil tüm alanlarda düşük maliyeti sağlaması beklenmektedir. Böylece düşük maliyetin sektörde avantajlı bir konum sağlaması hedeflenmektedir. Ancak daha önce de ifade edildiği üzere araştırmaya katılan oteller,

İstanbul’da konumlanan ve bu sektörde önemli bir yer edinmiş beş yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Bu nitelikteki otellerin en önemli özelliği ise maliyetten kaçınmadan en kaliteli ve en farklı hizmetleri bir arada sunabilmektir. Dolayısıyla toplam maliyet liderliğinin getiri yöneticilerinin gözünden daha az tercih edildiği, araştırmanın bir diğer sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya göre otellerde uygulanan genel rekabet stratejilerden bir diğeri odaklanmadır. Bu rekabet stratejisine göre işletmelerin hizmetlerini spesifik bir alıcı grubuna, belirli bir coğrafi alan ya da iş koluna odaklanarak sunmaları beklenmektedir. Bu rekabet stratejisi de genel ortalama içerisinde daha az öneme sahip bir strateji olmuştur. Araştırmaya katılan oteller büyük oranda belli bir pazara ve müşteri kitlesine sahiptir. Dolayısıyla bir rekabet stratejisi olarak kendi alanlarını değiştirmek ya da spesifikleştirmek yerine, mevcut müşteriler üzerinden farklılaştırma yapmayı tercih etmektedirler. Ancak odaklanma stratejisini uygulayan otellerin tercih ettikleri belirli alanlar olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede bu stratejiyi uygulayan oteller öncelikli olarak B2B (Business to Business) olarak ifade edilen şirketler arası pazarlama yöntemini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bir başka ifadeyle, bu strateji kapsamında oteller öncelikli olarak seyahat acenteleri ve şirket misafirleri üzerinden pazarlama yapmaya yönelmektedirler. Bununla birlikte, bir başka odaklanma stratejisi olarak da mevcut pazardan farklı bir pazara yönelerek oraya odaklanmayı tercih etmektedirler. Bu çerçevede tercih edilen pazarlar daha çok Asya ve Uzakdoğu olarak ön plana çıkmaktadır.

Araştırmada genel rekabet stratejilerinden farklılaştırmanın en dikkate alınan rekabet stratejisi olarak ele alındığı görülmektedir. Sektörde önemli yeri olan beş yıldızlı otellerin, kalite, hizmet ve marka değerinden ödün vermeden ürün ve hizmet farklılaştırmasına yönelmesi son derece anlamlıdır. Nitekim bir strateji olarak farklılaştırmanın uygulanmasıyla otellerin sahip oldukları ürün ve hizmetleri farklılaştırarak, sektördeki rakiplerinde benzeri olmayan bir arz ortamı oluşturması beklenmektedir. Yani farklılaştırma sadece otelin kendi ürünleri içerisinde bir farklılaştırmaya gitmesi değil, aynı zamanda sektördeki ve kendi compset’i içerisindeki hizmet ve ürünlere göre bir farklılaştırma stratejisi izlemesidir. Bu stratejinin en önemli özelliği, müşterilerin kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerin

karşılaştırma yapabilecekleri bir alternatifleri olmamasından dolayı daha yüksek fiyatlı hizmetlerin hızlıca kabul görmesidir. Bu sebeple getiri sağlamak açısından fark oluşturabilecek önemli bir strateji olarak ele alınmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerden birkaçı ürün farklılaştırması yaparken servislerine daha özel bir dokunuş kazandırmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu çerçevede örneğin misafirlere servis edilen kahvelere misafirlerin resmi görünecek şekilde sunum yapmak, misafirlerin tamamına yazın soğuk, kışın sıcak havlu servisi yapmak ya da check in esnasında elma çayı, kuşburnu çayı gibi ikramlarda bulunarak, misafirlere kendilerini özel hissetmelerini sağladıkları farklılaştırma çalışmaları yaptıkları tespit edilmiştir.

Farklılaştırma stratejisini, diğer rekabet stratejilerine oranla daha öncelikli bulan katılımcıların en önemli sebepleri ise “marka değerini ve kaliteyi önemsemeleri” olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla maliyetten kaçınmadan, en iyi hizmeti verecek şekilde bir farklılaştırma stratejisi uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Bu çerçevede uygulanan yöntemler servisin kalitesinin artırılması ve markalaşmayı destekleyecek hizmetlerin ön plana çıkarılması olarak ifade edilmiştir.

İşletmelerin hedeflerine ulaşmaları açısından gelirlerin yanı sıra giderlerine de büyük önem vermesi gerektiği, hizmet kalitesini düşürmeden maliyetleri ve giderleri en aza indirmesinin rekabet avantajı yaratmasında etkin rol oynayacağı da elde edilmiştir. Araştırmadan çıkan bir diğer sonuca göre ise, işletmelerin sadece bir pazar bölümünü hedef almadıkları, tümünün farklı pazarlara açıldıkları ve bir yere bağlı kalmadıklarını göstermektedir. Hatta bir görüşmeci “İstanbul’da ki patlamalardan sonra Avrupalı misafirlerin yarı yarıya azalmasından dolayı rekabette öncü olmak açısından şimdiden Asya ve Uzakdoğu pazarına sales call’lar yapıyoruz.”(K2) diyerek tek bir pazara bağlı kalmadığını, tüm pazarları hedef aldıklarını, hatta yeni pazarlara açılmaları konusunda da öncü çalışmalarının olduğunu belirtmiştir. Ancak otellerin genel rekabet stratejileri arasında farklılaştırmayı daha çok benimsedikleri, fiyatlarını korumayı bu sayede başardıkları ifade edilmiştir. Fiyatlarda indirim gitmenin otellerin marka imajını sarsacağı ve düşen imajın tekrardan yükseltilmesinin eskiye oranla çok daha zor olacağı yöneticilerin ortak görüşü olarak elde edilmiştir.

Yöneticilerin birçoğu İstanbul gibi bir şehrin merkezinde yer almalarının en büyük avantajları olduğunu ancak bunun trafik, yoğun rekabet, gürültü kirliliği gibi dezavantajları da beraberinde getirdiğini söylemiştir. Bunun yanı sıra mülakat yapılan otel yöneticilerinin uluslar arası yabancı zincire bağlı olmalarından dolayı, işletmelerin imaj ve bilinirliğinin yüksek olması da işletmelerin artı yönleri arasında başlıca nedenler arasında gösterilmektedir. Bazı zincirlerin bağlı bulundukları ülkelerden özellikle daha fazla talep aldıkları ve o müşterilerin kendi ülkesinin zincir oteli olduğu için doğrudan otel seçimini buna göre yaptıkları da söylenmiştir. Örneğin Amerika’lı ziyaretçilerin Amerikan otel zinciri, Uzakdoğu’dan gelen ziyaretçilerin de Uzakdoğu otel zincirini tercih etmeleri gibi.

Araştırma sonuçlarına göre dikkatle değerlendirilmesi gereken bir diğer kavram ise fiyatlandırmadır. Fiyatlandırma işletmelerin lokasyonu, marka değeri, hizmet kalitesi, oda sayısı, rekabet içinde oldukları diğer otellerin fiyatları ve yaklaşan özel günlerin doğurduğu talebe göre belirlenmektedir. Araştırmaya katılan otellerin hepsi beş yıldızlı olduğu için fiyat konusunda oldukça keskin bir bakış açısını takip ettikleri gözlemlenmiştir. Fiyatlarını belirlerken piyasada öncü olma fikrinden yola çıkılarak marka değerini koruma amacıyla hareket edildiği görülmüştür. Bu çerçevede özellikle pazarda talebin düşük olduğu dönemlerde fiyat düşüşü yapmamayı tercih ettikleri, bunun aksine marka değerini koruyarak hizmet kalitesini düşürmeden bir fiyatlandırma politikası izledikleri tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak yöneticilerin fiyatlandırma konusunda verdikleri yanıtlar kısaca aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8: Katılımcılara göre fiyatları belirlerken dikkat edilen hususlar

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	Fiyatları belirlerken rakip setimizde veya setlerimizde kendimizi olmak istediğimiz konuma göre belirliyoruz.
Katılımcı 2	Öncelikle rakip otelleri gözönüne alıyoruz.
Katılımcı 3	Mevcut doluluk oranlarımızı,mevcut talepleri gözönüne alıyoruz.

Katılımcı 4	Fiyat konusunda çok fazla taviz veren bir otel değiliz. Otel sahibi ve yönetimin verdiği karar doğrultusunda genelde fiyatta çok fazla bir düşüş yapmıyoruz.
Katılımcı 5	İşletmede fiyatları belirlerken haftalık, aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık forecast'lara göre belirliyoruz. Tabii ki otelin forecast'ı (tahmini doluluk) çok önemli.
Katılımcı 6	Piyasadan aldığımız duyumlarla rakip otellerin fiyatlarına bakarak ve gelmek istediğim seviyeye bakarak fiyatlarımı belirliyorum.
Katılımcı 7	Otelin doluluğunu, rakiplerimizin fiyatlarını göz önünde bulunduruyoruz.
Katılımcı 8	Fiyat belirlerken ilk akla gelen talebe göre yapıyoruz. Pazardaki koşullara, rekabet içinde bulunduğın compset'e göre yapıyoruz. Geçmiş verilerden de yararlanıyoruz.
Katılımcı 9	Bizim için bütçeyi tutturmak açısından nasıl fiyatlandırma yaparsak bütçeyi tuttururuz bu önemli. Lokal ve uluslar arası eventler bu anlamda çok büyük önem taşıyor.
Katılımcı 10	Fiyatları belirlerken bazı özel günler, tatiller, bayramlar kısacası talebin yoğun olduğu günler etkili oluyor.
Katılımcı 11	10 gün sonra beklediğimiz doluluğun, rakiplerin fiyatları çok önemli bizim beklentilerimiz çok önemli.
Katılımcı 12	Rakiplerin fiyatlarımıza tabii ki etkisi oluyor.
Katılımcı 13	Yıl içinde özel günleri dikkate alıyoruz.
Katılımcı 14	Okul tatilleri, bayram, ramazan gibi zamanları mutlaka göz önünde bulunduruyoruz. Gerçekten talebi etkileyecek zamanları göz önünde bulunduruyoruz.

Katılımcı 15	Genel olarak şehrin doluluğunu takip ediyoruz. Örneğin etrafımızda olan bir kongre veya büyük bir organizasyon varsa bunun doluluğumuza olan etkisini göz önünde bulunduruyoruz.
Katılımcı 16	Otelin geçmişini ve rakiplerin şimdiki durumlarını dikkate alarak fiyatları belirliyoruz.

İşletmelerin fiyatları belirlemede birçok değişkenden yararlanıldığı gözlenmektedir. Ancak bunların en başında talep ve rakipler yer almaktadır. İyi bir fiyatlandırma, ancak fiyatlandırmanın yapılacağı tarihteki talebi doğru analiz etmekle mümkün olabilecektir. İşletmelerin talebin yüksek olduğu zamanlarda (yılbaşı, sevgililer günü, özel kongre ve toplantı zamanları vb.) fiyatlarını yüksek tuttuğu görülmektedir. Talebin düşük olduğu zamanlarda ise getiri yöneticilerinin aldıkları aksiyonlar ve verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 9: Otelerde gerçekleştirilen gelir artırma uygulamaları

Katılımcılar	Yanıtlar
Katılımcı 1	Fuar katılımları, fam tripler, ağırlamalar, mailing'ler, dönemsel özel promosyonlar.
Katılımcı 2	Farklı pazarlara yönelmeye başladık.
Katılımcı 3	Rakip oteller fiyatları düşürünce mecburen bizde fiyatlarımızı düşürmek durumunda kalıyoruz.
Katılımcı 4	Talep düştüğü anlarda online kanallarda agresif promosyonlara ağırlık veriyoruz.
Katılımcı 5	Talep çok fazla yüksekse sadece üst kategori odalar satışa sunuluyor. Düşük talep olduğu zamanlarda online kanallardan fiyatlarımızı biraz daha düşürüyoruz
Katılımcı 6	Promosyonlar uyguluyoruz.
Katılımcı 7	Hedef kitleye yönelik belli promosyonlar yapmayı ve misafirleri kalmaya yönelik 4 gece kal 3 gece öde gibi promosyonlar yapmayı daha uygun buluyorum.

Katılımcı 8	Fiyatı düşürmek ve promosyonlar uygulamak.
Katılımcı 9	Promosyonlar uygulamak.
Katılımcı 10	Satış ofisimiz sales call'lara ağırlık veriyor. Farklı segmentlerde misafirleri otelimize çekmeye çalışıyoruz.
Katılımcı 11	Bazı promosyonlar uyguluyoruz 4 kal 3 öde gibi.
Katılımcı 12	Agresif sales call tavsiyeleri veriyoruz satış ekibimize.
Katılımcı 13	Fiyatlarda esnek davranıyoruz.
Katılımcı 14	Acente satışına yöneliyoruz.
Katılımcı 15	Farklı şirketlere farklı benefit'ler sunan promosyonlar sağlayabiliyoruz.
Katılımcı 16	Piyasa kötüye gittiğinde farklı kanallardan satışlarımızı artırma yoluna gidiyoruz. Örneğin B2B satışları, acenta satışlarına yoğunlaşıyoruz.

İşletmelerin gelirlerini artırma yöntemleri çeşitlilik göstermektedir. Ancak araştırma sonuçlarına göre işletmelerin gelir artırma yöntemlerinden en önemlisi, piyasanın sıkıntılı olduğu dönemlerde acente satışlarına yönelmesidir. Acentalarla yapılan antlaşmalarla doluluk oranının artırılması hedeflenmektedir.

Bununla birlikte öne çıkan bir diğer gelir artırma yöntemi ise promosyon uygulamaktır. Araştırmaya katılan otellerin büyük bir kısmı 4 kal 3 öde gibi promosyonlar uygulayarak müşterilerin dikkatini çekmeye çalışmaktadır. Ayrıca özellikle düşük sezon ve talebin az olduğu dönemlerde, fiyatı düşürmek yerine, ücretsiz olarak üst kategori odalar vermeyi (upgrade) bir diğer yöntem olarak uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Otelin zaten doluluğunun düşük olduğundan üst kategori oda vermenin hem misafir memnuniyetine, hem de misafirleri otele çekmede büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Talebin düşük olduğu zamanlarda özellikle pazarlama ve reklam faaliyetlerine ağırlık vermek diğer bir yöntemdir. Otellerin özellikle son dönemde sosyal medyada çok fazla reklam faaliyetlerine ağırlık verdiği, geniş kitleye hitap eden ün sahibi kişilere ücretsiz konaklamalara varan çalışmalarda bulundukları elde edilmiştir. Bu

sayede konaklama işletmelerinin reklamları yapılmakta ve promosyonların geniş kitlelere daha çabuk ulaşması hedeflenmektedir.

Uzun konaklamaları teşvik etmek amacıyla 3 gün kalışa %20, 5 gün kalışa %30 gibi indirimli fiyatlar sunmak, hafta sonu yerli misafirleri teşvik etmek amacıyla masaj veya akşam yemeği dâhil paket fiyatlar belirlemek gibi promosyonlar sunmanın da bir diğer talep arttırıcı yöntem olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Staff Rate (Çalışanlara uygulanan fiyatlar), Friends and Family Rate (Çalışan aileleri ve arkadaşları için uygulanan fiyatlar) gibi zincir içinde olan fiyatları ortaya çıkarmak ve bu sayede çalışanların zincir içinde konaklama yapmalarını sağlamak.

Diğer bir gelir arttırma yöntemi ise pazarlama çalışmalarının hızlandırılması olarak ön plana çıkmıştır. Mevcut ya da potansiyel müşteriler aranarak spesifik indirim ya da promosyonlar ile dikkatleri çekilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca daha önce otelde konaklayan ancak son zamanlarda konaklama yapmadığı fark edilen müşterilerin de aranarak ya da ziyaret edilerek tekrar otele kazandırılması hedeflenmektedir. Araştırmaya katılan otellerin çoğunluğunda bu gibi yöntemlerin sıklıkla uygulandığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan otellerin beş yıldızlı olması gelir arttırma yöntemlerinin de daha özgün olması gerektiğini gözler önüne sermiştir. Birçok yönetici talebin düştüğü zamanlarda fiyatları korumak ve mevcut müşterilerine daha kaliteli bir hizmet sunmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Ancak buna karşın bazı yöneticilerin düşük sezonda ya da talebin azaldığı dönemlerde fiyatlarda indirim gidip, fiyat olarak daha düşük veren otellerde konaklayacak potansiyel müşterileri kazanmaya çalışmaları yoluna gitmeyi tercih ettiklerini de bildirmiştir.

Talebin yüksek olduğu dönemlerde ise yukarıdakilerin aksine fiyatların yükseldiği, promosyonlu fiyatların satışa kapatıldığı, indirimli fiyatların satıştan kaldırıldığı, online kanallardan garantili rezervasyonların kabul edildiği, grup misafirleri yerine daha yüksek ödeyen kanallar üzerinden satışların yapıldığı elde edilmiştir. Garantisiz rezervasyonların kabul edilmediği, misafir gelmese dahi oda fiyatının kendisinden no show ücreti olarak tahsil edileceği rezervasyonların açıldığı

ortaya çıkmaktadır. Genel olarak getiri yöneticilerinin talebin yoğun olduğu dönemlerde talep üzerinden geliri optimize etmeye çalıştıkları tespit edilmiştir.

Getiri yöneticilerinin verdiği ortak cevaplardan yola çıkarak fiyatları belirlerken göz önüne aldığı en temel kriterler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1) Öncelikli olarak fiyatlandırma yapılacak tarihteki talep ön plana alınmaktadır. O tarihteki kongreler, özel günler, etkinlikler kısacası talebi etkileyecek tüm faktörler göz önüne alınarak fiyatlandırma yapılmaktadır.

2) Geçmiş verilerden (historical data) yararlanmaktır. Özellikle IDEAS isimli program yardımıyla geçtiğimiz yıllardaki doluluk ve fiyatlar, fiyatlandırmanın yapılacağı tarih için fiyat önermektedir. Getiri yöneticisi bu analizi yaparken bazı değişkenleri de dikkate alarak fiyatları belirlemektedir. Örneğin geçmiş yıldaki tarih Ramazan ayına denk geliyorsa ve bu sene Ramazan ayı 10 gün erkene geliyorsa, getiri yöneticisi fiyatlarını bunu dikkate alarak belirlemektedir. Bunun dışında geçen yıl bir tarihte istisnai olarak büyük bir kongre olmuşsa ve bu yüzden doluluk ve geliri yüksek olmuş ancak bu yıl öyle bir kongre yok ise, getiri yöneticisi yine bu değişkeni göz önüne alır ve fiyatlandırmasını buna göre yapmaktadır. IDEAS gelecekteki günler için tahminlemeyi büyük ölçüde doğru yapmaktadır ancak getiri yöneticisi bu sistemi en doğru şekilde kullanarak talebi göz önüne alıp fiyatlandırmayı ona göre belirlemektedir.

3) Rakiplerin o tarihte yaptıkları fiyatlandırmalar ve ona göre talebin göz önüne alınmasıdır. Getiri yöneticilerinin rakiplerin fiyatlarını yakından inceledikleri görülmektedir. Örneğin rakip “X” oteli belirli bir tarihte bir anda fiyatlarını yükseltmiş ise, rakip otelin doluluğunun o tarihte arttığını, bir grup ile anlaşmış olabileceğini, kalan odalarını daha yüksekten satmayı hedefledikleri sonucuna ulaşmaktadır.

Getiri yönetimi sürecinde yöneticilerin birçok farklı programdan yararlandıkları, fiyat ve stratejilerini belirlerken bu programlardan maksimum fayda sağladıkları elde edilmiştir. Bu programlar otelden otele, yöneticiden yöneticiye farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda yöneticilerden elde edilen verilen ışığında en

sık ve en temel olarak ortak kullanılan bazı programlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur ve kısaca özetlenmiştir:

Tablo 10: Getiri yönetimi sürecinde en çok kullanılan programlar

Getiri yönetimi sürecinde en yaygın kullanılan programlar	IDEAS
	STR
	Travelclick's Rate 360
	Travelclick's Agency 360
	Travelclick's Demand 360

Araştırmanın sonuçlarına göre otellerde getiri yönetiminin uygulanması sürecinde birçok farklı program kullanılmaktadır ama en temel olarak IDEAS'ın kullanıldığı söylenebilir. IDEAS, getiri yöneticilerine hangi tarihte ne kadar dolu olabileceğini, geçen yılın fiyatlarıyla da orantılı olarak benzer tarihlerde nasıl fiyatlandırma yapılması gerektiğini söyleyen, getiri yöneticisinin verdiği komutları da dikkate alarak en doğru fiyatlandırma önerisini yapan program olarak tanımlanabilir.

STR, otel işletmelerinin 5 rakip otel belirledikleri ve hergün sisteme doluluklarını, RevPAR ve ADR'larını girdikleri program olarak düşünülebilir. Otel işletmeleri bu sayede önceki gün rakiplerinin arasında dolulukta, ADR ve RevPAR'da kaçınıcı sırada olduklarını görerek kendi konumlarını değerlendirebilmektedir.

TravelClick, en fazla kullanılan getiri yönetimi araçlarından bir tanesi olarak görülmektedir. Rate 360, Demand 360 ve Agency 360 ile birlikte temel olarak önümüzdeki 90 günlük süreçte rakip otellerin fiyatlarını gösteren bir program olarak kullanılmaktadır. Rakip otellerin önümüzdeki zamanlarda fiyatlarını arttırmasından veya azaltmasından o tarihteki talep tahmin edilerek otel işletmeleri rakiplerini analiz etmektedir. Bu soruya ilişkin en kapsamlı cevap K14 tarafından aşağıdaki belirtilmiştir:

“Oteller açısından birçok farklı programlar kullanılmaya başlandı. Ama en temel program olarak IDEAS'ı kullanıyoruz. Buna benzer olarak başka otellerin kullandığı revenue management sistemleri de var. STR, benchmarking (kıyaslama)

için kullanılıyor. Travel Click kullanılıyor. Travel Click’de en fazla kullanılan revenue management araçlarından biri. Rate360, Rate shopper’lar var, 90 günlük diğer otellerin fiyatlarını görmek için kullanıyoruz. Agency360 otellerin GDS performanslarını hangi müşterileri nereden aldığını gösteren onu kullanıyoruz. Demand 360 ile otellerin taleplerini görüyoruz, rakipset otellerinin ne kadar yaptığını görüyoruz. Bunların yanı sıra örneğin bugün Booking.com’un veya Expedia’nın extranet’ine girdiğinizde revenue management ile ilgili olabilecek birçok veri orada var. Rakipset’lerin fiyatlarını gösteriyor, taleplerini gösteriyor, kendisine gelen talebi ve yine de pazarı anlamak için birçok analitik bölümler oluşturulmuş durumda. Yani artık birçok getiri yönetimiyle ilgili programlar var ve iş çok daha kolay hale geldi. Ama temel mantığı senin verilerini farklı açılardan yine sana anlatıyor. Senin müşterinin sana kaç gün öncesinden rezervasyon yaptırdığı, kaçının iptal ettirdiği aynı şekilde rakipset’ine kaç gün önceden geldiğini, ortalama kaç gece kaldıklarını, yüzde kaçının iptal ettiğini, yüzde kaçının no show’a düştüğünü, senin fiyatlandırman böyleyken, rakiplerinin ki böyle, senin durumun böyleyken rakiplerinin böyle olduğunu gösteriyor. Temelde bu işin mantığı kendine bakmak, anlamak, tüm geçmiş verilerini ve pazardaki rakiplerini çok iyi özümsemek, analiz etmek. Bu gibi programların isimlerinin ne olduğu önemli değil içeriğin ne şekilde olduğu önemli”(K14).

Yukarıda bahsedilen programlar aracılığıyla getiri yöneticileri geçmiş verilerinden, içinde bulundukları dönemde olan taleplerden, rakiplerinin fiyat ve doluluklarından yola çıkıp gerekli analizleri yaparak kendi fiyatlarını belirledikleri söylenebilir. Bu programlara ek olarak Opera PMS, birçok otelin kendi kullandığı otel programı olarak karşımıza çıkmaktadır. Oteller bu program üzerinden birçok veriye ve rapora ulaşabilmektedir. Bununla birlikte PUR raporu (Pick up report) yöneticilerin günlük olarak kaç rezervasyon aldıklarını ve talebi görmeleri açısından en çok dikkate aldıkları raporların başında gelmektedir.

Bu programların ve raporların kullanılmasının en temel sebebi, getiri yönetimi sürecinin eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir. İşletmenin gelecek planlarının isabetli yapılabilmesi için geçmiş verilerin iyi analiz edilmesi ve verimli tahminler üretilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede aynı anda takip edilmesi gereken birçok değişken vardır. Bir otelin gelecek arz, talep ve fiyat tahminlerinin en isabetli şekilde

yapılabilmesi için öncelikli olarak aşağıdaki değişkenleri düzenli biçimde takip etmek gerekmektedir:

1. İşletmenin geçmiş iki yıla ait REV, REVPAR, BAR ve ADR gibi rakamlarını takip ve kayıt edilmesi,
2. İşletmenin bir sonraki dönem doluluk oranı, rezervasyon sayısı ve rezervasyon alma hızı,
3. Rakip işletmelerin doluluk oranları ve fiyatları,
4. Bölgede işletmenin talep oranını etkileyecek etkinliklerin takip edilmesi,
5. Talebin doğrudan etkileneceği ekonomik, siyasi gelişmeler ve hava durumu gibi dışsal faktörlerin takip edilmesi,
6. İşletmenin müşterilerden aldığı yorumlar ve puanlarının takip edilmesi, bu verilerin rakip işletmelerle kıyaslanması.

Tüm bu sebeplerle farklı verilerin takip edildiği ve farklı verilerin farklı değişkenlerle karşılaştırmalı biçimde işlendiği çeşitli programlar aynı anda kullanılmaktadır. Söz konusu programlar ile rakiplerinize göre kendi otelinizin fiyat ve taleplerini değiştirecek kararlar daha hızlı alınabilmektedir. Ayrıca bu programlar mevcut verileri farklı açılardan değerlendirerek otelin geçmişini ve geleceğini karşılaştırmalı biçimde analiz ederek fiyatlandırma, promosyon, hizmet çeşitlendirmesi gibi süreçlere dair yeni bir veri seti ortaya koymaktadır. Bu programlar aracılığıyla geçmiş veri analiz edilerek geleceğe yönelik tahmin ve mümkün fiyat, talep oranları belirlenmektedir.

Getiri yöneticilerinin getiri yönetiminin gelişim sürecini değerlendirmelerine ilişkin farklı tespitler de elde edilmiştir. Geçmişte çok fazla üzerinde durulmadığı, ancak son yıllarda öneminin giderek daha da anlaşıldığı ve bu sayede gerekli önemin verildiği düşünülmektedir. Ancak buna rağmen özellikle ciddi bir eğitim eksikliği ve kalifiye eleman eksikliğinin olduğu en çok elde edilen ortak görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullarda getiri yönetiminin müfredatta yer alması ve ayrı bir ders olarak öğretilmesi, bu departmanda daha fazla öğrencilerin staj yapma fırsatı elde etmesi ve satış, ön büro gibi departmanlara bağlı olmak yerine, tüm otellerde ayrı bir departman olarak faaliyet göstermesi gerektiği elde edilmiştir. Bunun yanı sıra getiri yönetiminin

sadece oda geliri olarak değil, F&B, Spa gibi otelin tüm gelir getiren departmanlarını kapsaması gerektiği birçok yönetici tarafından belirtilmiştir.



SONUÇ

Küreselleşen dünyanın oteller açısından en belirgin sonuçlarından biri, sınırsız pazar ortamı içerisinde ayakta kalabilmek için yeni stratejiler üretme ve uygulamaları olmuştur. Günümüzde otel sayılarının giderek artması, otel işletmelerinin mal ve hizmetlerinin birbirine benzerlik göstermesi, rekabetin ve rekabet gücünün yoğun olarak telaffuz edilmesine neden olmaktadır.

Rekabetin bu denli yoğun bir biçimde ön plana çıkması, otel işletmelerini büyük bir yarışın içine sokmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak, pazar payını ve karını arttırabilmek için talep ve kapasite yönetimine verdikleri önem açıkça görülmektedir. Getiri yönetimi bu rekabet ortamında optimum gelir hedefine ulaşmak için sistematik olarak yapılan faaliyetlerin tümü olarak değerlendirilmektedir.

Konaklama işletmeleri arasındaki rekabetin her yerde olduğu rahatlıkla söylenilebilir. Bu çalışmanın mekansal alanı, Türkiye'deki tüm beş yıldızlı otel işletmelerine ulaşılmasının güç olacağından, çalışma alanını çok fazla genişleteceğinden, ekstra maliyet ve zaman gerektireceğinden dolayı sadece İstanbul olarak belirlenmiştir. Böylece çalışmanın hedeflenen sürede tamamlanması mümkün olmuştur. Araştırmada, rekabetin en üst düzeyde olduğu ve getiri yönetimi faaliyetlerinin sistemli bir şekilde uygulandığı İstanbul'da ki beş yıldızlı konaklama işletmeleri ele alınmıştır. Bu otel işletmelerinin getiri yöneticileriyle yapılan görüşmelerde rekabet ve getiri yönetimine ilişkin sorular sorulmuş ve alınan cevaplar ışığında rekabet ve getiri yönetimi arasındaki etkileşim ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan görüşmeler sonucunda getiri yöneticilerinin tümünün rekabeti ciddi bir biçimde ele aldığı görülmüştür. Rekabet, getiri yöneticilerinin bakış açısıyla ortada bulunan pastadan en büyük payı almak olarak değerlendirilmektedir. Bazı otel işletmelerinin kendilerini öncü olarak görmesine rağmen rekabetten yoğun biçimde etkilendiği ve fiyatlarını belirlemelerine rakiplerinin doğrudan etki ettiği gözlenmektedir. Getiri yöneticilerinin tümünün kendi başarısını rakiplerinin arasındaki konumuyla değerlendirdiği ise araştırmadan çıkan bir diğer sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Otel işletmelerinin rakipleri belirlerken dikkat ettiği unsurlar ise lokasyon, kapasite, hizmet standartları, marka imajı, ürün çeşitliliği ve fiyat olarak birbirine yakınlık göstermesi şeklinde görülmektedir. Otellerin rakipleriyle birbirlerine birçok açıdan benzerlik göstermesi rekabet stratejilerinden farklılaştırmayı öncelikli olarak tercih ettiklerini ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler bu strateji ile daha kaliteli hizmet sunarak daha yüksek fiyattan oda satışı yapmayı hedeflemektedirler.

Getiri yöneticilerinin fiyatlarını belirlerken birçok değişkenden yaralandıkları söylenebilir. Öncelikli olarak geçmiş yıllardaki doluluk, ortalama oda geliri, oda başına düşen gelir getiri yöneticisinin ilk olarak öngöründe bulunmasına etki etmektedir. İkinci olarak fiyatlandırmanın yapılacağı tarihte otele olan talepler göz önüne alınmaktadır. Buna ek olarak rakip otellerin o tarihlerde hangi fiyattan odaları sattıkları incelenmektedir. Bu doğrultuda genel olarak piyasada ne kadar talebin olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Getiri yöneticilerinin genel olarak bu maddeleri göz önüne alarak fiyatlarını belirledikleri söylenebilir.

Getiri yöneticilerinin birçok programdan faydalananarak fiyat ve stratejilerini belirledikleri elde edilmiştir. Hem geçmiş yıllardaki verilerden yararlanmak, hem de rakipleri analiz etmek açısından kullanılan programların, getiri yöneticilerinin doğru stratejiyi belirlemesine önemli ölçüde katkı sağladığı söylenebilir.

Talebin yüksek olduğu zamanlarda mümkün olduğunca en yüksek fiyattan odaların satışının yapılması hedeflenmektedir. Ancak özellikle talebin düşük olduğu zamanlarda satılamayan her oda otel işletmesi için kayıp demektir. Bu gibi dönemlerde getiri yöneticisi 4 kal 3 öde, ücretsiz üst kategori oda verilmesi, paket programlı oda satışları vb. birçok promosyonlar sunarak, oda satışlarını maksimum seviyede arttırmayı hedeflemektedir. Böylece düşük sezonda da promosyonlarla doluluğu artırma yoluna gittikleri ve kaybı en aza indirmeye çalıştıkları ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin müşteri bağımlılığı oluşturmaları da rekabet avantajı sağlamaları hususunda bir diğer önemli maddedir. İşletmeler, özellikle sık sık konaklama yapan ve kendi otelini tercih eden müşterilerini elde tutma konusunda oldukça hassas davranmaktadır. Özellikle uluslar arası zincir otellerin üyelik sistemleri ve sunduğu faydalar, devamlı konaklayan müşterilerin oldukça ilgisini çekmektedir. Müşteriler

sadece bir otelde değil, başka bir şehirde ya da ülkede de olsa aynı otel zincirinden birinde konakladıkça puan kazanabilmekte, hem de diğer ayrıcalıklardan faydalanabilmektedir. Her otel zinciri için üyelik tipleri ve sunulan fırsatlar ve promosyonlar farklı olsa da, genel olarak müşterilerin konakladıkça daha çok puan kazandıkları ve kazandıkları bu puanlar ile daha üst seviye üyeler haline geldikleri söylenebilmektedir. Müşterilerin üyelik programları sayesinde kazanmakta olduğu ayrıcalıklardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Otele erken saatte giriş,
- Otelden geç saatte çıkış,
- 48 saat öncesinden her koşulda rezervasyon yapabilme önceliği,
- Üst kategori odalarda ücretsiz konaklama,
- Ücretsiz kahvaltı,
- Ücretsiz gazete dağıtımı,
- Misafir odalarına konulan ikramların sayısının ve çeşidinin artırılması,
- Ücretsiz Executive Lounge/Vip Lounge kullanım hakkı,
- Ücretsiz hızlı internetten yararlanabilme hakkı,
- Yiyecek-içecek, Spa ve kuru temizleme gibi misafirlerin yapmış oldukları ekstralarında belli bir oranda indirim,
- Ücretsiz konaklamaya hakkı.

Yukarıda bazı örneklerle sunulan ve zincirden zincire farklılık gösteren birçok ayrıcalıklar, müşterilerin markaya bağlanmasında ve sürekli aynı yerde konaklamayı tercih etmesinde önemli rol oynamaktadır. Ancak bu gibi müşteriler diğer müşterilere göre çok daha hassas olmakta ve tüm ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak karşılanmasını beklemektedir. Herhangi olumsuz bir durumda kaybedilen bir misafirin tekrar kazanılması oldukça zor olabilecektir. Bu nedenle rekabet avantajı sağlamak açısından otellerin devamlı konaklayan müşterilerine ekstra önem verdikleri, onları elde tutmak ve kaçırmamak adına maksimum özen gösterdikleri söylenebilir.

Devamlı müşterilerin yanı sıra oteli ilk defa tercih eden misafirlerin memnun kalması, bu memnuniyetlerini başkalarıyla da paylaşması oldukça önemlidir. Otel işletmeleri misafir memnuniyetini arttırmak amacıyla özellikle düşük sezonda

müşterilerini upgrade (üst kategori bir oda sunma) ederek, müşteri sadakati arttırmaya çalışmaktadırlar.

Getiri yönetiminde temel amaç sadece maksimum getiri kazanmak olmamalıdır. Bu anlayışla hareket eden işletmelerin uzun vadede başarılı olması oldukça güç olacaktır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin büyük bir çoğunluğu, hizmetlerini sunarken ürün farklılaştırması yapmayı öncelikli olarak gördüklerini dile getirmiştir. Rekabet avantajı sağlamanın en temel yolunun ürün ve hizmetlerini farklılaştırarak elde edebilecekleri düşünülmektedir. Yöneticiler, bu hizmet anlayışıyla müşterilere karşı daha özel bir dokunuş yapmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Örneğin misafirlere servis edilen kahvelere, misafirlerin resmi görünecek şekilde sunum yapmak, misafirlerin tamamına yazın soğuk, kışın sıcak havlu servisi yapmak ya da check in esnasında elma çayı, kuşburnu çayı gibi ikramlarda bulunarak, misafirlere kendilerini özel hissetmelerini sağladıkları farklılaştırma çalışmaları yaptıkları tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak misafirlerin özel günlerinde onların zevklerine uygun hediyeler takdim etmek gibi küçük dokunuşlarla misafir memnuniyetini ve sadakatini artırma yöntemlerini tercih ettikleri elde edilmiştir. Bu gibi faaliyetlerde otel işletmelerinin birçoğunun müşteri odaklı çalıştıklarını ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin genel kanısı misafir memnuniyeti olursa getirinin kendiliğinden geleceği yönündedir.

Otel işletmelerinin rakiplerini doğru belirlemesi ve kendilerini doğru yerde konumlandırması, başarılarını görmeleri ve doğru analizler yapmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Rakiplerini doğru belirlemeyen bir otel işletmesinin günün sonunda elde ettiği verilerle kendini başarılı veya başarısız olarak görmesi yanlış değerlendirmesine neden olacaktır. Getiri yönetiminin en doğru şekilde uygulanmasının ancak otellerin kendi özelliğinin iyi bilinmesi ve buna göre en doğru strateji üretmeleri ile mümkün olacağı düşünülmektedir.

Hizmet sektörü olmasından dolayı otel işletmelerinin dinamik bir yapıda olması gerekmektedir. Yoğun rekabet ortamında değişime ve yeniliğe açık olmayan otel işletmeleri gittikçe gerileyecek ve işletmelerin imajı zamanla olumsuz olarak

etkilenecektir. Bu da otel işletmelerinin rakiplerinin gerisinde kalmasına ve zamanla varlığının tehlikeye dahi düşmesine neden olacaktır.

Getiri yönetiminde her ne kadar önemli olan maksimum karlılık olsa da, bunun misafir memnuniyetiyle orantılı olarak ilerlemesi gerekmektedir. Günümüzde tüketiciler memnuniyetlerini ve memnuniyetsizliklerini birçok sosyal medya ve internet sitelerinden paylaşarak duyurabilmektedir. Bu durumda, başka bir tüketicinin o otel işletmesini tercih edip etmemesinde önemli rol oynamaktadır. Sadece gelir odaklı olup misafir memnuniyetini göz ardı eden otel işletmelerinin uzun vadede başarılı olması mümkün olmayacaktır. Getiri yöneticilerinin bu durumu da fazlasıyla dikkate alarak çalışmalarını sürdürdükleri elde edilen bir diğer sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Getiri yönetiminin, kapalı kapılar arkasında olan bir departman olmaktan çıkıp, tüm çalışanlar tarafından benimsenen bir kültür haline gelmesi gerekmektedir. Otellerin hedeflerine ulaşmasının sadece bir veya birkaç yönetici sayesinde değil, kolektif bir ekip ruhuyla olacağı düşünülmektedir. Tüm çalışanların oteli sahiplenmesinin, başarısı için çaba sarfetmelerinin ve bu bilinçle çalışmalarını sürdürmelerinin, otelin hedeflerine ulaşmasına doğrudan etki yapacağı varsayılmaktadır. Özellikle misafirlerle doğrudan satış içerisinde bulunan bölüm çalışanlarının bu bilince sahip olması, upselling (yüksek fiyatlı satışlar) yapmalarını teşvik ederek otele daha fazla gelir kazandırmalarını sağlayacaktır.

Getiri yönetiminin başta satış ve pazarlama departmanı olmak üzere birçok bölüm ile yakın iletişim halinde olması, getiri yönetimi faaliyetlerinin doğru biçimde uygulanmasını sağlayacaktır. Özellikle özel günleri, kongre veya toplantıların olduğu dönemleri getiri yöneticisi satış ekibiyle bir araya gelerek değerlendirmekte, fiyat ve stratejilerini bu doğrultuda belirleyerek maksimum gelir elde etmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda getiri yöneticisinin satış ekibi tarafından doğru bilgilendirilmesi oldukça önemlidir. Getiri yöneticisinin talebin ne denli yoğun ya da durağan olduğunu elde etmesinde satış ve pazarlama ekibinin doğrudan katkı yaptığı söylenilebilir.

Satış ve pazarlama departmanının otel işletmelerinin reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerine de ağırlık vermesi gerekmektedir. Günümüz teknoloji dünyasında

reklam faaliyetlerine ağırlık vermeyen otel işletmelerinin de başarılı olması bir hayli güç görünmektedir. Getiri yöneticilerinin bu sayede iyi ün yapmış bir otelde optimum fiyatlandırma yapması daha kolay olacaktır.

Otel işletmelerinde getiri yönetimi denince akla öncelikli olarak odalar geliri gelmesine rağmen, son dönemde birçok otel tarafından F&B, SPA ve diğer gelir getiren kalemler, kendi içerisinde ayrı ayrı ele alınmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda ilerleyen yıllarda çok daha fazla strateji geliştiren ve daha fazla çalışan tarafından yönetilen bir departman olarak görüleceği düşünülmektedir.

Getiri yönetimi uygulamalarının başarılı olarak uygulanabildiği takdirde otel işletmelerinin karlılığına %5 ile %7 arasında artış göstermesine etki ettiği bilinmektedir. Doğru zamanda, doğru müşteriye, doğru fiyattan satış yapmak getiri yönetiminin en temel hedefi olarak görülmektedir. Nitekim araştırma kapsamında sadece İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerden 16'sı ile yapılan görüşmelerde, bu otellerin tamamında getiri yönetimi sisteminin uygulandığı ve getiri yönetimi müdürünün olması, bu sistemi uygulayan otellerin sürece verdikleri önemi ve bu sürecin hızlıca kurumsallaşması için gösterdikleri çabayı ortaya koymaktadır. Üstelik araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin 14'ünde yani %87,5'inde getiri yönetimi müdürleri doğrudan genel müdüre bağlı olarak görev yapmaktadırlar. Bu da başlı başına uzmanlık gerektiren getiri yönetiminin, işletmeler tarafından önemsenmekte ve yakından takip edilerek uygulandığını göstermektedir.

Getiri yönetiminin bu denli önem arz etmesinden dolayı özellikle uluslararası zincire bağlı 5 yıldızlı oteller tarafından çok daha profesyonel şekilde ele alındığı görülmektedir. Buna rağmen 2 otelde yani %12,5'inde getiri yönetiminin hala bağımsız bir departman olarak değil de satış ve pazarlama gibi ayrı bir departmana bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmesi, bazı otel işletmelerinin gereken hassasiyeti göstermediğini ortaya çıkarmıştır. Araştırmanın sadece 5 yıldızlı otel işletmelerini ele almasından dolayı, 4 ve daha düşük yıldızlı otel işletmelerinde getiri yönetimi faaliyetlerinin araştırılması ise bir başka araştırma konusu olarak değerlendirilebilir.

Getiri yönetiminin bu denli stratejik bir departman olmasına rağmen diğer otel departmanları gibi okullarda ve üniversitelerde henüz ders olarak öğretilmemesi de

büyük bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Hem sektör profesyonellerinin sayısının artması, hem de okullarda ve üniversitelerde öğrencilere bu hususta eğitim verilmesi, ilerleyen yıllarda kalifiye eleman eksikliği yaşanmaması açısından önemli görülmektedir.



KAYNAKÇA

TAĞRAF, H.: 2002

Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.

Aaker, D. A.: 1989

Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106.

Akgündüz, Y.: 2007

Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Rekabet Stratejileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, **Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi**.

Aktaş, C.: 2003

Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması. Rekabet Kurumu.

Alpaslan, F.: 2010

Oyun Teorisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1-2).

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E.: 2007

Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. Sakarya Yayıncılık.

Altunoğlu, A.: 2001

Stratejik Planlamada İki Farklı Okul: Klasik ve Yönetimsel Karar Yaklaşımları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*,

Armstrong, G.,: 2005

Kotler, P., An Marketing Introduction, **Pearson Prentice Hall**, New Jersey.

- Avşar, Ö.: 2006 Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama. **Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.**
- Bahar, O., & Kozak, M.: 2008 **Turizm Ekonomisi**, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Bakırtaş İ. ve Bakırtaş H.: 2008 Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 101-119.
- Bal, Ö.: 2004 Ürün Farklılaştırması Stratejisi ve Rekabet İktisadı, **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi**, No:62, Ankara.
- Barney, J.: 2014 **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, England: Pearson Education Limited.
- Barney, J. B.: 2001 Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View. **Journal of Management**, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B.: 1995 Looking Inside For Competitive Advantage. **Academy of Management Perspectives**, 9(4), 49-61.

- Berberoğlu, N. G., & Dalyan, F.: 1999 Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü. *Anadolu Üniversitesi, İİBF, D*, 15(1-2).
- Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L., & Mitra, C. S.: 2010 The Use of Michael Porter's Generic Strategies In The Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173.
- Buhalis, D., & Cooper, C.: 1998 Small and Medium Sized Tourism Enterprises At The Destination. *Embracing and Managing Change In Tourism: International Case Studies*, 329, 329-351.
- Campbell, A. J.: 2003 Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383.
- Christensen, C. M.: 2001 Competitive Advantage. *Mit Sloan Management Review*, 42(2), 105-109.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A.: 1995 Competing On Resources: **Strategy In The 1990s**. *Knowledge and Strategy*, 25-40.
- Çam, S.: 2002 Öğrenen Organizasyon Ve Rekabet Üstünlüğü, *Papatya Yayıncılık*, 1. Basım.
- Dinçer, Ö.: 1992 Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*.

- Doğan, H.,: 2003 İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: *Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, SDÜ, SBE, Isparta**
- Doğan, Ö., Marangoz, M., & Topoyan, M.: 2003 İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. ***Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi***, 2 (5). 114-138.
- Donaghy, K., McMahon, U. and McDowell, D.: 1994 Yield Management--A Practised Idea or An Ideal practice? *Council for Hospitality Management Education (CHME) Third Annual Research Conference*, Napier University, Edinburgh.
- Emeksiz, M.: 2001 Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli, ***Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Doktora Tezi***, Eskişehir.
- Eren, E.: 2003 Yönetim ve Organizasyon (Çağdas ve Küresel Yaklaşımlar). ***Baski, Beta Yayınları***, İstanbul.
- Fitzsimmons, J.A., Service Management. McGraw-Hill, Singapore
- Fitzsimmons, M.J.,: 1998
- Hacıoğlu, N.,: 1997 Turizm Pazarlaması, ***Uludağ Üniversitesi Basımevi***, Bursa.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K.: 1996 Competing For The Future. ***Harvard Business School Press***, Boston.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E.: 2012 **Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization.** *Cengage Learning.*
- İçöz, O.: 1996 Turizm İşletmelerinde Pazarlama, **Anatolia Yayıncılık**, Ankara
- İlkus, Ş.: 2012 Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilirliğinde Yeşil Rekabet Stratejilerinin Rolü, İstanbul: **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.**
- Javidan, M.: 1998 Core Competence: What Does It Mean In Practice?. **Long Range Planning**, 31(1), 60-71.
- J. Harrington, R., K. Chathoth, P., Ottenbacher, M., & Altinay, L.: 2014 Strategic Management Research In Hospitality and Tourism: Past, Present and Future. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 26(5), 778-808.
- Jones, P., & Hamilton, D.: 1992 Yield Management: **Puffing People in the Big Picture. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 33(1), 89-95.
- Karacaoğlu, K.: 2006 Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi. **Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

- Karamustafa, K.: 2010 **Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları**, *Detay Yayıncılık*.
- Kasavana, M. L., & Brooks, R. M.: 1998 **Managing Front Office Operations**. **Educational Institute of American Hotel & Motel Association**.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S., & Balkır, M.: 2002 Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi. **Tüsiad Yayınları**, İstanbul.
- Kaya, E.: 2008 İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Elektronik Dağıtım Kanalları İle Etkileşimi, **İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Kırım, A.: 2001 Strateji ve Bire-bir Pazarlama CRM, **Sistem Yayıncılık, 3. Baskı**, İstanbul.
- Kırım, A.: 2004 Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. **Sistem Yayıncılık**.
- Kimes, S. E.: 1989 The Basics of Yield Management. **The Cornell HRA Quarterly** 30(3) 14-19.
- Kotler, P.: 2000 **Marketing Management, Millenium Edition**–Boston.
- Kozak, M. A.: 2012 Genel Turizm Bilgisi. **Anadolu Üniversitesi**
- Kozak, M. A., Evren, S., & ÇAKIR, O.: 2013 Tarihsel Süreç İçinde Turizm Paradigması. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 24(1), 7-22.

- Mucuk, İ.: 1996 Modern İşletmecilik, **Türkmen Kitabevi**, İstanbul.
- Müftüoğlu, T.: 1989 İşletme İktisadı, **Turhan Kitabevi**, Ankara:
- Odabaşı, Y.: 2014 Postmodern Pazarlama: Tüketim ve Tüketici, **MediCat Yayınları**, İstanbul.
- Okumuş, F.: 2002 Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratma ve Bunu Koruma. **İkinci Turizm Şurası Bildiriler Kitabı**, 12-14. Ankara, Turkey.
- Orkin, E. B.: 1988 Yield Management Makes Forecasting Fact Not Fiction. **Hotel and Motel Management August 15**, 112-118.
- Özdemir, E. G., & Yılmaz, V.: 2016 A Practical Study On Accommodation Companies In Nevşehir About Determining Factors Of Competitive Advantage. **Journal of Multidisciplinary Academic Tourism**, 1(1), 61-80.
- Özkara, B.: 1997 Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(1).
- Peltekoğlu, F. B.: 1998 Halkla ilişkiler nedir? **Beta Basım Yayım Dağıtım**, İstanbul.

- Polat, E.: 2015 Konaklama İşletmelerinde Fiyatlandırma Davranışlarını Belirleyen Faktörler ve Yöresel Fiyatlar İle Dünya Fiyatlarının Fiyhat Belirlemedeki Nispi Önemleri Üzerine Bir İnceleme, **Balıkesir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.**
- Porter, M. E., & Stratejisi, R.: 2000 Gülen Ulubilgen (çev.). **Sistem Yayıncılık, İstanbul.**
- Porter, M.: 1980 Competitive Strategy, New York: **Free Press. Porter Competitive Strategy.**
- Porter, M.: 1996 November-December), “What is Strategy?”. **Harvard Business Review**, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E.: 2007 Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri,(Çev. Gülen Ulubilgen). **Sistem Yayıncılık, İstanbul.**
- Porter, M. E., & Advantage, C.: 1985 Creating and Sustaining Superior Performance. **Competitive Advantage**, 167.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T.:2005 İşletme, **Furkan Ofset. Baskı, Bursa.**
- Saruhan, Ş. C., & Özdemir, A. Z. Ö.: 2004 Değer Hedefli İşletmecilik: **İşletmelerde Soyut-Somut Değerler ve Performans Değerleme Kriterleri. MÜ Nihat Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi.**

- Solomon, M. R., Dahl, D. W., White, K., Zaichkowsky, J. L., & Polegato, R.: 2014 **Consumer Behavior:** Buying, Having, and Being (Vol. 10). *Toronto, Canada: Pearson.*
- Tağraf, H.: 2002 Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 33-47.
- Tanyeri, M., & FIRAT, A.: 2005 Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3): 268-279.
- Thompson, J. L.: 1996 Strategic Effectiveness and Success: The Learning Challenge. *Management Decision*, 34(7), 14-22.
- Türkkan, E.: 2001 Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı. *Turhan Kitabevi.*
- Tütengil, C. O.,: 1978 Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Metod; Göz. Geç. 4. Bs., *İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K.: 2013 **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 6. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, V.: 2014 Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Nevşehir İlinde Bir Uygulama, *Nevşehir Hacıbektas Veli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.*

EKLER

Sayın Katılımcı,

Günümüz rekabet dünyasında getiri yönetimi faaliyetleri, konaklama işletmelerinin başarısına ve karlılığına önemli ölçüde etmektedir. Yapılacak olan bu çalışmayla, beş yıldızlı konaklama işletmelerinin rekabeti nasıl ele aldıkları ve buna karşı yapmış oldukları getiri yönetimi faaliyetleri ele alınacaktır. Çalışmadan elde edilecek bulgular, bilimsel etik kuralları çerçevesinde değerlendirilecek olup, hiç kimseyle paylaşılmayacak ve gizlilik esas alınacaktır.

Şahin OSMANOĞLU

İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

GÖRÜŞME SORULARI

- 1) Rekabet nedir? Çevrenizde kendinize doğrudan rakip olabilecek kaç otel olduğunu düşünüyorsunuz? Rakiplerinizi nasıl tanımlıyorsunuz, nasıl belirliyorsunuz?
- 2) Size göre rekabeti etkileyen en önemli faktör veya faktörler nelerdir? Rekabet gücünü etkileyen faktörler nelerdir? Otelinizi diğer otellerden ayıran özellikler nelerdir? Kendinizi nasıl konumlandırıyorsunuz?
- 3) Genel rekabet stratejilerinden bahseder misiniz? (Toplam maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma)
- 4)İçinde bulunduğunuz rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamak için ne gibi faaliyetler yapıyorsunuz, önerileriniz ve görüşleriniz nelerdir? Ürünlerinizi nasıl farklılaştırıyorsunuz?

- 5) Rakip oteller göz önüne alındığında sizin otelinizin ne gibi artı veya eksi yönlerinin olduğunu düşünüyorsunuz?
- 6) Hedef kitlenizi hangi tüketici grupları oluşturmaktadır? Bunu belirlerken neleri göz önüne alıyorsunuz?
- 7)İşletmenizde fiyatları belirlerken neleri göz önüne alıyorsunuz? Rakiplerinizin fiyatlarınıza olan etkisi nedir?
- 8) Rakipler dışında fiyat stratejilerini etkileyen diğer dışsal çevresel faktörler nelerdir? (Porter'ın 5 faktör modelinin fiyatlarınıza olan etkisi nelerdir? Sektöre yeni girecek firmalar, Tedarikçiler, Alıcılar, İkame firmalar, Mevcut firmalar)
- 9) Getiri yönetiminin işletmeniz açısından önemi ve sağladığı avantajlar nelerdir?
- 10) Getiri yönetimi ile ilgili kullandığınız programlar nelerdir? Rakiplerinizi takip etmek için ne gibi araçlar kullanıyorsunuz?
- 11) Getiri yönetimi ile ilgili tuttuğunuz raporlar nelerdir?
- 12) Talebin düştüğü anlarda doluluğu arttırmak veya talebin yüksek olduğu zamanlarda geliri arttırmak için ne gibi stratejiler uyguluyorsunuz?
- 13) Geçmişten günümüze kadar getiri yönetiminin gelişim sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz? Geçmişte nasıldı? Şu an sizce nasıl? Gelecekte daha iyi olması açısından neler yapılmalı?