

T.C.
İSTANBUL
ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ
UZMANLARININ YETERLİLİK ALANLARI VE
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR: ULUSLARARASI BİR
ARAŞTIRMA

Tevfik Demirçiftçi

2502150305

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. İsmail KIZILIRMAK

İSTANBUL-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZ ONAYI



ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : TEVFIK DEMİRÇİFTÇİ Numarası : 2502160305
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ Danışmanı : PROF. DR. İSMAIL KIZILIRMAK
Tez Savunma Tarihi : 30.09.2019 Saati : 10.30
Tez Başlığı : KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ UZMANLARININ
YETKİNLİKLERİ VE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR: ULUSLARARASI BİR
ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI: Ö Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin 60. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezini **KABULUNE ÖYELİĞİ** HAYÇERLİĞİYLE karar verilmiştir.

JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER		KABUL
2- PROF. DR. İSMAIL KIZILIRMAK		KABUL
3- PROF. DR. SALİH KUŞLUVAN		KABUL
4- DOÇ. DR. GÜREL ÇETİN		KABUL
5- DR. ÖĞR. ÜYESİ FAZIL KAYA		KABUL

YEDEK JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MEHMET ERKAN		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ EZGİ ERKMEN		

ÖZ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ UZMANLARININ YETERLİLİK ALANLARI VE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR: ULUSLARARASI BİR ARAŞTIRMA

TEVFİK DEMİRÇİFTÇİ

Gelir yöneticileri, otellerin istenilen finansal başarıya ulaşabilmek için, çok önemli rol oynamaktadır. Otelcilik endüstrisi gelir yöneticilerinin etkinliğinin farkına varmış ve oteller, çeşitli unvanlar altında gelir yöneticileri istihdam etmeye başlamışlardır. Fakat gelir yöneticileri içsel ve dışsal sebeplerden kaynaklanan çeşitli zorluklar ile mücadele etmeye çalışmaktadır. Bununla beraber otellerde gelir yöneticisi olarak çalışmakta olan kişiler, yeterli yetkinlikte, gelir yöneticisi bulamamaktan şikâyet etmektedir. Gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar, sahip olması gereken yetkinlikler ve otelcilik okullarında okutulması gereken dersler ile ilgili uluslararası çalışma sayısı da çok kısıtlıdır.

Bu çerçevede, bu tezin dört amacı bulunmaktadır. İlk amacı, gelir yöneticilerinin karşılaştığı sorunları belirleyebilmek ve bu sorunların önem derecesini anlamaktır. İkinci amacı ise bu sorunları çözebilmek için gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikleri ortaya çıkarmaktır ve bunların önem derecesini anlamaktır. Üçüncü amacı ise gelir yöneticilerinin yetkinliklerini artırabilmek için üniversitelerde okutulması gereken dersleri belirleyebilmek ve önem derecesini ortaya çıkarmaktır. Dördüncü amacı ise, turizm ve otelcilik diploması ile turizm ve otelcilik diplomasına sahip olmayan gelir yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklar arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışmanın uygulama alanını, dünyanın çeşitli bölgelerinde çalışan gelir yöneticileri oluşturmaktadır. İlk önce İstanbul’da uluslararası otellerde çalışan 14 gelir yöneticisi ile yüz yüze görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerden sonra anket hazırlanmıştır. Anketin içinde, gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar, onların sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler ve üniversitelerde okutulması gereken dersler ile ilgili sorular sorulmuştur. Anket, Uluslararası Otelcilik Satış ve Pazarlama Derneği’ne (HSMIA) üye gelir yöneticilerine gönderilmiştir. Bu anketin analizi için SPSS 24 programı kullanılmıştır. Gelir yöneticileri tarafından belirlenen en önemli sorunlar sırasıyla veri doğruluğu, mal sahibinin yaptığı bütçe baskısı, gelir yönetimi

departmanının yapısının oluşturulması, ekonomik dengesizlik ve yeteri kalitede gelir yöneticisinin bulunmamasıdır. Gelir yöneticileri tarafından en fazla sahip olunması gereken yetkinlikler sırasıyla, analitik düşünebilme, karar verme, büyük resmi görebilme, tahmin yapabilme ve veriyi stratejiye çevirebilmedir. Gelir yöneticilerine göre, üniversitelerde okutulması gereken en önemli dersler sırasıyla; veri analitiği, stratejik yönetim, fiyatlandırma, istatistik ve elektronik dağıtımdır.

Anahtar Kelimeler: Gelir Yönetimi, Gelir Yöneticileri, Zorluklar, Yetkinlik, Otelcilik Eğitimi, Konaklama İşletmeleri, İnsan Kaynakları



ABSTRACT

COMPETENCIES OF REVENUE MANAGEMENT EXECUTIVES and THEIR CHALLENGES: AN INTERNATIONAL RESEARCH

TEVFIK DEMİRÇİFTÇİ

Revenue executives play an essential role in hotels in order to reach their financial goals. Hotel industry realizes the effectiveness of revenue executives and hotels hire revenue executives under different titles such as director of revenue manager, revenue analyst, revenue executive. However, revenue managers face internal and external challenges. In addition to this, revenue managers complain about the lack of qualified candidates. There are few international studies about the revenue executives' challenges, the competencies that revenue executives need to have, and revenue management related courses which should be on the hospitality curriculum.

In this context, this dissertation has four purposes. The first purpose is to indicate the revenue management executive challenges and their importance level. The second purpose is to understand the knowledge, skills, and competencies that revenue executives need to have. The third purpose of this study is to indicate the courses which are related to revenue management and understand the importance level of them. The fourth purpose is to compare the challenges of revenue managers who have formal tourism and hotel management degree and who do not have formal tourism and hotel management degree and find out if there are differences between them.

The application area of this study is the revenue executives of hotels who work all around the globe. First, 14 revenue executives who work in international chain hotels were interviewed face to face. After interviewing with them, a survey was created. In the survey, there were questions about the challenges of revenue management executives, the competencies of revenue executives, and the courses which should be taught about hotel revenue management. The survey was sent to Hospitality Sales and Marketing International (HSMIA) members who work as revenue executives. SPSS 24 was used in order to analyze the responses.

The most significant challenges considered by respondents are data integrity, owner pressure, the structure of the revenue management department, economic instability, and lack of qualified revenue managers. The most important competencies, which revenue executives should have, are analytical skills, decision-making skills, seeing the big picture, forecasting, and turning data into strategy. The most critical courses which should be on the curriculum of hospitality schools are data analytics, strategic management, pricing, statistics, and online distribution. The respondents who have tourism and hotel management degree consider that economic instability, data integrity, and lack of qualified revenue executives are the most challenging problems for them.

Keywords: Revenue Management, Revenue Managers, Challenges, KSAs, Hospitality, Competencies, Hospitality Education, Hospitality Organizations, Human Resources.

ÖNSÖZ

Gelir yöneticilerinin sorunları ve eğitimleri ile ilgili olan bu bilimsel çalışmanın hem otelcilik endüstrisi için hem de diğer bilimsel çalışmalara yararlı bir kaynak olacağını ümit etmekteyim.

Tez konusu seçiminde ve tezin bütün aşamalarında bana yardımcı olan değerli tez danışmanı hocam Prof. Dr. İsmail Kızılırmak'a şükranlarımı sunarım. Bununla birlikte tezi yazmam sürecinde fikirsel katkılarıyla bu bilimsel çalışmanın yazılmasında büyük destekleri olan değerli hocalarım Prof. Dr. Salih Kuşluyan'a, Doç. Dr. Gürel Çetin'e, Dr. Öğretim Üyesi Fazıl Kaya'ya ve Dr. Amanda Belarmino' ya teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Çalışma sürecinde bana her daim yardımcı olan Arş. Gör. Dr. İbrahim Cifçi'ye, Arş. Gör. Dr. Onur Cüneyt Kahraman'a ve Arş. Gör. Sema Küçükali'ye teşekkürlerimi sunarım.

Beni bugünlere gelmeme sebep olan annem Hatice Peker'e saygı ve sevgilerimi sunarım.

Tevfik Demirçiftçi

İstanbul- 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
ÖNSÖZ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	1
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTELCİLİKTE GELİR YÖNETİMİ ve GELİR YÖNETİCİLERİ

1.1. Gelir Yönetiminin Tanımı	4
1.2. Gelir Yönetimindeki Ana Kriterler	5
1.3. Gelir Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	8
1.4. Gelir Yönetimi Uygulamalarının Süreci	10
1.4.1. Pazar Bölümlenmesi	12
1.4.2. Talep Tahmini	12
1.4.3. Envanter Yönetimi	18
1.4.4. Fiyatlandırma	22
1.4.5. Dağıtım Kanalları Yönetimi	32
1.4.6. Elektronik Olmayan Dağıtım Kanalları	33
1.4.7. Otelde Konaklamakta Olan Misafirler	33
1.4.8. Kapı Müşterisi (Walk-In)	33
1.4.9. Otel Doğrudan Telefon Satışları	34
1.4.10. Grup Satışları	34
1.4.11. Turizm Gelişimi ile İlgili Kamu Kurumları	35
1.5. Elektronik Dağıtım Kanalları	35
1.5.1. Merkezi Rezervasyon Sistemleri (CRS)	36
1.5.3. İnternet Dağıtım Sistemleri (İDS)	38
1.5.4. Otelcilik Endüstrisinde Gelirler Yönetimi Uygulaması Değerlendirilmesi	43

1.6. Otellerde Gelir Yöneticileri.....	57
--	----

1.6.1. Gelir Yönetimi Departmanı Organizasyonu	63
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİ UZMANLARININ KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR:

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Otelcilik Endüstrisinin Yaşadığı Zorluklar	68
---	----

2.1.1. Pazarlama Çevresine Ait Zorluklar.....	68
---	----

2.1.2. Otelcilik Endüstrisinde İnsan Kaynaklarına Ait Zorluklar	74
---	----

2.2. Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar: Literatür Taraması.....	79
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİ UZMANLARININ SAHİP OLMASI GEREKEN BİLGİ, BECERİ ve YETKİNLİKLER

3.1. Otelciliğe Ait Yetkinlik Modeli ve Yetkinlikler	83
--	----

3.1.1. Otelcilikte İş Yetkinliği	86
--	----

3.1.2. Otelcilikte Kişisel Yetkinlik	87
--	----

3.1.3. Otelcilikte İnsan Liderliği Yetkinliği	89
---	----

3.1.4. Yönetim Seviyesine Göre Yetkinlikler.....	90
--	----

3.2. Gelir Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler	91
---	----

3.3. Otelcilikte Gelirler Yönetimi Eğitimi	96
--	----

BÖLÜM 4

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GELİRLER YÖNETİMİ UZMANLARININ

ÖZELLİKLERİ, KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA YÖNELİK ULUSLARARASI

ARAŞTIRMA.....	99
----------------	----

4.1. Araştırmanın Amacı	100
-------------------------------	-----

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	101
--	-----

4.3. Araştırmanın Modeli	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
--------------------------------	----------------------------------

4.4. Veri Toplama Yöntemi	103
---------------------------------	-----

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi	105
--	-----

BULGULAR.....	109
---------------	-----

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
KAYNAKLAR.....	122
EKLER.....	152
ÖZGEÇMİŞ.....	171



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Gelir Yönetimi Uygulamalarının Yönetimsel Seviyesi.....	10
Tablo 2: Gelir Yönetimi Uygulamalarının Süreçlerinin Aşamaları: Farklı Tanımlar	11
Tablo 3: Doluluk Raporu	14
Tablo 4: Basit Tahmin Tipleri	15
Tablo 5: Fiyatlandırma Stratejisi Elementleri.....	23
Tablo 6: İndirim Miktarı Hesaplama	27
Tablo 7: Fiyat Noktaları İçin Belirlenmesi Gereken Detaylar	29
Tablo 8: Fiyatı Etkileyen Fiziksel Karakterler	30
Tablo 9: İnternet Dağıtım Sisteminin İçeriği	39
Tablo 10: Genel Odalar Dışındaki Gelir Kaynakları	44
Tablo 11: STR Terimleri ve Tanımlamaları	47
Tablo 12: STR Aylık Gidişat Raporu.....	50
Tablo 13: Sıralama Analizi	50
Tablo 14: ADR İndeks Sonuçları ve İlk Değerlendirme	51
Tablo 15: ADR İndeks Özeti.....	51
Tablo 16: %100 RevPar İndeks Değerlendirilmesi	53
Tablo 17: Pazar Payı Raporu.....	54
Tablo 18: Arz Verisi.....	55
Tablo 19: Gelir Yöneticileri için Farklı Unvanlar	57
Tablo 20: Örnek Gelir Yöneticisi İş Tanımı.....	58
Tablo 21: Otelcilik İşletmelerinde Pazarlama Çevresi.....	69
Tablo 22: Otelcilik İşletmelerinin Takip Etmesi Gereken Kamuoyu Tipi	74
Tablo 23: Otelcilik Endüstrisinde İş Gücü Yapısı	75
Tablo 24: Otelcilikte Yetersiz İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kötü İstihdam Koşulları	77
Tablo 25: Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar	80

Tablo 26: Otelcilik Yetkinlik Modeli.....	85
Tablo 27: Gelir Yönetimi Yetkinlik Modeli 1.....	93
Tablo 28: Gelir Yönetimi Yetkinlik Modeli 2.....	95
Tablo 29: Otelcilik Gelir Yönetimi Dersi Verilen Bazı Otelcilik Okulları	97
Tablo 30: Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar	106
Tablo 31: Gelir Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler.....	107
Tablo 32 : Otelcilik Okullarında Okutulması Gereken Gelir Yönetimi ile İlgili Dersler .	107
Tablo 33: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	109
Tablo 34: Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorlukları.....	111
Tablo 35: Gelir Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler.....	112
Tablo 36: Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar-Turizm Diplomalı ve Turizm Diplomalı Olmayanlar.....	113
Tablo 37: Gelir Yönetimi Dersleri.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Gelir Yöneticisi: İlk Evre.....	60
Şekil 2: Gelir Yöneticisi: İkinci Evre	61
Şekil 3: Gelir Yöneticisi: Üçüncü Evre	62
Şekil 4: Gelir Yöneticisi: Dördüncü Evre	63



KISALTMALAR DİZİNİ

GY	: Gelir Yönetimi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
RevPar:	: Oda Başına Düşen Gelir
STR	: Smith Travel Research
GDS	: Global Dağıtım Sistemi
IDS	: İnternet Dağıtım Sistemleri
PMS	: Otel Bilgisayar Sistemleri
ADR	: Ortalama Günlük Oda Fiyatı
RevPor	: Konaklatılan odabaşına düşen geliri
CRS	: Merkezi Rezervasyon Sistemi
HSMAI	: Uluslararası Otelcilik Satış ve Pazarlama Derneği

GİRİŞ

Gelir yönetimi (GY), gelirleri azami seviyeye çıkarabilmek için hizmet işletmeleri tarafından uygulanan bir stratejidir. GY uygulamaları otellerin karlılık oranlarının artmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden hem akademik çevre hem de iş dünyası, GY uygulamalarına çok önem vermektedir. GY kültürü, çerçevesinde çalışan oteller talebin dinamiklerini, çok yakın bir şekilde takip ederler. Bu disiplin sayesinde, oteller talebin yüksek olduğu tarihlerde, fiyat ve envanter kısıtlamalarını kullanarak kârlarını en üst seviyeye çıkarırlar. Bununla birlikte, rezervasyon gidişatının sistematik olarak gözetimi ve rakiplerin fiyatlarının kontrolü, otelleri daha stratejik kararlar vermelerini sağlarlar.

GY sunduğu avantajlara rağmen, otelcilik endüstrisi halen GY uygulamalarına kuşkuyla yaklaşmaktadır. Bunların çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Öncelikle, otelcilik endüstrisinde havayollarına göre daha fazla rekabet vardır (Mainzer ,2004:5). Başka bir deyişle otelcilikte, çok fazla marka bulunmaktadır ve otellerin çoğu bireysel ve küçük oteller olarak işletilmektedir. İkinci olarak, gelir yönetimi sistemlerine bağlı olması gereken sistem sayısı çok fazladır ve karmaşıktır. GY sistemlerinin otelcilikte yaygınlaşmamasının diğer bir sebebi de oteller arasında olan fiyat savaşlarıdır. Ayrıca, otellerin kaynak ve kalifiye personel sıkıntısı GY uygulamalarını sektöre uğratmaktadır. Genellikle, sadece büyük oteller gelir müdürü ya da yöneticisi unvanına sahip çalışanlara sahiptir (Mainzer, 2004). İlaveten, otel müdürleri, GY ana prensiplerinden olan talebe göre değişen fiyatların misafir memnuniyeti olumsuz etkileyeceğini düşünmektedir (Choi ve Mattila, 2004:308). Son olarak, otelcilerin GY uygulamalarında kalış süresi ve oda gelirleri dışında kalan diğer yan hizmetlerden elde edilen gelir vb. çözümleri gereken sorunları vardır (Cross vd., 2009). Bunlarla birlikte otelcilik endüstrisinin, dinamik, rekabetçi ve çok boyutlu yapısı otelciler için problemler yaratmaktadır. Bunlar sırasıyla, fiyatlandırma, dağıtım kanallarının yönetimi, teknolojiye ilerlemeler, diğer sistemler ile bağlantı sorunları, büyük veri, fiyat adaleti, insan kaynakları ve uzun dönemli sözleşmelerdir. Otelcilik GY akademik çalışmalarında, literatür, GY'nin farklı modellerine (GY sistemleri, fiyat kısıtlamaları, fiyat modelleri) ya da GY'nin talep tarafına (müşterilerin fiyat bakış açısı, müşterileri ilişkileri yönetimi) odaklanmıştır. Literatür, GY departmanında çalışan profesyonelleri ihmal etmiştir. Gelir müdürlerinin, otelcilik endüstrisinde önemli rolleri bulunmaktadır nedeni şu ki gelir

yöneticileri otellerin satış fiyatını belirleyenlerdir. Onlar değer, arz ve talep, tüketici ödeme istekliliği vb. kavramları bilmek zorundadır. Gelir yöneticiliği mesleği, hem bilim (algoritma) ve hem de sanattır (iç güdü). GY'ni iyi bir şekilde uygulayabilmek için, GY pazarlama ve operasyonel faaliyetleri ile birleştirilmelidir (Mauri, 2012:286). Sonuç olarak, GY'nin otelcilik endüstrisinde yaygınlaşamamasının bir sebebi de gelir yöneticilerinin yaşadığı zorluklardır. Bu zorlukların çözülebilmesi için gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler bulunmaktadır.

Misafir davranışlarını analiz edebilmek, fiyat hassasiyetini ve rakiplerin hareketlerini anlayabilmek için gelir yöneticilerinin çeşitli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Hinterhuber ve Liouzu, 2012:70). Bir otel çok iyi bir GY sistemine sahip olabilir fakat bu sistemler, yetkin gelir yöneticileri tarafından yönetilmediği zaman istenilen sonuçlar elde edilmez (Yeoman ve Watson, 1997). Gelir yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin artması, otellerin gelirlerinde hissedilir derecede artışa sebep olacaktır (Skugge, 2004:52). Bunun için gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler netleştirilmelidir.

Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan (2016) ise, GY ile ilgili bilgi, beceri ve yetkinlikleri, dört kısımda özetlemiştir. Bunlar sırasıyla, kişisel yetkinlikler, temel yetkinlikler, teknik yetkinlikler ve etik yetkinliklerdir. Kişisel yetkinlikler analitik ve sosyal olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Analitik yetkinlikler, etkili muhakeme yeteneği, büyük resmi görebilme becerisi, değişime adapte olabilme vb. yetkinlikleri içerir. Sosyal yetkinlikler ise, eğitebilme (öğretmenlik) yeteneği, danışmanlık yapabilme ve motive edebilme vb. yetkinlikleri içerir. Analitik yetkinlikler, gelir yöneticileri tarafından fiyat tahminlemesi ve dağıtım kanallarının otele getirdiği maliyetler vb. hesaplama faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için kullanılır. Sosyal yetkinlikler ise, gelir yönetimi toplantılarını yönetmek ve rezervasyon personeline GY stratejileri hakkında koçluk yapmak vb. işleri gerçekleştirebilmek için kullanılır. Temel yetkinlikler, yönetsel bilimler (pazarlama, insan kaynakları) ve davranışsal bilimler (psikoloji ve sosyoloji) hakkında bilgi sahibi olması ile ilgilidir. Teknik yetkinlikler, gelir yönetimi operasyonları ve bu operasyonların nasıl işlediği ile doğrudan alakalı, yetkinliklerdir. Çeşitli GY yazılımları bilmek, bu yazılımların mantığını ve nasıl işlediğini anlamak, pazar bilgisi teknik yetkinlikler ile ilgilidir. Son olarak, gelir yöneticileri için, etik yetkinlikler çeşitli ahlaki prensipler ile ilgilidir.

Profesyonellik, dürüstlük, çalıştığı kuruma karşı sorumluluk ve hata yaptığında hatayı kabul edebilme ve bunu dürüstçe bir şekilde ifade edebilme etik yetkinliklerle ilgilidir.

Kimes (2008) yetersiz insan kaynağının GY'nin en önemli zorluklarından birisi olacağını belirtmiştir. Yakın zamanda yapılan çalışmalara göre de yetkin bir gelir yöneticisi bulmak ve bir organizasyonun içinde o kişinin uzun yıllar çalışmasını sağlamak oldukça güçtür (Wang vd., 2015; Josephi, Stierand ve Van Mourik, 2016; Demirçiftçi, Çetin ve Bilgihan, 2017). Bu yüzden hem endüstri hem de akademi gelir yöneticilerini yetiştirebilmek ve var olan gelir yöneticilerini daha etkin hale getirebilmek için GY ile ilgili eğitim programları düzenlemeye başlamışlardır.

Bu tezin dört amacı bulunmaktadır. Bu tezin ilk amacı, gelir yöneticilerinin karşılaştığı sorunları belirleyebilmek ve bu sorunların önem derecesini anlamaktır. İkinci amacı ise bu sorunları çözebilmek için gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikleri ortaya çıkarmaktır ve önem derecesini belirlemektir. Üçüncü amacı ise gelir yöneticilerinin yetkinliklerini artırabilmek için üniversitelerde okutulması gereken dersleri belirleyebilmek ve önem derecesini ortaya çıkarmaktır. Dördüncü amacı ise, turizm ve otelcilik diploması ile turizm ve otelcilik diplomasına sahip olmayan gelir yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklar arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTELCİLİKTE GELİR YÖNETİMİ ve GELİR YÖNETİCİLERİ

1.1. Gelir Yönetiminin Tanımı

Gelir yönetimi (GY), otelcilik endüstrisinde uzun yıllardan beri kullanılmaktadır. Rekabetin artmasıyla birlikte, GY otelcilik endüstrisinde çok stratejik bir öneme sahip olmuştur. GY aynı zamanda getiri yönetimi (Yield Management) olarak da bilinmektedir. Getiri kelimesi, havacılık endüstrisinde, “mevcut koltuk milinin geliri” olarak ifade edilmektedir (Korkmaz, 2014,s:5). Bu ifade başka sektörler tarafından “mevcut ürün birimi başına gelir” şekliyle kullanılmaktadır (Korkmaz, 2014:5). Getiri yönetimi, Emeksiz ve Yolal (2007, s:8) tarafından *“Talep ve kapasite yönetiminde etkinliğin sağlanması ve gelirin en yüksek düzeye çıkarılması için, geleceğe yönelik stratejik çalışmaların yapılması ve kalış günü yaklaştıkça da taktikler geliştirerek kapasite kullanımının en üst düzeye çıkarılmasını hedefleyen bir sistem”* olarak tanımlanmıştır.

GY, getiri yönetimi ile aynı şekilde kullanılabilir. Burgess ve Bryant'a, (2001) göre getiri yönetimi sadece oda gelirleriyle ilgilidir. GY ise, bütün otelin gelirleri ile ilgilidir. GY’inde ilk önce müşteriler satın alma amaçlarına göre çeşitli pazar bölümlerine bölünürler. Otelin kapasitesi, kârlılığı en üst seviyeye çıkarabilmek için, çeşitli pazar bölümlerine ait olan müşterilere tahsis edilirler. Böylelikle, GY arz ve talebi eşleştiren önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (El Haddad, Roper ve Jones, 2008:2011; Ivanov, 2014: 7).

GY ise, *“doğru bilgi sistemleri ve doğru fiyatlandırma stratejileri kullanarak, doğru müşteriye, doğru fiyatla ve doğru zamanda, doğru kapasiteyi sunabilmektir”* olarak tanımlanmıştır (Ivanov, 2014:7). Bir başka tanıma göre GY, sabit ve stoklanamaz envanerin, en fazla kâr getiren misafirlere tahsis edilmesinin metodolojik yaklaşımıdır (Zeithaml vd., 2006). Cross, (1997, :34) GY yönetimini şu şekilde tanımlamıştır. *“Mikro pazar seviyesinde disipline edilmiş taktiklerin uygulanarak tüketici davranışlarının tahmin edilmesi, ürün uygunluğunun optimize edilmesi ve gelir artışının maksimize edilmesidir.”* GY, öngörülen satılabilir oda kapasitesinin önceden belirlenmiş pazar bölümlerine tahsis edilerek en uygun fiyattan satılması yönetimi olarak da tanımlanabilir (Emeksiz ve Akoğlan, 2002, s:269).

GY, talep yaratma konusunda stratejik bir öneme sahiptir ve bu da gelir yönetiminin pazarlama konusu haline getirmektedir (Cross vd., 2008; Ivanov, 2014 :7). GY teorisi sadece pazar araştırmasından değil aynı zamanda, operasyon (Ivanov, 2014: 7; Talluri ve Van Ryzin, 2004:2) ve fiyat araştırmasından da (Shy, 2008:11; Ivanov, 2014: 7) faydalanmıştır.

1.2. Gelir Yönetimindeki Ana Kriterler

GY uygulamalarında, yapılan tanımlamalara dayanarak belirli ana kriterler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, otellerin net gelirlerinin ve brüt işletme karlarının uygun seviyede tutulmasıdır. Otellerin net geliri, satış gelirlerinden vergi ve komisyon tutarının çıkarılmasıyla bulunur. Brüt işletme kârları ise, net gelirden pazarlama, insan kaynakları, ürün vb. maliyetlerin çıkarılmasıyla bulunur (Dopson and Hayes, 2015). Buradaki en önemli kelime uygun seviyedir. Net geliri en üst seviyeye çıkarabilmek demek, kârın en yüksek seviyeye çıkarılması anlamına gelmez. Örneğin, otelde kalan misafirlerin ek kalma maliyetleri yüksek olabilir. Bunun sonucunda, brüt işletme kârları da düşebilir (Forgacs, 2017).

İkinci kriter ise doğru misafirdir (Kimes ve Wirtz, 2003). Her misafir, otel için kârlı bir misafir değildir. Bazıları, çok fazla ücret ödemesine rağmen, istekleri kolay bir şekilde karşılanamaz. Diğerleri ise o kadar az ücret öderler ki, otel oda ücretinin maliyetini karşılayamaz (Ivanov, 2014:9). Örneğin, oteller yüksek doluluk zamanlarında (Dünya Kupası, Final Four, Formula 1 vb.) misafirlerine asgari kalma kısıtlamaları uygularlar. Böylelikle bir gece, eğlence amaçlı gelen misafirleri, reddederek, uzun dönem konaklama isteyen misafirlerden daha fazla kâr elde edebilirler (Ivanov ve Zhechev, 2012).

Üçüncü ölçüt ise, doğru üründür (Kimes, 1989). Doğru ürün hem misafir hem de otelciler tarafından belirlenir. Bu ürünün çeşitli özellikleri vardır. Bu ürün misafirin, ihtiyaç ve isteklerini karşılaması gerekmektedir. Ayrıca, bu turistik ürünü alabilmek için misafirin, ödeme gücünün olması gerekmektedir. Son olarak, bu ürünün otel için kârlı olması gerekmektedir (Burgess ve Bryant, 2001).

Dördüncü kriter ise, doğru dağıtım kanalıdır (Vinod, 2004). Oteller, odalarını farklı dağıtım kanallarından doğrudan misafire satabilirler ya da seyahat acenteleri vasıtasıyla satabilirler. Bu acenteler sırasıyla, klasik seyahat acenteleri, çevrimiçi seyahat acenteleri, küresel

dağıtım sistemleri ve çevrimiçi rezervasyon sistemleri olabilirler (Ivanov ve Zhechev, 2011:23). Her dağıtım kanalı farklı, misafir kitlesine ulaşır. Her dağıtım kanalının farklı maliyeti vardır. Sonuç olarak GY'nin amacı, doğru müşteriye, düşük maliyetlerle ulaşmasını sağlayan dağıtım kanallarını bulmaktır (Mauri, 2013).

Beşinci kriter ise doğru fiyatlandırmadır (Buckhiester, 2011). GY araçlarında en önemli araç, doğru fiyattır zira fiyatın gelir ile doğrudan bir bağlantısı vardır. Doğru fiyat misafirin ödemek istediği fiyattır ve otelin ise satmak istediği fiyattır. Misafirin amacı olabildiğince düşük fiyat ile satın almak, otelin amacı ise olabildiğince yüksek fiyattan satmaktır. Fakat misafir kendisine yüksek fiyattan satıldığını hissederse, misafir güveni zedelenebilir (Ivanov, 2014 :10).

Altıncı kriter ise doğru zamandır (Ivanov,2014:10). Doğru zamanlama GY'nin en önemli unsurlarından bir tanesidir. Örneğin, iş otelleri için, pazar gecesi talebin en düşük olduğu gündür. Fakat pazartesi sabah erken bir toplantısı olan birisi için pazar gecesi otelde kalmak çok önemlidir. Sonuç olarak, pazar gecesi fiyatlarını bütün pazar bölümleri için düşük tutmak, mantıklı bir karar olmayacaktır. Geliri en yüksek seviyeye çıkarabilmek için, zamana göre stratejik fiyatlandırma yapmak gereklidir (Abrate and Viglia, 2016).

Yedinci kriter doğru iletişimdir (Cross, 1997). Otellerin pazarlama iletişim çalışmaları, fiyatların ve ürünün nasıl algılanacağını doğrudan etkilemektedir. Bilginin otel ağ sayfasında nasıl sağlanacağı veya fiyatların nasıl sunulacağı misafirlerin bakış açısını doğrudan etkilemektedir (Demirciftci vd., 2010; Ivanov, 2014).

Yukarıdaki çalışmalara göre, GY uygulamalarının gayesi, işletmenin azami kârı elde etmesidir. Bunu yapabilmek için oteller sınırlı envanterlerini, var olan talebe göre doğru fiyattan satmalıdırlar. Sonuç olarak GY uygulamaları içinde bir sürü unsuru bulunduran, aktif bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Korkmaz, 2014: 7) Bu sürecin doğru olarak uygulanabilmesi için, şu yöntemlerin izlenmesi gerekmektedir.

- Talebi doğru tahminleyebilmek için, geçmiş dönemki veriler ve şu anki gidişat hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Otelde rezervasyonu olup gelmeyen, odasını erken teslim eden, otelden geç ayrılan, iptal edilen rezervasyonların istatistikleri günlük olarak tutulması gerekmektedir (Cullen,

2015:47; Korkmaz,2014: 7). Sonuç olarak bu verileri toplayabilmek için güvenilir bir bilgi sistemleri teknolojisine ihtiyaç vardır (Kimes, 1989:18).

- Doğru fiyatlandırma stratejisini uygulayabilmek için misafirlerin oda fiyatına karşı duyarlılıklarını, tüketici psikolojileri ve rakiplerin durumu analiz edilmelidir (Bitran ve Caldentey, 2003). Bununla birlikte otel müşterilerinin belli pazar bölümlerine ayrılması gerekmektedir (Kimes, 1989). Her pazar bölümü için ayrı talep düzeyleri ölçülmelidir. Rakiplerin durumunu analiz edebilmek ve pazarda bir boşluk yakalayabilmek için hedef odaklı pazarlama araştırması yapılmalıdır (Korkmaz, 2014:7).
- Gelecekte doğru fiyatlandırma kararları verebilmek için, bir başka deyişle talebin doğru bir şekilde tahmin edilebilmesi için, diğer otellerin doluluk oranları, diğer otellerde konaklayan gruplar, otelin bulunduğu bölgedeki büyük konferanslar vb. bilgiler detaylı bir şekilde takip edilmelidir (Tranter, Stuart-Hill and Parker, 2009).
- Ekonomik duruma ve otelin bulunduğu bölgedeki talep durumuna göre belli fiyat ölçütleri oluşturulmalıdır. Kişilerin veya şirketlerin geceleme sayılarına göre, belli indirimler sağlanabilir. Bu fiyatların hangi durumlarda kullanılıp kullanılmayacağı konusunda belli kurallar getirilmelidir (Korkmaz, 2014:8). Sonuç olarak, fiyatlandırma politikaları doğru bir şekilde oluşturulmalı ve misafirin istek ve ihtiyaçları karşılanmalıdır (Ivanov ve Ayas, 2017).
- GY uygulamaları sebebiyle bazı misafirlerin şikâyetleri olabilir. Bu şikâyetleri doğru bir şekilde yönetebilmek için, personelin eğitilmesi gerekmektedir (Korkmaz, 2014:8).
- GY'den istenilen faydayı sağlayabilmek için doğru hedefler belirlenmelidir. Bu hedefler sürekli gözden geçirilmelidir. Otelde çalışanların hepsinin tek bir hedefe odaklanması gerekmektedir. GY organizasyonun içine doğru bir şekilde uyarlanmalıdır. Bunu da doğru bir şekilde yapabilmek için doğru bir organizasyon yapısına ihtiyaç vardır (Demirçiftçi, Akova ve Mamadi, 2016).

GY uygulamaları otelcilik endüstrisinde çok önemli ve stratejik hale gelmiştir (Çetin, Demirçiftci ve Bilgihan, 2016:132). Bu yüzden, GY'nin otelcilik uygulamaları münferit olarak

incelenmelidir. Fakat, GY'nin havayolu ulaştırmasındaki tarihsel olarak geçirdiği süreçler bilinmeden, otel işletmelerindeki GY uygulamaları doğru bir şekilde anlaşılamaz (Emeksiz, 2002: 5).

1.3. Gelir Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1970'lerin sonlarına kadar Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) hava yolları federal hükümet tarafından sıkı bir şekilde denetlenmekteydi ve çeşitli kısıtlamalar uygulanmaktaydı. Bu kısıtlamaların içerisine ilgili rotalar ve uçuş ücretleri de dâhil edilmiştir. 1978'de ABD'deki kanun değişikliğinden sonra, bütün havayolu endüstrisinin çalışma şekli değişti. Havayolları, serbest bir şekilde, yolcular, ücretler ve rotalar için rekabet edebileceklerdi. Süregelen fiyat savaşları, getiri yönetiminin ortaya çıkmasına sebep oldu (Tranter vd. 2014: 22).

Getiri yönetimi bizim şu an kullandığımız gelirler yönetiminin öncüsü olarak bilinmektedir. Getiri yönetiminde iki önemli terim bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, getiri (yield), diğerisi ise yk faktörü (load) faktörü'dr. Getiri, yolcu başına uçuş yapılan her 1 mil başına düşen geliri ifade etmektedir. Yük faktörü ise uçakta satılan koltukların oranını belirtmektedir. Uçuş başına düşen toplam yolcu ücretini hesaplayabilmek için ilk önce getiri uçağın yapacağı mil ile çarpılır. Daha sonra, uçaktaki koltuk sayısı, yk faktörü ile çarpılır (Tranter vd. 2014: 22).

$$(Getiri * Uçuş Yapılan Mil) * (Koltuk Sayısı * Yük Faktörü)$$

Yasa değişikliğinden sonra, ABD'de düşük btli (ekonomik) hava yolları endüstriye girmeye başlamıştır. Aynı zamanda, var olan havayolları, uçuş alanlarına yeni noktaları eklemeye başladılar. Bunun sonucu olarak da fiyat savaşları yaşanmaya başladı. Havayolları endüstrisinin, karlılık oranları düşmeye başladı. Havayolları gelirlerini artırabilmek için, havayolları getiri ve yk faktörlerini analiz etmeye başladı. Havayolu fiyat analistleri, hangi ücretleri, hangi uçuşlarda uygulayacaklarını belirlemeye başladılar. Envanter müdürleri de kaç koltuğın hangi ücret ile satılacağını belirlediler. Fiyat savaşlarının tam ortasında, geleneksel havayollarındaki, fiyat strateji uzmanları, küçük havayolları ile rekabet edebilmek için fiyatlarını düşürdüler. Envanter müdürleri, indirimli fiyat önerebilmek için daha fazla koltuk tahsis etmeye başladılar. Bunun sonucu olarak daha fazla koltuk satmaya başladılar fakat gelirleri düştü.

Yüksek yoğunluk demek, yüksek maliyet demektir. Daha fazla yolcu demek, daha fazla yemek maliyeti ve daha fazla taşınacak bagaj demektir (Tranter vd., 2014:22).

Havayolları endüstrisi, bunu telafi edebilmek için, yukarıdaki uygulamaların tersini uygulamaya başladı. İndirim uygulamalarını sınırlandırmaya başladılar fakat koltuk başına getiriye artırmayı başardılar. Bunun sonunda gelirleri yeniden artmadı. Uçak boşta olsa doluda olsa aynı yakıtı harcayacaktır ve sabit maliyetleri aynı olacaktır. Sonuç olarak, fiyat strateji uzmanları ve envanter müdürleri, gelirleri en üst seviyeye çıkarabilmek için çok büyük bir efor sarf etmeye başladılar. Sonuç olarak 1980’lerde, Amerikan Havayolları, bu doluluk ve getiri sorununu çözebilmek için gelirler sistemi yöntemi geliştirdi. “Sabre Rezervasyon Sistemini”, rekabette ayakta kalabilmek için, stratejik bir silaha çevirdi. Bu rezervasyon sisteminde olan verileri, kullanarak rekabette büyük bir avantaj sağladı (Tranter vd. 2014:23).

Havayollarının, GY uygulamaları başarılı olmuştur. Amerikan Havayolları Başkanı’na göre, GY sayesinde, şirketler ilave 500 milyon dolar gelir elde etmiştir (Tranter vd. 2014:23). Daha sonra oteller, restoranlar, golf sahaları, alışveriş merkezleri, telefon operatör şirketleri, konferans merkezleri ve diğer şirketler, GY uygulamalarını kârlı bir şekilde uygulamışlardır (Ivanov, 2014:7). Özellikle hava yolları endüstrisi etkili GY uygulamaları sayesinde kârlarını artırmaya başladıktan sonra, otelcilik endüstrisi, 1980’lerde aynı oda için farklı fiyatlar uygulamaya başlamıştır. Bu oda fiyatlarını rezervasyon sınırlama teknikleri ve çeşitli indirimler ile birleştirmiştir (Ferguson ve Smith, 2014). Marriott uluslararası zinciri GY kavramını kullanmaya başladıktan sonra, getiri yönetimi kavramı otelciler arasında etkinliğini kaybetmiştir (Cross, 1997). Marriott otel grubu GY uygulamalarını kullanmaya başladıktan sonra, büyük otel zincirleri, kendi GY sistemlerini kurmaya başlamışlardır. Hem genel merkez seviyesinde hem de bireysel otel bazında, otel endüstrisi, fiyat politikalarına GY prensiplerini uyarlamışlardır (Ferguson ve Smith, 2014). GY kararlarını uygulamak için GY süreçleri doğru bir şekilde incelenmeli ve anlaşılmalıdır. Aşağıda GY süreçleri ile ilgili bilgiler detaylı olarak belirtilmiştir.

Sabre, American havayolları tarafından kurulan küresel rezervasyon dağıtım şirketidir.

1.4. Gelir Yönetimi Uygulamalarının Süreci

GY, gelir ve kârı azami seviyeye çıkarmak için kullanılan, birbirine bağlı ve birleşik iş süreçleri olarak tanımlanabilir. Süreç, bir hedefe ulaşabilmek için, yapılandırılmış ve ölçülmüş kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Mauri, 2013). Dolayısıyla, GY uygulamaları, diğer alt süreç ve faaliyetleri içermektedir. Bu alt süreç ve faaliyetler, çeşitli safhalara ayrılabilir. Talluri ve Van Ryzin (2004), GY kararlarını üç kategoriye ayırmaktadır. Bunlar sırasıyla,

- Yapısal/stratejik kararlar: Pazar bölümlendirmesi ve hizmet farklılaştırılması, satış düzeni, ticari terimler (toptan satış indirimleri, iptaller ve iade koşulları) ve seyahat paketleri.
- Fiyat kararları: Fiyat belirleme, zamana göre ve ürün kategorilerine göre fiyatlandırma.
- Miktar kararları: Tekliflerin kabulü ve retti, çeşitli pazar bölümlerine ve dağıtım kanallarına kapasite tahsisi.

Tablo 1: Gelir Yönetimi Uygulamalarının Yönetimsel Seviyesi

Seviye	Açıklama	Sıklık
Stratejik	Pazar bölümlendirmesi ve fiyat farklılaştırması	Üç aylık ya da yıllık
Taktiksel	Rezervasyon limitlerini açıklamak ve güncellemek	Günlük ya da haftalık
Rezervasyon kontrolü	Ret edilecek ya da kabul edilecek rezervasyonları belirlemek	Gerçek zaman

Kaynak: (Phillips, 2005, s:70).

GY süreçleri ile ilgili çeşitli akademisyenler ve uzmanlar, farklı çalışmalar yapmışlar ve GY süreçleri ile ilgili farklı alternatif yollar ve aşamalar belirlemişlerdir. Aşağıdaki tabloda bu çalışmalar ile ilgili aşamalar detaylı olarak görülebilir.

Tablo 2: Gelir Yönetimi Uygulamalarının Süreçlerinin Aşamaları: Farklı Tanımlar

Yazar/yıl	Aşamalar
Beretta vd. (2000)	• Pazar bölümlleme ve fiyatlandırma • Talep tahmini • Envanter yönetimi • Satış ve rezervasyon
Vinod (2004)	• Pazar bölümlleme • Envanter havuzu • Talep tahmini • Arz tahmini • Gelirlerim pazar bölümlerine göre payları • Performans ölçümü ve raporlama
Talluri ve Van Ryzin (2004)	• Veri toplama • Tahminleme • Optimizasyon • Kontrol
Mehrotra ve Ruttley (2006)	• Talep tahmini • Talep optimizasyonu • Talep kontrolü • Talep takibi
Tranter, Stuart-Hill ve Parker (2009)	• Müşteri bilgisi ve tüketici davranışı • Pazar bölümlendirmesi ve seçimi • İç değerlendirme ve rekabet analizi • Ekonomik prensipler ve talep tahmini • Rezervasyon ve dağıtım kanalları • Değere dayalı dinamik fiyatlandırma • Kanal ve envanter yönetimi
Noone, McGuire ve Niemeier (2011)	• Talep modelleme • Talep tahmini • Optimizasyon • Rezervasyon kısıtlamaları kontrolü • Dağıtım kanalı yönetimi
Hayes ve Miller (2011)	• Pazar bölümlenmesi • Talep tahmini • Envanter yönetimi • Fiyatlandırma • Dağıtım kanalı yönetimi • Performans değerlendirilmesi

Kaynak: (Mauri, 2012, s.70)

1.4.1. Pazar Bölümlenmesi

Pazar bölümlenmesi, GY uygulamalarının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, çok önemli bir role sahiptir. Bir pazar bölümü, bir pazarı farklı ve homojen alt gruplara bölerek oluşturulur (Mauri, 2013). Geleneksel pazar bölümlendirilmesi teknikleri, demografik, coğrafik köken, psikografik ve davranışsal değişkenlere göre yapılır (Karagöz ve Özel, 2013). Demografik değişkenler, yaş, cinsiyet, din, gelir, medeni hal, eğitim seviyesi ve coğrafi köken ile ilgilidir. Psikografik değişkenler, faaliyetler, meraklar, düşünceler ve yaşam becerileri ile ilgilidir. Davranışsal değişkenler ise, misafirin, tutum, bilgi ve kullanım sıklığı ile ilgilidir (Kozak, 2010).

Tipik pazar bölümlendirmesi, bir turistik seyahatin amacına (turistik veya iş gezisi) ya da seyahat türüne (bireysel ya da iş) göre belirlenir. İki değişkenin kesişiminden, toplam dört sınıf oluşur. Bunlar sırasıyla, bireysel iş gezileri, bireysel turistik geziler, grup işleri (toplantılar ve kongreler) ve turistik gruplardır (tur ve sosyal gruplar) (Mauri, 2013).

1.4.2. Talep Tahmini

Etkin GY uygulamaları, misafir talebinin etkili bir şekilde kontrolüne göre kurgulanmıştır. GY'nin başarılı olabilmesi için, işletmelerin birbirine bağlı iki stratejik önemli noktayı yönetmesi gerekir. Bunlardan bir tanesi, fiyatlandırma, diğeri ise misafirin kullanım süresidir (Weatherford, Kimes and Scott, 2001:53; Kimes ve Chase, 1998:157). Fiyatlar, sabit (her müşteri için tek fiyat) veya değişken fiyat (farklı zamanlarda, farklı müşterilere, farklı fiyat) olabilir. Süre ise tahmin edilebilir ya da tahmin edilemez olabilir. Talebi kontrol edebilmek için değişken fiyatlandırma, kavramsal olarak basit bir süreçtir. Misafirlere düşük sezonda, indirimli fiyatlar sunulur ya da belli bir sınıftaki misafirler için düşük fiyat uygulanır. Örneğin, emekli çalışanlara, emekli indirimi buna örnek gösterilebilir. Süre kontrolünü yönetmek çok daha zordur fakat etkili süre kontrolü yaparak GY etkinliğini artırılabilir. Süre kontrolü, GY'ne hizmet uzunluğunun tahminini kolaylaştırır. Bunun sonucu olarak, şirketlerin amacı, sadece yüksek zamanlı dönemde değil, bütün zaman dönemlerinde gelirleri en üst seviyeye çıkarmaktır (Weather vd. 2001:157).

Doğru tahmin yapabilmek için verinin doğru olması gerekmektedir. Etkili veri analizi, talebin doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Potansiyel alıcıları tahmin etmek, doğru satış tahminlerinin yapılmasını sağlar. Otelciler için, oda talebinin doğru bir şekilde tahmini, çok önemlidir. Doğru gelir tahmini otelin departman müdürlerine daha verimli çalışma olanağı sağlar. Bununla birlikte, doğru tahmin sayesinde, satın alma departmanı otel operasyonları için doğru miktarda malzeme satın alırlar. Otellerin gelecekteki karlılıkları da doğru gelir tahminine bağlıdır. Oteller, gelecekteki karlılıklarına ve nakit akışlarına bakarak, yenileme kararlarını verirler. Son olarak ise oteller, doğru talep tahminleri kullanarak, daha etkili ve stratejik kararlar verirler (Forgacs, 2017:180).

Doğru ve faydalı talep tahmini yapabilmek için, gelir yöneticileri üç tane veri kaynağına bakar. Bunlar geçmiş veriler, şu andaki veriler ve gelecek verilerdir. Her veri çeşidi, talep tahmini için önemlidir. Etkin talep tahmini ise, her veri tipinin ortaya çıkardığı, doğru analizi içerir. Geçmiş veri, daha önce meydana gelen olayları anlatan verilerdir. Bu veriler aynı zamanda, gerçek veri veya sonuç verisi olarak bilinir. Tarihsel veriyi anlamak çok gereklidir zira gelirler yöneticisinin işi geleceği görebilmektir. Otelin geçmiş performansını anlamak, gelecek performansı hakkında karar verebilmek için en iyi yollardan bir tanesidir. Geçmiş performans, iyi ya da kötü olsa da bu önemlidir (Legohérel, Fyall ve Poutier, 2013).

Otelden otele değişmekle birlikte, gelecekte analiz yapabilmek için, otellerin şu verileri toplamaları gerekmektedir. Bunlar sırasıyla, gün başına yapılan rezervasyon sayısı ya da geceleme sayısı, gün başına ret edilen rezervasyon sayısı ya da geceleme sayısı, günlük iptal edilen rezervasyon sayısı, toplam giriş sayısı, toplam çıkış sayısı, gelmeyen sayısı, rezervasyonsuz gelen müşteri, günlük ortalama oda fiyatı ve doluluk oranıdır (Mauri, 2012:289).

Geçmiş veri, gelirler yöneticilerinin geçmişte ne olduğunu anlamalarına yardımcı olur. Şu andaki veriler ise, şu anı anlamak için kullanılır. Şimdiki verileri analiz edebilmek için 3 tip raporlama biçimi vardır. Bunlar sırasıyla doluluk ve müsaitlik raporları, grup takip raporları ve oda harici gelir takip raporları olarak söylenebilir (Oracle, 2019).

Aşağıdaki tablo 3'teki gibi, bir otelin doluluk raporu görülebilir. Toplam ayrılan oda sayısı, münferit ve grup rezervasyonlarının toplamı ile bulunur. Doluluk ise toplam ayrılan oda

sayısının, toplam envantere bölünmesiyle bulunur. Satışta olan odalar ise toplam envanterden toplam ayrılan oda sayısı çıkarılarak bulunur.

Tablo 3: Doluluk Raporu

Tarih	Gün	Toplam Envanter	Yer Ayrılan Oda Sayısı	Blok	Toplam Yer Ayrılan Oda Sayısı	Şimdiki Doluluk	Satışta Olan Odalar
6/2/19	Pazartesi	1400	825	60	885	%63,21	515
6/3/19	Salı	1400	715	250	965	%68,93	435
6/4/19	Çarşamba	1400	610	210	820	%58,57	580
6/5/19	Perşembe	1400	800	700	1500	%107,14	-100
6/6/19	Cuma	1400	475	1100	1575	%112,50	-175
6/7/19	Cumartesi	1400	450	650	1100	%78,57	300
6/8/19	Pazar	1400	275	125	400	%28,57	1000
6/9/19	Pazartesi	1400	925	0	925	%66,07	475
6/10/19	Salı	1400	850	250	1100	%78,57	300
6/11/19	Çarşamba	1400	725	400	1125	%80,36	275
6/12/19	Perşembe	1400	875	400	1275	%91,07	125
6/13/19	Cuma	1400	550	50	600	%42,86	800
6/14/19	Cumartesi	1400	500	50	550	%39,29	850
6/15/19	Pazar	1400	325	75	400	%28,57	1000
Toplam		19600	8900	4320	13220	%67,45	6380

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s.176).

Etkili otel bilgisayar yönetim sistemi, mevcut verileri takip edebilmek için gelir yöneticilerine yardımcı olur. Gerçek hayatta, otelcilere gelirleri yönetmesine yardımcı olan sofistike matematik programları otellerin rezervasyon sistemlerine ve bilgisayar sistemlerine bağlı olarak çalışırlar. Bu GY sistemleri, otellerin geçmiş ve şimdiki satış bilgilerini kullanarak, otellerin hangi fiyattan kaç adet oda satacağını belirlemelerini sağlar. Bu sistemler, satış

gelirlerini optimize ederek, belirli bir oda fiyatı tavsiye etmelerini sağlarlar. Aynı zamanda oteller onlar sayesinde, özel oda kısıtlamaları (azami geceleme sayısı vb.), gelirlerini artırabilirler. Son olarak bu sistemler, yüksek talepte olan günleri gelirler yöneticilerine hatırlatırlar (Mauri, 2012:286).

Gelecekte olan olayları tahmin etmeye yarayan verilere, gelecek veri denilmektedir. Gelecekte oda talebini tahmin edebilmek için, öngörü ve sezgi de çok önemlidir. Oda talebini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla;

- Talep yaratan faktörler (O bölgedeki konferans vb. faktörler),
- Talep azaltan faktörler (Terörizm, ekonomik vb.),
- Ekonomik durum,
- Yeni açılan oteller,
- Tahmin edilebilen faktörler (yol yapımı vb.) ve mevsimselliktir (Buckhiester, 2011).

Üç tip basit tahmin çeşidi vardır. Bunlar sırasıyla, doluluk tahmini, talep tahmini ve gelir tahminidir. Bu tahmin tiplerinin amaçlarını ve özellikleri aşağıdaki tablo 4 de gösterilmiştir (Hayes ve Miller, 2011, s: 188; Buckhiester, 2011,s:92).

Tablo 4: Basit Tahmin Tipleri

Tahmin Tipi	Karakter/Amaç
Doluluk Tahmini	• En az 1, 2, 7, 14, 21 ve 30 gün öncesine kadar tahmin yapılır. • Günlük ve haftalık doluluk oranı Tahmini Yapılır • %100 doluluğu geçmesi muhtemel değildir
Talep Tahmini	• %100 veya daha fazla doluluk periyotlarını belirler • Düşük talep periyotlarını belirler • 30, 60, 90 günlük tahminler yapılır

	• Oda fiyatları belirleme de kullanılır
Gelir Tahmini	• 30 Günlük veya daha fazlası için yapılır • Odabaşına düşen geliri tahmin eder • Gelir tahminini daha önceden belirlenmiş bütçe ile eşleştirir. • Otelin nakit akışını belirlemeye Yardımcı olur

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s. 188; Buckhiester, 2011,s.92).

Doğru tahminler, doğru ve iyi kararlar verilmesini sağlar. Bazı tahminler, her zaman doğru değildir. Bazı durumlarda, tahminler bilerek düşük yapılır, bazı durumlarda ise yüksek olarak yapılır. Tahminlerin bilerek düşük olarak yapılmasının sebebi, eğer tahmin edilen bütçe rakamları geçilirse, önemli miktarda prim ya da teşvikler elde edilebilir. Bu teşvikler otelin bireysel sahipleri, otelin hissedarları veya yönetici şirketleri için de olabilir. Aynı zamanda, primler otelin satış departmanına da verilebilir. Bu ödüller, önemli miktarda olduklarında, gelir yöneticilerine, düşük miktarda tahmin yapması için baskı yapılabilir (El Haddad, 2015).

Gerçekçi olmayan yüksek tahminlerinde çeşitli amaçları da vardır. Otelleri satın alan, kiralayan ya da otellere yatırım yapmak isteyen yatırımcılar için otellerin satış hacimlerini anlamak çok önemlidir. Gelir ve doluluk analizleri, rutin olarak otel yatırım yapmak amacıyla ya da otelin değerini belirleyebilmek için yapılır. Bu gibi durumlarda, otelin satıcılarına ya da mevcut işletmelere gereğinden çok yüksek tahmin rakamları istenir. Örneğin Amerika'da 2009'da ekonomik krizde, otellerin odabaşına düşen gelir fiyatları %15 düştü. Birçok otel, ipotek gelirlerinin ödemesinden geri kaldılar ve otellerini satışa çıkarmak zorunda kaldılar. Potansiyel müşteriler, otellerin satış fiyatlarını, onların gelir elde etme potansiyellerine göre vermektedirler. Bu yüzden otellerin gelirleri finansal tablolara abartılarak yansıtılmıştır (Forgacs, 2017:180).

Bazı durumlarda, suni olarak otellerin gelir tahmini, çalışanları motive etmek için yüksek tutulur. Örneğin, bir ay için gerçekçi doluluk oranı %75'tir fakat o ay için satış yetkililerini daha çok çalışmalarını motive etmek için, doluluk oranı hedefi %80 olarak belirlenebilir. Fakat, doğru olmayan tahmin gelir yöneticisinin amacı olmamalıdır. Ayrıca, doğru tahmin, umuda,

aldatmacaya ya da kişisel hırslara göre düzenlenmemelidir. Gelir yöneticileri, kendi müdürlerinden gelen isteğe göre kendi tahminlerini değiştirmemelidir (Cullen, 2015).

Fiyatın talebe etkisi de tahmin yaparken çok önemlidir. Fiyattaki önemli bir değişiklik talebi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir. Örneğin fiyatı düşürmenin, kısa dönemde faydası olabilir fakat uzun dönemde çok büyük bir zararı olabilir. Düşük talebin olduğu zaman, gelir yöneticilerinin yaptığı en büyük yanlışlıklardan birisi fiyatların düşürülmesidir. Sonuç olarak, dolulukların düşük olduğu zamanlarda, bütün oteller fiyatlarını çok hızlı bir şekilde düşürmektedir. Ancak otellerin kendi taleplerini oluşturması çok zordur. Genellikle insanlar, ilk önce gidecekleri yeri seçerler daha sonra kalacakları otelleri seçerler (Han ve Hwang, 2013). Örneğin, İstanbul'daki otellerde Ramazan ayında, talep otomatik olarak düşmektedir. Otelciler yanlış karar vererek, fiyatlarını düşürmektedirler. Talep zaten aynıdır. Sonuç olarak, oda fiyatını düşürmek, talebi geliri ve kârlılığı artırmaz (Schwartz ve Cohen, 2004: 90).

Fiyatı artırmanın ise, talep üzerine, çeşitli ve önemli etkileri vardır. Talebin yüksek olduğu zamanlarda, potansiyel alıcıların sayısında düşüş olsa bile, bütün odalar müşterilere satılacaktır. Talep, arzı geçtiği zaman, gelir yöneticilerinin cevaplaması gereken belli başlı sorular olacaktır. Bunlar aşağıdaki gibidir

- Hangi tip misafir, talepteki artışı sağlıyor?
 - Misafirler hangi ürünleri almayı tercih ederler?
 - Misafirler genellikle hangi dağıtım kanalından satın alma yapıyorlar ve bu kanallar nasıl daha iyi yönetilebilir?
 - Bu misafirler genellikle ne zaman rezervasyon yapıyorlar?
 - Fiyattaki değişiklikler, misafirlere nasıl bildirilmelidir?
 - Bu misafirler, aynı ürünleri, nereden bulabilir? Misafirler neden rakiplerimizin değil de rakiplerimizin ürünleri seçiyorlar?
 - Bu periyotta hangi envanter stratejileri uygulanmalıdır?
 - Talebin yüksek olduğu dönemde hangi fiyat yönetimi stratejileri uygulanmalıdır?
 - Talebin yüksek olduğu zaman, sadık misafirlerimize nasıl davranılmalıdır?
- (Hayes ve Miller, 2011).

Talebin düşük ya da orta düşük olduğu zaman, fiyat artırıldığında, çok fazla alıcı oteli tercih etmekten vazgeçer. Sonuç olarak toplam gelir düşer.

Talep tahminleri, gelirleri en yüksek seviyeye çıkarabilmek için gelir yöneticilerinin gözlemesi gereken en önemli veri parçasıdır. Gelir yöneticileri talebin yüksek olduğu zamanı tahmin ederek ve doğru fiyatlandırma stratejisi uygulayarak, hedefledikleri odabaşına gelire (RevPar) ulaşabilirler. Fakat aktif ve doğru tahmin yapılmazsa, gelir yöneticileri sürekli bir şekilde yanlış kararlar verecekler ve hem işletmelerine hem de misafirlere zarar vereceklerdir. Gelir yöneticilerinin, işletmelerinin doğru yöne yönlendirebilmek için şunları yapmaları gerekmektedir. Kendi otellerinin güçlü yönlerinin farkını varmalıdırlar. Oda talebini etkileyen, şehirde olan bütün büyük organizasyonları bilmek zorundadırlar. Diğer rakip otellerin talebi ve fiyatlandırma stratejileri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Hava durumunun, talebe olan etkisi gözlemlemelidir. Terörizm ve büyük ekonomik krizlerin etkilerini takip ederek hızlı bir şekilde tahminleri düzenlemelidir (Çetin vd. 2016:132).

Geçmiş tahmin verilerinin analizi, gelir yöneticilerinin neler olduğunun anlamalarını sağlarlar. Şimdiki veriler, şu an neler olduğunu gösterirler. Gelecek veri ise, neler olabileceğini gösterirler. Gelir yöneticileri kendi tecrübelerini ve sezgilerini kullanarak, kendi otellerinin geleceğini şekillendirebilirler. Ayrıca tecrübeli gelir yöneticileri her gelirin eşit olmadığını bilmektedirler. Bazı gelirler iyi, bazı gelirler ise kötüdür. İyi gelirler kâr getirir fakat kötü gelir getirmez. Kötü gelir, yüksek dağıtım maliyetleri ile gelir ya da otelin iyi bir gelire satılmasını engeller. Örneğin, envanter daha önce çok ucuza bir tur operatörlerine satılmıştır. Tahmin kısmını da tamamladıktan sonra gelir yöneticileri hangi odanın satılacağını ve hangi odanın ne kadardan satılacağına karar vermek zorundadır (Demirçiftçi, Çetin ve Bilgihan, 2017: 499).

1.4.3. Envanter Yönetimi

Satılan odalar, otel endüstrisinde en önemli satış kalemini oluşturmaktadır. Sonuç olarak otelcilik endüstrisi, odaların satışını doğru bir şekilde yöneterek gelirleri azami seviyeye çıkarmaya çalışmaktadır. Otelleri oluşturan odalar, envanter olarak adlandırılır. Gelir yöneticileri için envanter yönetimi, oda tipini, oda fiyatını ve kısıtlamalarını farklı kanallar vasıtasıyla tahsis etmektir. Envanter yönetimi, ürün uygunluğunun ve müsaitlik kontrolüdür (Forgacs, 2017).

Otellerin misafirleri üç pazar bölümüne ayrılabilir. Bunlar sırasıyla, kısa süreli misafirler, grup misafirleri ve özel kontratlı misafirlerdir. GY, geçici odalara, grup odalarına ve kontratlı odalara farklı GY optimizasyon stratejileri uygularlar. Grup ve kontratlı satışlar dışındaki, bütün

misafirler geçici pazar bölümlerine aittir. Geçici pazar bölümlerine ait olan misafirlere varış öncesi ve varış esnası olmak üzere iki tip fiyat stratejisi uygulanır. Varış öncesi stratejiler, envanter yönetimini doğru bir şekilde yöneterek, misafirleri doğru uygunluk bilgisini vermek ve oda rezervasyonlarının sisteme doğru bir şekilde kaydedilmesini sağlamaktır. Gelir yöneticileri ellerinden geldikçe, bunları gerçek zamanlı olarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Kimes, 1989). Bu envanterlerin de gerçek zamanlı olarak güncellenebilmesi için, rezervasyon sistemleri ile otel yönetim sistemleri ile doğrudan bir bağlantıya sahip olması gerekmektedir (Leung ve Law, 2013). Bu otelcilik endüstrisinde, gerçekten zordur zira her otel zinciri kendi otel yönetim sisteminin kullanımını zorunlu kılmıştır. Sonuç olarak, farklı otel zincirlerinin odalarını satan dağıtım kanalının her marka ile uyumlu çalışan bağlantı kanalları yaratması gerekmektedir. Otel ile dağıtım kanalları arasındaki bağlantının derecesi, varış öncesi GY strateji uygulamalarını doğrudan etkilemektedir. Eskiden, araçlar arasında elektronik olarak bağlantı olmadığı zaman, araçlar rezervasyonlarını faks ile ya da elektronik posta ile rezervasyonlarını yapıyorlardı. Envanterdeki değişiklikler ise elle, otelin rezervasyon sistemine ya da yönetim sistemine işlenmekteydi. Bu bağlantının olmamasından dolayı, yapılan hataların miktarı çok fazladır. Bu sistem çok fazla markasız ve bağımsız oteller tarafından uygulanmasına rağmen, bu sistemden dolayı adların yanlış girişi, mükerrer rezervasyonlar ve doğru olmayan tarihlerle ilgili rezervasyonlar yapılmaktadır (Forgacs, 2017:166).

Tek yön bağlantısı, bağlantı olmamasından çok daha iyidir. Tek yöne olan bağlantı, aracı şirketlerin otelin envanterine, doğrudan bağlantısının olmasıdır. Buradaki bilgi akışı, otelin dağıtım kanalından, otelin rezervasyon sistemine doğrudur. Bu sistemin en büyük faydası, sistem olmamasından kaynaklanan hataları azaltmasıdır. Bu sistemin en büyük dezavantajı, rezervasyon sistemlerinin her dağıtım kanalı için standart hale getirilememiş olmasıdır. Sonuç olarak bağlantı kolay olarak sağlanamaz. En iyi durum, bir otelin çift taraflı ara yüze sahip olmasıdır. Bu senaryoda, otelin envanter müsaitliğini ve fiyatları aynı zamanda, sistemler arasında iletişimi sağlanır. Bu sistemde, rezervasyon yapıldığında, bağlantı bütün dağıtım kanallarına, rezervasyon yapılan odanın satıldığını bildirir. GY, bu durumda sadece, oda ve fiyat envanterini yönetir. Ayrıca, bu sistemin, diğer bir avantajı bir oda tipinde müsaitlik olmadığında, alternatif bir oda tipi kullanıcıya önerir (Choi ve Kimes, 2002:95).

Bireysel müşteriler için, GY optimizasyon stratejileri, rezervasyon yapıldığında bitmez. Rezervasyon iptal edilmemişse veya misafir rezervasyonu iptal etmeden gelmemişse, misafirler son olarak otele varacaklardır. Misafirleri karşılayan departman, ön bürodur. Ön büronun, odasına düşen gelir üzerine çok önemli etkisi bulunmaktadır. Daha yüksek kategorideki odayı misafire ufak farklar verdirerek satmak, ön büro personeli tarafından yapılacak en önemli GY uygulamasıdır. Sonuç olarak, etkili satış yöntemleri uygulandığı takdirde, oda başına düşen gelir en yüksek düzeye çıkacaktır (Mauri, 2012:286).

Grup odaları da envanter yönetimi için çok önemlidir. Grup odalarının yönetimi, bireysel odaların yönetiminden daha farklıdır. Nedeni şu ki, grupların satış süreci farklıdır. Grup odalarının satışı iki adımdan oluşur. İlk adımda, odalar bloke edilir ya da var olan odalar satış envanterinden çıkartılır. İkinci adımda ise grup üyeleri tarafından bu odaların rezervasyonu yapılır. Bu iki adımlık sürecin oda rezervasyonu üzerine etkisi açıktır. Örneğin, odalar bir gruba tahsis edilmişse ve odaların büyük bir bölümü grup üyeleri tarafından alınmamışsa, odalar satılamayabilir. Eğer bu durum gerçekleşirse, özellikle talebin yüksek olduğu günlerde otel çok önemli bir miktarda gelir kaybedebilir. Bu sebepten ötürü, grup kontratı hazırlanırken, grup için ne kadar oda tutulacağı çok önemlidir. Bununla bu gruba ait satılmayan odaların, ne kadar süre sonra satışa açılacağı ve grup odalarının satılamaması durumunda hangi cezai yaptırımların uygulanacağı kontratta belirtilmelidir. Grup oda bloklarının yönetimi, üç önemli kısımdan etkilenir. Bunlar sırasıyla, grup geçmişleri, gerçekçi olmayan tüketici beklentileri ve tüketicilerin pazarlık taktikleridir (Hayes ve Miller, 2011:222).

Bir otelin yönetim sistemi, bir grubun geçmiş konaklamaları hakkında detaylı bilgi sağlayabilir. Örneğin, grubun geçmiş yıllardaki kalış tarihleri, oda tipi tercihleri, oda fiyatları ve ödeme metotları bunlara örnek gösterilebilir. Bazı durumlarda gruplar, otelde yıldan yıla aynı günlerde konaklayabilirler. Etkili bir gelir yöneticisi, buradaki verilere bakarak bu grupla ilgili doğru kararlar verebilir (Ivanov, 2014).

Tecrübeli bir gelir müdürü bilir ki, birçok faktör bir yıl içerisindeki, geceleme sayısını etkileyecektir. Örneğin, bir grup çeşitli şehirlerde toplantılarını düzenleyebilir. Bir şehrin, grup üyeleri arasındaki popülerliği, o toplantıya katılan kişi sayısını ve yapılan rezervasyon sayısını etkileyecektir. Organizasyonunun düzenleneceği ev sahibi oteli olmak, toplantı programının

içeriği, yerel çekicilikler ve var olan aile faaliyetleri, o otele olan grup talebini etkiler (Kimes, 2017).

Gerçekçi olmayan alıcı beklentileri de grup envanteri yönetimini doğrudan etkiler ve grup envanterini yönetmek çok zordur. Çoğu zaman, grup oda alıcıları çok iyimserdir ve azami sayıda katılımcının kendi toplantılarına katılacaklarına inanırlar. Kendi toplantı katılımcılarına mahcup olmamak için, grup oda alıcıları, otelden ihtiyaçlarından daha fazla oda isterler. Ayrıca, bazı zamanlarda, oda sayısını bilerek düşük tutarak, fazla rezervasyondan kaynaklanabilecek, cezayı ödemekten kaçınırlar. Oda sayısını düşük tuttukları için otellerden son dakika talebinde bulunabilirler. Bu durumda otelleri zor duruma düşürebilir (Hayes ve Miller, 2011: 224).

Grup yetkilileri pazarlama taktiği olarak oda blokunun büyüklüğünü kullanmaktadır. Bu strateji şuna dayanarak yapılmaktadır. Bir grup yetkilisi ne kadar daha çok oda isterse o kadar daha düşük oda fiyatı alacaktır. Ayrıca, grup oda bloklarını yönetirken, odaların serbest bırakılma tarihi en az grup blokunun büyüklüğü kadar önemlidir. Birçok sefer, grup oda alıcıları odaların serbest bırakılma tarihini ve bunun organizasyonun yapılacağı tarihe olabildiğince yakın olmasını tercih etmektedir. Bu grup üyelerine, rezervasyon için olabildiğince zaman tanıma imkânı vermektedir. Hâlbuki gelir yöneticileri, odaların gruptan serbest bırakılma halini olabildiğince erken olmalarını isterler. Bunun sebebi ise, rezervasyon yapılmayan grup odaları, diğer misafirlere satılabilmesi otel daha fazla zamana sahip olacaktır (XOtels, 2019).

Gelir yöneticileri, bireysel ve grup odaları dışında, havayolu mürettebat fiyatları ve şirket fiyatlarını da yönetirken büyük zorluklarla karşılaşır. Havayolu fiyatları, bir hava yolunun mürettebatının günlük konaklama fiyatıdır. Şirket fiyatları ise, her şirketin yaptığı gecelemeye göre verilen fiyattır. Örneğin, A şehrinde merkezi olan bir firma, B şehrine sıklıkla çalışanlarını göndermektedir. Oda ve seyahat masraflarını kısılabilmek için, şirket B şehrindeki otel ile, otelin normal satış fiyatından düşük fiyat ile anlaşma yapılır. Bu anlaşmanın şirket için çeşitli faydaları vardır. Kısaca çalışanlar nerede kalacaklarını önceden bilirler ve ödeyecekleri fiyat hakkında önceden bilgi sahibi olurlar. Otelde bu anlaşma vasıtasıyla gelirlerini artırır (Cullen, 2015).

Oteller, şirket ile anlaşma yaparken belli başlı detaylara dikkat etmek zorundadır. Bunlar şirket için belli miktarda günlük oda tutulmalı mıdır? Hangi oda tipleri, ne kadardan satılmalıdır? Kontratlı fiyatların geçerli olmadığı tarihler var mıdır? Örneğin, havayolları mürettebatına, belli

bir sayıda oda tutulur. Bu anlaşmalarda, sadece çeşitli oda tipleri, belli adetler olarak tutulur. Şirketler aynı zamanda, otellerden kontratlı fiyatları istedikleri zamanda kullanmak isterler fakat gelir yöneticileri kontratlı fiyatlara yüksek doluluk günlerinde kısıtlama getirmek isterler (Ivanov, 2014). Otellerin birçok kontratlı fiyatları bulunmaktadır. Şirketler ile kontrat yapılırken çok dikkat edilmelidir. Kontratlardaki oda tipindeki değişiklikler, müsaitlik kısıtlamaları ve kapalı tarihler, kontratlı fiyat yönetimini önemli hale getirmişlerdir (Ivanov, 2014).

Oda envanter yönetimi, kaç odanın gerçekten satışa açık kalacağını sorusuna cevap vermeye çalışır. Bazı durumlarda odalar için talep arzı geçer. Bu gibi durumlarda, gelir yöneticileri otele kapasitesinden daha fazla rezervasyon almayı tercih edebilir. İlk başta, fazla rezervasyon alma, mantıklı olmayan bir GY stratejisi olarak görülebilir. Nedeni ise, otele alınamayan misafirler için çok önemli harcamalar yapılmaktadır. Başka bir otele zorunlu olarak gönderilen misafirler için aynı değerde alternatif bir otelde rezervasyon yapılması gerekir, misafirin bir gecelik konaklaması ödenir, alternatif otele olan ulaşım ücreti ödenir. Kapasite fazlası rezervasyonun maliyeti yüksek olmasına rağmen, gelir yöneticileri fazladan bilerek rezervasyon alırlar. Bunun çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Hasarlı odalar, personelin rezervasyonu yaparken yaptığı hatalar ve misafirin konaklama süresini uzatması, kapasite üstü rezervasyon alınmasına sebep olur (Tranter, Stuart-Hill ve Parker, 2009).

Tecrübeli gelir yöneticileri, fazladan rezervasyonun vereceği zararları azaltmak için çeşitli stratejileri uygularlar. Sırasıyla, oteller sadakat programı üyelerini, toplantı katılımcılarını, havayolu mürettebatlarını, evlilik yıl dönümünü kutlayan misafirleri ve gece geç varan misafirler başka otellere transfer etmemelidir. Gelir yöneticileri, gelmeyecek olan misafirleri hesaba katarak kapasite fazlası rezervasyon yapabilirler (Cullen, 2015).

1.4.4. Fiyatlandırma

Gelir stratejisi ve envanter yönetimini oluşturduktan sonra, envanteri doğru bir şekilde fiyatlandırmak çok önemlidir. GY uzmanları, eğer oteller gelir artışını fiyat ile yaparlarsa, %95 kâr olarak otele geri döner fakat eğer artış doluluk oranı vasıtasıyla gelirse, yaklaşık olarak %50'si sadece kâr olarak otele geri döner (Cullen, 2015). Bu durumda fiyatlandırmanın önemini bir kat daha arttırır. Geçmişte GY uygulamaları, gelirleri en üst seviyeye çıkarabilmek için, konaklama kalış yükümlülüklerine odaklanırdı ve fiyatlandırma ikinci planda kalırdı.

Fiyatlandırma stratejileri otellere aynı ya da benzer odalar için misafir karakterlerine veya ihtiyaçlarına göre farklı fiyat uygulamalarına izin verir. Örneğin, indirim arayan emekli bir kişinin farklı ihtiyaçları, farklı karakterleri ve farklı ödeme miktarı isteği vardır. Doğal olarak bir şirket misafirinin de farklı özellikleri vardır. Aynı odaya farklı insanlar farklı fiyatlar ödeyebilirler (Milla ve Shoemaker,2008:112).

Otelin GY süreçleri için uzun dönem fiyatlandırma stratejisi uygulamak çok önemlidir. Fiyatlandırma stratejisinin doğru bir şekilde uygulanması, otelin, iyi ve kötü ekonomik zamanında en uygun gelir getirmesini sağlayacaktır. Otelcilerin çoğu işe stratejik yaklaşımla başlamsa, kısa dönemli fiyatlandırma taktiklerini izlerler. Uzun dönem stratejiyi izlemek, otelin geleceğe bakmasını sağlar, gerçekçi ihtiyaçları ve fırsatları belirlemesini ve var olan pazarda doğru fiyatlandırmayı yapmalarını sağlar. Bu en iyi yaklaşımdır ve geleceğe odaklanılmasını sağlar. Stratejik pazarlama stratejisi, otelin etkin olmasına izin verir ve bütün otel satış takımı için otel odalarını etkili bir şekilde satması için kılavuzluk yapar. Stratejik fiyatlandırmanın çeşitli faydaları bulunmaktadır. Stratejik fiyatlandırma, azami büyüme, azami gelir ve yeni pazar büyüme hedefleri gibi şirket ve otel stratejilerini yansıtır ve hedef olarak seçilmiş pazar bölümleri için marka konumu, marka imajı ve marka iletişimini sağlar. Müşterilere, ürün kalitesi, statüsü ve değeri ile ilgili bilgilendirme yapılır. Aynı zamanda, uzun dönem gelir akışını ve yatırımın geri dönüş süresini belirler. Misafirler ile uzun dönem ilişki kurmak için kullanılır (Shaw, 1991: 33).

Bütün gelir takımı üyeleri, fiyatlandırma stratejisi oluşturulma sürecine dâhil edilmelidir. Bu süreç bir takım ile yönetilmelidir ve tek bir insan tarafından yapılmamalıdır. Her GY üyesinin eşsiz bir perspektifi olacaktır. Doğru fiyatlandırma stratejisi, misafirin ödeme istekliliği, müşteri pazar bölümlendirmesi, tüketici psikolojisi, rekabet değer analizi, pazar analizi ve değer yaratımını içerir. Her fiyatlandırma stratejisi, aşağıdaki tablo 10'daki kriterler göre hazırlanmalıdır.

Tablo 5: Fiyatlandırma Stratejisi Elementleri

Element	Amaç/Hususlar
---------	---------------

İş çeşitliliği	Ortalama gelirin artırmanın en efektif yolu, iş çeşitliliğini değiştirmektir. Tek bir pazar bölümünün fiyatları aşırı şişirilmemelidir.
Stratejik analizi	Otelin güçlü ve zayıf yanlarının anlaşılmasına yardımcı olur.
Pazar konumu	Her otel, kendi otelinin diğer otellere göre karşılaştırma analizini yapmalıdır. Bu otelin rakiplerine göre, kendi güçlü yanlarını anlaması çok önemlidir. Bu otelin fiyatlandırmasını belirlemesinde çok önemlidir.
Sezonluk talep	Fiyatlandırma stratejisinin en temel ögesi farklı dönemlerde pazar talebini anlamaktır. Mevsimsel fiyatlarda esneklik sağlanmalıdır.
Günlük talep	Bir oteldeki talep, hangi günlerde daha yüksek, hangi günlerde daha düşük olduğu belirlenmelidir.
Kalış süresi	Kalış süresi fiyatlandırılması efektif bir şekilde belirlenmelidir. Kalış süresi talebine göre yapılan fiyatlandırma, otelin gelirini artırabilir.
Misafir pazar bölümlendirilmesi	Misafir pazar bölümlendirilmesi, otele göre çok önemlidir. Her otel, hedef misafir hedef kitlesini belirlemelidir ve her kitleyi tatmin edecek fiyat noktaları oluşturulmalıdır.
Özel ihtiyaç periyotları	Otelin ihtiyaç periyotları ve promosyonlu tekliflerin uygulanacağı zaman belirlenmelidir. Bu periyotlar, tatiller, pazardaki özel olaylar ya da düşük talep zamanları olarak örnek gösterilebilir. Bu tarihler belirlenmelidir ve promosyonlu teklifler oluşturulmalıdır.
Oda tipi ve ürün talebi	Bir pazarda ürün ihtiyacını anlamak ve otellerin bu fırsatlardan yararlanmasını sağlamak çok önemlidir. Örneğin, oteller, tatil sezonu için aileleri mi hedefler? En basit seviyede, bu ailenin birbirine bağlı bir süit odaya ihtiyacı olacaktır.
Kanal stratejileri	Oteller kanal stratejileri de fiyatlandırma stratejisinin bir parçasıdır. Otellerin katılması gereken bütün uygun kanallar çevrimiçi ve çevrimdışı olarak belirlenmelidir. Bugünkü koşullarda, oteller çoklu kanal fiyatlandırma stratejisini belirlemelidir. İnternet fiyatlandırmayı önemli bir şekilde değiştirmiştir. Onun hızı ve

	şeffaflığı otellerin çoklu kanal stratejisine yaklaşımını değiştirmiştir.
Misafir sadakati	Misafir sadakatini de anlamak strateji yaratmak için çok önemlidir. Her otelin özel fiyatlandırma esnasında dikkate alması gereken özel müşteri kitlesi vardır.
Satış ve rezervasyon eğitimi	Rezervasyon departmanına satışları nasıl yapacaklarına dair bir eğitim verilmesi gerekir. Fiyatlar rezervasyon görevlileri tarafından küçükten büyüğe mi büyükten küçüğe mi sıralanmalıdır. Önce fiyat mı söylenmeli yoksa önce odanın özellikleri anlatılıp sonra mı fiyat söylenilmeli. Rezervasyon ve satış departmanının uygulayabileceği bir sürü satış teklifi bulunmaktadır.
Oda maliyetleri	Odalarla ilgili maliyetleri anlamak, fiyatlandırmanın önemli bir kısmıdır. Artan maliyetleri bilmek, kara odaklanmayı kolaylaştırır.
Fiyat kısıtlandırma kuralları	Belli kısıtlandırma kuralları, belli bazı fiyatlara GY stratejisinin parçası olarak uygulanabilir. Bu durum otellere, rezervasyon yapabilmenin parametresini belirlenmesine yardımcı olur.
Kanal maliyetleri	Eskiden otellerin amacı, fiyat denkliliğini bütün satış kanallarında sağlayabilmek için stratejileri olması gerektiğidir. Bütün kanallarda aynı fiyatları mı öneriyorlar ya da otellerin en iyi fiyat garantileri mi var. Günümüzde ise, Kayak, Tripadvisor, Google Hotel Finder ve vb sitelerde, en uygun fiyatı bulmak çok kolaydır. Şimdi otelciler, kendi kanal yönetimlerinin iyi olmasına dikkat etmelidir. Fiyat yönetimini daha kolay bir şekilde yapabilmek için otellerin daha gelişmiş bağlantılara sahip olması gerekir.
Tüketici yorumları	Otelciler için, müşterilerin otel hakkında düşündükleri çok önemlidir. Müşteriler çevrimiçi ortamda oteller hakkında ne söylemektedir? Çevrimiçi ortamda müşteriler, rekabet hakkında ne söylemektedir. Müşteri yorumlarını ve geri bildirimlerini, anlamak otelin fiyatlandırma politikasının doğru bir şekilde tanımlanmasını sağlar.

Rezervasyon kuralları	Rezervasyon politikalarını -iptal veya önceden ödemeli rezervasyonları-anlamak çok önemlidir. Bunlar bütün dağıtım kanallarınca anlaşılması gerekir. Misafirler birçok web sitesinden rezervasyon yapma imkanına sahiptir, bu yüzden rekabet avantajına sahip olmak ve her web sitesindeki rezervasyon kurallarının birbiriyle çelişmemesi gerekir.
-----------------------	---

Kaynak: (Cullen, 2015, s.60).

Fiyat stratejisi, herhangi bir olumsuz durumda hemen terk edilmemelidir. Genellikle beklenen en büyük değişiklik, rakibin önemli bir biçimde fiyatını düşürmesidir. Otel yöneticileri sakın bir şekilde bunun sebebini öğrenmelidir. Rakibin fiyat ya da strateji değiştirmesi, bir otelin de aynı şekilde fiyat değiştireceği anlamına gelmez. Belki rakip son dakika grup iptali almıştır ve bu açığı doldurmaya çalışıyordur ya da hedefledikleri geceleme sayısını tutturamayıp, panik yapmış olabilir. Belki de rakip otelin genel müdürü hiçbir mantıklı sebebe dayanmadan fiyat değişimi yapmaya zorlamıştır. Belki rakip otelin deneyimsiz bir gelir müdürü olabilir. Bu yüzden bir otel rakibin yaptığı hatalardan dolayı, onun yaptığı hataların aynısını yapmamalıdır. Bu yüzden doğru bir stratejik analizi yapmak çok önemlidir. Otellerin rekabet ettikleri oteller hakkında bilginin olması, rakip otelin hareketlerinin anlaşılmasına izin verecektir. Fiyat stratejisinin kısa dönemde değiştirilmesi, misafir memnuniyetini ve uzun dönemli fiyat hedeflerini olumsuz olarak etkileyecektir (Shaw, 1991: 33).

Strateji belirlemek, sürekli devam eden bir süreçtir. Bazen ani gelişen durumlarda, stratejiyi hemen değiştirmek ve taktiksel kısa dönemli hamleler yapmak gerekir. Taktiksel fiyatlandırma, uzun dönemli planları gözden geçirmek, var olan uzun dönemli stratejileri değiştirmektir. Taktiksel fiyatlandırma, doğru bir şekilde yapılırsa, son dakika talebi fiyat teşvikleri vasıtasıyla oynaması yapılır. Kısa dönemli nakit akışı sağlanır. Ayrıca, günlük gelir getirisi belirlenir. Rakiplerin fiyat politikalarına hızlı bir şekilde cevap verme imkânı sağlanır. Son olarak, yeni oluşturulan markanın ve ürünün reklamı yapılmasını sağlar. Sonuç olarak, taktiksel fiyatlandırma, hedef pazarlardaki performansı artırabilmek için ve otelin uzun dönemli stratejisi desteklendiği müddetçe bir fırsat olabilir Taktiksel fiyatlandırmanın dikkatli bir şekilde yapılması ve otelin stratejisi ile çelişmemesi gerekir (Enz, Canina, ve Lomanno, 2009: 338).

Otelcilerin hem fikir olduğu, indirimlerin özellikle zorlu ekonomik zamanlarda gerekli olduğudur. İyi dönemlerde de indirimin uygulandığı görülmüştür. İndirim, oda fiyatları düşürülerek veya kısa dönemde doluluğu yükselterek, ek gelir elde etmek için kullanılır. Basitçe, boş kalacak odaları satmak için kullanılır. Fakat akademisyenler, oda fiyatlarını düşürmenin yüksek oda geliri getirmediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, oda fiyatlarını düşürmek odabaşına daha düşük gelir anlamına gelmektedir. Hâlbuki otelciler, uzun dönemli stratejiye ve sundukları değere odaklanmalıdır. Düşük fiyatların, otellere yararlı ya da zararlı olduğuna dair birçok çalışma vardır ve tartışmalar yapılmıştır. Araştırmalara göre, rakiplerinden daha az fiyata sahip olan otellerin, kendi rakiplerine göre oda başına düşen fiyatları düşüktür (Cullen, 2015: 64).

Yapılan bir araştırmaya göre, rakiplerinden ortalama oda fiyatları %12 ve %15 düşük olan otellerin doluluk oranları rakiplerinden %10,38 yüksektir. Fakat, fiyatlarını rakiplerinden %6 ile %8 arasında yüksek belirleyen oteller rakiplerinden, %1,84 kadar daha düşük doluluk oranları elde etmişlerdir fakat oda başına düşen gelirleri %5,02 kadar daha fazladır. Sonuç olarak, fiyatları düşürmek indirimi dengeleyebilmek yeteri kadar ek gelir sağlamayacaktır ve oteller kendi aralarında fiyat savaşlarına başlayacaklardır. İndirim sayesinde oteller doluluğu artırarak, diğer gelir getiren departmanların (restoran, spa vb.) daha fazla gelir elde etmesini sağlar. Zorlu ekonomik koşullarda daha fazla nakit akışı elde edilir (Hank ve Cross,2002:95). Aşağıdaki şekilde, indirim yaptıkları taktirde otellerin ne kadar daha fazla oranda oteli doldurmaları gereken tabloyu görebilirsiniz.

Tablo 6: İndirim Miktarı Hesaplama

İndirim	% Doluluk	*	Günlük Oda Fiyatı	=	OdaBaşına Düşen Gelir	Gelir
% 0	%60		100 \$		60 \$	6000\$
%5	%63,20		95 \$		60 \$	6000\$
%10	%66,70		90 \$		60 \$	6000\$
%15	%70.60		85 \$		60\$	6000\$
%20	%75		80 \$		60\$	6000\$
%25	%80		75 \$		60\$	6000\$

%30	% 85.70		70 \$		60\$	6000\$
%35	%92,30		65 \$		60\$	6000\$

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s:233).

İndirimin, otelciler tarafından anlaşılmayan, uzun dönemli bir etkisi bulunmaktadır. Genellikle, oda fiyatlarına kısa dönemdeki talebi, alabilmek için indirim yapılır, daha sonra rakipler takip eder ve daha sonra tüketiciler bu fiyatların aynı seviyede olmasını isterler. Bunun sonucunda fiyat savaşları başlar.

Ayrıca, indirimin birçok dezavantajı vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Enz, Canina ve Lomanno, 2004).

- Bütçe yapmayı ve tahminlemeyi zorlaştırır.
- Otelin marka değerini düşürür.
- Küçük oteller, fiyatta kaybettiklerini doluluk oranları ile telafi edemez.
- Fiyatlandırma kararları rakipler tarafından verilir.
- Pazarın kendini toparlaması yıllarca sürebilir.

Farklı fiyatlandırma metotları ile başarılı olmak için fiyat noktaları doğru bir şekilde oluşturulmalıdır. Temel fiyat noktaları, talebe göre belirlenen farklı seviyedeki fiyatlardır. Her pazar bölümünün farklı müşterileri vardır ve onların hepsinin farklı ödeme istekleri bulunmaktadır. Örneğin, turistik amaçla seyahat eden dar gelirli öğrencilerin, fiyata karşı hassasiyeti vardır ve zaman konusunda sıkıntısı yoktur. Önceden rezervasyon yaparak daha az para öderler. Bir misafir, kalışının iki gün öncesinden rezervasyon yaparsa, doğal olarak daha fazla para ödeyecektir. Otel her pazar bölümü için farklı uygun fiyat noktaları belirlerken, aynı zamanda yerel pazarı ve pazarın içerisinde yer alan pazarı dikkate almak zorundadır. Fiyat yaratma süreçleri, çok karmaşık olabilir. Talebi yönetecek, doğru miktarda fiyat noktası oluşturulması gerekir. Eğer oteller gereğinden az yaratırlarsa, diğer fiyatlardan ödemek isteyen misafirleri kaybedebilirler. Eğer bu fiyat noktalarından çok fazla yaratırlarsa, fiyatları uygun bir şekilde yönetememe riski ile karşı karşıya kalırlar. Fiyat noktalarını belirlerken, GY takımını aşağıdaki belli noktaları göz ardı etmemelidir (Cullen, 2015).

Tablo 7: Fiyat Noktaları İçin Belirlenmesi Gereken Detaylar

Unsurlar	Açıklamalar
Pazar Konumu	Oteller pazarda kendi konumlarını bilmelidirler. Konum, fiyatlandırma da anahtar bir faktör müdür? Otel misafir konumuna göre mi pazar konumu sağlamakta mıdır? Kendini lüks otel olarak sınıflandıran bir otelde, düşük bir fiyat otelin imajını olumsuz yönde etkiler. Fiyat pazar konumu ile tutarlı değildir.
Talep Eğrisi	Fiyatlandırma talebi nasıl etkileyecek?
Maliyet	Ürünlerin sabit ve değişken maliyetleri bilinmelidir. Fiyatlandırma esnasında bu maliyetler bilinmelidir. Kara yaptıkları etkilerde anlaşılmalıdır.
Dışsal Faktörler	Hangi dışsal faktörlerin fiyatlandırmayı etkilediği bilinmelidir. Fiyatlara, devlet tarafından vergi uygulanır mı? Sizin otelinizin fiyatlandırması rakibinizin fiyatını etkiler mi ve fiyat savaşlarına sebep olur mu?
Değer Bazlı Fiyatlandırma	Oteller ürünlerini tüketicin vereceği değere fiyatlamalıdır.
Bakış Açısı	Bazı fiyat noktaları bulunmaktadır. Bu fiyat noktalarında tüketicilerin daha fazla rezervasyon yapma isteği vardır. Örneğin, 200\$'dan fiyat önermektense, 199 \$ ya da 195 \$ 'dan satmak daha iyi bir şekilde algılanabilir.

Kaynak: (Cullen, 2015, s:68).

Fiyatlandırmadaki karar gücü tüketiciye aittir. Tüketici, fiyata ve hangi rezervasyon kısıtlamalarını kabul edeceklerini karar verir. Kabul edilebilen durum, her ürün için, tüketicilerin var oldukları duruma göre farklı bir şekilde değişiklik gösterebilir. Tüketici davranışları, kolay bir şekilde tahmin edilemez. Satın alma kararını ve tüketicilerin ödemek istedikleri değerleri etkileyen faktörler sadece demografik ya da psikografik nedenlere bağlı değildir. Aynı birey, aynı ürünü satın alırken, farklı davranışlar gösterebilirler. Örneğin, bir tüketici her zaman aynı

otelde konaklayan, aynı tip odadan rezervasyon yapan ve genellikle kalma amacı iş olan misafirdir. Bu kişi, genellikle rezervasyonlarını kalış gününün 1 gün öncesinden yapan, iş fiyatından onaylayan ve otel harcamalarını kendi şirketlerine fatura eden misafirdir. Fakat bu kişi, tatil için seyahat ederken, farklı bir şekilde davranış gösterebilir. Bu misafir aynı odaya rezervasyon yapabilir. İhtiyaçları farklı olacaktır. Rezervasyonunu daha önceden ve daha ucuza yapmak isteyecektir (Morosan ve Jeong, 2008: 295).

Pazar bazlı fiyatlandırma yapabilmek ve geliri azami seviyeye getirmek gelir yöneticilerinin en önemli hedefidir. Oteller misafirlerini tanımalı ve o misafirlerin hizmet almak istedikleri ürün ve hizmetler için ne kadar ödemek istediklerini bilmelidir. Aşağıdaki tablo 13'deki şekilde pazar bölümü fiyatlandırması yapabilmek için, belli parametreler görülmektedir. Bu parametreler her otel ve her pazar için güncelleştirilebilir.

Tablo 8: Fiyatı Etkileyen Fiziksel Karakterler

Fiziksel karakterler	Yüksek fiyat	Düşük fiyat
Manzara	Havuz manzarası, okyanus manzarası, tepe manzarası, şehir manzarası	Manzarasız oda
Genişlik	Büyük oda daha fazla kolaylık içerir	Küçük oda daha az kolaylık
Geçicilik	Hafta içi rezervasyonları	Hafta sonu rezervasyonları
Kalış süresi	Kısa kalışlar-bir ya da iki gün	Uzun kalışlar-birkaç gün ya da hafta
Esneklik	İptaller ya da çok az ceza ödeyerek ya da hiç para ödmeden tekrardan rezervasyon yapmak	İptal ya da tarife değişikliği için çok para ödemek
Satın alma zamanı	Varış zamanına yakın	Çok önceden yapılan rezervasyonlar

Ayrıcalık	Sadakat programlarından yararlanılır.	Sadakat programından yararlanılmaz.
-----------	---------------------------------------	-------------------------------------

Kaynak: (Cullen, 2015, s.69).

Anlaşmalı fiyatlandırma, çok uzun zamandan beri otel endüstrisinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Anlaşmalı fiyatlandırma, sürekli otel odasına ihtiyacı olan, kişilere sunulur. Otel odası ihtiyaçlarının sıklığı ve miktarı önemli miktarda değişebilir. Fiyatlandırma veya indirim sağlanırken, bu değişkenlikler dikkate alınmalıdır (Yang vd., 2009: 502).

Fiyatlandırma stratejisini yaparken, en iyi anlaşmalı fiyatlandırma yapısının belirlenmesi gerekir. Bu fiyat noktaları belirlenirken birçok faktör dikkat edilmelidir. Geçmiş dönemlerde gelir yöneticileri, bir yıl boyunca, şirketlere ne kadar geceleme ihtiyacı olduklarını sorarlardı. Yapılan geceleme tahminlerine göre, uygun fiyat misafire verilirdi. Bugün otelciler, sadece geceleme sayısına değil, diğer faktörlere de bakarak karar vermektedir. Kaynaklara, tecrübeye ve var olan teknolojiye bağlı kalarak, oteller çok yönlü yaklaşımlarda bulunabilir. Bu maddeler, anlaşmalı fiyatlar verilirken, otelciler tarafından dikkate alınmalıdır. Haftanın günü ve mevsimsel kullanım modeli, otelciler tarafından dikkate alınmalıdır. Otelciler için en ideal şirketler, kendilerine en ihtiyaç olduğu tarihlerde misafir gönderen şirketlerdir. Örneğin, talebin düşük olduğu aylar ve günler bunlara örnek gösterilebilir. Otelcilerin, tahmin edilen kalış akışını ve misafirlerin yılın hangi zamanında seyahat ettiklerini belirlemesi gerekmektedir. Örneğin, seyahat için tipik seyahat ayları ve haftanın günleri belirlenmesi gerekir. Bir şirketin, otel için değerinin anlaşılabilmesi için, bu bilgi önemli bir faktördür. Bu bilgi o şirkete verilecek en uygun fiyatı ve oda tipini belirleyecektir (Cullen, 2015:69).

Bir şirketten gelecek yan gelirler de (yiyecek ve içecek vb.) anlaşmalı fiyat belirlenirken çok önemlidir. Ek gelirler, o şirkete artı bir değer katacaktır. Doğal olarak verilen fiyata ek bir etkisi olacaktır. Rezervasyon metodu da dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur. O şirketin tercih ettiği, rezervasyon metodu nedir? Bu durumunda otelin kârına ne etkisi olacaktır. Fiyatın da buna yansımaları gerekir. Fiyatlandırmanın dinamik ya da sabit olmasının da kontratlı fiyata etkisi olmaktadır. Son olarak da ek hizmetlerin, kontratlı fiyata etkisi olmaktadır. Otel fiyatının içinde, ücretsiz internet, araba parkı ve kahvaltı vb., hizmetlerin dahil olup olmadığını şirket

yetkilileri ile netleştirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda rakip otellerin uygulamaları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir (Yang vd, 2009, 502).

Opak (Gizli) fiyatlandırma da anlaşmalı fiyatın tam tersidir. Opak fiyatlandırma, rezervasyon tamamlanana kadar markanın ya da otel isminin gösterilmediği, satış şeklidir. Bu fiyatlandırma en çok, priceline.com veya hotwire.com vb. siteler kullanılarak yapılır. Bu siteleri kullanan tüketiciler, daha çok fiyat hassasiyeti olan ve seyahat planlarında daha esnek davrananlardır. Tüketiciler, normal şartlarda alamayacakları odaları bu metot sayesinde çok daha ucuza alabilirler. Bu tür programlara katılan otelcinin ana amacı, normal şartlarda boş kalacak odaları satıp, gelir elde etmektir. Fakat bazı oteller, bu siteler vasıtasıyla oda satmazlar. Özellikle lüks zincirler, bu gibi sitelerin kendi markalarına ve imajına zarar verdiklerini düşünürler. Bunun sebebi ise, bu siteler tüketiciler tarafından ucuz internet sitesi olarak algılanırlar. Otellerin normal fiyatlarından indirim olabilir fakat otelin pazar konumunun daha altından fiyat vermek uygun karşılanmaz

Son olarak şartlı (hak edilmiş) indirimli fiyatlar bulunmaktadır. Genellikle en uygun fiyattan belli bir yüzde düşürülerek yapılır. Bir misafirin bu fiyatı hak etmesi gerekir. Hükümet fiyatları ya da emekli fiyatları buna örnek olarak gösterilebilir. Bir misafirin özel bir rezervasyon kodu yoksa ya da indirimini doğrudan kabul etmezse, bu misafirler için genel olarak rezervasyon yapılmaz. Oteller bu rezervasyonları kontrol etmek zorundadır.

1.4.5. Dağıtım Kanalları Yönetimi

Dağıtım kanallarının yönetimi, GY uygulamaları açısından çok önemlidir. İnternetinde gelişmesiyle birlikte dağıtım kanallarını yönetmek daha stratejik hale gelmiştir. Oda envanteri ve fiyat değişikliği bilgisini kolay bir şekilde yapabileceğiniz dağıtım kanalını kullanmak, gelir optimizasyonu konusunda gelir yöneticilerine yardım edecektir. Dağıtım kanallarının karakterlerini analiz etmek, onların ne kadar sıklıkla kullanıldığına göre, yapıldığında çok etkilidir. Bu yüzden dağıtım kanalları elektronik ve elektronik olmayan üzere 2'ye ayrılır (Hayes ve Miller, 2011: 268).

1.4.6. Elektronik Olmayan Dağıtım Kanalları

Oda müsaitlik ve fiyatlandırma bilgisinin, yüz yüze yapıldığı elektronik olmayan dağıtım kanallarıdır. Ücret olarak bakıldığında, elektronik olmayan dağıtım kanalları, daha az maliyetlidir. Taraflar arasında doğru bilgi akışı vardır ve bilgi güncellemesi kolay bir şekilde sağlanır (Forgacs, 2017).

Birçok uzmana göre gelecekte direkt kanallardan satış yapan tüketicilerin sayısı azalacaktır. İnternette rezervasyon yapan kişilerin sayısı artacaktır. Birçok gelir yöneticisine göre de bu akım olumsuzdur. Zira, elektronik rezervasyonlar satıcı ile alıcı arasında duygusal ve fiziksel boşluk yaratacaktır. Bundan dolayı, gelir yöneticileri elektronik olmayan dağıtım kanallarına çok önem vermelidir. Elektronik olmayan 4 adet satış kanalı vardır. Bunlar sırasıyla, otellerdeki geçici konaklamalar, doğrudan telefon satışları, otellerdeki grup satışları ve turizm gelişimi ile ilgili kamu kurumlarıdır (Kotler, Bowen ve Makens, 2014).

1.4.7. Otelde Konaklamakta Olan Misafirler

Otellerin, otellerde konaklayan misafirlerden gelir elde etmesi için var olan çok az program vardır. Ayrıca, diğer programlara göre, bu programlar gelir elde etme açısından çok zayıftır. Bazı otellerde, gelişmiş programlar, farklı internet kanallarından gelen günlük gelir akışını takip ederler. Fakat otellerin, otelde konaklayan misafirlerin sadık misafirlere çevrilme sayısını takip edecek performans ölçüm sistemleri yoktur fakat bu çok önemlidir. Bunun nedeni ise, otellerin için geliri en yüksek seviyeye çıkarmanın diğer bir koşulu da yüksek maliyetli dağıtım kanallarından rezervasyon yapan misafirlerin düşük maliyetli dağıtım kanallarına yönlendirmek olmalıdır (Thakran ve Verma, 2013).

1.4.8. Kapı Müşterisi (Walk-In)

Kapı müşterisi olan kişiler otele rezervasyonsuz gelen müşterilerdir (Demirtaş, 2010). Otele rezervasyonsuz gelen misafirler en düşük dağıtım maliyetine sahip misafirlerdir. Çok fazla sayıda gelir yöneticisi, kapı müşterisine gerektiği kadar önem vermemektedir. Kapı müşterilerinden istenilen gelir katkısını alabilmek için, çeşitli taktikler uygulanabilir. Bunlardan birincisi, GY departmanı tarafından, kapı müşterisi fiyat kodu oluşturulabilir. Bütün diğer fiyatlar gibi, kapı fiyatından belli bir miktar ile indirim ile satılabilir. Her gün için belirlenmeli ve

fiyatlar talep durumuna göre değişebilmelidir. Örneğin, bazı günler kapı fiyatından % 10 daha düşük olabilir veya bazen talebe göre % 20 daha düşük olabilir (Sharma ve Sharma, 2015).

İkinci olarak da bazı durumlarda alternatif ürünler misafirlere önerilebilir. Özellikle bütçesi düşük olan gezginlere daha ucuz fiyata daha az konforlu oda önerilebilir ya da yüksek konforlu oda isteyen misafirlere daha pahalı odalar önerilebilir. Üçüncü olarak ön büro personeline, gerekli satış eğitimi verilmelidir (Sharma ve Sharma, 2015). Kapı müşterisi fiyatının bütünlüğü korunmalıdır. Fiyat yüksekliğine misafir direnç gösterdiğinde, fiyat düşürülmemelidir. Fiyat sadece oda tipine ve farklılığa göre değiştirilebilir. Son olarak ise fiyatı yüksek bulan misafirlere alternatif konaklama tesisi önerilmelidir. Otellerin çoğunda sadık misafirler, önemli bir pazar bölümüdür. Sonuç olarak misafir otelden çıkışını yaparken, misafirde gelecekte konaklama yapacaklarına dair rezervasyon teklifi sunulmalıdır. Bu da otelin gelirine olumlu bir şekilde yansıyacaktır (Toh, 1986).

1.4.9. Otel Doğrudan Telefon Satışları

Günümüzde otellerin hala çoğu çok büyük bir miktarda geleneksel telefon rezervasyon talebi almaktadır (Law vd., 2015). Bu telefonlara cevap vermek çok önemlidir. Sebebi ise, telefonla yapılan rezervasyonların yüksek net getirisi bulunmaktadır. Bazı gelir yöneticileri, telefonla yapılan rezervasyonların maliyetinin, personel maliyetinden dolayı daha yüksek olduğunu düşünebilir. 150 odadan daha az odaya sahip olan oteller, sadece telefonlara bakan bir rezervasyon uzmanları yoktur. Genellikle bu gibi otellerde telefonlara ön büro personeli cevap vermektedir. Bu gibi durumlarda, işçi maliyeti çok düşüktür. Bu yüzden, rezervasyon memurlarının ve ön büro çalışanlarının telefonda satış eğitimi alması çok önemlidir (Beck ve Knutson, 2006).

1.4.10. Grup Satışları

Otelin grup satış departmanı ayrı bir dağıtım kanalıdır. Bu kanalın gelir potansiyelini öğrenebilmek için, gelir yöneticisinin hem ADR hem de net ADR getirisini değerlendirmesi gerekir. Genellikle grup satışlarındaki ADR, bireysel rezervasyonlardan daha az olacaktır. Net ADR getirisi ise daha fazla olacaktır. Zira, grup odaları çoğu zaman önemli miktar indirim ile

satılır ve genellikle dağıtım maliyetleri de sıfırdır. Sonuç olarak, grup odalarına indirimli fiyat vermek, daha fazla dağıtım maliyeti olan kanala vermekten daha faydalıdır (Forgacs, 2017).

Birçok otelde, toplantı salonlarının ve yiyecek ve içecek hizmetlerinin fiyatlandırılması, satış pazarlama müdürünün ve yiyecek ve içecek müdürünün sorumluluğundadır. Başka durumlarda, gelir yöneticilerinin fiyatlandırma kararlarına, çok önemli etkisi vardır. Bütün durumlarda, otellerde çalışan gelir yöneticilerinin, grup ve yiyecek ve içecek ile ilgili fiyatlandırma stratejilerini bilmesi gerekmektedir. Bunu yaptıkları zaman, GY uygulamalarını daha iyi anlayacaklardır (Hayes ve Miller, 2011: 276).

1.4.11. Turizm Gelişimi ile İlgili Kamu Kurumları

Otel endüstrisinde çalışan gelir yöneticilerinin, faydalanabilecekleri ücretsiz dağıtım kanalı da turizmin gelişimi ile ilgili kamu kurumlarıdır. Bu örgütler, turizm ve toplantı endüstrisine ait otel ve restoran vb. işletmeleri temsil etmektedirler. Bu örgütler, çoğu hizmetleri otellere ücretsiz olarak sağlarlar. Bu örgütlerin çoğu, devlet tarafından, otellerden alınan konaklama vergilerinden ya da üyelik aidatları ile finans edilirler. Bu örgütler, otellerin genişletilmiş satış kuvvetidir ve otel sahiplerine hiçbir maliyeti yoktur (Aureli ve Del Baldo, 2019). Bu örgütler, otellere iş getirmek için yerel otel satış yetkilileri ile beraber çalışırlar. Gelir yöneticilerinin, kendi otellerinin bu organizasyonlar tarafından iyi bir şekilde temsil edildiğinden emin olması gerekmektedir (Hayes ve Miller, 2011:278).

Elektronik dağıtım kanalları, sosyal medya ve elektronik pazarlamanın gelişmesiyle, önemini daha da arttıracaktır. Ancak elektronik olmayan dağıtım kanalları en az elektronik dağıtım kanalları kadar önemli olacaktır. Elektronik olmayan dağıtım kanallarında yakın kişisel ilişkiler çok önemlidir bu dağıtım kanalları otellerin sıradanlaşmasını önleyecektir (Weilbaker ve Crocker, 2001).

1.5. Elektronik Dağıtım Kanalları

Elektronik dağıtım kanallarını yönetmek, gelir yöneticilerinin başarısı için çok önemlidir. Üç önemli olay elektronik dağıtım kanallarının yaygınlaşmasına yol açtı. Bu gelişmelerde ilk ve en önemlisi internetin satış kanalı olarak gelişmesidir. 1994'e kadar internet ortamından rezervasyon yapmak mümkün değildi. İkinci önemli olan olay ise, hava yollarının global dağıtım

sistemi (GDS) sistemini geliştirmesidir. Üçüncü önemli olan olay ise, GDS'den 20 sene önce olmuştur. Bu olay, Kemmons Wilson'ın Memphis, Tennessee'de ilk Holiday Inn otelini açmasıyla gerçekteşmiştir. Merkezi rezervasyon sistemi (CRS)'nin kurulumu, Kemmons Wilson'ın girişimleri sonucu gerçekteşmiştir. Bu üç olay internet dağıtım kanallarını anlamak için çok önemlidir. Aşağıda gösterildiğı üzere bunlar birbiriyle bağlantılıdır ve CRS, GDS ve internet dağıtım sistemi (İDS) tarihsel olarak sıralanmıştır. Gelir yöneticilerinin elektronik dağıtım kanallarını iyi bir şekilde yönetebilmek için CRS, GDS ve İDS'in farklı karakterlerini anlamak zorundadır (Green ve Lomanno, 2012:7).

1.5.1. Merkezi Rezervasyon Sistemleri (CRS)

Gelir yöneticilerinin çoğı marka olmuş otel işletmelerinde çalışmaktadır. Çoğı markalı otelinde kendine ait rezervasyon sistemi bulunmaktadır. CRS elektronik ya da elektronik olmayan dağıtım kanalından rezervasyon kabul eder ve bu rezervasyonları otelin bilgisayar sistemine (PMS)'e aktarır. Günümüzde çoğı marka olmuş oteller, bunu elektronik olarak başarır. Küçük otel markaları ise, rezervasyonları sisteme eli ile girerler. İki durumda da oda satışları PMS'e gönderilir aynı anda oda müsaitliğini ve oda fiyat bilgisi otelden CRS sistemine aktarılmalıdır (Mauri, 2013). Oteller kendi oda fiyatlarını GY stratejilerine göre belirlerken aynı zamanda, elektronik dağıtım kanallarında güncel bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte, kapı müşterileri, çıkışlar ve grup satışlarına göre, CRS sistemi sürekli güncellenmelidir. Markalı otellerin çoğunda, PMS sistemine yapılan bir rezervasyon girişinden sonra CRS sistemi de hemen güncellenecektir (Green ve Lomanno, 2012, s.7).

Günümüzde ise, marka olmuş otel işletmesinde, CRS ve PMS sistemi arasında iki yönlü bağlantı vardır ve gerçekte zamanlı bilgi akışı gerçekteşir. Böylelikle, kapı müşterisine satış yapıldığında ve sisteme rezervasyon girildiğinde, oda satışı otomatik olarak CRS sistemine yansır. Sonuç olarak, otelin PMS sistemi ile bağlantılı kanallarda iki yönlü bağlantı oluşur Bir otel markası, kendi çağrı merkezinin operasyon merkezinde, CRS'den yararlanacaktır. Bununla birlikte, CRS sayesinde, oteller kendi web sitelerinde ve kendi web sitelerine bağılı dağıtım kanallarında, müsaitlik ve fiyat bilgisini verirler (Green ve Lomanno, 2012:22).

Çoğı gelir yöneticilerine göre, oda fiyatlarını değıştirmenin fiziksel süreci, aynı zamanda indirim kodlarını PMS ve CRS sisteminde açmak, manuel ve zaman alıcı süreçtir. Bu yüzden

insanın yanlış yapma faktörü CRS yönetiminde ve gelir yönetiminde doğaldır. Günümüzde, otel markaları, kârlarını en üst seviyeye çıkarabilmek için, CRS sistemleri içerisine otomatikleştirilmiş GY araçları koymaya başlamıştır. Bu yüzden gelir yöneticilerinin bu araçları anlaması çok önemlidir (Mauri, 2012, s.286).

CRS sistemlerinin etkinliğini ölçebilmek için, otel markalarının çoğu, aylık CRS istatistik raporları sağlarlar. Bu raporlar, genellikle belli bir zaman dilimi (genellikle bir ay) periyodunu ve bir önceki yılki verileri içermektedir. Rapor edilen veriler, genellikle şu bilgileri sağlar. Yapılan rezervasyonların sayısı, iptal edilen rezervasyonların sayısı, ADR değeri, elde edilen gelir (Yapılan Rezervasyonlar * ADR), ortalama kalış günü ve rezervasyonun kaynağıdır. Yıllık gelirlerin miktarı da bu raporların içinde yer almaktadır. Gelir yöneticileri bu raporlarda hem çağrı merkezleri performansını hem de otellerin kendi web sitesinden gelen rezervasyon akışını görebilirler. Bu raporlarda aynı zamanda, CRS sistemine bağlı olan dağıtım kanallarının istatistikleri de elde edilebilir (Thakran ve Verma, 2013, s. 243).

1.5.2. Global Dağıtım Sistemi (GDS)

GDS havayolları endüstrisinde ilk olarak ortaya çıkmış ve halen havayolları, araba kiralama endüstrisi ve otel endüstrisi için çok önemli bir dağıtım kanalıdır. GDS, internet döneminde de ayakta kalmıştır. Örneğin, bir seyahat acentesi veya şirket seyahat acentesi kendi müşterileri için rezervasyon yapmak isterse, bu acente her otel için müsaitlik ve fiyat bilgisi için telefon etmesi gerekir. Bu süreci tamamlamak çok zaman alacaktır. Bu kişi eğer uçak rezervasyonu ya da araba kiralamak isterse, daha da fazla zaman harcamak zorunda kalacaktır. Bu süreç GDS sayesinde daha hızlı, daha iyi ve daha ucuz bir yolla yapılabilir (O'Connor, 1999:88).

GDS, GY dünyasını değiştirmiştir. Oda tipleri ve fiyatları sadece PMS sisteminde ya da CRS sisteminde gösterildiğinde otomatik olarak fiyatlar otelin kendi internet sitesinde gözükecektir. Tüketiciler fiyatı, sadece otel grubuna ait web sitesinde görecektir. GY stratejileri, GDS'de gördüklerinde, tüketiciler, diğer otellerle karşılaştırma imkânına sahip olurlar (Toh, Raven ve DeKay, 2011).

Elektronik ticaret ve GDS söz konusu olduğunda, akımlar çok hızlı değişmektedir. Bu

akımları takip etmeyen ve optimizasyon stratejilerinde gerekli değişiklikleri yapmayan gelir yöneticileri, rekabette çok geri kalacaktır. Bir otelin yeri neresi olursa olsun, GDS vasıtasıyla rezervasyon yapan seyahat acenteleri, çok önemli bir iş kaynağı olabilirler (Toh, Raven ve DeKay, 2011: 185).

1.5.3. İnternet Dağıtım Sistemleri (İDS)

İDS kendi aralarında farklı işlemesine rağmen, gelir yöneticileri onları tek bir grup olarak düşünürler. 2004 yılı, İDS için gelişim açısından önemli bir yıldır, çünkü ilk defa internetten yapılan rezervasyonlar, GDS'den yapılan rezervasyonları geçmişti. Seyahat edenlerin %50'den fazlası, internetten oda araştırması ve oda rezervasyonu yaparlar. İnternetten gelen rezervasyonların %80'i imtiyaz veren otel işletmelerinin web sitelerinden gelir. Sonuç olarak, İDS gelir optimizasyon stratejileri üzerine etkisi çok önemlidir ve kesinlikle gelişmeye devam edecektir (Toh, Raven ve DeKay, 2011: 288).

İDS oda satışları ile ilgili çok fazla araştırma olmasına rağmen, gelir yöneticileri ilk önce internetten oda satışının çok karmaşık olmadığına farkına varması gerekmektedir. İDS sistemleri yönetimini, banner reklamları, arama motoru optimizasyonu ve web analitiğinden anlayan internet pazarlama uzmanlarına bırakmalıdır. E-ticaret ve onunla ilgili olan kavramlarda önemlidir. Ancak daha önemli olan alım ve satımın ana prensipleri internete uygulanmalı ve etkili internet dağıtım kanal yönetiminin etkili GY uygulamaları ile eş anlamlı olmadığı bilinmelidir. GY, birçok bilim dalı ile yakından ilgilidir. İnternet site yönetimi de bunlardan bir tanesidir. Ana GY prensiplerini, İDS kanal yönetimine uygulayan gelir yöneticileri, bu kanaldan etkili ve verimli bir şekilde yararlanabileceklerdir (Green ve Lomanno, 2012:22).

İDS sistemlerini daha iyi anlayabilmek için, İDS üç ana bölümde incelemek gelir yöneticilerine yardımcı olacaktır. Bunlar otelin web siteleri, üçüncü şahıs (çevrimiçi) web siteleri ve Web 2.0'dır. Aşağıdaki tablo 9'da detaylı olarak görülebilir.

Tablo 9: İnternet Dağıtım Sisteminin İçeriği

İDS içeriği	İçeriğin kim tarafından kontrol edildiği
Otelin kendi web sitesi	Otel/İmtiyaz veren şirket
Üçüncü şahıs web siteleri	Aracılar
Web 2.0	Misafirler / tüketiciler

Kaynak: (Hayes ve Miller,2011, s.287).

1.5.3.1 Otelin Web Sitesi

GY için en önemli şey otelin web sitesinin var olmasıdır. Çoğu kez, bireysel otellerin web siteleri yoktur ya da kendi otellerini iyi bir şekilde temsil etmeyecek web siteleri bulunmaktadır. Bununla birlikte ayrıca, bireysel imtiyaz sahibi oteller için, web adreslerinin müşteriler tarafından okunması çok zordur. Çoğunlukla bir marka olmuş otel gruplarıyla bağlantısı olmayan oteller, internette bulunmalarına karşın çevrim içi siteleri etkisiz ya da zayıftır. Bu problem yaygın ve tarihseldir. 1990'ların başlarında, birçok otel, kendi web sitelerini yapma konusunda, yavaş davranmışlardır çünkü web sitesini yapabilmek teknik olarak olması zor veya rezervasyon bağlantı zorluklarıdır. (Green ve Lomanno, 2012:33).

Bir otelin web sitesi hem önemli pazarlama değeridir hem de etkili dağıtım kanalıdır. Web sitesinin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için aşağıda altı noktanın çok iyi bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir (McGuire, 2016).

- Sitenin adresi misafirler tarafından kolay bir şekilde hatırlanmalıdır.
- Bir web sitesinin hızlı ve kullanımı kolay CRS bağlantısı olmalıdır.
- Bakımı ve kolay kullanımı için web sitesinin dağıtım ücretlerinin asgari olması gerekir.
- Sitenin içeriği tamamen kontrol altında olmalıdır.
- Sitenin içeriği, hızlı bir şekilde değiştirilmelidir.
- Sitenin etkinliği kolay bir şekilde ölçümlenmelidir.

1.5.3.2 Üçüncü Şahıs İnternet Siteleri

Üçüncü şahıs internet siteleri, oteller tarafından doğrudan kontrol edilemeyen, çeşitli seyahat araçları tarafından yönetilen internet siteleridir. Oteller geleneksel olarak, çok uzun süreden beri seyahat acenteleri ile otelciliğe özgü acente modeli ile çalışmaktadır. Acente modeli, şunu ima etmektedir. Bir seyahat acentesinin ana amacı, otel adına oda satmaktır ve temsilci gibi çalışırlar. Sonuç olarak, otel odasını önceden almazlar. Aksine, seyahat acentesi, kendi müşterisi rezervasyonu yapılmasını istediğinde, oda rezervasyonu yapılır. Otelde daha sonra, odayı seyahat acentesine satar. Seyahat acentesinin geliri, alacağı komisyondur (Green ve Lomanno, 2012).

İDS internet tabanlı seyahat acentelerini içerir ve çoğu gelir yöneticisi otellerin bu acenteler ile ilgili olan ilişkilerini bilirler. Ödenen komisyon miktarlarına rağmen, gelir yöneticilerinin kanal sayılarını artırması çok mantıklıdır. Ayrıca, bu kanalların kullanım maliyeti öncesinden bellidir. Eğer oteller bu dağıtım kanallarını kullanmadan, odalarını satabilirlerse, onlar açısından oldukça yarar sağlayacaktır. Otellerin kullandıkları İDS seyahat acenteleri ile doğrudan rekabet etmeyecektir. Gerçekte, seyahat acentesi ve oteller, oda satışları konusunda ortaklardır. Oteller oda satmaya ihtiyaç duyarlar ve acenteler komisyon almaya çalışırlar. Bir oda satıldığında iki tarafta kazanır. Sonuç olarak, gelir yöneticileri, efektif üçüncü şahıs internet sitelerinden faydalanabilirler (Cullen, 2015:60).

Geçmişte, otelciler tarafından uygulanan diğer bir modelde, oteller doğrudan odalarını tur operatörlerine ve toptancılara satarlar. Bu durumda, tur operatörü, otel odalarını satıcıları olmadan önce alırlar. Daha sonra bu odaları, seyahat edenlere ya da seyahat acentesi partnerlerine satarlar. Tur operatörleri ile anlaşma yapan oteller, belli odaları belli tarihte ve çok ucuz fiyattan satarlar. Bu fiyatlar eğer bir seyahat paketine bağlandığında, kesinlikle yalın oda fiyatı olarak misafirlere sunulmamalıdır (Green ve Lomanno, 2012:33).

Otel endüstrisi, 11 Eylül terör saldırılarının sonrasında, bir sürü yeni ve gelişmiş internet seyahat acenteleri tarafından zarara uğratılmıştır. Otelcilik endüstrisi uzmanlarının birçoğu, bu internet satıcılarının internetin gücünün daha önemli olduklarını otelcilerden daha önce anladıkları konusunda hem fikir olmuşlardır. İnternet seyahat acente şirketleri, ilk önce imtiyaz veren şirketlere ya da onların tecrübeli endüstri yöneticilerine yaklaşmışlardır. Bunun nedeni çok

basittir. Amerika'daki otellerin %80'inden fazlasının fiyatları, belirli otel şirketleri tarafından yönetilirler. Oda envanteri ve fiyatlandırması çalışmaları, oteller seviyesinde yapılır. 11 Eylül olaylarının getirdiği belirsizlikten dolayı ve çok fazla satılmayan odadan dolayı, bireysel otel yöneticileri ve sahipleri, yeni kurulan İDS üzerinden tüccar model denilen sistemle odalarını satmaya başlamışlardır. Çevrimiçi acenteler, çok fazla oda satmayı söz verdikleri için, otelciler ve gelir yöneticileri, bu modeli benimsemişlerdir.

Çevrimiçi seyahatin %80'i üç büyük şirket tarafından oluşturulur. Bunlar, Travelocity, Expedia ve Orbitz'dir. Bu sitelerin, dünyada, binlerce yan kuruluşu bulunmaktadır. Bu şirketlerin yan kuruluşlarının, kendi web siteleri vardır fakat bu üçünün arama motorlarını kullanırlar. Bu yan kuruluşlar gelirlerini aşağıdaki şekilde elde ederler.

- Yüksek Oda Fiyatları: Bu yan kuruluşlar, otellerden aldıkları fiyatları tüketicilere daha yüksek fiyattan satarlar. Yan kuruluş, farkı tutar.
- Sabit Fiyatlar: Bu şirketler, rezervasyon başına ya da yapılan geceleme başına hizmet ücreti talep ederler.
- Değişken Maliyet: Bu ücretler genellikle, birleştirilmiş ya da listelenmiş vergi ve ücretlerdir. Bu ücretlerin vergilerden ayırmak çok zor ya da imkânsızdır. Bu yüzden tüketiciler tarafından genellikle fark edilemezler.
- Vergi Fazlası: Bu web siteleri, vergilerini, misafirlere verdikleri ücret üzerinden hesaplarlar. Fakat bu şirketler, vergilerini otele verdikleri indirimli fiyatlar üzerinden öderler ve farkını kendileri tutarlar. Bu şirketler bu gelirleri, vergi hizmeti bedeli olarak misafirlerinden tahsil ederler. Farklı şirketler, kesinlikle, bu ücretleri kendi gelir amaçlarına göre tahsil ederler (Forgacs, 2017:175).

İDS, otellerin fazla odalarını satabilmek için kendi yenilikçi sistemlerini ortaya çıkarmıştır. Bu sistemin ismi” Opak modelidir”. Opak modeli iki format olarak yer alır. Bunlardan birincisi açık artırmadır diğeri ise teklif usulüdür. Açık artırma formatında, tüketicinin ismini bilmediği, otellerde bulunan odalar tüketicilere sabit indirimli bir fiyattan sunulur, eğer fiyat tüketici tarafından kabul edilirse, otelin ismi tüketiciye açıklanır. Teklif formatında ise, potansiyel alıcılar, kendi fiyatlarını sunarlar. Örneğin, oda alıcıları bir otel için ödemek istedikleri fiyatı belirler (gecelik 200.00\$). Bunu yaparken 1'den 5 yıldızlıya kadar yıldızlı

otellerden seçebilirler. Alıcılar taleplerini kredi kartı ile doğrularlar. Eğer teklifleri kabul edilirse, tüketiciye otelin ismi söylenilir. Priceline.com, opak modellenli internet sitesine örnektir. 2000 yılların başında, üçüncü parti internet siteleri ve opak model internet siteleri mantar gibi artmaya başlamıştır. Otel sahipleri ve yöneticileri, bu siteleri getirdikleri gelirden dolayı çok sevmişlerdir. Aynı zamanda tüketiciler de düşük fiyatları sevmişlerdir. İnternet sitesi operatörleri de GDS'ten daha fazla kar elde etmişlerdir. Seyahat acenteleri de bu siteler ile çalışmayı tercih etmişlerdir. Zira, GDS fiyatlarından daha düşük oda fiyatları bulmuşlardır (Hayes ve Miller, 2011:293).

Açıkça görüldüğü üzere, çevrimiçi acenteler ister opak model ile ister komisyon usulü ile çalışsın, otel rezervasyonu yaparken, diğer kriterleri göz ardı ederek, sadece tüketicileri fiyat kriteri ile rezervasyon yapma konusunda eğitmektedir. Bunun sonucu olarak da otel ürünü sıradanlaşmaktadır. Bu da otelciliğin geleceği açısından çok tehlikelidir. Fakat belli durumlarda, üçüncü parti değerli olmaktadır. Bu web siteleri otele sahip değildir, otel işletmezler ve otelciler izin vermedikçe, hiçbir odaya sahip değillerdir. Arz edilen envanter, otele aittir. Oda envanterinin pazardaki sunumun kontrolü, çok önemlidir. Çünkü odalar oteller tarafından satılan ana ürünlerdir. Bu sunum, uzun dönemli gelirleri optimize edecek bir şekilde yapılmalıdır. Bunu otellere yapmanıza izin vermeyen aracılar, otellere zarar vermektedir (Hayes ve Miller, 2011:293).

1.5.3.3. Web 2.0

Web 2.0, sosyal-ağ, video paylaşım siteleri, internet günlükleri, tweet ve diğer değişen internet sitelerini için kullanılan bir terimdir. Aynı zamanda tüketiciler tarafından oluşturulan medya olarak da bilinir. Otel endüstrisinde, Web 2.0 çok önemlidir. Tüketiciler kendi otel tecrübelerini, yazılı ya da video yoluyla, başkaları ile paylaşırlar. Bununla birlikte günden güne sosyal medya hayatımızda daha fazla yer almaya başlamaktadır. Amerika'daki internet kullanıcılarının %38'i (72 Milyon) ayda bir sosyal medyayı kullanmaktadır (Hayes ve Miller, 2011: 295).

Sosyal medyanın otelciler için oluşturduğu zorluklarda bulunmaktadır. Web 2.0, ağızdan ağıza duyurumu daha da zorlaştırmıştır çünkü günümüzde mutlu olmayan tek bir misafir, dakikalar içinde, birkaç tuşa dokunarak otelde yaşadığı memnuniyetsizliği paylaşabilir. Otel endüstrisi için ağızdan ağıza pazarlamanın yerini bilgisayarla pazarlama almıştır. Bundan dolayı,

gelir yöneticileri, Tripadvisor.com, TravelPost.com ve Kayak.com vb. siteleri, sıkı sıkıya takip etmek zorundadır. Etkili gelir yöneticileri, sosyal medya hesaplarını yönetebilmek için, şu işlemleri yapmalıdırlar:

- Kendi otel web sitesinde bir internet günlüğü oluşturmalarıdır.
- Otelin web sitesinin fotoğraf paylaşabilme özelliği olması gerekir.
- Otelin web sitesinin yorum yazılabilmek özelliği olması gerekir.
- Otel ile ya da otelin bulunduğu destinasyonlarla ilgili internet günlüklerine, aktif bir katılım gösterilmelidir.
- Sosyal ağlarda oteller için profil açılmalıdır.
- Sosyal medyadaki yorumları takip edebilmek için, bir dijital reklam ajansı ile ortaklaşa çalışılabilir.
- Gerektiği zaman sosyal medya sitelerinde, reklam yapmak, (HSMIAI, 2018).

1.5.4. Otelcilik Endüstrisinde Gelirler Yönetimi Uygulaması Değerlendirilmesi

Bütün gelir yöneticileri, envanterlerini, fiyatlandırmayı ve dağıtım kanallarını doğru bir şekilde yönetebilmek için, uygun verileri kullanmaları gerekmektedir. Gelir yöneticileri, otelin ve kendi performanslarını değerlendirebilmek için istatistik bilimini kullanmaları gerekmektedir. Gelir yöneticileri, otellerin gelirlerini takip edebilmek için, doluluk miktarı ve oda fiyatları aynı anda değerlendirilmelidir. Odabaşına düşen gelirin formülü aşağıdaki gibidir (Mauri, 2013).

$$\text{Ortalama Oda Fiyatı (ADR) * Doluluk Oranı} = \text{Odabaşına Düşen Gelir (RevPAR)}$$

Otel sahipleri, GOPPAR'ı güvenilir bir gösterge olarak kullanmalarına rağmen, gelir müdürlerinin çoğu, kendi otellerinin performanslarını ölçmek için RevPar'ı kullanmaya devam etmektedir. RevPar aynı zamanda otellerin, kendi rakip otellerin karşılaştırılmasında yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, RevPar artışı, otel işletmeleri tarafından, teşvik programlarının ölçümünde kullanılmaktadır. RevPar istatistiğinin faydası inkâr edilemez fakat gelir yöneticilerinin RevPar'ın eksikliklerini bilmek zorundadır (Hayes ve Miller, 2011:308).

Gelir yöneticileri sadece RevPar'a önem vermektedir çünkü gelirin en üst seviyeye çıkarılması bütün kriterlerin önüne geçmektedir. Sonuç olarak, odalar değişken operasyonel maliyetlere yakın ya da daha altında satılabilir. Bunun nedeni, oda fiyatı ne kadar düşük olursa olsun, gelen her bir dolar, RevPar'ın artmasını sağlayacaktır. Ayrıca, RevPar hesaplanmasında dağıtım maliyetleri de dikkate alınmamaktadır (Forgacs, 2017).

Limitli servis otellerinde kullanılan RevPar istatistiği, tam ve kaliteli servis otellerde kullanılan daha farklı bir kavramdır. RevPar geleneksel olarak, diğer otel hizmetlerinden ya da gelir merkezlerinden elde edilen gelirleri içermemektedir. Sonuç olarak, tam ve kaliteli hizmet veren otellerde çalışan gelir yöneticileri, konaklatılan odabaşına düşen geliri (RevPOR) hesaplamaktadırlar. Aşağıda formül görülebilir (Forgacs, 2017:38).

$$\frac{\text{Toplam Gelir (Oda Gelir+Diğer Gelir Merkezlerinden)}}{\text{Toplam Konaklanan Oda Sayısı}} = \text{RevPOR}$$

Özellikle, oda gelirleri dışında diğer gelir merkezlerinden, kazançları daha fazla olan oteller, misafirlerin harcama eğilimlerini ölçmek ve değerlendirmek için bu istatistiği kullanırlar. Bu eğilimleri bilmek gelir yöneticilerine çok yardımcı olur. Örneğin, otelin toplantı salonlarını, restoranları kullanacak olan grupları otele kabul etme etmeme sırasında kullanılır. Gelir yöneticilerinin, sadece oda gelirlerine yoğunlaşmak yerine diğer gelir merkezlerine de yoğunlaşmaları gerekmektedir. Aşağıdaki tablo 10'da oda geliri dışındaki gelir merkezleri görülebilir (Mauri,2013: 310).

Tablo 10: Genel Odalar Dışındaki Gelir Kaynakları

Gelir Kaynakları	
Yiyecek	Garaj ve Park
İçecek	Golf Sahası
Toplantı Salonu	Golf Profesyonel Sahası
Toplantı Hizmetleri	Misafir Çamaşırhanesi

Audio Visual Hizmetleri	Sağlık Kulübü
Hediye Mağazası	Yüzme Havuzu
Kumarhane	Tenis
Giriş Ücretleri (Su Parkları ve Diğer Kullanılan otel faaliyetleri)	Tenis profesyonel Alışveriş Mağazası
Telekomünikasyon	Kiralar ve Diğer Gelirler

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s.310).

Her otel yukarıdaki mağazalardan gelir elde etmeyeceklerdir. Fakat oda dışındaki gelir merkezlerinin sayısı arttıkça, RevPor'a etkisi artacaktır. Genel olarak, RevPor'un artışı arzu edilir. Sonuç olarak gelir yöneticileri düzenli olarak, kendi otellerinin RevPor'unu değerlendirmesi gerekir. RevPor'u hesaplamak ve değerlendirmek için, iki önemli konu bulunmaktadır. İlk durum, doluluk oranı ile bağlantılıdır. RevPor satılan oda sayısını dikkate almaz. Tam tersine RevPAR hesaplanmasının, satılan oda sayısı ile doğrudan etkisi bulunmaktadır. Çoğu durumda, yüksek RevPoru olan otellerin, düşük doluluk oranları ile kar elde etmesi düşünülemez. Bazı GY uzmanları, tam ve kaliteli hizmet veren otellerde çalışan gelir yöneticilerinin, geleneksel RevPAR istatistiğini değiştirerek, oda dışından gelen gelirleri, formüle eklemişlerdir. Bunu yaparak toplam RevPar istatistiğini oluşturmuşlardır Aşağıda toplam RevPar istatistiğinin formülü görülebilir (Forgacs, 2017:180).

$$\frac{\text{Toplam Gelir (Oda Gelir + Diğer Gelir Merkezlerinden)}}{\text{Toplam Oda Sayısı}} = \text{Toplam REVPAR}$$

RevPar ve RevPor'un popülaritesine rağmen, bilinçli gelir yöneticileri ve otellerin genel müdürlerinin çoğu kendi otellerinin odabaşına brüt karı takip etmeyi tercih etmektedir (GOPPAR) çünkü fazla olan RevPAR otelin uzun dönem karlılığına zarar verebilir. Bu özellikle oda talebinin zayıf olduğu dönemlerde, RevPar'ın zararı büyüktür. Otellerin odabaşına düşen brüt karı, özellikle genel müdürler ve mal sahipleri tarafından tercih edilir. Bu istatistik, toplam otel gelirini baz alarak hesaplanır. Özellikle tam ve kaliteli hizmet veren otellerde, çok kritik faktördür. GOPPAR

hesaplaması, harcamaları kapsadığı kadar, gelirleri de kapsar. Fakat sadece, otel müdürleri tarafından, kontrol edilebilen ve bu müdürlerin sorumlu olarak tutulabileceği, harcamalara yoğunlaşır. Aşağıdaki formülde görülebileceği üzere, brüt kar payda yer alır. Son olarak, GOPPAR'da hesaplama toplam var olan oda sayısına göre belirlenir. Buda RevPor istatistiğinin,

$$\frac{\text{Toplam Gelir} - \text{Toplam Kontrol Edilebilir Harcamalar}}{\text{Müsait Oda Sayısı}} = \text{GOPPAR}$$

limitlerinden kaçınmasına yardımcı olur (Forgacs, 2017:29).

GOPPAR hesaplanırken, dikkat edilmesi gereken birçok faktör bulunmaktadır. Bu yüzden GOPPAR hesaplanması, RevPAR hesaplanmasından daha kapsamlıdır (Schwartz, Altın ve Singal, 2017). Örneğin, odaların satış fiyatının, toplam doluluk maliyeti ve satış maliyetinden düşük olmasından kaçınılması gerekir. Çünkü böyle bir stratejiyi uygulamak, GOPPAR'da düşüşe sebep olacaktır. Bununla birlikte, bir otel oda satışlarını artırabilmek için, satış komisyonlarını geçici olarak artırabilir. Bunun sonucunda da GOPPAR'da bir düşüş yaşanabilir. Böylelikle, GOPPAR, Revpar'ın getirmiş olduğu dezavantajları asgari bir şekilde indirebilir (Schwartz, Altın ve Singal, 2017).

Her bir birim artışta ister oda ister yiyecek ve içecek ya da diğerleri olsun, GOPPAR artacaktır. Çünkü otelin işletme karı, müsait olan oda sayısına bölünecektir. Tecrübeli gelir müdürleri bilirler ki, GOPPAR otellerin operasyonel departmanları (oda, yiyecek ve içecek ve diğer) ile satış takımı arasındaki geleneksel fikir ayrılıklarının çözülmesine yardımcı olur. Bu ayrılığın çıkış sebebi, operasyonda çalışanlar, maliyetlere ve karlılığa odaklanırlar. Fakat satış müdürleri, maliyetleri dikkate almaksızın toplam gelirin artışına odaklanırlar. Bu durum özellikle satış çalışanlarının, maaş, prim ve diğer primlerinin RevPar'a göre verilmesidir (Hayes ve Miller, 2011:315).

1.5.4.1 Smith Travel Research Raporları (STAR)

Bir otelin performansı, başka oteller ile karşılaştırarak, daha iyi bir şekilde değerlendirilebilir. Otelcilik endüstrisinde, ADR ve doluluk oranları, bağımsız üçüncü şahıslara teslim edilerek oteller birbirleriyle performanslarını karşılaştırabilirler. Bu üçüncü şahıslar, otellere pazar payları sıralaması hakkında da bilgi verirler. Smith Travel Research şirketi (STR),

otellere, otellere performansları hakkında bilgi sağlayan, en önemli turizm danışmanlık firmasıdır. Amerikan otel zincirlerinin çoğu, STR'a bilgi sağlamak zorundadır. Markalar, imtiyaz alanlara, doluluk ve gelir bilgilerini STR'a paylaşmayı zorunlu kılmışlardır. Sadece GOPPAR'ı paylaşmayı zorunlu kılmamışlardır. Pazar payı ve RevPar verisi, rakip analizi için kolay bir şekilde STR vasıtası ile bulunabilir fakat oteller arası, GOPPAR karşılaştırılması yapılamaz (Forgacs, 2017:119).

STR, STAR raporları olarak da bilinen, raporda hazırlarlar. Burada sisteme kayıtlı olan otellerin, günlük, haftalık, aylık ve yıllık ortalama ADR ve doluluk oranları bulunabilir. Otellerin RevPar ve pazar payı raporları sağlanabilir. STAR raporları ile, oteller kendi bölgelerindeki makul pazar payını alıp almadıklarını ve pazar paylarının yükselip yükselmediğini kontrol edebilirler. STAR raporlarının, format ve içeriği, raporların tiplerine göre değişebilir. STAR raporlarını anlayabilmek için, bu raporlarda kullanılan aşağıdaki terimleri bilmek gerekir (STR Global, 2019).

Tablo 11: STR Terimleri ve Tanımlamaları

Terim	Tanım
Ortalama oda fiyatı	Otelin sattığı ortalama fiyat
% Doluluk	Satılan odanın var olan envantare oranı
% Değişiklik	Oda istatistiklerinde, bir periyottan diğer periyota yüzdesel değişiklik
Index	Bir otelin performansının, rakiplerine göre performansı
Rakip setleri	Oteller rakipleri ile kendilerini karşılaştırmak için, 4 ya da daha fazla otel seçerler.
Doluluk indeksleri	Otellerin satılan odaların Pazar paylarını öğrenebilmek için dizayn edilmiş bir indekstir.
Ortalama oda fiyatı indeksi	Otellerin fiyatlandırma performanslarını ölçmeye yarayan ölçüm
Revpar indexi	Otelin kendi rakip otellerine göre gelir performansını ölçmek için kullanılır.

Pazar payı (Arz)	Otel tarafından kontrol edilen oda sayısının pazardaki oda sayısına oranı
Pazar payı (Talep)	Otel tarafından satılan oda sayısının pazardaki oda sayısına oranı
Pazar payı (Gelir)	Otel tarafından kazanılan gelirin, pazardaki oda sayısına oranı

Kaynak: (<https://str.com/resources>, 03/01/2019).

Rakip setlerini anlamak, STR raporlarını anlamak ve analiz etmek için çok önemlidir. Rakip setleri, karşılaştırma yapabilmek için oluşturulmuş otel grubudur. Örneğin, İstanbul’da 400 odalı bir otel işlettiğinizi düşünün, sizin bölgenizde aynı otel misafirlerine hizmet eden, 6 otel düşünün. Bu 6 otel STR raporlarınızda, sizin rakipleriniz olacaktır. Her bir otel, kendi doluluk oranlarını ve oda gelirlerini, STR’a girecektir. Daha sonra bu veriler, STR tarafından analiz edilip, otellere rapor edilecektir. Sonuç olarak otellerde, performanslarını rakip otellerle karşılaştıracaktır. STR verilerinin gizliliğini sağlamak için, rakip otellerin verilerini toplar ve hiçbir zaman bireysel otellerin verilerini ifşa etmez. STR raporları özelleştirilebilir fakat genellikle aşağıdaki bilgilere sahiptir.

- Doluluk,
- Ortalama oda fiyatı,
- Oda başına düşen gelir,
- Pazar payı,
- Tarihsel gidişat (Geçmiş Periyotlara Ait Değişiklikler),
- Belirlenmiş periyotlar içinde Kümülatif Performans (3 Aylık Takip Eden, 12 Aylık Takip Eden ve yıldan yıla),

Star performans raporunun, en önemli kısmı, belli kriterlere göre yapılan otelin indeksidir. Doluluk, oda fiyatı ve RevPar oranları, aşağıdaki gibi hesaplanır.

<u>Otelin Performansı</u> Rakip Otelin performansı

Oda fiyatları, doluluk ve RevPar indeksi, aşağıdaki stratejik ortaklar için çok önemlidir.

- **Otel Sahipleri:** Otel sahipleri ve yatırımcıları, yönetim takımının performansını STAR raporundan takip edebilecektir.
- **İmtiyaz Veren Şirket:** Marka müdürleri, kendi markalarının, pazarda nasıl performans gösterdiğini bilmek zorundadır çünkü iyi performans gösteren markalar sayesinde, daha fazla imtiyaz satmalarına yardımcı olur. Markanın düşük performansı, marka müdürlerinin markanın zayıf yanlarını kuvvetlendirerek performansını artırmaya çalışır.
- **Yönetim Şirketi:** Bu otel şirketlerinin, STR'daki performansları ne kadar başarılı olursa, o kadar daha fazla otel yönetme imkânına sahip olacaklardır. Aynı zamanda, var olan otel sahiplerine, kendi yeterliliklerini göstereceklerdir.
- **Genel Müdür ve Satış Pazarlama Müdürü:** Genel müdürler ve satış ve pazarlama müdürleri, kendi pazarlama planlarının ve satış yeteneklerinin etkinliğini görebilmek için STR raporlarına ihtiyaç duyarlar. Aynı zamanda rakiplerini, bu raporlar sayesinde takip ederler. Bir başka hususta, bu yöneticilerin performans ikramiyeleri de bu raporlara göre belirlenir.
- **Finansal Çevreler:** Bir oteli satın almak isteyen, yatırım yapmak isteyen ve borç para vermek isteyen bankalar ya da finansal kuruluşlar, otelin STR raporlarına bakarak, yatırım değerlendirirler. STAR raporlarının değerleri, iyi olan, otellere kolay bir şekilde yatırım yapılır (Cullen, 2015).

1.5.4.2. Rakip Analizi

Otel gelir yöneticilerinin piyasa koşullarına göre, bazen otelleri rakiplerinden daha iyi performans gösterirler, bazen ise daha kötü performans gösterirler. Marka bilinirliğindeki değişimler, otelin bulunduğu konum, otelin yaşı, operasyon departmanlarındaki çalışanların yetenekleri ve GY takımının karar verme becerisi, otellere daha fazla para kazanma ve daha yüksek doluluk oranı kazanma imkânı sunarlar. Alternatif olarak bazı oteller, odalarını doluluk oranlarını düşünerek daha pahalıya satarlar.

Doluluk endeks analizi, gelir yöneticileri tarafından kullanılır. Gelir yöneticileri, doluluk oranlarının kendi rakiplerinden daha fazla olmasını isterler. Sonuç olarak doluluk indeksinin, 100'den daha fazla olmasını isterler. Aşağıdaki STAR aylık gidişat raporuna bakılabilir. Bu senaryoda, otelin doluluk verisi, 2010, 2011 ve 2012 için sunulmuştur. Geçen 13 ayda, doluluk indeksi, en düşük %55 (2010, Ocak) ve en yüksek %98,3 (2012, Nisan) olmuştur.

Tablo 12: STR Aylık Gidişat Raporu

Yıl	Ay	Otel	%Değişim	Rakip Set	%Değişim	İndeks	%Değişim
2018	Ekim	47.8	47.5	6	3.2	73.5	43
2018	Kasım	35.1	72.1	51.2	-4.1	68.6	79.6
2018	Aralık	27.9	72.2	41.4	-3.7	67.4	78.8
2019	Ocak	29.2	111.6	53.1	2.1	55	107.5
2019	Şubat	39	54.8	59.3	-5.6	65.8	64.1
2019	Mart	45	45.6	61.6	7.1	73.1	36.1
2019	Nisan	51.7	39.7	52.6	-8.5	98.3	52.9
2019	Mayıs	36.4	-10.3	53.8	-17.2	67.7	8.3
2019	Haziran	43.7	43.3	54.6	-6.7	80	53.6
2019	Temmuz	38.4	-8.8	47.9	-11.3	80.2	2.8
2019	Ağustos	44.7	1.4	53.9	-17.6	82.9	23
2019	Eylül	40.8	-20.8	48.7	-15.2	83.8	-6.6
2019	Ekim	50.2	0.05	58.20	0.80	86.30	0.17

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s.327).

Yukarıdaki verileri kullanan, gelir yöneticileri, gelecekteki doluluk oranlarının tahmin isabetlerini artırabilirler çünkü tarihsel olarak doluluk oranlarının, yükselişlerini ve düşüşlerini görebilirler, otelin performansını gözlemleyebilirler ve GY takımlarına gelecek ile ilgili hedef koyabilirler. Doluluk oranlarının sıralanmasından başka, aylık ADR ve RevPar performansları bir otelin rakip oteller arasındaki sıralama yerini gösterir. Aşağıda bir otelin rakip otellerin durumuna göre görülebilir.

Tablo 13: Sıralama Analizi

Şimdiki Ay	Doluluk	ADR	RevPar
Ocak	5 de 7	3 de 7	5 de 7
Şubat	4 de 7	7 de 7	5 de 7

Mart	5 de 7	6 da 7	6 da 7
Nisan	6 da 7	6 da 7	7 de 7

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s:328).

Gelir optimizasyonu değerlendirmesi yapılırken, aynı periyot için sadece doluluk oranı değil, ortalama oda fiyatı (ADR)'da önemlidir. GY takımı, haftalık, aylık ve yıllık indeksleri incelerken aşağıdaki indeksler ile karşılaşabilirler.

Tablo 14: ADR İndeks Sonuçları ve İlk Değerlendirme

ADR İndeks Sırası	İlk değerlendirme
%79 ve Altı	Rakip otellerin aşağısında olan fiyatlar
%80-%94	Kısmet rakip otellerin aşağısında olan fiyatlar
%95-%104	Fiyatların rakip oteller ile eşleşmesi
%105-%119	Fiyatların rakip otellerden biraz üzerinde olması

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s.328).

Tecrübeli olan gelir yöneticileri, ADR indeksinin, oda fiyatlarına etkilerinin, çok fazla olduğunu farkındadır. Bunu daha iyi anlayabilmek için, aşağıdaki örnek incelenebilir.

Tablo 15: ADR İndeks Özeti

Ekim	Pazar	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi
Otel ADR	186.52	206.45	201.98	182.45	188.45	199.84	201.56
Rakip Set	179.85	196.55	197.85	192.12	202.45	236.66	266.85
Yüzdesel ADR değişim							
Otel	2.30	1.60	2.20	2.10	3.10	2.50	2.40
Rakip Set	2.70	0.80	1.90	4.50	2.40	8.50	7.90
İndeks	103.71	105.04	102.09	94.97	93.08	84.44	75.53
İndeks	2.20	1.60	1.40	-2.50	-3.60	-10.50	-12.20

Yüzdesel Değişim							
Sıralama İndeksi	2 of 7	1 of 7	2 of 7	3 of 7	4 of 7	7 of 7	6 of 7
Ortalama Oda Fiyatı	2 of 7	2 of 7	3 of 7	3 of 7	5 of 7	7 of 7	7 of 7

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s.329).

Yukarıdaki örneğe göre, haftanın ilk kısmında elde edilen gelir çok yüksektir. Sonuç olarak, pazartesi'den çarşambaya kadar olan, ADR indeksi, yüzde yüzün üzerindedir ve 7 otel içerisinde indeks sıralaması ya 1 ya da 2'dir. Haftanın sonuna doğru ise, bu otelin oda fiyatları rakip otellere göre daha düşüktür. Örneğin, otelin Cumartesi ADR indeksi 75.5'e düşmüştür. O gün için ADR sıralamasında otel 7 otel arasında 7. olmuştur (Hayes ve Miller, 2011: 329).

ADR indeks raporu, otelin gelirleriyle ilgili, çok fazla bilgi vermesine rağmen, bunların sonucunda satılan oda sayısını ölçmez. Yukarıdaki örnekte, bütün periyot boyunca ya da herhangi bir gün rakip otellerin, doluluk oranları aynı olabilir ya da biraz daha yüksek olabilir. Analizin, doğru bir şekilde yapabilmek için hem doluluk oranlarının hem de ADR indeksin dikkate alınması gerekir. RevPar indeksin hesaplanması aşağıdaki şekilde yapılabilir.

$$\text{ADR Index} * \text{Doluluk Oranı Index} = \text{RevPar Index}$$

Hesaplanmasının çok kolay olmasına rağmen, RevPar indeksin analizi çok kompleks olabilir. Örneğin, farz edelim ki bir otelin RevPar indeksi, yüzde yüz olsun, aynı zamanda sizin rakip otelleriniz size denk oteller olsun aşağıda %100, RevPar indeksin oluşturacağı 5 farklı senaryo görülebilir.

T

<i>a</i> Senaryo	Doluluk İndeksi	ADR İndeksi	RevPar İndeksi	Olası Değerlendirme
<i>l</i> 1	75.5	132.5	%100	Çok yüksek fiyatla beraber düşük doluluk oranı
<i>o</i> 2	90.5	110.5	%100	Yüksek fiyatla beraber senaryo 1'den daha fazla doluluk oranı
3	100	100	%100	Rakip oteller ile aynı performans
<i>l</i> <i>6</i> 4	110.5	90.5	%100	Düşük fiyat senaryo 3'ten daha yüksek doluluk maliyetleri
<i>:</i> 5	132.5	75.5	%100	Çok yüksek doluluk maliyetleri, düşük fiyatlardan ötürü düşük karlılık

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s.330).

Yukarıda da görüleceği üzere, her senaryoda, uygulanan gelir optimizasyon stratejisine göre, otelin karlılığı üzerine etkileri değişebilir. Bu analizlerin doğru olarak yapılması için, doğru rakip otellerin seçilmesi gerekir. Eğer bir otel kendinden daha güçsüz otelleri seçerse, indeksler suni olarak yüksek olacaktır (Forgacs, 2017: 67).

1.5.4.3. Pazar Payı Analizi

Rakiplerin değerlendirilmesi içinde, pazar payı analizi de dahildir. Pazar payı, arz, talep ve otel geliri yüzdesini ifade eder. Aşağıdaki şekilde görüleceği üzere, toplam arzın yaklaşık %10,7'sini oluşturmaktadır. Bununla birlikte, aşağıdaki şekilde, arz, talep ve gelir şu şekilde tanımlanmıştır.

Arz: Satılan Oda Sayısı * Bir Periyottaki Gün Sayısı

Talep: Satılan Oda Sayısı (Ücretsiz Odalar Hariç)

Gelir: Odaların Satışından Kazanılan Gelir

Aşağıda pazar payı ile ilgili, bilgiler görülebilir.

Tablo 17: Pazar Payı Raporu

PAZAR PAYI			
Ay	%Arz	% Talep	% Gelir
Ocak	10,7	10,7	10,7
Şubat	10,7	11,5	9
Mart	10,7	9	11,5
Nisan	10,7	8,5	8,5
Mayıs	10,7	11,5	11,5
Haziran	10,7	11,5	11,5

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s.332).

Yukarıda görüleceği üzere A oteli ocak ayında normal almasını gereken pazar payını almıştır. Şubat da ise alması gereken pazar payının yaklaşık %1 daha fazla pay almıştır. Şubat ile birlikte mayıs ve haziran aylarında da rakiplerinden daha fazla pay almıştır.

Tablo 18: Arz Verisi

Otel İsimleri	Var Olan Oda Sayısı	Var Olan Odaların Yüzdesel Dağılımı
Otel A	230	10,7
Otel B	185	8,6
Otel C	280	13
Otel D	462	21,5
Otel E	470	21,9
Otel F	520	24,2
Toplam	2147	100

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s.333).

Yukarıda görüleceği üzere A oteli, toplam oda sayısının yüzde 10,7'sini oluşturmaktadır. (230/2,147=%10,7). Bu oran aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

Bir Otelin Oda Sayısı/ Rakip Oteller Tarafından Satılan Otel (Otelin Kendisi Dahil) = Arz Oranı

Benzer hesaplamalar, bu otelin, aşağıdaki gibi talep ve gelir hesaplamalarında da kullanılabilir.

Otel Tarafından Satılan Oda/ Rakip Oteller Tarafından Satılan Otel (Otelin Kendisi Dahil)
= Talep Payı (%)

1.5.4.4. Diğer Ek Değerlendirmeler:

Doluluk, ADR, RevPar, rakip analizi, pazar payı, oda başına düşen gelir ile birlikte diğer

üç değerlendirme kriterleri bulunmaktadır. Bunlar için su üç soru sorulması gerekmektedir. Bunlar sırasıyla talebin kaynağı nedir: Tüketicilerimiz kimlerdir. Tüketiciler otel rezervasyonlarını hangi kanal vasıtasıyla yapmaktadırlar. Bu dağıtım kanallarının maliyetleri nedir. Bir oteli tercih eden misafirler, tecrübelerini hangi kanallar vasıtasıyla paylaşmaktadırlar (Kimes, 2010).

1.5.4.5. Rezervasyonların Geliş Yerlerinin değerlendirilmesi:

Otellerin misafirleri kimlerdir sorusu genellikle satış ve pazarlama departmanı tarafından verilmesi gereken cevaplardandır. Otellerin gelir müdürlerine misafirler hakkında detaylı bilgilendirme yapılmalıdır. Bunu yaparken daha önce bahsedildiği gibi, oteller müşterileri çeşitli pazar bölümlerine ayırırlar. Bu bölümler sırasıyla, bireysel, şirket, hükümet (devlet), kontrat ve diğer gruplardır (Hayes ve Miller, 2011:335). Gelir yöneticileri için talebin geldiği yerin değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu yüzden otelin sahip olduğu pazarlama karması, otelin karlılığına doğrudan etki etmektedir. Gelir yöneticileri tarafından anlaşılması gereken husus şudur ki, her müşteri finansal değer olarak eşit değildir. Bu yüzden oteller, sadık müşteriler için özel sadakat programı oluşturmuşlardır (Hayes ve Miller, 2011:337).

1.5.4.6. Dağıtım Kanallarının Değerlendirilmesi

En çok yanlış yapılan hatalardan bir tanesi, dağıtım kanallarının toplam getirdiği gelir düzeyine göre değerlendirilmesidir. Gelir yöneticileri tarafından önemli olan husus, dağıtım maliyetlerinin parasal olarak daha az olduğu kanallar, gelir yöneticileri için daha değerlidir. Bunların birlikte oda başına düşen gelir, artık tek önemli kriter değildir. Gelir yöneticileri, karı en yüksek düzeye çıkarabilmek için, dağıtım kanallarını yönetirken, rezervasyonların maliyetini dikkate almalıdır (Hayes ve Miller, 2011:339).

1.5.4.7. Çevrimiçi Yorumları Takip Etmek

Potansiyel misafirler, doğru bilgiye ulaşabilmek ve doğru karar verebilmek için, internetteki müşteri yorumlarına göre karar verirler. Doğal olarak gelir yöneticileri, Trip Advisor vb. müşteri yorum sitelerini sürekli takip etmek zorundadır. Sosyal medya içeriklerini, yönetmek

çok zordur fakat sürekli olarak gözlenmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmenin en kolay yolu, bir otel için ücretsiz Google bildirim eklentisi kurulmasıdır. Bu araç sayesinde, bir otel hakkındaki bütün haberler, internet günlükleri ve video paylaşım siteleri çok kolay bir şekilde bulunabilir ve e-mail vasıtasıyla otele düzenli geri bildirimler yapılır. Trip Advisor’da da aynı şekilde, otel için bir bildirim eklentisi konulabilir. Bir otel için negatif yorumları yönetmek çok önemlidir. Bununla birlikte pozitif yorumlarda takip edilmelidir. Çünkü sosyal medya sitelerinde çıkan yorumların çoğunluğu pozitif yorumlardır (Hayes ve Miller, 2011:339). Otellerin pozitif yorumları arttıkça, doluluk oranları da artacaktır.

GY uygulamalarının otelcilik endüstrisine en büyük faydası, gelecek için yapılmış olan rezervasyonların tahmin edilebilmesinin kolaylaşmasıdır. Lim, Chang ve McAleer (2009) yaptığı çalışmaya göre, bir otelde çalışan departman müdürlerinin hepsi doğru tahminleme sayesinde, personel ve bütçe planlaması konusunda doğru kararlar verirler (Law, 2004). Sonuç olarak otellerde, GY uygulamaları ve sistemleri yaygınlaşmıştır. Bu uygulamalardan, tam olarak faydalanabilmek için, otellerde GY pozisyonu oluşturulmuştur. Bu pozisyon gelir yöneticileri tarafından doldurulur (Ferguson ve Smith, 2014). Aşağıda bu rolden detaylı olarak bahsedilecektir.

1.6. Otellerde Gelir Yöneticileri

GY otomatik bir aktiviteden ziyade, insan tarafından yönetilen bir pazarlama aktivitesidir (Yeoman ve Watson, 1997: 82; Demirçiftçi vd., 2017). GY otelcilik için çok önemlidir. Otellerin çoğu, otelin kendi içinde ya da merkez ofiste gelir analisti, gelir müdürü ve gelir direktörü olarak birçok gelir yöneticisini istihdam eder. GY pozisyonuna bakan bir personel olmadığı zaman, GY uygulamaları satış-pazarlama, ön büro müdürü veya genel müdür tarafından yönetilir. Bu gelir yöneticilerinin, çeşitli unvanları bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, gelir analisti, gelir müdürü ve gelir direktörü olarak değişiklik göstermektedir (Forgacs, 2017,s:177). Her otel şirketi gelir yöneticilerine farklı unvanlar vermektedir. Tablo 19’da bu farklı unvanlar görülebilir.

Tablo 19: Gelir Yöneticileri için Farklı Unvanlar

İş Unvanları	Otel İsimleri
--------------	---------------

Gelir yöneticisi direktörü	Harrah's kumarhane oteli
Gelir müdürü	Marriott otelcilik şirketi
Kurumsal şirket, gelir optimizasyon direktörü	Destination otel ve tatil köyü
Kıdemli yönetici-Marka fiyatlandırması	Accor Kuzey Amerika
Satış ve gelirler müdürü	Best Western Kanada
Gelir optimizasyon direktörü	Quest tatil köyü-Hawaii
Envanter müdürü	Vail tatil köyü
Pazar analist direktörü	Hyatt otelcilik şirketi

Kaynak: (Hayes ve Miller, 2011, s.148).

Gelir yöneticileri ile ilgili pozisyonlar otellerde oluşturulduktan sonra, bu pozisyonla ilgili sorumluluklar, görev listeleri ve gelir yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler oluşturulmuştur. Aşağıdaki tabloda örnek gelir yönetici pozisyonu ilanı görülebilir. Bu iş tanımı ilanında, gelir yöneticilerinin görevleri görülebilir.

Tablo 20: Örnek Gelir Yöneticisi İş Tanımı

İş Tanımı
Tüm rezervasyon taleplerine profesyonel şekilde ve ivedilikle karşılık verildiğinden ve iş kaybına yol açılmadığından emin olmak
Takım içerisindeki tüm rezervasyon görevlilerine ve takıma yeni dahil olan rezervasyon görevlilerine eğitimler vererek onların rezervasyon esnasında satış stratejilerini ve becerilerini geliştirmek
Şirket gelirlerini korumak ve misafir memnuniyetini sağlamak adına olumlu tavırlar sergileyerek misafir şikayetlerini çözümlmek

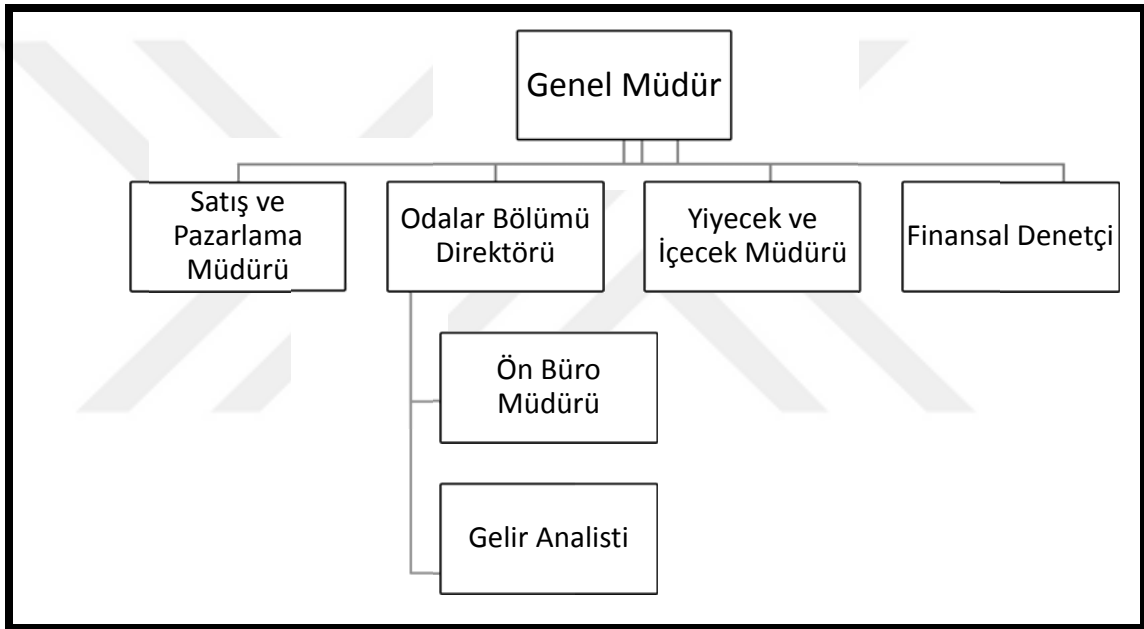
Departman vardiyalarını etkin bir şekilde düzenleyerek tüm rezervasyon amaçlı telefonlara cevap vermek ve cevap verilemeyen telefon sayısını asgari düzeyde tutarak, cevaplanan rezervasyon talebi görüşmelerini oda satışına dönüştürmek
Günlük telefon görüşmelerinin standart konuşma metni bildirimi uyarınca gerçekleşmesini sağlamak, telefon görüşmeleri ile ilgili günlük, haftalık, aylık raporlar tutmak
Bağlı olduğu müdürü tarafından yönlendirildiği şekilde otel içerisinde tüm satış kanalları ve pazar bölümleri için satış stratejileri hazırlamak ve değişiklikler yapmak
Gelirler Direktörü, Otel Yönetim Kurulu veya bağlı bulunduğu müdür için Otel ve şirket standartları gereklerine uygun olarak raporlar hazırlamak, gerekli olduğu durumlarda otel rezervasyon yönetimi sisteminde ve/veya otel gelirler yönetimi sisteminde değişiklikler yapmak ve/veya mevcut sistemleri olduğu şekilde muhafaza etmek
Otel standartları uyarınca ofis prosedürlerini uygulamak; Bu prosedürler, tüm rezervasyon taleplerinin 24 saat içerisinde onaylanmasını, rezervasyon yaptırıp giriş yapmayan misafirlerin ödeyecekleri fatura bedellerinin Finans Departmanına ulaştırılmasını dosyalama sisteminin doğru takip edilmesini yeni dosyalamaların zamanında yapılmasını, fax cihazının doğru çalışmasının takip edilmesini, haberleşmenin doğru yürütüldüğünün takip edilmesini içerir
Yıllık performans değerlendirme toplantıları yapmak, çalışanların yıllık gelişim takvimini hazırlamak ve rezervasyon departmanında çalışanların yetkinliklerini denetlemek, gelişim önerilerinde bulunmak, daha başarılı olmaları konusunda fikirler vermek
Teşvik programlarının uygulandığından emin olmak, bu programları denetlemek ve bu programlar hakkında raporlar hazırlamak, bu teşvik programlarının tüm gerekliliklerini takip etmek ve veri doğruluğunu korumak

Kaynak:(<https://www.yenibiris.com/burgutango-arjaan-rotana/gelirler-muduru-islani/857664>, 09/06/2019).

Gelir yöneticilerinin pozisyonu zaman içinde olgunlaştıkça, pozisyonda evrimleşmiştir. İlk başlarda gelir yöneticileri, rezervasyon departmanında çalışan kişilerden seçilmiştir.

Rezervasyon departmanından seçilmesinin sebebi ise rezervasyon bir süreç olarak, tarihler, doluluk bilgileri, fiyatlar, oda tipi vb. bilgilerle çalışmayı gerektirir. Bu bilgilerde gelirin en üst düzeye çıkarılması ile ilgilidir (Forgacs, 2017,s:177). Rezervasyon departmanından gelen kişiler, ilk önce gelir analisti unvanı altında, ön büro müdürünün altında çalışmışlar ve ona rapor etmişlerdir. Gelir analistinden sadece taktiksel seviyede faydalanılmıştır. Gelir analisti, sadece tarihsel veri analizi, tahminleme, rezervasyon girişi yapma ve performans raporları hazırlamıştır (Forgacs, 2017,s:177).

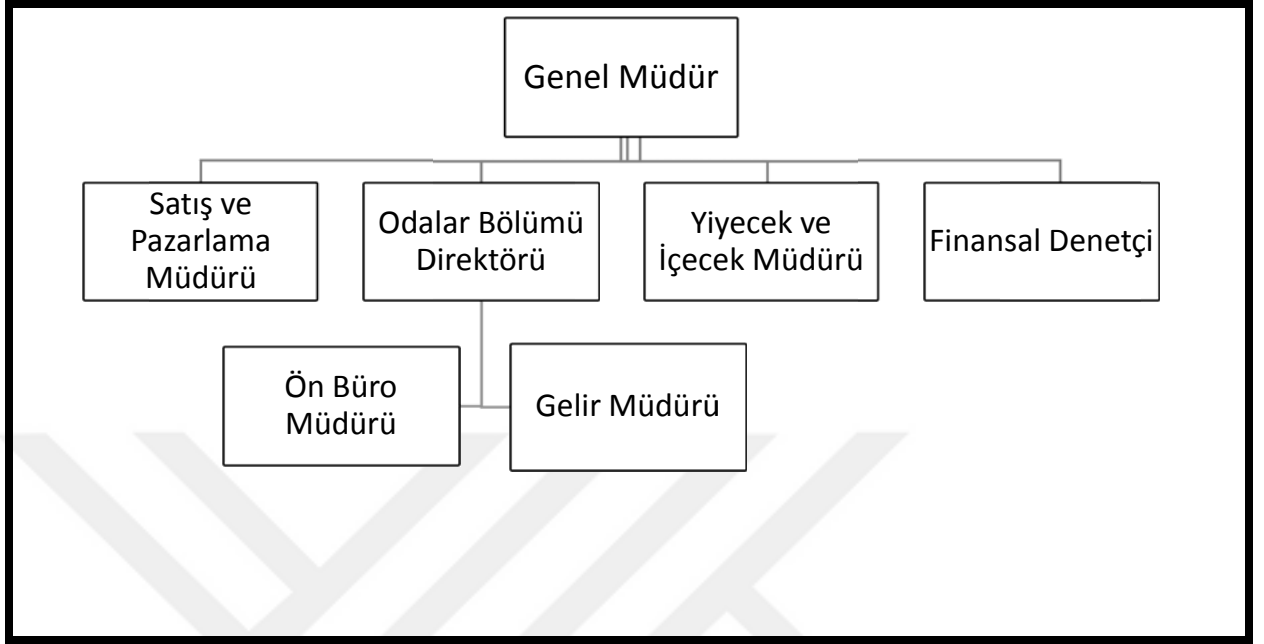
Şekil 1: Gelir Yöneticisi: İlk Evre



Kaynak: (Forgacs, 2017, s.178)

Gelir analistinin faydası anlaşıldıktan sonra, hiyerarşik seviyede pozisyonda iyileştirme yapılmış ve gelir analisti gelir müdürü olarak anılmaya başlamıştır. Şekil 2’de görüldüğü üzere, gelir müdürünü ön büro müdürüne değil de doğrudan odalar bölümü direktörüne rapor etmeye başlamıştır. Bu seviyede, gelir müdürü, yine günlük taktiksel seviyede işler ile ilgilenmiştir. Fakat gelir yöneticisi ilk seviyeden, daha özgürdür ve otorite konusunda daha fazla aşama kaydetmiştir (Forgacs, 2017).

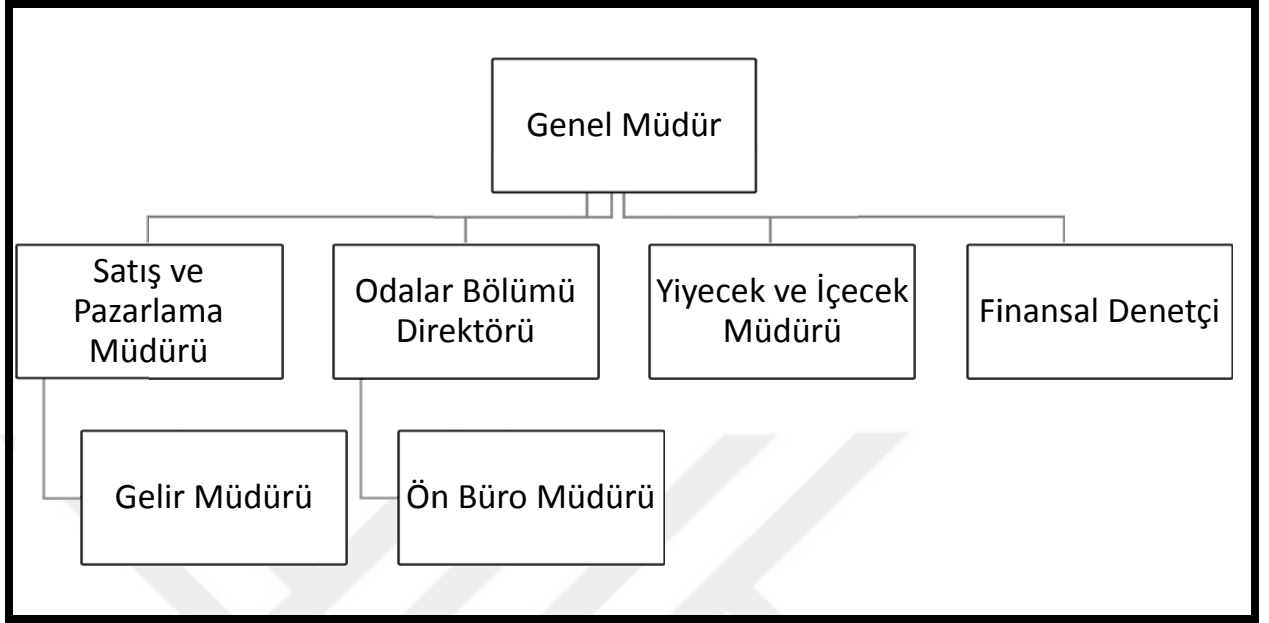
Şekil 2: Gelir Yöneticisi: İkinci Evre



Kaynak: (Forgacs, 2017, s.178).

Üçüncü evrede, GY pozisyonu için devrimsel bir gelişme yaşanmıştır. Artık gelir yöneticileri odalar bölümünün altında çalışmayacaktır. Gelir yöneticileri artık, aşağıda şekil 3’te görüleceği üzere, satış ve pazarlama departmanı altında çalışacaktır. Bu devrimin esas sebebi gelir yöneticisinin sadece, oda gelirleri değil, yiyecek-içecek, konferans ve kumarhane gibi diğer gelirleri analiz etmeye başlamış olmalarıdır. Bu aşamada, gelir yöneticileri, otelin stratejik planlamasına katkıda bulunan kişi olarak düşünülebilir. GY, artık oteller için kısa dönemli taktiksel hamlelerden ziyade, oteller için stratejik bir araç haline gelmiştir (Forgacs, 2017).

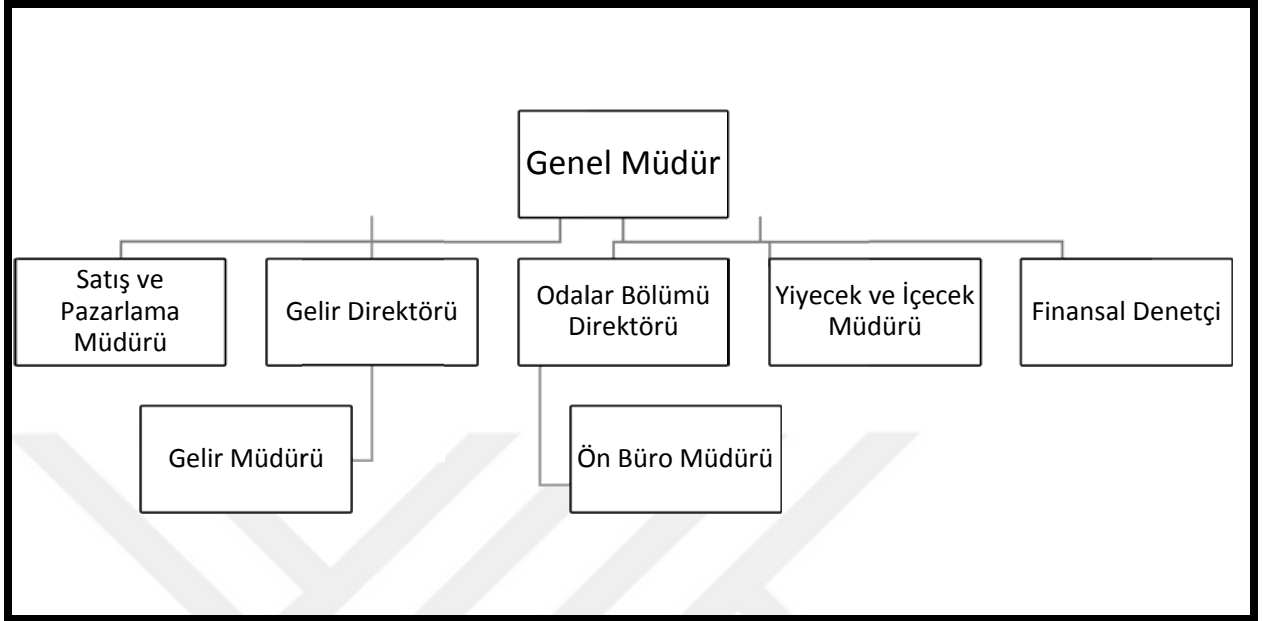
Şekil 3: Gelir Yöneticisi: Üçüncü Evre



Kaynak: (Forgacs, 2017, s.178).

Son evrede ise gelir yöneticileri, otellerde çok yoğun olarak çalışmaya başlamışlardır. GY pozisyonu, diğer ana otel fonksiyonları gibi üst yönetim mertebesine yükselmiştir. GY'nin artık kendine ait bir departmanı vardır. GY direktörü, otelin en üst pozisyonunda bulunan, genel müdüre rapor etmeye başlamıştır. Aşağıda şekil 4'te görüleceği üzere, yeni örgütsel şema, GY öneminin anlaşılmasıyla, bütün oteller tarafından adapte edilecektir (Forgacs, 2017).

Şekil 4: Gelir Yöneticisi: Dördüncü Evre



Kaynak: (Forgacs, 2017, s.180).

Gelir direktörü, talep yaratma, pazar konumlama, stratejik fiyatlandırma, promosyon ve reklam gibi otelin stratejik işleri ile ilgilenmeye başlamışlardır. Gelir müdürü ise, dağıtım kanallarının yönetimi, tahminleme ve kapasite yönetimi gibi, taktiksel işlerden sorumludur.

Son olarak, GY bir kişi tarafından değil, bir departman tarafından yönetilmesi gereken bir süreçtir. Aşağıda departman yapılanmasıyla ilgili bilgi verilmiştir.

1.6.1. Gelir Yönetimi Departmanı Organizasyonu

Otel endüstrisinin, her kültüre, her çevreye ve her şirkete uyumlu, sabit bir organizasyon yapısı yoktur. İyi bir organizasyon yapısının olabilmesi için dört ana elemente ihtiyacı vardır. Bunlar şirketin bütünsel organizasyonu, şirketin kültürü, var olan yetenekli kişiler ve şirketin amaçlarıdır. Bir organizasyon yapısını kurarken, bu dört önemli ölçüt dikkate alınmalıdır. Her farklı yapının kendine göre, avantaj ve dezavantajları vardır. Bu yapı içerisinde en önemli olan, gelir yöneticilerinin rolünü anlamaktır. GY sadece, karı en yüksek seviyeye çıkarmak için, sadece talebi yönetmek değildir. Yeni bir seviyeye ulaşmıştır. Günümüzde, daha stratejiktir. Hem karlılık hem de gelir yönetimi çok önemli bir hale gelmiştir. Gelir yöneticileri, talebi yönetmeye odaklanırlar. Bazı durumlarda, talebi yaratmaya ve gelirleri uygunlaştırmaya

çalışırlar (Demirçiftçi vd., 2017:1478). Ayrıca, gelir yöneticileri sadece oda gelirlerine bakmazlar, otelin büyüklüğüne ve altlarında çalışan personel sayısına göre diğer departmanların gelirlerine de analiz edip, karlarını maksimize etmeye çalışırlar. Örneğin bir tatil köyünde çalışan gelir yöneticisi odalar bölümü ile birlikte, toplantı alanları, yiyecek ve içecek operasyonları ve tatil köyü faaliyetlerinden sorumlu olurlar (Forgacs, 2017).

Gelir yöneticileri farklı alanlarda, çok fazla iş çevresi ile karşılıklı iletişimde bulunurlar. Bu alanlar sırasıyla; strateji, taktikler, karlılık, teknoloji vb. söylenebilir. Belli durumlarda, kıdemli personeli, sorgulayabilirler. Takım arasındaki güven çok önemli olmakla birlikte belirli zamanlarda, takım belli kararlara katılmak zorunda değildir. Zor kararlar verilmek zorundadır. Gelir müdürü, genel müdürü de eleştirebilir. Genel müdür, gelirler müdürünün amacını anlamak zorundadır. Gelir müdürü, otelin menfaatlerine göre hareket etmek zorundadır. Gerektiğinde otelin menfaatlerini korumak için, genel müdüre bile karşı gelebilmelidir (Hendler ve Hendler, 2004:78). Risk almak, gelir müdürünün en önemli rollerinden bir tanesidir. Gelir müdürüne, ölçülebilir riskler almasını izin vermek, ona olan güveni artıracaktır. Ayrıca otel sahipleri de GY'nin önemini anlamışlardır. Gelir müdürleri, doğrudan otel sahiplerine rapor etmeye başlamışlardır (Cullen, 2015:11).

Bir otelde, yetkin bir gelir müdürünün olmasının dışında, diğer çalışanlarından kendi rolünü anlaması, GY uygulamaları için önemlidir. GY sorumlulukları, sadece tek bir kişiye düşmez. Her otelin, GY takımına ihtiyacı vardır. Sadece stratejilere yoğunlaşan gelir yöneticileri, GY'nin uygulamalarının başarılı olmasını garanti etmez. Gelir müdürleri, bütün GY uygulamalarından sorumludur. GY takımı, gelir müdürlerine, düzenli gelirler toplantılarına katılarak, gerekli bilgi ve geri bildirimleri sağlayarak ve karar alma süreçlerine katılarak yardımcı olurlar. Otellerde genellikle gelir toplantılarına katılanlar, gelir müdürü, genel müdür, satış ve pazarlama müdürü, ön büro müdürü, operasyon direktörü, şirket satış müdür, rezervasyon müdürü, finans direktörü, yiyecek ve içecek müdürü ve e-ticaretten sorumlu olan müdürdür (Anderson ve Xie, 2012). Gelir yönetimi toplantıları, haftalık olarak düzenli olarak yapılmalıdır. Bu toplantılar iletişimin kaliteli olması ve tutarlılığının olmasını sağlar. Gelir toplantılarında, gelir müdürü bütün takıma güncel bilgiler verir. Bu bilgiler rezervasyon gidişatları, pazarlardaki beklenmeyen gelişmeler, mevcut stratejiler ve stratejilerdeki değişimler

ile ilgilidir. Bu toplantılarda, bütün takım otelin stratejilerini ve planlarını gelirlerini artırabilmek için gözden geçirirler (Lieberman,2003:114).

1.6.1.1. Otel İçindeki Gelir Yönetimi Departmanı

Geleneksel olarak, özellikle tam ve kaliteli hizmet veren oteller için, GY departmanı her otelde bulunmaktadır. Tam ve kaliteli hizmet veren otelleri tanımlamak gerekirse, oda fiyatları ortalama \$127,20 ve ortalama oda sayısı 286 olan otellerdir (Clayton ve Powers, 2008 :276). GY departmanının tam ve kaliteli hizmet veren otellerde bulunması en mantıklıdır. Nedeni şu ki, GY departmanı, oteldeki yönetim kademesinin ana unsurudur. Bugün, çoğu otelin amacı, sadece oda gelirlerine yoğunlaşmaktansa, toplam otel gelirlerini artırmaktır. Gelir müdürleri, bütün gelirler ile ilgili konuşmalara tanık olmak zorundadır. Başarılı GY uygulamalarının, işbirlikçi yaklaşıma ihtiyacı vardır. Bununla birlikte, otel içindeki gelirler yönetiminin yapısı otelden otele değişir. Geçmişte, bazı oteller GY bölümünü, satış ve pazarlama departmanının altında konumlandırmaktaydı. Fakat günümüzde, otel şirketlerinin birçoğu gelir müdürünün derece olarak satış ve pazarlama müdürü ile aynı olmasının ve doğrudan genel müdürüne rapor etmesinin çok faydasını görmüşlerdir. Ayrıca bazı otel gruplarında, gelir müdürünün bölgesel gelirler müdürüne rapor ettiği görülmektedir (Mauri, 2012: 96).

Otel içerisinde gelir müdürünün olmasının çok fazla faydası bulunmaktadır. En önemli faydası, otel içerisindeki farklı departmanlar ile günlük iletişimin olmasıdır. Bu yüz yüze iletişim sayesinde, departmanlar arasında güven oluşmaktadır. Bunun en güzel örneği, ön büro çalışanlarıdır. Ön büro çalışanlarını, GY uzmanları hem eğitmeli hem de desteklemelidir. Bununla birlikte, gelir stratejisini oluştururken ve karar verirken, ön büro çalışanlarından destek alınmalıdır. Bununla birlikte, satış departmanlarında çalışanlar grup fiyatlandırmalarında karar verirken, otelde görev yapan bir gelir müdürü ile konuşurken kendilerini pazarlık konusunda çok güvende hissederek (Forgacs, 2017:179).

Otel içerisinde gelir müdürünün olmasının bazı dezavantajları da bulunmaktadır. En önemli zorluk, yetkin bir gelir müdürü bulmaktır (Demirçiftçi vd., 2017: 1479; Çetin vd. 2016: 134). Yetenekli olan gelir müdürü, takım ile profesyonel bir şekilde iletişim kurmalı, gerektiği zaman kendi fikirlerine sıkı sıkıya bağlı kalmalı ve doğru zamanda doğru karar vererek otelin gelirini en üst düzeye çıkarabilmelidir. Yetenekli gelir müdürü az olduğundan, oteller

birbirleriyle rekabet halindedir. Ayrıca, tecrübeli gelir müdürlerinin çoğu, bir otel yerine birçok otel yöneterek tecrübelerini artırabilirler. Otel şirketinin perspektifinden bakıldığında, farklı otellerde, farklı yerlerde çalışan gelir müdürlerinin farklı yetenekleri ve tecrübeleri vardır. Bu kültürdeki, gelir uzmanları kendi geliştirdikleri araçları, tecrübelerini ve bilgilerini kullanırlar. Otellerde kullanılan, stratejilerde de tutarlılık bu yüzden sağlanamaz (Lieberman,2003:114). Bundan başka, bazı otel şirketleri bulunmaktadır. Bunlar kendi gelir uzmanlarına, standart marka eğitimleri ve GY araçları sağlarlar. Gelir direktörü için bütün araçlar sağlanmıştır. Bunun sonucu olarak da her otel aynı kurallar dâhilinde gelir stratejilerini uygularlar. Bu kültürdeki en büyük sorun, bu kültürde çalışan gelir müdürü nasıl strateji yapıldığını öğrenemez. Bu yüzden başka bir otel şirketine ya da bağımsız bir otel şirketinde işe başladıklarında zorluk yaşamaktadırlar. Son olarak ise, otel de gelir müdürlerinin olmasının en büyük dezavantajı, ise maliyettir (Haley ve Inge, 2004:12).

1.6.1.2. Merkezileştirilmiş Gelir Yönetimi

Merkezileştirilmiş gelir yönetimi yapısında, şehirlere ya da bölgelere bakan bölgesel gelir müdürleri bulunmaktadır ve birçok otel adına karar verirler. Bu yaklaşımda, bir takımda çalışan gelir koordinatörleri veya müdürleri vardır. Bunlar, şirket gelir müdürüne ya da başkan vekiline rapor ederler. Bu yüksek statüdeki kişinin üstün gelir yönetimi yetkinliği vardır. Bu kişi, kısa bir sürede ve başarılı bir şekilde oteller için strateji planı hazırlayabilirler. Merkezileştirilmiş gelir yönetimi, yapısına geçmek isteyen oteller, gelir yöneticileri arasındaki sorumlulukları belirlemek için çeşitli faktörleri dikkate almak zorundadır. Bu faktörler sırasıyla, otellerin sayıları, otellerin coğrafik yerleri ve otellerin tipidir. Normal şartlarda bir kişiye bir otel teslim edilmelidir. Her bir kişiye daha fazla otel eklendiğinde, o kişinin o otele yoğunlaşması zorlaşır. Sonuç olarak, sorumluluğun seviyesi ona göre dengelenmelidir (Forgacs, 2017:177).

Bir kişi bütün ülkenin her köşesinde, pazar uzmanı olamaz. Otel sayısına ve konum çeşitliliğine göre, bütün yerel pazardan anlayan bir kişinin bir otele yoğunlaşması gerekmektedir. Otellerin çok farklı misafiri, farklı ürünleri ve hizmetleri bulunmaktadır. Merkezileştirilmiş gelir yönetiminin en önemli faydası, çok tecrübeli yetkin gelir müdürlerini otel grubuna çekebilirsiniz. Bu seviyede çalışacak olan kişiler, maddi olarak tatmin edici maaş alırlar. Merkezi olan yaklaşım ile farklı oteller arasında, tutarlı bir gelirler sistemi kurulur. 10 bölgesel gelir ofisinin

standartlarını belirlemek, 100 bireyselden otelden daha kolaydır. Genellikle, merkezileştirilmiş gelir yönetimi uygulamalarında, ürünün kalitesini düşürmeden, çok fazla tasarruf imkânı vardır (Altın, 2017:247)

Merkezileştirilmiş gelirler yönetiminin, avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Genellikle bu yapının içinde takım ruhu zayıftır. Otelden uzakta çalışan gelir yetkilisi, genelde otelde çalışanlarını çok sık bir şekilde görmez ve doğal olarak onlarla kuvvetli bir bağ kuramaz (Kimes, 2011).

1.6.1.3. Dış Kaynaklı (Outsourced) Gelir Yönetimi Hizmetleri

Geçtiğimiz yıllarda, dış kaynaklı GY otel endüstrisi için yeni bir kavramdı. Bu yapının otellerde çok fazla bir şekilde kullanılacağı ve oteller için popüler bir seçenek olacağı tahmin ediliyordu fakat beklenildiği gibi yaygınlaşmadı. Dış kaynaklı (Outsourced) gelir yönetimi hizmetleri, yapısal olarak merkezileştirilmiş gelir yönetimine benzerler. Fark, otel dış kaynaklı gelir yönetimi hizmetlerini, dışarıdan başka bir şirketten, danışman kiralarak alırlar. Çoğu otel yöneticisine göre, otel türüne ve kuruluş yerine bağlı olmadan otel tipi ne olursa olsun ya da otelin yeri neresi olursa olsun, her otel GY uygulamalarından faydalanabilir ancak bu konuda çalışarak gelirlerini kontrol etmek isteyen otellerin bu konuya kaynak aktarmaları gerekmektedir (Altın, 2017:249).

Bugünlerde ise, oteller, çok önemli miktarlarda yatırım yapmadan, GY uygulamalarına ve araçlarına ulaşabilirler. Bazı oteller, diğer oteller ile iş birliğine giderek aynı gelir müdüründen faydalanabilirler. Gelir müdürünün yeri, otelin bulunduğu konuma göre belirlenmez. Sanal olarak çalışırlar ve otelleri daha önceden belirlenmiş saatlere göre ziyaret ederler. Bu durumda otellerden, aldıkları hizmete göre ücret talep ederler. Bu yapının en önemli avantajı, maliyetlerin çok düşük olmasıdır. Diğer faydası da hizmet alınan işletme, kendilerini kanıtlamak için inanılmaz bir motivasyon ile çalışır. Bu sistemin getirdiği dezavantajlar ise, oteller stratejileri başka oteller ile paylaşılabilir. Dışarıdan hizmet alınan şirket, otele yeteri kadar önem vermeyebilir. Oteldeki yetkililer ile gerekli iletişimi sağlamayabilir (Altın, 2017:249).

İlk bölümde otelcilikte GY ile ilgili gerekli tanımlar yapılmış, tarihçesi anlatılmıştır. Bunlardan sonra otelcilikte GY süreci ile ilgili bilgi verilmiştir. İlk bölümün sonuna doğru ise,

gelir yöneticilerinin pozisyonu ve departmanı ile ilgili tanımlayıcı bilgiler verilmiştir. Bölüm 2’de ise, GY uzmanlarının karşılaştıkları zorluklar anlatılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİ UZMANLARININ KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR: LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, ilk önce genel olarak otelcilik sektörünün yaşadığı zorluklardan bahsedilmiştir. Daha sonra otelcilik sektöründe insan kaynakları uygulamaları ile ilgili yaşanan zorluklara değinilmiştir. En son olarak ise gelir yöneticilerinin yaşadığı sıkıntılar detaylı olarak incelenmiştir.

2.1. Otelcilik Endüstrisinin Yaşadığı Zorluklar

Uluslararası otel şirketleri kendi aralarında çok yoğun bir şekilde rekabet etmektedir (Singal, 2015). Önemli uluslararası zincirler, daha fazla müşteri kitlesine ulaşabilmek için çeşitli markalar oluşturmuşlardır. Örneğin, Hilton grubu, 2018’de Motto by Hilton markasını (Crockett, 2018), Hyatt grubu, 2016’da Unbound Collection by Hyatt markasını (Rothfeld, 2016) ve Intercontinental Grubu, 2018’de Voco markasını oluşturmuştur (Ghuloom, 2018). Yapılan bir araştırmaya göre, dünyadaki en büyük yedi otel grubunun toplam doksan markaya sahip oldukları belirtilmiştir (Su ve Reynolds, 2019). Ayrıca, küreselleşmenin etkisiyle, Amerikan, Avrupa ve Asya Pasifik kökenli otel zincirleri dünyanın her tarafında çeşitli markalar adı altında yerel ortaklarıyla beraber oteller işletmektedir (Olsen, Ching-Yick ve West, 1998). Sonuç olarak, dinamik ve küreselleşen dünyada, otel şirketlerinin başarılı olmaları için kendilerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen pazarlama çevresinden kaynaklanan zorluklar hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunu yapabilmek içinde, otel işletmeleri, fırsatların ve tehlikelerin farkına varmalı, nesiller arası kuşak ve kültürel farklarını analiz edebilmeli, şirketin kurumsal itibarını geliştirebilmeli ve iş yaptıkları ülkelerin hukuku hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Enz, 2009).

2.1.1. Pazarlama Çevresine Ait Zorluklar

Pazarlama çevresi, bir işletmenin pazardaki tüketiciler ile başarılı ilişkiler kurma ve sürdürülebilir yeteneğini etkileyen güçler ve aktörlerden oluşan çevre olarak tanımlanmıştır

(Karagöz ve Özel, 2013, s:27). Bu pazarlama çevresi makro ve mikro olarak ikiye ayrılmaktadır. Makro çevre, politik, ekonomik, demografik, sosyo kültürel ve teknolojik olarak beş unsurdan oluşmaktadır. Mikro çevre ise, işletme, tedarikçiler, aracılar, rakipler, müşteriler ve kamuoyu olmak üzere altı unsurdan oluşmaktadır (Olsen, Ching-Yick ve West, 1998; Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010; Karagöz ve Özel, 2013). Bu unsurların konaklama işletmelerine ve turizm endüstrisine çok önemli etkileri bulunmaktadır.

Tablo 21: Otelcilik İşletmelerinde Pazarlama Çevresi

Pazarlama Çevresi	
Makro Çevre	Takip Edilmesi Gereken Çevreler
Politik	Yerel politikalar, hükümetlerdeki değişiklikler, terörizm, savaşlar
Ekonomik	Tüketici güven endeksi, gayri safi milli hasıla büyüme oranı, faiz oranları
Sosyokültürel	Doğum-ölüm oranları, göçmenlik, yaşla ilgili değişiklikler, kültürel değişiklikler
Teknolojik	Yeni teknoloji uygulamaları, teknoloji ile ilgili yeni donanım ve programlar
Mikro Çevre	Takip Edilmesi Gereken Çevreler
İşletme	İşletme imajı, yönetim şekli, deneyim, üretim kapasitesi, teknik donanım
Tedarikçiler	Hammadde sağlayan tedarikçiler, hizmet sağlayan tedarikçiler
Aracılar	Tur operatörleri, seyahat acentaları, ulaştırma sistemleri
Rakipler	Rakipler ya da benzer ürünü sunan işletmeler
Müşteriler	Tüketici pazarı, işletme pazarı, uluslararası pazarlar
Kamuoyu	Finansal gruplar, medya grupları, kamu grupları, sivil toplum kuruluşları

Kaynak: (Karagöz ve Özel, 2013, s.32).

2.1.1.1. Makro Çevreye Ait Zorluklar

Makro çevre, politik, ekonomik, demografik, sosyo kültürel ve teknolojik olarak beş unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki politik çevredir. Politik çevre, stratejik kararları olumlu ya da olumsuz etkileyen, kanunlar, devlet kurumları vb. grupları içerir (Kotler ve Armstrong, 2012). Bölgesel ulusal ve uluslararası politikalar, savaşlar vb. konular politik kararların içindedir. Bu kararların otelcilik sektörüne doğrudan etkisi olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, Rus savaş uçağının, Türk F-16 jeti tarafından düşürülmesinden sonra oluşan politik krizden dolayı, Antalya'daki turizm olumsuz olarak etkilenmiştir (Çakar, 2018). Ocak-Nisan 2016 döneminde Türkiye'ye Rusya'dan gelen turist sayısı, %90,5 azalmıştır. Bu da otelcilik sektörünü olumsuz olarak etkilemiştir.

Ekonomik çevre, ekonomi ile alakalı çeşitli etmenler ile ilgilidir. Bu etmenler sırasıyla, gayri safi milli hasılat büyüme oranı, faiz oranları, ipotek oranları, borsa performansları, yabancı yatırımlar, tüketici güven indeksleri ve enflasyon oranları ile alakalıdır (David ve David, 2013). Ekonomik zorluklarda konaklama sektörünü olumsuz etkilemektedir. 2008 yılında oluşan küresel krizden dolayı Amerika Birleşik Devletleri'nde (A.B.D) etkilenen ilk sektör konaklama sektörü olmuştur (Gehrels ve Blamar, 2013). ABD'de, 2007'de, oda başına düşen gelir 66\$ iken, 2008'de %18 düşerek, 54\$ olmuştur (Borko, 2018). Öte yandan, ekonomik krizin olumsuz etkisinden dolayı, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) otel, motel ve kumarhaneler 2008'de ve 2009'da toplam 144.000 kişiyi işten çıkarmışlardır (Borko, 2018).

Sosyokültürel çevre, bir pazarın demografik, coğrafik ve psikografik özellikleriyle ilgilidir. Bir pazarın coğrafi konumu, o iş koluna doğrudan etkisi olabilmektedir (David ve David, 2013). Örneğin, New England eyaletindeki, sosyokültürel yapı ile California eyaletindeki sosyo kültürel yapı farklıdır. Bununla birlikte, ABD'deki kültürel yapı ile Türkiye'deki kültürel yapı farklıdır (Okumuş, Altınay ve Chathoth, 2010). Sonuç olarak, otel işletmeleri, sosyo kültürel çevre ile ilgili değişiklikleri (yaş, cinsiyet, gelir, meslek ve ırk) detaylı olarak takip etmelidir. Örneğin, batı ülkelerinde yaşayan yaşlıların sayısındaki artış, gelişmekte olan ülkelerdeki, turizm talebinin karakterinin değişmesine sebep olmaktadır ya da bir toplumdaki bekar sayısının artması o toplumdaki restoran işletmelerine ait talep yapısını değiştirmektedir (Bowie vd., 2016).

İkinci Dünya Savaşı sonrası, bilimde, mühendislikte ve işletme dallarında teknolojinin kullanımı yoğunlaşmıştır (Okumuş, Altınay ve Chathoth, 2010). Teknolojide olan bu inanılmaz değişim, turizm ve otelcilik sektörünü de derinden etkilemiştir. Bilgi teknolojileri, oteller, seyahat acenteleri ve tüketiciler arasındaki iletişimi sağlayabilmek için yoğun olarak kullanılmaktadır (Khatri, 2019). Örneğin, teknolojik ilerlemeler, otellerin çok fazla ve değişik dağıtım kanalları kullanmasına izin vermiştir. Oteller kendi sahip oldukları web siteleri vasıtasıyla 7/24, dünyadaki potansiyel müşterilerine doğrudan ulaşabilmektedir (O'Connor, 2002; Demirciftci vd., 2010) Olayın bir boyutundan bakarsak, bu durum otellerin, değişik ülkelere ve pazarlara ulaşarak, dinamik fiyatlandırma politikası uygulayarak ve misafirler hakkında bireysel bilgiler toplayarak, gelirlerini en üst seviyeye ulaştırabilmektedir. Diğer yandan ise, bilgi ve iletişim teknolojileri, fiyat ve fiyat stratejileri hakkında inanılmaz bir şeffaflık sağlamıştır (Ivanov, 2014). Ayrıca, sosyal medya, tüketiciler tarafından, seyahat planlaması yaparken, çok yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Khatri, 2019). Bununla birlikte oteller de sosyal medya vasıtasıyla, potansiyel müşteriler ile doğrudan iletişime geçmektedir (Mauri, 2013).

Teknolojinin getirdiği faydayla beraber, otellerin bazen çözmekte zorlandığı problemlere sebep olmaktadır. Bunlardan en önemlisi, misafir mahremiyetidir. Örnek vermek gerekirse, bilgisayar korsanları, dünyanın en büyük otel gruplarından olan Marriott hotel grubunun rezervasyon sistemine saldırıda bulunmuşlardır. Toplam 327 milyon misafirin, isim, telefon numarası, pasaport numarası vb. özel bilgileri çalmışlardır. Bunun sonucu olarak, Marriott otel grubu Avrupa Birliği ve A.B.D hükümetleri tarafından cezalandırılma ihtimali yüksek olasılıktır (Valinsky, 2018).

2.1.1.2. Mikro Çevreye Ait Zorluklar

Mikro çevre ise, işletme, tedarikçiler, aracılar, rakipler, müşteriler ve kamuoyu olmak üzere altı unsurdan oluşmaktadır (Olsen, Ching-Yick ve West, 1998; Okumuş, Altınay ve Chathoth, 2010; Karagöz ve Özel, 2013). Mikro çevrede olan ilk unsur işletmedir başka bir isimle adlandırılmak gerekirse şirketin kendisidir. Stratejik planların yürütülebilmesi için, bir işletme bütün olarak takım halinde çalışabilmelidir (Kotler, Bowen ve Makens, 2014). İşletmenin stratejilerine etkisi olacak diğer unsurlar vardır. Bunlar sırasıyla, mali değerler, işletme binası, teknik donanım ve hizmetler, bilgi donanımı, üretim kapasitesi, örgütlenme şekli, insan gücü

yapısı, işletme kültürü, işletme imajı, yönetim şekli ve işletmenin deneyimidir (Uygur, 2007; Karagöz ve Özel, 2013). Örneğin, bir otelin konumu, işletmeye stratejik avantaj sağlayacaktır. Örneğin Taksim'deki The Marmara Oteli'nin konumu ya da Four Seasons Sultanahmet'in konumu, bu otellerin pazarlama stratejilerini inanılmaz derecede kolaylaştırmaktadır. Fakat Gezi Parkı hadisesinde Taksim The Marmara oteli ve Sultanahmet'te gerçekleşen bombalama olaylarında ise Four Seasons Sultanahmet, bulundukları konumlarından dolayı finansal olarak bayağı zarar görmüşlerdir.

Tedarikçiler, bir işletmenin başarılı olabilmesi için çok önemlidir (Kotler ve Armstrong, 2012). Tedarikçiler, bir otel işletmesinin misafirlerine gerekli mal ve hizmeti sağlayabilmesi için zorunlu olan hammaddeyi sağlayan şahıslar ya da işletmelerdir (Kozak, 2010). Özellikle turizm ve otel işletmelerinde, tedarikçilerin etkisi özellikle restoran işletmelerine olacaktır. Birçok lüks restoran, hammadde kalitesinin yetersizliğinden dolayı, misafirlerine standart bir hizmet sağlayamamaktadır. Bu gibi durumlarda, kaliteli hammadde sağlayan tedarikçiler, işletmeye fiyat artışı konusunda baskı yapacaktır (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010).

Mikro çevreye ait olan diğer bir unsur araçlardır. Araçlar, bir konaklama işletmesinin, kendi hizmetlerini ve ürünlerini, tüketicilere, reklamını yapmasına ve satmasına yardımcı olan uzman işletmelerdir (Kotler, Bowen ve Makens, 2014). Turizm sektöründe yer alan araçlar, tur operatörleri, seyahat acenteleri ve otel satış yetkilileri olarak sıralanabilir (Karagöz ve Özel, 2013). Tur operatörleri, “konaklama ve diğer turizm işletmeleri ile pazarlık ederek yer satın alıp, bunlardan bir paket oluşturan ve tüketicilere satan firmadır” (Bahçe, Yüksek ve Çoşkun, 2012, s:29). Seyahat acenteleri, ise uzmanlığı ile tüketicileri için seyahat düzenleyen, destinasyonlar, konaklama olanakları, ulaşım araçları ve seyahatin tüm yönleri ile ilgili geniş bilgiye sahip profesyoneller olarak tanımlanmaktadır (Dittmer, 2001; Bahçe, Yüksek ve Çoşkun, 2012:6). Son yıllarda çevrim içi seyahat acenteleri otellere oda satışı konusunda yardımcı olmakta bir aracı rolünde davranmaktadır. Fakat, oteller adına bu satışları yaparken, otellerden yüksek miktarda komisyon talep etmektedir. Bu da otel işletmelerinin karlılığını olumsuz olarak etkilemektedir (Demirciftci vd., 2010).

Diğer mikro çevreyi oluşturan unsur, rakiplerdir. Rekabet ortamında, çeşitli tipte rakipler bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, doğrudan rakipler, ikame ürünü sunan rakipler ve endirekt rekabettir (Bowie ve Buttle, 2013). Doğrudan rakipler aynı ürünü ya da hizmeti sunan, aynı

müşteri grubuna ve aynı yerde hizmet sunan işletmeleri ifade eder (Bowie ve Buttle, 2013). İkame ürünü sunan işletmeler ise, aynı ürüne alternatif sunan işletmelerdir (Bowie ve Buttle, 2013). Örneğin otelcilik endüstrisinde Airbnb örnek olarak verilebilir. Airbnb, otelcilik sektörünün işini zorlaştırmaktadır. Potansiyel otel müşterileri otelde konaklamaktansa, münferit kişilerin evlerinde konaklamayı tercih etmektedir. Bunun sonucu olarak ta oteller müşteri pazarını kaybetmeye başlamıştır (Oskam ve Boswijk, 2016).

Müşteriler de mikro çevrenin bir parçasıdır. Otelcilik endüstrisinin olmazsa olmaz ögesi müşterilerdir. Otellerin var olabilmesi için müşteri beklentilerinin karşılanması gerekir (Gaur ve Rishi, 2012). Rishi ve Gaur'un (2012)'de yaptığı çalışmaya göre hizmetlerin kişiselleştirilmesi ve misafir yönetimi satış ve pazarlama yöneticilerinin en fazla zorlandıkları konular olarak belirlenmiştir. Ayrıca, otellerde müşteri profilinin değiştiği gözlenmektedir. Y neslinin, 2025'te toplam turistlerin %25'ini oluşturacağı tahmin edilmektedir (McGuire, 2015). Y nesli, 1979 ile 1984 tarihleri arasında doğan bireylerden oluşmaktadır (Loughlin ve Barling, 2001; Wey Smola ve Sutton, 2002; Yan, 2003). Bu jenerasyon, dijital teknolojileri çok yoğun bir şekilde kullanmakta ve otellerin çevre dostu olmasını talep etmektedirler (McGuire, 2015).

Kamuoyu'da mikro çevrenin bir parçasıdır. Kamuoyu, işletmeleri doğrudan etkileyen kurum ve kuruluşlardır. Bunlar sırasıyla, finansal kurumlar, yazılı ve görsel basın, sivil toplum grupları, sendikalar, yerel gruplar, genel kamuoyu grupları, ve işletme içi gruplar olarak sıralanabilir (Karagöz ve Özel, 2013). Bu kuruluşların işletmelere olumlu yada olumsuz etkisi bulunmaktadır. Örneğin, 2018 Ekim de, Marriott otel şirketinde çalışan işçiler, yetersiz maaş ve iş güvencesinden dolayı, Unite Here sendikası önderliğinde, A.B.D genelinde greve çıkmışlardır. Bu sebepten ötürü, bu otel grubu, Boston, San-Diego ve Hawaii şehrinde çok fazla konferans işi kaybetmiştir (Winslow, 2018).

Tablo 22: Otelcilik İşletmelerinin Takip Etmesi Gereken Kamuoyu Tipi

Kamuoyu	
Kamuoyu Tipi	Örnekler
Finansal gruplar	Bankalar, yatırım kuruluşları ve hissedarlar.
Medya grupları	Basılı ve görsel medya kuruluşları.
Resmi gruplar	Hükümet ve Belediyeler.
Sivil toplum grupları	Çevre grupları, azınlık grupları, tüketici grupları ve sendikalar.
İşletme içi gruplar	Personel, yöneticiler, gönüllüler ve stajyerlerdir.

Kaynak: (Karagöz ve Özel, 2013, s.32).

2.1.2. Otelcilik Endüstrisinde İnsan Kaynaklarına Ait Zorluklar

Otelcilik sektörü hizmet endüstrisinin bir kolu olarak onun bütün özelliklerini taşımaktadır. Bunlar sırasıyla ürünün stoklanamaz oluşu (soyut olması), üretim ve tüketimin birbirinden ayrılmaz oluşu ve müşteri ve çalışanlar arasındaki kişilerarası iletişimden kaynaklanan hizmet kalitesinde meydana gelen dalgalanmalar olarak sıralanabilir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985; Kuşluyan *vd.*, 2010). Hizmet endüstrisinin doğası gereği, otelcilik endüstrisi, emek yoğun sektördür (Kuşluyan *vd.*, 2010; Bharwani ve Butt, 2012). Müşterilerle doğrudan iletişimde olan personelin, kişiliği, tutumu, davranışları ve görünümü, ürünün soyutluk seviyesini düşürmektedir (Hartline ve Jones, 1996). Otel işletmelerinde çalışan personel, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve sadakati, rekabet avantajı ve organizasyonun başarısı için çok önemli bir unsurdur (Kuşluyan *vd.*, 2010). Halbuki, otel işletmelerinde, personel çok önemli bir etmen olmasına rağmen, otelcilik endüstrisi insan kaynakları uygulaması konusunda çok sıkıntı çekmektedir. Otel işletmelerinde çalışan personel hem müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktadır hem de iş esnasında meydana gelen beklenmedik durumlar ile baş etmek zorundadır (Kim, Murrmann ve Lee, 2009; Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi, 2015). Yukarıda belirtildiği üzere, personelin

sürekli misafir ile iletişimde olmasından dolayı, çeşitli zorluklar ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla, kişilerarası çatışma, personelin stresli olması ve personelin duygusal tükenmişlik sendromudur (Hu ve Cheng, 2010). Bununla birlikte, otelcilik endüstrisinin iş gücü karakteristiği, insan kaynakları yönetimini güçleştirmektedir. Aşağıdaki otelcilik endüstrisindeki iş gücü yapısı görülebilir.

Tablo 23: Otelcilik Endüstrisinde İş Gücü Yapısı

Otelcilik Sektöründe İş Gücü Yapısı
Emek yoğun sektör olması
Yüksek iş gücü devri
Vasıfsız ya da yarı vasıf gerektiren işlerin çokluğu
Yeterli derecede kalifiye eleman azlığı
Mevsimsel ve/veya kısmi zamanlı işçi sayısının fazlalığı
İşçi üretkenliğinin düşük seviyede olması
Yabancı, öğrenci ve yasa dışı çalışanın fazla olması
Çalışanların çoğunun eğitim seviyesinin düşük olması
Yüksek oranda genç işçi istihdam edilmesi
Çalışanların çoğunun ikinci işe sahip olması
Kendi işinde çalışan oranının yüksek olması
İş piyasasının çok farklı yapıda olması
Alt kademede çalışan bayan işçi sayısının çok sayıda olması
Otelcilik sektörünün popülerliğinin düşük olması
İstihdamın daha çok küçük ve orta düzeyde işletmeler tarafından sağlanması
Sendikalaşma oranının düşüklüğü
Marjinal ve dezavantajlı işçi çalıştırma
Yetersiz insan kaynakları uygulamaları ve kötü istihdam koşulları

Kaynak: (Kuşluvan vd, 2010, s.195).

Yukarıda görüldüğü üzere otelcilik endüstrisinin zorluklarından dolayı hem kalifiye elemanı sektörde tutmak zordur hem de sektörde iş gücü devir hızı çok yüksektir. Aşağıda hem

otelcilik endüstrisindeki kalifiye çalışan yetersizliğinden hem de yüksel personel devir hızından detaylı olarak bahsedilmiştir.

2.1.2.1. Otelcilik Sektöründe Kalifiye Çalışan Sayısının Yetersizliği

Otelcilik sektörü için en büyük zorluk hem kalite hem de nitel olarak, çalışan sayısı yetersizliğidir (Bharwani ve Butt, 2012). Geleneksel olarak, oteller için yetenekli personeli tutmak çok zor olmuştur. Bunun en büyük sebeplerinden birisi, sektörün sahip olduğu olumsuz imajdır (Baum, Amoah ve Spivack, 1997). Bu olumsuz imajın olmasının en büyük sebeplerinden bir tanesi sektörde maaşların yetersiz olmasıdır. Bununla beraber, otel işletmelerinin çalışanların beklentilerinin altında kalması, yapılacak işin personelin karakteriyle uyuşmaması, personele çok az geri bildirim verilmesi, kariyer gelişimi ile ilgili olanakların yetersiz olması, çalışana yeterince değer verilmemesi, iş yükünün fazla olmasından dolayı personelin stres altında olması ve üst konumda çalışan yöneticilere azalan güvendir (Yazinski, 2009). Aynı zamanda küresel ekonomide yaşanan düşüşler, sektörü etkileyen krizler (terörizm ve doğal afetler vb.), kalifiye personelin sektörde tutulmasını zorlaştırmaktadır (Bharwani ve Butt, 2012).

2.1.2.2. Otelcilik Endüstrisinde Yüksek Personel Devir Oranı

Personel devri, bir örgütte meydana gelen ayrılma ve katılma hareketleri olarak tanımlanabilir (Tuna, 2007, s:386). Ayrılma niyeti ise, bir personelin kendi işinden istifa etme niyetini ve başka bir organizasyonda iş arama eğilimini ifade eder (Jung, Yoon ve Kim, 2012). Ayrılma niyeti ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan bir tanesi, gönüllü ayrılma diğeri ise gönülsüz ayrılma. Gönüllü ayrılma, bir çalışanın kendi isteğiyle bir işletmede çalışmayı bırakmasıdır. Gönülsüz ayrılma ise, çalışanın işverenin zoruyla işten çıkarılmasıdır (Lam, Baum ve Pine, 2003). Personel devir hızının yüksek olması işletmeye pahalıya patlamaktadır. Bu maliyetler yeni işe alma, yeni oluşan iş için yapılacak ilan harcamaları ve eğitim giderleridir (Tuna, 2007). Bununla birlikte, personel devir hızının yüksek olması, hizmet kalitesinin gerilemesine ve çalışan moralinin bozulmasına sebep olmaktadır (Cho, Johanson ve Guchait, 2009; Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi, 2015). İş gücü devri yüksek olmasının üç sebebi vardır. Bunlar sırasıyla iş ile ilgili sebepler (iş memnuniyeti, maaş, performans, örgütsel bağlılık), bireysel faktörler (yaş, eğitim, cinsiyet, imtiyaz) ve dışsal faktörlerdir (işsizlik oranı, işyerindeki sendikalaşma).

Yüksek personel devri, otelcilik sektörü için çok büyük bir sorun teşkil etmektedir (Lam, Lo ve Chan, 2002). Yetersiz insan kaynakları uygulamaları ve kötü istihdam koşulları, yüksek personel devir hızına sebep olmaktadır. Aşağıdaki tabloda, otelcilikte yetersiz insan kaynakları uygulamaları ve kötü istihdam koşulları detaylı olarak incelenebilir.

Tablo 24: Otelcilikte Yetersiz İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kötü İstihdam Koşulları

Otelcilikte Yetersiz İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kötü İstihdam Koşulları
Amatörce yapılan personel seçimi
Yetersiz kariyer olanakları
Düşük maaş ve düşük sosyal yardımlar
Fazla mesai ücretlerinin olmaması
İş güvencesinin yetersiz olması
İşçi yetkisinin ve katılımının düşük olması
Otokratik yapıya sahip müdürlerin bulunması
Rutin ve monoton işler
Taciz ve fiziksel şiddet
Uzun ve düzensiz saatlerde çalışmak
Aile dostu olmayan vardiyalı iş saatleri
Performans değerlendirmenin olmaması ya da amatörce yapılması
Kötü çalışma koşulları
Talepkâr müdür ve şefler

İş arkadaşlarının düşmanca tutumları
Ağır iş yükü ve stres
İş kazaları sayısının yüksek oluşu
İşle ilgili hastalıklar
İşgücü açığı
Aile için yetersiz zaman
Yaşam kalitesinin düşüklüğü

Kaynak: (Kuşluvan vd, 2010, s.195).

Otelcilik üzerine çalışma yapan akademisyenler, otelcilik sektöründe var olan yüksek personel devir hızının sebebiyle ilgili çeşitli çalışmalar yapmışlardır (Cho, Johanson ve Guchait, 2009). Yapılan çalışmalara göre, işten ayrılmalarnın sebebi sırasıyla, yönetim kalitesinin yetersizliğı, iletişim eksikliğı, çalışma şartları, şirket kültürüne uyumsuzluk, düşük ücret ve sosyal yardımlar, yükselme şansının düşük olması, iş memnuniyetsizliğı, uzun süren çalışma saatleri, iş stresi, adaletsizlik ve monoton işlerdir (Woods ve Macaulay, 1989; Pizam ve Thornburg, 2000; Gustafson, 2002; AlBattat ve Som, 2013; Emiroğlu, Akova ve Tanrıverdi, 2015). Ayrıca, küresel olarak farklı ülkelerde faaliyet gösteren, otel gruplarında, çoğı problem, çalışan ve yöneticiler arasında ya da müşteri ve çalışanlar arasında var olan kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Grobelna, 2015). Bunun sonucu ise kişiler arasında iletişim eksikliğı oluşmakta ve farklı kültürlerden gelen çalışanları yönetmek, motive etmek ve ödüllendirmek çok zorlaşmaktadır (Lee ve Chon, 2000). Bununla birlikte, çalışanların iş memnuniyetsizliğı artmakta ve çalışanların iş değiştirmesiyle sonuçlanmaktadır (LeBlanc ve Mills, 1995).

Son olarak üst düzeyde çalışan yöneticilerde, uzun çalışma saatleri, az personel ile çalışma ve yönetsel sorunlar yaşamaktadırlar. Ayrıca, takdir edilmeme, çalışma koşulları, çekici olmayan işler ve kariyer ilerleme sorunları üst düzeyde çalışan yöneticilerin ayrılmasına sebep olmaktadır (Zopiatis ve Constanti, 2007).

2.2. Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar: Literatür Taraması

Çeşitli yazarlar GY zorlukları ve çözümleri ile ilgili belirli bildirimlerde bulunmuşlardır. Bazı zorluklar, gelirler yönetimi departmanı tarafından çözülür. Örneğin, misafir fazlalığını düşürmek, fiyatların doğruluğunu ve uygunluğunu doğru bir şekilde belirlemek (Carroll ve Siguaw, 2003: 40), pazarla ilgili doğru bilgi toplamak ve bu bilgileri analiz etmek, tahminleme ve bütçeleme (Kimes, 2011:66), fiyat kısıtlamalarını uygulamak ve dizayn etmek (Guillet vd, 2014:955), dağıtım kanallarını yönetmek, fiyat dengesi, sıradanlaşmayı engellemek, paketlemek (Bergen vd, 2002: 63), fiyatlandırma stratejisinin iletişimini sağlamak, kapasite ve fazla rezervasyon miktarını belirlemek, farklı pazarların performanslarını denetlemek, çeşitli aktörleri motive etmek ve eğitmek, GY sistemlerini yönetmek diğer süreçler ile entegrasyonunu sağlamak, ek gelir imkânlarını fiyatlandırma stratejileri ile birleştirmek (Noone vd., 2011:295), fırsat maliyeti (Baker ve Collier, 1999:240) ve yukarıdaki işleri yapabilmek için sınırlı zaman (Yeoman ve Watson, 1997: 82), GY departmanı tarafından çözülebilecek sorunlardır.

Mainzer (2004:3) ise, etkili GY uygulamalarını etkisiz hale getiren, organizasyona bağlı, değiştirilmesi güç faktörlerden bahsetmiştir. Bu faktörler, şirket içi politik anlaşmazlıklar (Bergen vd.,2002:64), otel endüstrinin mülkiyet yapısı (Mainzer, 2004:4), çeşitli teknoloji sistemleri entegrasyon sorunları, verilerin doğruluğu (Baker ve Collier, 1999:242), insan kaynakları departmanının GY hakkındaki bilgi eksikliği, misafir memnuniyetsizliği (Choi ve Mattila, 2004:308), yetenek eksikliği, örgütsel kültür, bütçe ve teknik zorluklar (Noone vd. 2011:296), fiyatlandırma, pazarlama ve müşteri ilişkileri sistemini birleştirmek, performans ölçümü ve raporlanması (Vinod, 2004:185) olarak gösterilebilir. Gelir yöneticilerinin kontrolü dışında başka zorluklarda bulunmaktadır. Bu makro zorlukları kontrol edebilmek çok zordur. Gelir yöneticilerinin bunlara adapte olması daha iyi olacaktır. Bunlar istikrarsız küresel ekonomi, 11 Eylül ve İzlanda volkanik patlamaları gibi küresel olaylar (Kimes, 2008: 11), değişen rezervasyon aralıkları (Enz, Canina, ve Lomanno, 2009: 338), tahmin doğruluğunun azalması, iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler (Kimes, 2011: 66), elektronik dağıtımındaki ilerlemeler, etkili pazar bölümlendirmesi (Bergen vd., 2002: 65), çevrimiçi seyahat acentelerine artan bağımlılık, şeffaflık, otel hizmetlerinin sıradanlaşması (Carroll ve Siguaw, 2003: 43), arzdaki değişiklikler (Kimes, 2011: 65) ve rakiplerin stratejik hareketleri (Wen-Chyuan Chiang, Jason C.H. Chen, 2007 :116) gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar arasında gösterilebilir.

Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan (2016) gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorlukları beşe ayırmıştır. Bunlar sırasıyla, kişisel zorluklar, içsel zorluklar, örgütsel zorluklar, endüstriyel zorluklar ve dışsal zorluklardır. Aşağıdaki tabloda bu gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar görülebilir.

Tablo 25: *Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar*

Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar	
Zorluk Tipi	Örnekler
Kişisel zorluklar	Stres, endişe, iş-yaşam dengesizliği
İçsel zorluklar	Sorumluluklar, otorite ve iş tanımı ile ilgili zorluklar
Örgütsel zorluklar	Departmanlar arası zorluklar, örgütsel yapı ve strateji, bütçe ve fiyat üzerine mal sahibi baskısı, veri bütünlüğü
Endüstriyel zorluklar	Pazarın yapısı, rakiplerin hamleleri, istikrarsız talep, yüksek personel devri ve mal sahibi yapısı
Dışsal zorluklar	Politik, ekonomik, teknolojik, çevresel ve hukuksal sorunlar

Kaynak: (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016, s.138).

Kişisel zorluklar, genellikle stres, endişe ve GY zorluğu ile ilgilidir. Gelirler müdürü olduktan sonra, yaşanan iş yaşam dengesizliği, 7/24 alarm durumunda olma ve yetersiz kariyer olanakları kişisel zorlukları oluşturmaktadır. Özellikle küçük otellerde gelir yöneticilerinin sadece GY'ne odaklanabilmesi çok zordur çünkü gün içerisinde hem ön büro ve rezervasyon takımı ile etkili iletişim kurabilmek hem de onları yönetebilmek çok zordur. Aynı anda acil bir elektronik postaya cevap yazmak ve telefonlara bakmak işleri daha da zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, gelir yöneticisinin stres seviyesi yükselmektedir (Rowe, 2017). Bunu önleyebilmek için işlerin üst yönetim tarafından delege edilmesi ve gelir yöneticisinin sadece analiz işlerine odaklanması sağlanmalıdır.

İçsel zorluklar, GY departmanlarında yaşanan zorluklar ile ilgilidir. Bazı otellerde, gelir

yöneticileri hem elektronik ticaret ve pazarlamadan hem de rezervasyondan sorumlu olmaktadır. Bunun sonucu olarak, sadece GY uygulamaları etkin bir şekilde uygulanamamaktadır. Ayrıca, gelir yöneticileri bilgi çokluğunu, otorite yoksunluğu ve GY departmanında çalışacak kalifiye eleman eksikliğini içsel sorun olarak değerlendirmektedir (Van Meerendonk, 2015; Wang *et al.*, 2015; Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016; Kimes, 2017).

Örgütsel zorluklar ise bilinen zorlukları içermektedir. Bu zorluklar sırasıyla, departmanlar arası zorluklar (özellikle satış departmanı ile) (Wang, 2012), şirket içi normlar, yetersiz otorite, örgütsel yapı, farklı pazarlama bölümlerinin fiyatlandırılması, belli pazarlara bağımlılık, marka imajı, bütçe ve fiyat üzerine mal sahibi baskısı, yetersiz fizibilite kararları, GY stratejisini uygulamak ve farklı GY sisteminin entegrasyonudur (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016).

Endüstriyel zorluklar ise, pazarın yapısı, rakiplerin stratejileri, istikrarsız talep, mevsimsellik, dinamik fiyatlandırmaya yönelik olumsuz tavır, arz fazlalığı, fiyat savaşları, uzun dönemli stratejiler yerine kısa dönemlik taktiklere odaklanma, rakipleri belirlemek, takvim etkisi, yetersiz talep, uzun dönemli sabit fiyat anlaşmaları, farklı dağıtım kanallarında fiyat eşitliğini sağlamak, milenyum nesili ile çalışmak, kariyer planlama ve yüksek personel devri ve otel sahipliği yapısıdır (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016). Özellikle fiyat savaşları, otellerin gelirlerinin düşmesine sebep olmuştur. İndirimin, otelciler tarafından anlaşılmayan, uzun dönemli bir etkisi bulunmaktadır. Genellikle, oda fiyatlarına kısa dönemdeki talebi, karşılayabilmek için indirim yapılır, daha sonra rakipler takip eder ve daha sonra tüketiciler bu fiyatların aynı seviyede olmasını isterler. Bunun sonucunda fiyat savaşları başlar. Yapılan bir araştırmaya göre, tüketiciler yıllık sadece fiyatın %5 yükselmesini olumlu bir şekilde karşılarlar. Sonuç olarak, oteller sadece kısa dönemde kazanabilmek için fiyatlarını yaklaşık %25 düşürürler. Fiyatların orijinal başlangıç noktasına gelmesi yaklaşık 5 sene sürecektir (Croes ve Semrad, 2012). Bu da otellerin gelir kaybına yol açacaktır.

Dışsal zorluklar ise, politik, ekonomik, teknolojik, çevresel ve hukuksal kararlar ile ilgilidir. Gelir yöneticileri sürekli dışsal çevreyi takip etmeli ve o çevrede olan değişikliklerin talebe olan etkisini anlamaları gerekmektedir. Seçimler, savaşlar, sivil protestolar, terörizm, döviz kuru oranları, otel yatırımlarına verilen teşvikler, olağan üstü doğal afetler (Endonezya

tsunami faciası), oda sayısındaki arz fazlalığı, ekonomik büyüme oranları ve tüketici koruma kanunlarıdır (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016). Örneğin, Gezi olaylarının etkisiyle, İstanbul'daki turizm olumsuz olarak etkilenmiştir. Mayıs 2013'te İstanbul'u ziyaret eden turist sayısı, 1.058.771 iken, Gezi parkı olayları olduktan sonra, Haziran 2013'te 957,894'e, Temmuz 2013'te 926,266'a düşmüştür (İstanbul İl Turizm Müdürlüğü, 2013). Bunun sonucu olarak da otellerin gelirlerinde olumsuz düşüşler gözlenmiştir.

Otelcilik sektöründe gelir yöneticilerinin en fazla zorlandıkları konulardan bir tanesi de arzın fazla olmasıdır. Arzın fazla olması, otellerdeki doluluk oranlarını düşürecek ve oteller arasında fiyat savaşlarını tetikleyecektir. Sonuç olarak otellerin, gelirleri azalacaktır (Cullen, 2015). Dünyanın her bölgesinde oda sayısında arz fazlası ile ilgili durumlara rastlanmaktadır. Örneğin San Diego'da, kongre merkezinin inşasının durması sebebiyle, şehirde yeni bitmiş oteller ile birlikte toplam 2500 oda arz fazlası oluşacaktır. Eğer San Diego'daki oteller, yeni talep oluşturamazlarsa, gelirlerinde azalma olacaktır (Borland, 2018). Ayrıca Türkiye'de de oda konusunda arz fazlası bulunmaktadır. Türkiye Otelciler Birliği Başkanı, Timur Bayındır'a göre, plansız yatırımların artmasıyla birlikte, özellikle Antalya ve İstanbul'da, fazla kapasite riskinin ortaya çıktığını belirtmiş ve bu plansız yatırımların otelcilik sektörü için büyük bir sıkıntı olduğunu söylemiştir (Dünya, 2018).

Sonuç olarak, yukarıda bahsedildiği üzere gelir yöneticilerinin yaşadıkları çeşitli zorluklar bulunmaktadır. Bununla birlikte GY çevresi çok dinamikdir. Elektronik açık artırmalar, yeni uzlaşmalar ve iş birlikleri, AirBnb vb. yeni zorluklar ortaya çıkmaktadır (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016 :134).

Bu yüzden gelir yöneticileri sürekli uyanık olmalı, pazar eğilimlerini ve rakipleri takip etmeli, farklı sistemlere ve dağıtım kanallarına adapte olabilmeli, farklı değişkenleri kontrol edebilmeli, verileri analiz edebilmeli ve bu bilgileri ilgili stratejilere çevirebilmelidir. Bu değişikliklere adapte olabilmek ve uzun dönemli kar elde edebilmek için, otel endüstrisinin iyi eğitilmiş ve yetenekli çalışanlara ihtiyacı vardır (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016 :134).

Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için gelir yöneticilerinin çeşitli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Üçüncü bölümde, gelir yöneticilerinin sahip olması gereken, bilgi, beceri ve yetkinliklerden bahsedilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GELİR YÖNETİMİ UZMANLARININ SAHİP OLMASI GEREKEN BİLGİ, BECERİ ve YETKİNLİKLER

Bu bölümde, ilk olarak otelciliğe ait yetkinlik modeli ve yetkinliklerden bahsedilmiştir. Daha sonra, otellerde görev yapmakta olan gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler detaylı olarak açıklanmıştır. Son olarak ise, bu yetkinliklerin geliştirilebilmesi için, otelcilik okullarında verilen GY dersleri ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır.

3.1. Otelciliğe Ait Yetkinlik Modeli ve Yetkinlikler

“Genel olarak yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2008)”. Bilgi, beceri ve tutumlar yetkinliğin en önemli üç boyutu olarak değerlendirilir (Çetinkaya, 2009). Bilgi bir konunun teorik olarak anlaşılması olarak tanımlanır, beceri ise; bir işi yapabilme ustalığıdır (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016).

Otelcilik üzerine çalışma yapan akademisyenler, otellerin rekabet edebilmesi ve günümüzün hızlı değişen iş ortamında başarılı olabilmeleri için, otel müdürlerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerin önemine değinmişlerdir (Chung-Herrera, Enz ve Lankau, 2003; Suh, West ve Shin, 2012). Bu bilgi, beceri ve yetkinliklerin otel yöneticileri ve akademisyenler tarafından anlaşılması çok önemlidir. Bunun çeşitli sebepleri vardır. Bunlardan birincisi insan kaynakları müdürleri, bu yetkinlik modellerini işe alım sürecinde kullanırlar (Chung-Herrera vd., 2003; Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018). İkincisi ise, yetkinlik modelleri, eğitim ve öğretim programı oluştururken kullanılır (Tesone ve Ricci, 2005; Sisson ve Adams, 2013). Son olarak ise, doğru çalışanı doğru işe almak, iş memnuniyetini (Ko, 2015) ve hizmet kalitesini artırır (Bharwani ve Jauhari, 2013). Bunun sonucu olarak ise, oteller daha nitelikli finansal performans gösterirler (Blayney, 2009).

Yetkinlikle ilgili iki ana araştırma akımı vardır. Bunlardan ilki, özel, o işe özgün yetkinliklerdir (Koenigsfeld vd., 2012; Ko, 2015; Wong ve Lee, 2017). Örneğin, özel yetkinlikler, yiyecek ve içecek personeli için ürün bilgisi (Ko, 2015), özel kulüp müdürleri için teknik ve idari alanlar bilgisi (Koenigsfeld vd., 2012) ve insan kaynakları uzmanları için ise

eğitim ile ilgili yeteneklerdir (Wong ve Lee, 2017). İşe özel yetkinliklerin önemine rağmen (Koenigsfeld vd., 2012), bazı temel diğer önemli yetkinlikler vardır. Bunlar sırasıyla, stratejik yönetim, yenilik ve değişimi yönetebilme becerisi, insan ilişkileri ve takım oyuncusu olabilme, öz karakter yetkinliği ve çalışanlara koçluk yapabilme gibi liderlik yetenekleridir (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018).

İkinci ana araştırma akımı ise, otel yöneticileri için geliştirilen, genel yetkinlik modellerinin gelişimine odaklanmaktadır (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018). Bu genel modeller teknik yeteneklerden ziyade, iletişim, insan kaynakları ve liderlik gibi, olgulara odaklanır (Kay ve Russette, 2000; Chung-Herrera, Enz ve Lankau, 2003). Örneğin, otelcilikte, yetkinlikle ilgili yapılan çalışmalara göre, insan kaynakları becerisinin, otel yöneticileri için çok önemli bir yetkinlik olduğu defalarca belirtilmiştir (Suh, West ve Shin, 2012, s.102). Kuzey Amerika'da lüks otel zincirlerinde çalışan genel müdürlere yönelik kariyer yönetimi hakkında bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışmasına göre, genel müdürler, takım yönetimi, etkili dinleme, çalışanlarına koçluk yapabilme, geri bildirim sağlama ve fikir ayrılıklarını yönetebilmeyi başlıca yetkinlikler olarak belirtmişlerdir. Bununla birlikte, sıkı çalışma, güvenilirlik ve dürüstlüğü gibi özellikleri çok önemli bulmuşlardır (Brownell ve Jameson, 2004). Bu çalışma, Breiter ve Dements (1996) ve Kay ve Russette (2000)'in çalışmalarıyla desteklenmiştir. Breiter ve Dements'in 1996'da yaptığı çalışmaya göre, otellerde çalışan yöneticiler, liderlik, iletişim, çalışan ilişkileri, eğitim ve organize edebilme becerisinin en önemli yetkinlikler olarak sıralamışlardır. Kay ve Russett (2000) ise bu yetkinliklere ek olarak, ürün ve hizmet becerisi ve değişime ayak uydurabilmeyi önemli bir yetkinlik olarak kayda geçirmişlerdir.

Otelciliğe ait yetkinlik modeli ile ilgili en güncel çalışma, Shum, Gatling ve Shoemaker (2018) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, liderlik yetkinlikleri üç ana faktöre ayrılır. Bunlar sırasıyla iş liderliği ile ilgili yetkinlikler, kişisel liderlik yetkinlikleri ve son olarak ise insan liderliği yetkinlikleridir (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018). Aşağıdaki tabloda, üç yetkinlik grubu ve onlarla ilgili olan örnek davranışlar detaylı olarak incelenebilir.

Tablo 26: Otelcilik Yetkinlik Modeli

İş Liderliği Yetkinliği	
Yetkinlikler	Örnek Davranışlar
Planlama ve organize edebilme	Bütçe doğrultusunda hareket etmek
Problemleri analiz edebilme ve çözebilme	Problemleri farklı yönlerden analiz edebilme ve alternatif çözüm üretebilme
İş zekasına sahip olabilme	Finansal analizler ile ilgili neden sonuç ilişkisi kurabilme
Değişimi yönetebilme ve yeniliği destekleyebilme	Yaratıcı fikirlerin farkına varabilme ve onları destekleyebilme
Kaliteli hizmet verebilme	Misafir odaklı düşünebilme
Kişisel Liderlik Yetkinlikleri	
Yetkinlikler	Örnek Davranışlar
Etik davranabilme	Hata yaptığında hatayı kabul edebilme ve bunu dürüstçe bir şekilde ifade edebilme
Yüksek duygusal zekaya sahip olabilme	Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını anlayabilme
Farklılığı teşvik etmek	İş yerinde farklılığı artırmak için çeşitli inisiyatifler almak
Sürekli öğrenmeye açık olmak	Sürekli işle ilgili yeni eğitimler almak
Etkili iletişim kurabilme	Düzgün ve akıcı konuşmak ve başkalarının beden dilini anlayabilme
İnsan Liderliği Yetkinliği	
Yetkinlikler	Örnek Davranışlar
Kişiler arasındaki anlaşmazlığı yönetebilme	Anlaşmazlık durumunda soruna acil bir şekilde müdahale eder
İşleri delege edebilme yetkinliği	Beklenen sonuçları belirleyebilme

Etkili takım yönetebilme	Başarıya aç bir takım kurabilme ve onların işlerini severek yapmalarını sağlama
Astlarına koçluk yapabilme	Astlarından geri bildirim almak
Yüksek performans kriterlerini belirleyebilme ve onları başarmak	Standartların, değişken iş hayatına uyumlu olmasını sağlamak

Kaynak: (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018, s.62).

3.1.1. Otelcilikte İş Yetkinliği

Otel işletmelerinin ticari yapısından dolayı, iş ile ilgili yetkinlikler çok önemlidir. Bunların en başında planlama yeteneği ön plana çıkar. Bir otel işletmesinin performansının artabilmesi için planlamaya çok önem vermesi gerekir (Phillips ve Moutinho, 1999). Otel işletmesinde çalışan bir yöneticinin, işleri önem derecesine göre öncelik sırasına koymasını da bilmesi gerekmektedir (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018). Bunu da yapabilmesi için doğru planlama yapması gerekmektedir. Bu sayede kendi çalışanlarına doğru hedefler göstererek işletmenin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır (Testa ve Sipe, 2012).

Problemleri analiz edebilme ve çözebilme de otellerde çalışan yöneticiler için çok önemlidir. İrlanda’da yapılan akademik bir çalışmaya göre, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan müdürler, kısa zamanda sorun çözebilme ve karar verme yeteneğinin otellerde yöneticilik yapabilmek için hayati olduğunu bildirmişlerdir (Connolly ve McGing, 2006). Aynı şekilde, Avustralya’da çalışmış olan 850 otel yöneticine göre, gelecekte otellerde çalışacak yönetici adaylarının problem çözebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Raybould ve Wilkins, 2005).

Otel işletmelerinde rakamlara hakimiyet konusu, üst düzey yöneticiler için çok gereklidir. Finansal yönetim konusunda bilgi sahibi olabilmek, üst düzey başarıya ulaşabilmenin en önemli göstergesidir. Finans bilgisine sahip olmak, yöneticilerin kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde tırmanmalarına yardımcı olur (Kay ve Moncarz, 2004). Yöneticiler doğru rakamları ve raporları kullanarak doğru kararlar verebilmelidir. Finansal hedefleri kendi ast ve üstleriyle paylaşabilmeli ve koyulan hedefler doğrultusunda onları motive edebilmelidir. İlâveten, sektöre özel, kilit performans değerlerine hâkim olabilmelidir. Bunları yaparak hem sektördeki gidişatları takip edebilir hem de rakip otelleri analiz edebilirler (Testa ve Sipe, 2012).

Değişimi yönetebilme ve yeniliği destekleyebilme, otel yöneticileri için önemli yetkinliklerden biridir. Kendi astlarına değişimi anlatabilmek ve önceden kestirilmeyen belirsiz durumlarda onları motive edebilmek otel yöneticilerinin sahip olması gereken önemli yetkinliklerdendir (Chung-Herrera, Enz ve Lankau, 2003). Bununla birlikte yeni fikirlere açık olmak, değişimden yeni kazanımlar elde etmek, ve değişime karşı gelebilecek zıt fikirlere anlayışlı yaklaşmak, otel yöneticilerinin uygulaması gereken konulardır (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018). Günümüzde otelcilik endüstrisinde çalışanlar, çok önemli değişikliklere tanık olmaktadır. Bu değişimler sırasıyla tüketicilerin rezervasyonlarını mobil cihazlar vasıtasıyla yapmaları, veri fazlalığı, deneyimlerin kişiselleştirilmesi ve nesiller arasındaki farklar otel yöneticilerinin dikkat etmesi gereken önemli değişimlerdir (Grossmann, 2018). Bu gibi değişimleri, yöneticiler kurumları adına avantaja çevirmek zorundadır.

Misafirlere yüksek kaliteli hizmet verebilmek yöneticilerin titiz olması gereken en önemli konulardan bir tanesidir. Misafirlerin şikayetlerini anlayışla ve duyarlılıkla çözebilmek, misafir ve astlarıyla pozitif ilişkiler kurabilmek, otel yöneticilerinin en önemli görevlerinden bir tanesidir (Kay ve Russette, 2000).

3.1.2. Otelcilikte Kişisel Yetkinlik

Otelcilik emek yoğun bir sektör olduğu için, otelcilikte kişisel yetkinlik çok önemlidir. Bu kişisel yetkinlikler sırasıyla, etik davranabilme, yüksel duygusal zekaya sahip olabilme, farklılığı teşvik edebilme, sürekli öğrenmeye açık olabilme ve etkili iletişim kurabilmektir. Bunların en başında işletmeyi etik kuralları ihlal etmeden yönetmek gelir. Otelcilik endüstrisinin en önemli zorluklardan birisi, yöneticilerin sürekli olarak müşterilere ve çalışanlara karşı etik davranması zorunluluğudur. Etik konuları yönetebilmek çok zor ve ihtilaflı konulardan bir tanesidir (Stevens, 2001). Çoğu insanın düşüncesine göre etik olmayan davranışlar, başarılı olabilme için şarttır (Lipset ve Schneider, 1987; Stevens, 2001). Otelcilik endüstrisinde, iş gücü devir daim hızının çok yüksek olması ve yarı zamanlı çalışan sayısının fazla olması etik olmayan davranışların yaygınlaşmasına sebep olmaktadır (Stevens, 2001). Bir yöneticinin, dürüst olabilmesi, işle ilgili hata olduğu zaman şeffaf davranabilmesi ve çalışanları için güvenilir olabilmesi çok önemlidir. (Baum, 1990; Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018). Bununla beraber, işletmenin yüksek ve uygulanabilir etik standarda sahip olması yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır.

Bir yöneticinin duygusal zekaya sahip olabilmesi de çok önemlidir. Duygusal zeka, bir insanın kendisine veya başkalarına ait duyguları anlama, sezinleme, yönetme ve yönlendirme yetisi, kapasitesi ve becerisinin ölçümünü tanımlamaktadır (Bradberry ve Greaves, 2005). Duygusal zekâsı yüksek olan müdürler, kendi güçlü-zayıf yanlarını ve kendi limitlerini bilirler (Scott-Halsell, Blum ve Huffman, 2008). Duygusal zekâsı yüksek yöneticiler, her duruma uyum sağlayabilen, vicdanlı, ikna edici, işbirlikçi, yüksek performans gösteren ve olayları başkaları gözünden gören yöneticilerdir (Goleman, 1995). Ayrıca bu özelliğe sahip olan liderler, kendi vizyonlarını ve heyecanlarını etkili bir şekilde diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşırlar (Bagshaw, 2000; Brownell ve Jameson, 2004).

Farklılıkları da yönetebilmek önemli bir meziyettir. Görünebilir farklılıklar; cinsiyet, ırk, yaş ve engelli olma durumudur. Görünemeyen farklılıklar ise, farklı cinsel tercih, din, kültür, göçmenlik statüsü, milliyet, sosyal sınıf, ilişki durumu ve bir politik kuruma ait olmaktır (Yap ve Ineson, 2012, 2016; Wrench, 2016). Günümüzde küresel otel markalarının yurtdışında otel açmasıyla ve fakir ülkelerden gelişmiş ülkelere göç akımının artmasıyla, farklı kültürlerden, farklı geleneklerden gelen insanlar bir arada çalışmaya başlamışlardır. Ayrıca, ülkemizde de yurtdışından gelen birçok genel müdür, uluslararası zincirlerde çalışmaktadır. Bu yüzden, otellerde çalışan üst düzey yöneticiler, farklılığa değer veren ve saygılı olan ve işletmelerinde farklılığı artıracak inisiyatif alan kişilerden seçilmelidir (Kriegl, 2000).

Yeniliklere açık öğrenme ortamı sağlamak, yöneticilerin en önemli görevlerinden bir tanesidir. Çünkü bilgiyi doğru bir şekilde yönetebilmek bir otele rekabet avantajı sağlayacaktır (Okumus, 2013). Örneğin Peter Drucker'da (1995), bilginin en anlamlı ekonomik kaynak olduğunu belirtmiştir. Sürekli öğrenmeyi amaç edinmiş işletmeler yaratmak, etkili yöneticilerin yapması gerekenlerdir. Etkili yöneticiler, yeni öğrenme fırsatları ararlar, yeni şeyler öğrenme konusunda risk alırlar ve öğrendikleri yeni şeyleri uygulamaya geçirirler (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018).

Kişilerarası iletişim, başarılı liderlerin başlıca özelliklerden bir tanesidir (Scudder ve Guinan, 1989; Brownell, 1992; Lolli, 2013). Otel yöneticileri, mesailerinin % 80'inden fazlasını kendi astlarıyla ve misafirleriyle iletişim kurmak için harcamaktadır (Woods ve King, 2002). İletişim yetenekleri güçlü olan yöneticiler, kendi çalışanlarıyla düzgün ve samimi duygular içerisinde iletişim kururlar. Çalışanlarını dinlerken onlarla empati kurarlar (Shum, Gatling ve

Shoemaker, 2018). Yöneticilerin iletişim yeteneklerinin yetersiz olma durumunda, kendi çalışanları mutsuz, takdir edilmemiş ve kızgın olabilirler. Bunun sonucunda, çalışanlar istifa ederek o işletmeyi terk edebilirler (Lolli, 2013).

3.1.3. Otelcilikte İnsan Liderliği Yetkinliği

İnsanları yönetmek, basitçe anlatmak gerekirse, misafir ve çalışanlar ile olumlu iletişim kurmak demektir. Bu iletişimin doğru bir şekilde sağlanması, çalışan ve misafir memnuniyetinin temelini oluşturur (Testa ve Sipe, 2012). Bunların başında, fikir ayrılıklarını yönetmek ve çözmek gelir. Çatışma geleneksel olarak, işletmeler için yıkıcı gözükmesine rağmen, yapılan araştırmalara göre takım etkinliğini artırdığı belirlenmiştir (De Dreu ve Van de Vliert, 1997; Chen, Liu ve Tjosvold, 2005). Etkin yöneticiler, fikir ayrılıkları olması durumunda onlar ile doğrudan ilgilenirler. O uyuşmazlıklar ile ilgili yeterli bilgi toplarlar, harekete geçip, ilgili uyuşmazlıkları ivedilikle sonuçlandırır (Okeiyi, Finley ve Postel, 1994; Testa ve Sipe, 2012).

Otelcilik sektörü bilindiği üzere bir takım işidir. Etkili bir yöneticinin, özel bir proje ile ilgili takım kurması esnasında hassas davranmalıdır. Bir yönetici, bir takımı oluştururken, çalışan seçimine dikkat etmeli ve o işe uygun profesyonelleri istihdam etmelidir. Bunu yaparken, takım üyeleri için doğru roller belirlenmelidir (Robbins ve Coulter, 2011). Ayrıca, yöneticilerin yapması gereken diğer bir uygulamada kendi çalışanlarının yeteneklerine göre o işlerin delege edilmesidir (Kazlauskaitė, Buciniene ve Turauskas, 2006; Schuler ve Jackson, 2008; Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013). Delegasyon çalışana, karar verme becerisinin gelişimine ve yaptığı işle ilgili tecrübe kazanmasına yardımcı olur (Robbins ve Coulter, 2011). Yöneticinin ise delege edilen işin takibini yapması gerekmektedir (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018). Yöneticiler, işleri delege ettirerek hem zamandan tasarruf sağlar hem de çalışanın motivasyonunu artırır.

Koçluk yapmak, bir yöneticinin sahip olması gereken diğer yetkinliklerden bir tanesidir. Yönetim koçluğu bir işletmede koç olarak çalışan bir yöneticinin, ya da liderin eylemlerini ifade eder. Bu eylemler işyerinde bir çalışanın, öğrenmesini kolaylaştıran etkinliklerdir (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003). Etkin bir yönetici çalışanlarının gelişimine çok önem vermesi gerekir. Aynı zamanda aynı bir basketbol koçu gibi çalışanlarına sürekli geri bildirimde bulunması gerekir (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018).

Yüksek performans gösterebilmek ve istenilen hedeflere ulaşabilmek yöneticilerin başarması gereken en önemli görevlerdir. Bunun için en önemli kriter yöneticinin sorumluluk duygusuna sahip olmasıdır. Kendi çalışanlarına verdikleri sözleri tutabilmeli ve onlara örnek olmalıdır (Testa ve Sipe, 2012). Ayrıca, müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri şikayetlerini çözmek, yöneticilerin sorumluluklarındandır (Kay ve Russette, 2000).

3.1.4. Yönetim Seviyesine Göre Yetkinlikler

Kay ve Moncarz (2004), otel yöneticileri için yetkinliklerin, yönetim seviyesine göre değişiklik gösterdiklerini belirtmişlerdir. Kendi çalışmalarında, orta kademedeki çalışan yöneticilerin, üst düzeyde çalışan yöneticilere göre, bilgi teknolojilerine daha fazla önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, Kay ve Russette (2000)'de yaptığı çalışmaya göre genel müdürler, profesyonel görünüm, duruş ve yüz yüze iletişime alt seviyedeki müdürlerden daha fazla önem vermiştir. Benzer şekilde, Tesone ve Ricci (2005), Orta Florida Otel ve Konaklama Birliğine üye olan genel müdürlere yönelik yaptıkları anket sonunda, profesyonel imajın önemli olduğuna değinmişlerdir. Özellikle, misafir ile sürekli etkileşim halinde bulunan yöneticiler kişisel bakıma çok önem vermeleri gerektiği belirtilmektedir.

Tas, LaBrecque ve Clayton (1996), gelecekte otellerde çalışacak yönetici adaylarının sahip olması gereken yetkinliklerin önemi konusunda bir anket düzenlemişlerdir. Bu ankette, en az üç yüz odaya sahip otellerde çalışan genel müdürlere hangi yetkinliklerin önemli olduğu sorulmuştur. Yapılan anketin sonuçlarına göre, iletişim, en önemli yetkinlik olarak değerlendirilmiştir. Bunu ise, liderlik ve bilişsel beceriler takip etmektedir. Ofis yönetimi, kayıt tutma, iş performansı için standart belirleme, iş delegasyonu ve çalışma saatlerini düzenleme, yukarıda anlatılan becerilerden daha az önemli bulunmuştur. Ayrıca, Tas vd. (1996), teknik becerilerin, genel müdürler için önemlidir olmadığı belirtilmiştir. Bunun sebebi ise, genel müdürlerin emri altında çalışan teknik işlerden sorumlu uzmanların bulunmasıdır.

Direktör seviyesinde çalışan müdürler ile operasyonda çalışan yöneticilerin yetkinlikleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bir otel ortamında, misafir ile yüz yüze çalışan yöneticiler, sadece kendi çalışanları ve misafirler arasında geçen, etkileşimi gözlemlerler. Halbuki, direktör seviyesinde olan yöneticiler, bütün otele etkisi olacak genel (makro) çevreyi ve iş ile ilgili bütün faaliyetleri dikkatli bir şekilde aynı anda takip etmek zorundadır (Jacobs ve Jaques, 1987;

Mumford vd., 2000). Bu yüzden, direktör seviyesinde olan yöneticiler, iş yetkinliği konusunda orta seviyedeki müdürlerden daha bilgili olmak zorundadır. Diğer taraftan, bu seviyedeki yöneticiler, misafir ile doğrudan çalışan yöneticileri de yönetmek zorundadır. Onlara her konuda rol model olmak zorundadır (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018). Aktif operasyonda (ön büro, yiyecek ve içecek vb.) çalışanlar ve onların yöneticileri etik ve etik olmayan davranışlar konusunda direktör seviyesindeki yöneticileri örnek alırlar (Liu, Liao ve Loi, 2012). Ayrıca, özellikle organizasyondaki değişim dönemlerinde, kişisel liderlik yetkinlikleri direktör seviyesindeki yöneticiler için daha önemli hale gelmektedir (Balogun, 2003). Sonuç olarak, otellerde direktör seviyesinde çalışan gelir yöneticilerinin hem insan yönetimi hem de iş yönetimi konularında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

3.2. Gelir Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler

Misafir davranışlarını analiz edebilmek, fiyat hassasiyetini ve rakiplerin hareketlerini anlayabilmek için gelir yöneticilerinin çeşitli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Hinterhuber ve Liouzu, 2012:70). Bir otel çok iyi bir GY sistemine sahip olabilir fakat bu sistemler, yetkin gelir yöneticileri tarafından yönetilmediği zaman istenilen sonuçlar elde edilmez (Yeoman ve Watson, 1997). Gelir yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin artması, otellerin gelirlerinde hissedilir derecede artışa sebep olacaktır (Skugge, 2004:52).

Gelir yöneticilerinin eğitim seviyeleri, tecrübeleri ve kişilikleri gelir yöneticilerinin niteliklerini doğrudan etkilemektedir ve bu faktörlerin her üçü de gelir yöneticilerinin kariyer gelişimleri açısından çok önemlidir (Birdir ve Pearson, 2000: 207; Lee vd. 2015: 769). Bu özelliklerden birinin eksik olması durumunda, diğer özellikler işlevlerini kaybedecektir. Örneğin, bir gelir yöneticisi adayı üniversitede, gelir yönetimini iyi bir şekilde öğrenebilir fakat gerekli yetkinliklerin eksik olması durumunda, başarılı olma durumları düşüktür (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016 :134).

Oda fiyatlarını düşürme ve odaların müşteri için sıradanlaşması, GY açısından büyük tehlike olduğu düşünülmektedir (Carroll ve Siguaw, 2003: 43). Otel endüstrisindeki aktörlerin çoğunluğunun fiyat bazlı rekabeti değiştirecek stratejik yetkinliğe sahip değildir. Bundan dolayı pazarlama bilgisi ve onunla ilgili yetkinlikler önemli olarak düşünülebilir (Çetin, Demirçiftçi ve

Bilgihan, 2016 :134). Ekonomik teori, arz ve talep, fırsat maliyeti, rekabet ve fiyat hassasiyeti vb. bilgiler, otellerin gelirlerini yönetebilmek için çok önemlidir (Chiang vd. 2006,118). Karar verme yetkinliği de gelir yöneticileri için önemli olduğu düşünülmektedir (Ingold vd. 2000, 225). Çünkü gelir yöneticileri gelirlere etki edebilecek birçok stratejik karar vermektedir. Risk yönetimi bilgisi ve süreç bilgisi GY başarısına da etki etmektedir (Lancaster 2003, :162). İstatistik bilgisi de gelir yöneticileri için çok hayatidir. Bundan dolayı, çeşitli gelir yönetimi sistemleri fiyatları tahmin edebilmek için çeşitli istatistiksel modeller ve metotlar (regresyon, zaman serileri vb.) kullanmaktadır (Hallin ve Marnburg, 2008: 367).

Beck vd. (2011), otel gelir yöneticilerinin gelişimi konusunda bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre, etkili GY stratejileri geliştirmek ve pazarın gidişatını analiz edebilmek gelir yöneticilerinin başarısı için çok gereklidir. İlaveten, gelir yöneticilerinin, doğru veriyi bulma, farklı kaynaklardan doğru verileri toplama ve onları etkili bir şekilde yorumlama yeteneğine sahip olması beklenir (Demirçiftçi, Çetin ve Bilgihan, 2017). Doğru veriyi bulmak zordur. Çünkü işine hakim bir gelir yöneticisi, verinin güçlü ve zayıf yanlarını tespit edebilmelidir (McGuire, 2016). Analitik yeteneklerle beraber, iletişim, pazarlık etme becerisi ve liderlik yetenekleri de gelir yöneticileri için önemlidir (Kimes, 2011: 68). Beck vd. (2011: 185) iletişim, profesyonellik, GY takımına liderlik yapabilme, zaman yönetimi ve strateji uygulamasının gelir yöneticileri için önemli yetkinlikler olduğunu belirtmişlerdir. Kimes (2011)'de 487 gelir yöneticisiyle yaptığı ankete göre, gelir yöneticileri için sadece analitik yeteneklerin değil, iletişim yeteneklerinin de çok önemli olduğunu bildirmiştir. Sonuç olarak gelir yöneticilerinin hem analitik hem de sosyal yetkinlikleri çok önemlidir.

Gelir yöneticileri, pazarlama karmasının önemli bir elemanı olan fiyatı kontrol etmektedir. Fiyat politikası işinin ehli uzmanlar tarafından yönetilmelidir. Bilgi yönetimi (Hallin ve Marnburg, 2008: 368) ve bilgi teknolojilerini doğru bir şekilde kullanmak önemli bir GY becerisi olarak düşünülür (Bilgihan vd. 2014:323). Otellerin, yetenekli gelir yöneticileri olmaması durumunda, kendi envanterlerini düşük fiyata satacaklardır. Bir otelin, son teknoloji GY sistemi olsa bile, yetenekli gelir yöneticileri olmadığı müddetçe, GY stratejileri konusunda başarılı olamayacaklardır (Wang vd., 2015). Gelecekte gelir yönetici olacak kişilerin, analitik düşünce yapısına sahip, çözüm odaklı, geniş iş yetkinliğine sahip, iletişim becerisi yüksek ve

liderlik yapabilecek özellikte olacak kişiler olmalıdır (Beck vd., 2011; Kimes, 2011; Davies ve Shafer, 2013; Koupriouchina, van der Rest ve Wang, 2015).

GY ile ilgili yetkinlikleri üç kısımda özetlemiştir. Bunlar profesyonel yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler ve kişiler arası yetkinliklerdir. Aşağıdaki tabloda bu yetkinlikler detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Tablo 27: Gelir Yönetimi Yetkinlik Modeli 1

Yetkinlikler	Örnek Davranışlar
Profesyonel Yetkinlikler	GY teorileri hakkında bilgi sahibi olmak
	GY uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmak
	Pazarlama teknikleri hakkında bilgi sahibi olmak
	Satış teknikleri hakkında bilgi sahibi olmak
	Dağıtım kanalları hakkında bilgi sahibi olmak
Yönetim Yetkinlikleri	Bütçe yönetimi hakkında bilgi sahibi olmak
	Kontrat pazarlığı hakkında bilgi sahibi olmak
	Pazar bölümü ile ilgili fiyatlandırma hakkında bilgi sahibi olmak
	Otel teknoloji sistemleri hakkında bilgi sahibi olmak
Kişilerarası Yetkinlikler	İletişim kurabilme ve pazarlık yapma becerisi
	Titizlik
	Detaylı ve doğru analiz yapabilme
	Sunum yapabilme becerisi

Kaynak: (Legohérel, Fyall and Poutier, 2013,s.51).

Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan (2016) ise, GY ile ilgili bilgi, hüner ve yetkinlikleri, dört kısımda özetlemiştir. Bunlar;

- Kişisel yetkinlikler,
- Temel yetkinlikler,

- Teknik yetkinlikler,
- Etik yetkinliklerdir.

Kişisel yetkinlikleri ise iki kısma ayırmıştır. Bunlar, analitik ve sosyal yetkinliklerdir. Analitik yetkinlikler, şu maddeleri kapsar. Bunlar sırasıyla, etkili muhakeme yeteneği, büyük resmi görebilme becerisi, değişime adapte olabilme, meraklı olma ve inisiyatif alabilme, farklı değişkenleri birleştirme ve yaratıcı çözümler bulabilme, hatalardan ders çıkarma, kendini geliştirme, zaman yönetimi, hızlı karar verebilme, öncelik oluşturabilme, esneklik, analitik ve sayısal beceri, stresle başa çıkabilme, belirsizliğe karşı toleranslı olabilme, sabır, sorumluluk alabilme, detaylara dikkat edebilme, kıvrak zekaya sahip olabilme ve sonuç odaklı olabilmektir. Sosyal yetkinlikler ise, eğitebilme (öğretmenlik) yeteneği, danışmanlık yapabilme ve motive edebilme, iletişim kurabilme, iş çevresi oluşturabilme, teyitlerini sunabilme ve destekleyebilme, tarafsızlık, çalışanlarını takdir etmek ve desteklemek, personelini güçlendirme, empati, takım oyuncusu olabilme, liderlik, rehberlik ve uyuşmazlıkları çözümleyebilmektir (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016).

Sosyal yetkinlikler, gelir yöneticileri tarafından aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılır (Forgacs, 2017). Bunlar sırasıyla,

- GY toplantılarını yönetmek.
- Etkili sunum yapabilmek.
- Satış ve pazarlama müdürüyle kısa dönem ve uzun dönem fiyatlandırma konusunda yakın bir şekilde çalışmak.
- Yazılı ve sözlü olarak, kompleks stratejileri açık bir şekilde belirtmek.
- Rezervasyon ve ön büro personeline GY stratejileri ve taktikleri hakkında koçluk yapmak.
- Diplomatik yetkinlikleri kullanarak, kişiler arası uyuşmazlıkları yönetmektir.

Temel GY yetkinlikleri, daha iyi karar vermeyi destekleyen ve teknik yetkinliklerin etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan bilgi ve becerileri içerir. Örneğin, ideal bir gelir yöneticisinin, rakamlarla arası iyi olması beklenir. Matematik, ekonomi, oyun teorisi, risk yönetimi, finans ve fayda maliyet muhasebesi vb. sayısal dersleri bilmesi ideal bir gelir yöneticisine avantaj sağlayacaktır. İdari ya da yönetsel disiplinler (pazarlama, insan kaynakları, stratejik yönetim,

örgütsel davranış, girişimcilik) ve davranışsal bilimler (psikoloji ve sosyoloji) gelir yöneticilerinin bilgi sahibi olması gereken diğer bilimlerdir. Yerel mevzuatlara, bilgi teknolojilerine, otel operasyonlarına ve farklı pazarlara hakim olmak, gelir yöneticileri için önemli değerlerdir (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016).

Tablo 28: Gelir Yönetimi Yetkinlik Modeli 2

Kişisel Yetkinlikler	
Yetkinlikler	Örnek Davranışlar
Analitik	Etkili muhakeme yapabilme
Sosyal	Etkili iletişim kurabilme
Temel Yetkinlikler	
Yetkinlikler	Örnek Davranışlar
Yönetim disiplinleri hakkında bilgi sahibi olma	Pazarlama, insan kaynakları gibi disiplinler hakkında bilgi sahibi olma
Davranış bilimleri hakkında bilgi sahibi olabilme	Psikoloji ve sosyoloji hakkında bilgi sahibi olabilme
Teknik Yetkinlikler	
Yetkinlikler	Örnek Davranışlar
GY sistemi hakkında bilgi sahibi olma	Ideas, Rainmaker ve Duetto gelir yönetimi sistemi hakkında bilgi sahibi olabilme
Rezervasyon sistemleri hakkında bilgi sahibi olabilme	Marsha, OnQ vb. sistemler hakkında bilgi sahibi olabilme
Etik Yetkinlikler	
Yetkinlikler	Örnek Davranışlar
Profesyonellik	Mesleğe saygı
Dürüstlük	Hata yaptığında hatayı kabul edebilme ve bunu dürüstçe bir şekilde ifade edebilme

Kaynak: (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016, s.136).

Teknik yetkinlikler, gelir yönetimi operasyonları ve bu operasyonların nasıl işlediği ile doğrudan alakalı, yetkinliklerdir. Çeşitli GY yazılımları bilmek, bu yazılımların mantığını ve

nasıl işlediğini anlamak, pazar bilgisi, otelin pazar konumlandırması, ürün ve hizmetler, rekabet, pazar bölümlendirmesi, fiyatlandırma, envanter yönetimi, bütçeleme, dağıtım kanalları, iş kaynağı, tüketici davranışı, GY hakkında temel bilgi (doluluk, ortalama oda fiyatı, oda başına düşen gelir, tahminleme), Word ve Excel gibi ofis programı bilme, İngilizce konuşabilme ve anlayabilme, ticari zekaya sahip olabilme, karar verme becerisine sahip olabilme, yönetsel yetenekler ve son olarak bir vizyon oluşturabilme teknik yetkinlikler ile ilgilidir (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016).

Forgacs (2017) da gelir yöneticilerinin, temel ve teknik yetkinliklerini aşağıdaki işleri yapmak için kullandığını belirtmiştir. Bunlar sırasıyla,

- Grup bloklarını yönetmek.
- Fiyat bütünlüğü ve paritesini sağlayabilmek için internet sistemlerini yönetmek.
- Otelin web sitesini yönetmek.
- Finansal raporları ve pazar verilerini analiz etmek
- Doğru gelir ve doluluk tahminlerini yapmak.

Son olarak, gelir yöneticileri için, etik yetkinlikler ise çeşitli ahlaki prensipler ile ilgilidir. Bu prensipler sırasıyla, profesyonellik, dürüstlük, çalıştığı kuruma karşı sorumluluk, adil rekabet, güvenilir olmak, personelini geliştirmek, mesleğe saygı ve STR'a doğru verileri sağlamaktır (Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan, 2016).

3.3. Otelcilikte Gelirler Yönetimi Eğitimi

GY'nin konaklama işletmelerine çok önemli bir etkisi vardır (Josephi, Stierand ve Van Mourik, 2016). Öte yandan, GY sonuçları diğer departmanların kararlarından etkilenir (Skugge, 2004). Gelir yönetimi yöneticilerine göre, gelecekte, GY uygulamaları, bütün otel operasyonuna entegre edilerek, toplam otel gelir yönetimine dönüşecektir (Kimes, 2017). Bu yüzden gelir yöneticilerinin çok donanımlı olması gereklidir.

Yıllar önce, Kimes (2008) yetersiz insan kaynağının GY'nin en önemli zorluklarından birisi olacağını belirtmiştir. Yakın zamanda yapılan çalışmalara göre de yetenekli bir gelir yöneticisi bulmak ve bir organizasyonun içinde o kişinin uzun yıllar çalışmasını sağlamak oldukça güçtür (Wang vd., 2015; Josephi, Stierand ve Van Mourik, 2016; Demirçiftçi, Çetin ve

Bilgihan, 2017). Örneğin, uluslararası Hilton otel grubunun dünya gelir yönetimi sorumlusu olan Calvin Anderson, şirketin merkez ofisinde bulunan GY departmanında bir staj pozisyonu için, Amerika'nın en önde gelen otelcilik okullarında okuyan yirmi öğrenci ile yüz yüze görüşme gerçekleştirdiğini fakat o pozisyon için yeterli yetkinlikte aday bulamadığını söylemiştir (Koupriouchina, Van der Rest ve Wang, 2015). Sonuç olarak, kaliteli gelir yöneticisinin azlığından dolayı hem endüstri hem de akademi GY ile ilgili eğitim programları düzenlemeye başlamışlardır (Ferguson ve Smith, 2014; Koupriouchina, Van der Rest ve Wang, 2015; Wang vd., 2015).

GY eğitimi, bir dersten ötedir. GY farklı disiplinleri içeren bir derstir. Pazarlama, psikoloji, tüketici davranışları, iş, ekonomi ve veri analizi doğrudan GY'ne etki etmektedir. GY öğrenmenin evrensel bir metodu yoktur. GY branşı çok hızlı bir şekilde evrimleşmektedir. Bunlar sırasıyla GY sistemleri, dağıtım kanalları, mobil rezervasyonlar, internet üzerinden yapılan açık artırmalar ve Air Bnb'dir. Bundan ötürü okulların müfredatları GY'deki değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olmaya çalışmaktadır. Geçtiğimiz on yılda, otelcilik programlarının çoğu GY dersleri vermeye başlamışlardır (Wang vd. 2015, :798). Amerika'da ilk 50'de bulunan okulların çoğunluğu GY dersleri vermektedir (Grant, 2016). Örneğin Cornell, UNLV, FIU, Texas Tech, Penn State, Michigan State ve UMASS'in lisans programlarında zorunlu GY dersleri verilmektedir. Özellikle, Cornell otelcilik okulu, GY derslerine çok önemiyet göstermektedir. Sadece GY ile ilgili beş ders verilmektedir. Bu dersler sırasıyla otelcilikte gelirler yönetimi, restoranlarda gelir yönetimi, dağıtım kanalları yönetimi ve fiyatlandırma analizidir (Anderson, Kimes ve Carroll, 2009).

Tablo 29: Otelcilik Gelir Yönetimi Dersi Verilen Bazı Otelcilik Okulları

Okul İsmi	Ülke
Cornell Otelcilik üniversitesi	Amerika Birleşik Devletleri
Nevada Las Vegas üniversitesi (UNLV)	Amerika Birleşik Devletleri
Florida International üniversitesi (FIU)	Amerika Birleşik Devletleri
Texas Tech üniversitesi	Amerika Birleşik Devletleri
Penn State üniversitesi	Amerika Birleşik Devletleri
Michigan State üniversitesi	Amerika Birleşik Devletleri

Surrey üniversitesi	İngiltere
Essec üniversitesi	Fransa
Georgia State üniversitesi	Amerika Birleşik Devletleri
Drexel üniversitesi	Amerika Birleşik Devletleri
Cesar Ritz üniversitesi	İsviçre
Houston üniversitesi	Amerika Birleşik Devletleri
Alaska üniversitesi	Amerika Birleşik Devletleri
Florida State	Amerika Birleşik Devletleri
Uluslararası Avrupa üniversitesi	Birleşik Arap Emirlikleri
Özyeğin üniversitesi	Türkiye
Hong Kong Politeknik üniversitesi	Çin
Virginia Tech üniversitesi	Amerika Birleşik Devletleri

Kaynak: (Demirçiftçi, Çetin and Bilgihan, 2017, s.5).

Dünya'daki üniversitelerin çoğu da gelir yöneticileri için sertifika programları sunmaktadır. Bunlar sırayla İngiltere'deki Surrey Üniversitesi ve Fransa'daki Essec İşletme okuludur. Surrey'deki program, otellerde çalışan gelir yöneticisi adaylarına, fiyatlandırma, pazarlama ve internet üzerinden dağıtım hakkında sertifika sunmaktadır (University of Surrey, 2019). Essecs işletme okulunda bulunan program, GY ile ilgili sertifika programını, Coursera adı verilen internet eğitim sitesi vasıtasıyla vermektedir. Bu sertifika programında, talep yönetimi, otel dağıtım kanallarının temelleri ve otelcilikte GY ile ilgili temel dersler verilmektedir (Coursera, 2018). GY için yüksek lisans programları da bulunmaktadır. Örneğin, Cornell Otelcilik Okulu GY ile ilgili yüksek lisans sertifikası önermektedir. Bu program tahminleme, pazarlama vb. konuları içermektedir (Cornell Hotel School, 2017). Ayrıca Uluslararası Otelcilik Satış ve Pazarlama Derneğine (HSMAI) vb. profesyonel birliklerin, gelir yöneticileri için sertifika programları sunmaktadır (Cullen, 2015 :42). HSMAI gelir sertifikasyonu, 50 soru içermektedir ve sınav internet üzerinden yapılmaktadır. Sektör tarafından bu sertifika, gelir yöneticilerinin, GY'ni bildiklerini belgelendiren sertifikadır (Cullen, 2015).

Son yıllarda, simülasyon programı vasıtasıyla GY yönetimi eğitimi verilmektedir. Cox (2018)'de simülasyon programının, GY eğitime etkisi ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre, simülasyon eğitimi alan öğrencilerin iletişim, takımın bir parçası

olabilme ve karar verme becerilerini geliştirdikleri keşfedilmiştir. Aynı zamanda, pazarı analiz edebilme ve rakip otellerin performanslarını değerlendirebilme vb. gibi, becerilerin simülasyon vasıtasıyla öğrencilerin geliştirdikleri gözlenmiştir. Son olarak, bu çalışma, simülasyon programıyla yapılan eğitim vasıtasıyla, gelir yöneticilerinin takımın değerini güçlü bir şekilde anladıklarını ortaya çıkarmıştır (Cox, 2018).

BÖLÜM 4

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GELİRLER YÖNETİMİ UZMANLARININ ÖZELLİKLERİ, KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA YÖNELİK ULUSLARARASI ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Problemi

GY sunduğu avantajlara rağmen, otelcilik endüstrisi halen GY uygulamalarına kuşkuyla yaklaşmaktadır. Bunların çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Öncelikle, otelcilik endüstrisinde havayollarına göre daha fazla rekabet vardır (Mainzer ,2004:5). Başka bir deyişle otelcilikte, çok fazla marka bulunmaktadır ve otellerin çoğu bireysel ve küçük oteller olarak işletilmektedir. İkinci olarak, gelir yönetimi sistemlerine bağlı olması gereken sistem sayısı çok fazladır ve karmaşıktır. GY sistemlerinin otelcilikte yaygınlaşmamasının diğer bir sebebi de oteller arasında olan fiyat savaşlarıdır. Ayrıca, otellerin kaynak ve kalifiye personel sıkıntısı GY uygulamalarını sekteye uğratmaktadır. Genellikle, sadece büyük oteller gelir müdürü ya da yöneticisi unvanına sahip çalışanlara sahiptir (Mainzer, 2004). İlaveten, otel müdürleri, GY ana prensiplerinden olan talebe göre değişen fiyatların misafir memnuniyeti olumsuz etkileyeceğini düşünmektedir (Choi ve Mattila, 2004:308). Son olarak, otelcilerin GY uygulamalarında kalış süresi ve oda gelirleri dışında kalan diğer yan hizmetlerden elde edilen gelir vb. çözmeleri gereken sorunları vardır (Cross vd., 2009). Bunlarla birlikte otelcilik endüstrisinin, dinamik, rekabetçi ve çok boyutlu yapısı otelciler için problemler yaratmaktadır. Bunlar sırasıyla, fiyatlandırma, dağıtım kanallarının yönetimi, teknolojideki ilerlemeler, diğer sistemler ile bağlantı sorunları, büyük veri, fiyat adaleti, insan kaynakları ve uzun dönemli sözleşmelerdir. Otelcilik GY akademik çalışmalarında, literatür, GY'nin farklı modellerine (GY sistemleri, fiyat kısıtlamaları, fiyat modelleri) ya da GY'nin talep tarafına (müşterilerin fiyat bakış açısı, müşterileri ilişkileri

yönetimi) odaklanmıştır. Literatür, GY departmanında çalışan profesyonelleri ihmal etmiştir. Araştırmanın problemi gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar ve bu zorlukların üstesinden gelebilmek için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerdir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Gelir yöneticileri, otellerin istenilen finansal başarıya ulaşabilmek için, çok önemli rol oynamaktadır. Otelcilik endüstrisi bu durumun farkına varmıştır. Oteller, çeşitli unvanlar altında gelir yöneticileri istihdam etmektedir. Fakat gelir yöneticilerinin yaşadıkları çeşitli zorluklar bulunmaktadır. Bununla beraber otellerin insan kaynakları yöneticileri ve gelir yöneticisi olarak çalışmakta olan kişiler, yeterli yetkinlikte, gelir yöneticisi bulamamaktan şikâyet etmektedir. Gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar, sahip olması gereken yetkinlikler ve otelcilik okullarında okutulması gereken dersler ile ilgili akademik çalışma sayısı çok kısıtlıdır. Hem akademiye hem de endüstriye bu tezin çok önemli katkısı olacaktır. Bu tez tanımlayıcı bir çalışma olarak nitelendirilebilir. Tanımlayıcı araştırma da katılımcıların bir durum hakkındaki fikirleri öğrenilebilir. Tanımlayıcı çalışma, kim, ne, ne zaman, nerede ve nasıl gibi sorulara cevap verir (Zikmund vd., 2013:55).

Bu tezin dört amacı bulunmaktadır. Bu tezin ilk amacı, gelir yöneticilerinin karşılaştığı sorunları belirleyebilmek ve bu sorunların önem derecesini anlamaktır. İkinci amacı ise bu sorunları çözebilmek için gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikleri ortaya çıkarmaktır. Üçüncü amacı ise gelir yöneticilerinin yetkinliklerini artırabilmek için üniversitelerde okutulması gereken dersleri belirleyebilmek ve önem derecesini ortaya çıkarmaktır. Dördüncü amacı ise, turizm ve otelcilik diploması ile turizm ve otelcilik diplomasına sahip olmayan gelir yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklar arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Bu tez, gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar ile ilgili yapılan ilk uluslararası ve Türkçe yapılan ilk yayındır. Bununla birlikte, otelcilik GY akademik çalışmalarında, literatür, GY'nin farklı modellerine (GY sistemleri, fiyat kısıtlamaları, fiyat modelleri) ya da GY'nin talep tarafına (müşterilerin fiyat bakış açısı, müşterileri ilişkileri yönetimi) odaklanmıştır. Literatür,

GY departmanında çalışan profesyonelleri ihmal etmiştir. Bu çalışmada gelir yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılarak onların görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca dünyanın farklı noktalarında çalışan gelir yöneticilerine anket yoluyla ulaşılmıştır.

4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada, birinci kavramsal yapı gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklardır. İkinci kavramsal yapı ise gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerdir. Üçüncü kavramsal yapı ise otelcilik okullarında okutulması gereken gelir yönetimi ile ilgili derslerdir. Araştırmanın coğrafi bölge olarak kapsamı İstanbul ilidir. Yüz yüze görüşmeler İstanbul'da çalışan gelir yöneticileri ile yapılmıştır.

Bu çalışma, karma bir çalışmadır. Çalışmanın ilk evresinde nitel çalışma uygulanmıştır. Bu çalışmanın ilk sınırlılığı, sadece İstanbul'da çalışmakta olan gelir yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmış olmasıdır. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise İstanbul'da sadece yönetim sözleşmesiyle işletilen ya da imtiyaz sistemiyle işletilen markalı otel işletmelerinde çalışan gelir yöneticileri ile yüz yüze görüşülmüş olmasıdır. Bağımsız otellerde çalışan gelir yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmamıştır. Çalışmanın ikinci safhasında, yapılan görüşmelerden sonra, anket hazırlanmıştır. Dünya'da ve Türkiye'de çalışmakta olan bütün gelir yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmasına rağmen, sadece 215 anket ile çalışma analiz edilmiştir ve cevap oranının düşük olması, bu çalışmanın genelleştirebilmesini sınırlamaktadır. Ayrıca, bağımsız otellerde çalışan gelir yöneticilerinin, markalı zincir otellerde çalışanlardan daha fazla problem yaşamaktadır. Bu tezde, sadece 32 gelir yöneticisi bağımsız otellerde çalışmaktadır. Bu da çalışmanın diğer sınırlılığıdır. Bazı otellerin GY departmanı bulunmamaktadır. GY uygulamaları, genel müdür, satış ve pazarlama, rezervasyon ve ön büro tarafından yönetilmektedir. Onların bakış açıları bu çalışmada yeterli seviyede değildir. Bu da çalışmanın başka bir sınırlılığı olarak gösterilebilir.

4.5. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın başlangıcı olarak nitel çalışma uygulanmıştır. Nitel araştırma yöntemi görüşme, gözlem vb. gibi daha öznel ve sayısal olarak veri toplanamayan bilimsel araştırmalarda kullanılır. Bu araştırmalarda tüme varım tekniği uygulanır (Kozak, 2014:86) Nitel araştırmacılar,

katılımcıların çalıştıkları ortamlarda veri toplarlar (Creswell, 2009: 175). Ayrıca, araştırmacılar nitel çalışmalarda ana öznedir. Veriyi kendileri toplarlar. Nitel çalışmalarda farklı kaynaklardan yararlanılır. Bu farklı kaynaklar, sırasıyla görüşme, gözlem ve doküman analizidir (Creswell, 2015:38). Veriler toplandıktan sonra, nitel araştırmacılar kendi kategorilerini ve başlıklarını oluştururlar. Bu kategorileri oluştururken katılımcılar ile sürekli görüşme halindedir. Katılımcılar ile beraber başlıkları netleştirirler. Bu çalışmada da anket konusunda katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur.

İkinci aşamada işe nicel çalışmaya başlanmıştır. “Nicel araştırma yöntemleri, farklı olaylara, nesne ya da kişilere yönelik, algı ya da davranışların, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sonuçların birbiriyle kıyaslanabilir hale dönüştürülmesinde gerekli olan sayısal verilerin toplanmasını sağlayan bir araştırma türüdür (Kozak, 2014, s:61)”. Nicel çalışma yöntemlerinin üç önemli kriteri vardır. Bunlar sırasıyla, sayılaştırılması gereği, farklı zaman diliminde ve farklı örneklem grubu üzerinde tekrarlanabilir olması ve elde edilen sonuçların, daha sonra yapılacak araştırma sonuçlarıyla kıyaslanabilir olmasıdır (Kozak, 2014, s:61).

Bu tezde birincil veri toplama tekniğinin aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket, çok sıkı bir şekilde yapılandırılmış, bilgi toplamak için kullanılan bir araçtır (Cooper, Schindler ve Sun, 2006, :218). Bu tezde anketin kullanılmasının amacı, daha fazla kişiye ulaşmak ve verileri sistematik olarak toplamaktır. Bununla birlikte ankette sapma riski çok azdır (Kozak, 2014, s:66). Bu anket internet üzerinden dünyadaki katılımcılara gönderilmiştir. İnternet üzerinden gönderilen anketin büyük avantajları vardır. Bunlar sırasıyla

- Veri toplama hızı
- Coğrafi uygunluk
- Çok yönlülük
- Maliyet düşüklüğüdür (Zikmund, 2013:232).

Anketi oluşturmak için ilk önce bir soru havuzu oluşturulmalıdır. Soru havuzu oluşturulduktan sonra, alanında yetkin olan kişilerden alınacak destekle sorular tamamlanır. Sonrasında ise, herhangi bir soru ya da soru grubu için hangi ölçeğin kullanılacağı bilim adamlarından alınan yardım ile netleştirilmelidir ve anketteki cümle yapıları netleştirilmelidir.

En son olarak ise pilot araştırma yapılarak, anketin anlaşılabilirliği ve süresi kontrol edilir (Zikmund vd., 2013:55; Kozak, 2014, s:74). Anketin ilk kısmında, demografik değişkenler ile başlanır. İkinci bölümde ise, çalışmanın amacını oluşturan sorular sorulur (Kozak, 2014, s:74).

4.5.1. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü

Literatürde anlatıldığı gibi, gelir yöneticilerinin çok çeşitli zorluklarla karşılaştıkları bilinmektedir. Bu zorlukların aşılması için, gelir yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler bulunmaktadır. Gelir yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukların seviyesi, sahip oldukları yetkinliklere göre değişmektedir. İkisi arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Bu çalışmadaki ilk iki değişken, gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar, ikincisi ise gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerdir. Bu çalışmadaki üçüncü değişken ise gelir yönetimi ile ilgili derslerdir. Bu değişkenlerin ölçümü tanımlayıcı istatistik vasıtasıyla ölçülmüştür.

4.5.2. Evren ve Örneklem

Anket hazırlandıktan sonra, doğru bir şekilde örneklemin yapılması gerekmektedir. “Araştırmadan elde edilen sonuçların genellemesinin istendiği bütün, evren olarak tanımlanır. Araştırma evreninden belirli kıstaslara göre seçilen kesiti oluşturan ve aynı özelliklere sahip kişilerin bir araya getirdiği gruba örneklem adı verilmektedir” (Kozak, 2014, s:111)”. Bu çalışmada evren bütün dünyada çalışan gelir yöneticileridir. Örneklem ise, tezin nitel kısmında, yüz yüze görüşme yapılan gelir yöneticileridir. Nitel olan çalışmada tesadüfi olmayan-kar topu örnekleme kullanılmıştır. Kartopu örneklemede, ilk görüşülen kişi vasıtasıyla bir başka kişiye araştırmacının yönlendirilmesidir (Cooper, Schindler ve Sun, 2006, s:152). Nicel çalışmada ise örneklem dünyanın belli bölgelerinde çalışan 215 gelir yöneticisidir. Nicel olan çalışmada ise tesadüfi olmayan kasıtlı örnekleme uygulanmıştır. Kasıtlı örnekleme de araştırmacı katılımcıları sahip oldukları tecrübe ve bilgi seviyesine göre seçer (Zikmund vd., 2013:396).

4.5.3 Veri Toplama Yöntemi

Nitel çalışma yapılırken teorik bir bakış açısına sahip olunması gerekmektedir. Bu tezde, fenomenolojik yaklaşıma başvurulmuştur. Fenomenoloji çalışma, belli bir kavramın ana anlamını anlayabilmek için katılımcıların tecrübelerine başvurulması yoludur (Creswell ve Poth,

2018:75). Nitel araştırmacılar, bir fenomeni insan deneyiminin bir amacı olarak tanımlamaktadır (Van Manen, 1990, s:163). Bu tezde, tartışılan olgu ya da fenomen, gelir yöneticilerinin yaşadığı zorluklar, sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler ve GY ile ilgili derslerdir. Polkinghorne (1989:42), bir fenomen hakkında bilgisi olan 5 ile 25 katılımcı ile yüz yüze görüşme yapılmasını uygun görmüştür. Fenomenolojik veri analizinde, aynı psikolojideki uygulanan metotlar uygulanır (Polkinghorne, 1989:43; Moustakas, 1994:52; Creswell and Poth, 2018:79). Araştırma sorularına bağlı olarak, nitel araştırmacılar, görüşmelerden elde edilen kayıtların üzerinden geçerler. Daha sonra önemli olan cümleleri, kelimeleri parlak fosforlu kalemle üzerinden geçerler. Bu süreç yataylaştırma olarak adlandırılır (Moustakas, 1994:52). Daha sonra araştırmacılar, bu önemli cümlelerden anlam kümeleri oluştururlar. Bu anlam kümeleri de temaları meydana getirirler (Creswell ve Poth, 2018:79). En son olaraktan, karma tanımlamalar kullanılarak, bu fenomenler özü bilimsel rapor olarak yazılır. Bu esaslandırma olarak adlandırılır (Creswell ve Poth, 2018:80). Bu tezde gelir yöneticileri ile yapılan bütün görüşmeler, kendi çalıştıkları otelde gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada yüz yüze görüşmeler ve doküman analizi uygulanmıştır.

Bu tezdeki ankette, ilk  n dört soru katılımcılar demografik değişken ile ilgili sorular sorulmuştur. Nominal (isimsel)  l ek uygulanmıştır. İsimsel  l ek ölçümün en basit seviyesini temsil etmektedir. Sadece tanımlama ve sınıflandırma amacıyla kullanılır (Zikmund vd., 2013:55; s:297). 15., 16., 17.18. ve 19.sorularda ölçek olarak aralıksal ve 5li likert  l eği kullanılmıştır. Likert  l eği Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. Tutumların  l  lmesine ilişkin oluşturulmuştur. Bu  l ek katılımcılara, belli konulara ne kadar katılıp ne kadar katılmadıklarını belirleyen bir ölçektir (Zikmund vd., 2013:55, s:654; Cooper, Schindler ve Sun, 2006:278). Uygulamada en çok kullanılan 5 ve 7 basamaklı ölçeklerdir (Kozak, 2014, s:77). Bu tezde kullanılan ölçekte 1 en az önemli olan, 5 ise en çok önemli olanı tanımlamaktadır.

Anket hazırlandıktan sonra, doğru bir şekilde örneklemin yapılması gerekmektedir. *“Araştırmadan elde edilen sonuçların genellemesinin istendiği bütün, evren olarak tanımlanır. Araştırma evreninden belirli kıstaslara göre seçilen kesiti oluşturan ve aynı özelliklere sahip kişilerin bir araya getirdiği gruba örnekleme adı verilmektedir”* (Kozak, 2014, s:111)”. Nitel olan çalışmada tesadüfi olmayan-kar topu örnekleme kullanılmıştır. Kartopu örneklemede, ilk görüşülen kişi vasıtasıyla bir başka kişiye araştırmacının yönlendirilmesidir (Cooper, Schindler

ve Sun, 2006, s:152). Nicel olan çalışmada ise tesadüfi olmayan kasıtlı örnekleme uygulanmıştır. Kasıtlı örnekleme de araştırmacı katılımcıları sahip oldukları tecrübe ve bilgi seviyesine göre seçer (Zikmund vd., 2013:396).

Veriler toplandıktan sonra; soru formlarının kontrol edilmesi gerekir. Veri elektronik ortamda toplanmış olsa bile soru formları kontrol edilmelidir (Kozak, 2014, s:142). Bu tezde toplam 225 yanıt gelmiştir. Bunlardan on tanesi yanlış olarak girildiğinden bu tezin içerisindeki örnekten çıkarılmıştır. Bu çalışmanın analizi SPSS 23'te yapılmıştır. Aritmetik ortalama ve t-test kullanılmıştır. T-Test iki farklı grubun aritmetik ortalamasını karşılaştırmak için kullanılır (Pallant,2011:232).

4.5.4. Araştırma Verilerinin Analizi

İlk önce, yeteri derecede literatür taraması yapıldıktan sonra İstanbul'daki uluslararası zincirlerde çalışmakta olan 14 gelir yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Temmuz ve Ağustos 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Sorulan ana sorular, gelir yöneticilerinin azami gelire ulaşmasını engelleyen sebepler nelerdir? Otelcilik okullarında okutulması gereken gelir yönetimi dersleri nelerdir? Gelir yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler nelerdir?

Yapılan görüşmeler, elektronik ortamda kaydedilmiş, içerik analizi yapılmış ve kodlanmıştır. Yapılan görüşmelerin ortalama süresi 97 dakikadır. Görüşmelerin sonunda toplam, 212 sayfa kayıt (Transkripsiyon) elde edilmiştir. Bu nitel çalışma yapıldıktan sonra, katılımcıların yorumlarına göre belli başlı zorluklar ve yetkinlikler belirlenmeye çalışılmıştır. Açık kodlama kullanılmış ve GY zorluklarını, dersleri ve bilgi, beceri ve yetkinliklerini gösteren bütün kelimeler parlak kalem ile vurgulanmıştır. Bu sürecin sonunda toplam 43 zorluk ve 36 yetkinlik belirlenmiştir. Ayrıca, 21 iş ilanı ve dünyadaki en iyi 30 otelcilik okulunun müfredatının içerik analizi yapılmıştır (Ceoword, 2017). Toplam 27 ders belirlenmiştir.

Anketin ilk versiyonu, bu model üzerine belirlenmiştir. Bu anketin güvenilirliğini ve uygunluğunu artırabilmek için yaklaşık 28 gelir müdürüne test ettirilmiştir. Alınan geri bildirimlere göre, 8 zorluk, 8 yetkinlik ve 7 ders çıkarılmıştır. Örneğin, “displacement (yerini alma)” analizi gelir yöneticilerinin ana görevlerinden biri olduğu ve GY'nin ana amaçlarından biri olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden bazı gelir yöneticileri bu zorluğun anketten çıkarılmasını

istemişlerdir. 8 tane zorluk, gelir yöneticileri tarafından yeterli derece önemli bulunmadığından çıkarılmıştır. Anketin son halinde, toplam 35 zorluk, 28 yetkinlik ve 20 ders içermektedir. Aşağıdaki tablolarda, bu zorluklar, yetkinlikler ve dersler görülebilir.

Tablo 30: Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar

Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar	
Belirsiz iş tanımları	Marka imajı ve fiyat konumlanması
Bilgisayar sistemleri arasındaki iletişimin düzgün olarak sağlanmaması	Marketin yapısı
Bütçe üzerine mal sahibi baskısı	Müşterilerin dinamik fiyatlandırma ile ilgili düşünceleri
Büyük veriyi yönetmek (big data)	Önemli olayların takvime etkisi
Çevrimiçi acentelere bağımlılık	Otorite eksikliği
Çevrimiçi kanalları yönetmek	Politik belirsizlik
Departmanlar arasındaki anlaşmazlıklar	Rakip setini belirleme
Ekonomik dengesizlik	Referans fiyatları düşürme
Farklı pazar bölümlerini fiyatlandırmak	Rezervasyon tarihine yakın rezervasyon yapılması
Fiyat doğruluğu	Takvim etkisi
Fiyat savaşları ve sıradanlaşma	Toplam otel gelir yönetimine geçiş
Gelir yönetimi departmanının yapısının oluşturulması	Uzun dönem sabit fiyat
Gelir yönetimi sistemi maliyetleri	Veri doğruluğu
Her kanalda tutarlı fiyat sunmak	Y nesli ile çalışmak
İç politika	Yatak sayısındaki artış
İstikrarsız talep	Yetersiz talep

Kalış süresinin uzunluğu	Kalifiye gelir yöneticisi eksikliği
Mal sahibi yapısı	

Tablo 31: Gelir Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler

Gelir Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler	
Analitik düşünme becerisi	Pazarlama bilgisi
Araştırma yetenekleri	Performans analizi ve performans bilgisi
Belirsizliği yönetmek	Proaktivite
Büyük resmi görebilme yeteneği	Problem çözebilme becerisi
Çalışanlarını motive edebilme	Rezervasyon bilgisi
Detaylara önem	Sayısal zekâ
Etkili akıl yürütme	Stratejik yönetim
Fikir ayrılıklarını yönetebilme	Stres ile başa çıkabilme
Genel ekonomi bilgisi	Tahmin etme
Genel istatistik becerisi	Takım oyunu
Güçlü liderlik özellikleri	Teknoloji bilgisi
Hedef belirleyebilme	Veriyi stratejiye değiştirebilme becerisi
İkna edebilme becerisi	Yaratıcılık
Karar verme becerisi	Zaman yönetimi

Tablo 32 : Otelcilik Okullarında Okutulması Gereken Gelir Yönetimi ile İlgili Dersler

Otelcilik Okullarında Okutulması Gereken Dersler	
Veri analitiği	Finans
Stratejik pazarlama dersi	Pazarlık
Fiyatlandırma	Bilgi teknolojisi
İstatistik	İletişim
Dağıtım	Pazarlama

Risk yönetimi	Otel operasyonu
Birebir ilişkiler	Arama motoru optimizasyonu
İş etiği	Davranış bilimleri
Matematik	Muhasebe
Ekonomi	Sosyal medya

Gelir yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar, gelir yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler ve otelcilik okullarında verilmesi gereken dersler dışında katılımcılara eğitim seviyesi, cinsiyet, pozisyon, tecrübe ve çalıştıkları otel tiplerine yönelik demografik sorular sorulmuştur.

Bu tezin yazarı, değişik zincir otellerde çalışmıştır ve Uluslararası Otelcilik Satış ve Pazarlama Derneğine (HSMAI) üyedir. Anket toplayabilmek için, bu organizasyonun iç çevrim içi sitesi kullanılmıştır. Toplam 1200 anket bu organizasyona üye olan gelir yöneticilerine gönderilmiştir. Anket elektronik ortamda İngilizce olarak hazırlanmış ve katılımcılara, elektronik olarak gönderilmiştir. Veri internet üzerinden toplanmış ve katılımcıların kişisel ve şirket bilgileri yazarlar tarafından gizli olarak tutulmuştur.

Toplam 1200 anketten, 215 tane geri dönüş alınmıştır. Veri toplama Ağustos 2016 ve Eylül 2016, toplam 8 hafta sürmüştür. Önce veriler excel'den spss'e aktarılmıştır.

Daha sonra ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra gelir yöneticilerinin yaşadığı zorlukların derecesini belirleyebilmek için, zorlukların ortalama değerleri alınmıştır. Bunlar tablo 35'de yatay kısımda birebir olarak zorluklar listelenmiş. Dikey kısımda ise ortalama değerleri belirtilmiştir. İkinci olarak ise, gelir yöneticilerinin, sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerin derecesini belirleyebilmek için, bilgi, beceri ve yetkinliklerin ortalama değeri alınmıştır. Bunlar aşağıdaki tabloda, yatay kısımda birebir bilgi, beceri ve yetkinlik olarak listelenmiştir. Dikey kısımda ise ortalama değerleri belirtilmiştir. Daha sonra turizm mezunu olan katılımcılar ile turizm mezunu olmayan katılımcılar arasında, zorluluk derecesi farklarını anlayabilmek için bir t test istatistik metodu uygulanmıştır. En son olarak ise, otelcilik okullarında okutulması gereken dersleri, belirleyebilmek için, derslerin ortalama değerleri alınmıştır. Bunlar aşağıdaki tabloda, yatay kısımda birebir dersler olarak listelenmiştir. Dikey kısımda ise ortalama değerleri belirtilmiştir. Bu bulgulara aşağıdaki kısımda özetlenmiştir.

BULGULAR

Katılımcıların dünyanın farklı bölgelerinde bulunan otellerde çalışmaktadır. Katılımcıların %55'i Avrupa'da, %18'i Amerika'da, %15'i Afrika-Orta-Doğu bölgesinde ve %12'si Asya Pasifik Bölgesinde çalışmaktadır. Gelir yöneticisi olarak katılımcıların eğitim düzeyleri çok yüksektir. Katılımcıların %41'i lisans mezunu, %35'i yüksek lisans mezunu ve %11'ide lise mezunudur. Katılımcıların %51'i bireysel otel bazında, %23'u bölgesel seviyede ve %21'ise ana şirket merkezinde çalışmaktadır. Katılımcıların 138'i erkek ve 77'side bayandır. Katılımcıların %71'i turizm ve otelcilik diplomasına sahiptir. Katılımcıların %56'sı şehir otelinde, %25'i hem şehir oteli hem de tatil köyünde ve %11 ise sadece tatil köyünde çalışmaktadır. 118 katılımcı yönetim sözleşmesiyle işletilen oteller için çalışmaktadır, 42 katılımcı imtiyaz sistemiyle işletilen oteller için ve 32 katılımcı ise bireysel otel için çalışmaktadır.

Gelir yöneticilerinin farklı unvanları bulunmaktadır. 67 katılımcı gelir müdürü, 45 katılımcı gelir direktörü, 19 katılımcı gelir analisti ve 5 katılımcı rezervasyon müdürü olarak çalışmaktadır. Diğer katılımcıların ise unvanları ise genel müdürü, bölgesel gelir müdürü olarak değişmektedir. Aşağıdaki tabloda, katılımcılara ilişkin, demografik bilgiler görülebilir.

Tablo 33: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken		F (n=215)	%
Cinsiyet	Erkek	138	64.2
	Bayan	77	35.8
Eğitim	Lise	28	12.6
	Lisans 4 Yıllık	88	40.9
	Yüksek Lisans	74	34.4
	Diğer	25	11.6
Konum	Amerika	38	17.7
	Avrupa	119	55.3
	Asya-pasifik	26	12.1
	Orta Doğu-Afrika	32	14.9
Sorumluluk Düzeyi	Bireysel otel	109	50.7
	Bölgesel	50	23.3

	Ana merkez	44	20.5
	Diğer bölge	12	5.6
Turizm Otelcilik Diploması	Var	153	71.2
	Yok	62	28.8
Yönetim Şekli	Yönetim Sözleşmesiyle İşletilen Oteller	118	54.9
	İmtiyaz Sistemiyle İşletilen Otel	42	19.5
	Bireysel otel	32	14.9
	Diğer	23	10.7
Unvan	Gelir Direktörü	45	20.9
	Gelir Müdürü	67	31.2
	Gelir Analisti	19	8.8
	Rezervasyon Müdürü	5	2.3
	Rezervasyon Yöneticisi	6	2.8
	Diğer	73	34

Katılımcıların otelcilik endüstrisinde 9,2 yıllık iş tecrübesine sahiptir ve bunun 7,2 yılı ise GY tecrübesidir. Bu çalışmanın amaçlarından bir tanesi, endüstride (uluslararası arenada) GY departmanında çalışan kişilerin yaşadığı sorunları belirlemektir. Aşağıda gösterilen tabloda, gelir yöneticileri tarafından belirlenen en önemli sorunlar sırasıyla veri doğruluğu $\bar{x}=3.98$, mal sahibinin yaptığı bütçe baskısı $\bar{x}=3.96$, GY departmanının yapısının oluşturulması $\bar{x}=3.92$, ekonomik dengesizlik $\bar{x}=3.90$, yeteri kalitede gelir yöneticisinin bulunmaması $\bar{x}=3.84$.

Tablo 34: Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorlukları

	N	Ortalama	Standart Sapma
Veri doğruluğu	215	3.98	1.01
Bütçe üzerine mal sahibi baskısı	215	3.96	1.03
Gelir yönetimi departmanının yapısının oluşturulması	215	3.92	1.02
Ekonomik dengesizlik	215	3.90	1.02
Kalifiye gelir yöneticisi eksikliği	215	3.83	1.08
Bilgisayar sistemleri arasındaki iletişimin düzgün olarak sağlanmaması	215	3.80	1.10
İstikrarsız talep	215	3.77	1.09
Fiyat savaşları ve sıradanlaşma	215	3.76	1.00
Toplam otel gelir yönetimine geçiş	215	3.76	1.07
Çevrimiçi seyahat acentelere bağımlılık	215	3.73	1.09
Yetersiz talep	215	3.70	1.14
Politik belirsizlik	215	3.69	1.18
Departmanlar arasındaki anlaşmazlıklar	215	3.59	1.14
Rezervasyon tarihine yakın rezervasyon yapılması	215	3.57	1.18
Büyük veriyi yönetmek (big data)	215	3.56	1.19
Pazarın yapısı	215	3.52	1.08
Referans fiyatları düşürme	215	3.50	1.11
Marka imajı ve fiyat konumlanması	215	3.45	1.16
Yatak sayısındaki artış	215	3.43	1.16
Otorite eksikliği	215	3.42	1.22
İç politika	215	3.40	1.14
Her kanalda tutarlı fiyat sunmak	215	3.40	1.30
Müşterilerin dinamik fiyatlandırma ile ilgili düşünceleri	215	3.35	1.22
Gelir yönetimi sistemi maliyetleri	215	3.35	1.16
Çevrimiçi kanalları yönetmek	215	3.32	1.23
Fiyat doğruluğu	215	3.26	1.07
Uzun dönem sabit fiyat	215	3.25	1.13
Farklı pazar bölümlerini fiyatlandırmak	215	3.24	1.33
Rakip setini belirleme	215	3.21	1.19
Önemli olayların takvime etkisi	215	3.19	1.20
Mal sahibi yapısı	215	3.17	1.23
Takvim etkisi	215	3.09	1.15
Belirsiz iş tanımları	215	3.03	1.27
Kalış süresinin uzunluğunun dalgalanması	215	2.97	1.13
Y nesli ile çalışmak	215	2.84	1.19

Gelir yöneticileri için ise en kolay zorluklar sırasıyla y nesli ile çalışmak $\bar{x}=2.84$, kalış süresi uzunluğunun dalgalanması $\bar{x}=2.97$, belirsiz iş tanımı $\bar{x}=3.03$, takvim etkisi $\bar{x}=3.09$ ve mülkiyet yapısı $\bar{x}=3.18$ 'dir.

Bu tezin diğer bir amacı da gelir yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri belirlemektir. Gelir yöneticileri tarafından en fazla sahip olunması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler sırasıyla, analitik düşünebilme becerisi $\bar{x}=4.73$, karar verme becerisi $\bar{x}=4.70$, büyük resmi görebilme becerisi $\bar{x}=4.70$, tahmin yapabilme $\bar{x}=4.67$ ve veriyi stratejiye çevirebilme $\bar{x}=4.67$ hünerleri olarak belirlenmiştir. En az sahip olunması beklenen bilgi, beceri ve yetkinlikler ise sırasıyla rezervasyon bilgisi $\bar{x}=3.66$, genel ekonomi bilgisi $\bar{x}=3.67$, pazarlama bilgisi $\bar{x}=3.88$, yaratıcılık $\bar{x}=3.94$ ve genel istatistik bilgisi $\bar{x}=3.98$ 'dir.

Tablo 35: Gelir Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler

	N	Ortalama	Standart Sapma
Analitik düşünme becerisi	215	4.73	0.57
Karar verme becerisi	215	4.70	0.55
Büyük resmi görebilme yeteneği	215	4.70	0.59
Tahmin etme	215	4.67	0.59
Veriyi stratejiye değiştirebilme becerisi	215	4.67	0.57
Performans analizi ve performans bilgisi	215	4.62	0.70
Proaktivite	215	4.58	0.67
Detaylara önem	215	4.58	0.67
Problem çözebilme becerisi	215	4.46	0.75
Hedef belirleyebilme	215	4.40	0.73
Zaman yönetimi	215	4.36	0.77
Sayısal zekâ	215	4.35	0.79
Stratejik yönetim	215	4.34	0.84
İkna edebilme becerisi	215	4.32	0.77
Güçlü liderlik özellikleri	215	4.29	0.85
Etkili akıl yürütme	215	4.22	0.75
Belirsizliği yönetmek	215	4.22	0.83
Takım oyunu	215	4.18	0.92
Teknoloji bilgisi	215	4.15	0.81
Stres ile başa çıkabilme	215	4.07	0.90
Fikir ayrılıklarını yönetebilme	215	4.03	0.89

Araştırma yetenekleri	215	4.03	0.89
Çalışanlarını motive edebilme	215	3.99	0.93
Genel istatistik becerisi	215	3.98	0.91
Yaratıcılık	215	3.94	0.92
Pazarlama bilgisi	215	3.88	0.89
Genel ekonomi bilgisi	215	3.67	0.97
Rezervasyon bilgisi	215	3.66	1.10

Bu çalışmanın diğer bir amacı ise, turizm ve otelcilik eğitimine sahip olmanın, gelir yöneticilerinin yaşadığı zorluklar arasında farklılık olup oluşturmadığını anlamaktır. Aşağıdaki tablo 36’da gelir yöneticilerinin sahip oldukları turizm ve otelcilik diplomasının farklılık gösterip göstermediği belirtilmektedir.

Tablo 36: Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar-Turizm Diplomalı ve Turizm Diplomalı Olmayanlar

Öğeler	Gruplar	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	T Testi		
						t	df	p
Otorite eksikliği	Turizm Diplomalı	153	3.29	1.27	0.1	-2.96	214	0.004*
	Turizm Diploması Olmayan	62	3.79	0.99	0.13			
Marka imajı ve konumlanması	Turizm Diplomalı	153	3.36	1.1	0.09	-2.16	214	0.032*
	Turizm Diploması Olmayan	62	3.74	1.22	0.16			
Bütçe üzerine mal sahibi baskısı	Turizm Diplomalı	153	3.86	1.08	0.09	-2.44	214	0.016*
	Turizm Diploması Olmayan	62	4.21	0.86	0.11			
Fiyat savaşları ve sıradanlaşma	Turizm Diplomalı	153	3.68	1.02	0.08	-2.2	214	0.030*

	Turizm Diploması Olmayan	62	4	0.89	0.12			
Makro politikalar dengesizlik	Turizm Diplomalı	153	3.8	1.16	0.1	2.02	214	0.045*
	Turizm Diploması Olmayan	62	3.44	1.15	0.15			

Turizm ve otelcilik diplomasına sahip olan katılımcılar, ekonomideki dengesizliğin $\bar{x}=3.95$, veri doğruluğu $\bar{x}=3.93$, kaliteli aday eksikliği $\bar{x}= 3.88$, bütçe üzerine mal sahibi baskısı $\bar{x} = 3.86$ ve gelir yönetimi departmanının yapısının oluşturulması $\bar{x} = 3.85$ konularının kendileri için en zorlu konu olduklarını belirtmişlerdir.

Turizm ve otelcilik diplomasına sahip olan gelir yöneticilerinin, en az zorlandıkları konular ise, y nesli ile çalışmak $\bar{x}= 2.84$, rezervasyon tarihine yakın rezervasyon yapılması $\bar{x}=2.94$, belirsiz iş tanımları $\bar{x}= 2.99$, takvim etkisi $\bar{x}= 3.03$ ve mal sahipliği yapısı $\bar{x}=3.15$. Turizm ve otelcilik eğitime sahip olmayan adaylar ise gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorlukları farklı olarak değerlendirmişlerdir.

Turizm ve otelcilik diplomasına sahip olmayan adayların en çok yaşadıkları zorluklar bütçe üzerine mal sahibi baskısı $\bar{x}=4.21$, veri bütünlüğü $\bar{x} =4.14$, gelir yönetimi departmanının yapısının oluşturulması $\bar{x} =4.09$, fiyat savaşları ve metalaşma $\bar{x}= 4.00$ konularının zorladıklarını belirtmişlerdir. Tüm verileri göz önüne aldığımızda, turizm ve otelcilik eğitimi almamış olan katılımcıları zorluklara daha fazla değerlendirme puanı verdikleri gözlenmiştir.

Sonuç olarak gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluk derecesindeki farklılıklarını, turizm eğitime sahip olma ve olmama durumuna göre istatistiksel olarak analiz edebilmek için SPSS’de t test uygulanmıştır. İstatistiksel olarak önemli farklılıklarda bulunan ($p \leq 0.05$) zorluklar sırasıyla, otorite eksikliği ($t = - 2.96$, $p<0.004$), marka imajı ve fiyat konumlanması ($t = - 2.16$, $p<0.032$), bütçe üzerine mal sahibi baskısı ($t = - 2.44$, $p<0.016$), fiyat savaşları ve metalaşma ($t = - 2.20$, $p<0.030$) ve son olarak makro politikalarındaki dengesizliktir ($t = 2.02$, $p<0.045$). Örneğin, turizm diplomasına sahip olmayan katılımcılar ($\bar{x}=3.79$), otorite eksikliğine, turizm mezunu olan katılımcılardan ($\bar{x}=3.29$) daha fazla önem vermişlerdir. Turizm ve otelcilik

diplomasına sahip olan katılımcılar ($\bar{x}= 3.36$), otelcilik diplomasına sahip olmayan katılımcılardan ($\bar{x}= 3.74$) marka imajı ve fiyat konumlanmasına daha az önem vermişlerdir. Bundan farklı olarak, turizm diplomasına sahip olan katılımcılar ($\bar{x}= 3.80$), makro politikalarındaki dengesizlik konusuna, turizm diplomasına sahip olmayanlardan ($\bar{x}= 3.44$), daha fazla önem vermişlerdir.

Bu tezin diğer amacı da üniversitelerde okutulması gereken GY dersleri ile ilgili gelir yöneticilerinin düşüncelerini öğrenmektir. Gelir yöneticileri tarafından üniversitelerde okutulması gereken en önemli dersler, sırasıyla, veri analitiği ($\bar{x}=4.47$), stratejik yönetim ($\bar{x}=4.43$), fiyatlandırma ($\bar{x}=4.32$), istatistik ($\bar{x}=4.24$), ve elektronik dağıtımdır ($\bar{x}=4.24$). En az önemli olan dersler ise sırasıyla sosyal medya ($\bar{x}=3.55$), muhasebe ($\bar{x}=3.59$), davranış bilimleri ($\bar{x}=3.67$), araştırma motoru optimizasyonu ($\bar{x}=3.80$), ve otel operasyonu ($\bar{x}=3.83$) dersleridir. Aşağıda gereken dersler görülebilir.

Tablo 37: Gelir Yönetimi Dersleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Veri analitiği	215	4.47	0.74
Stratejik Yönetim	215	4.43	0.78
Fiyatlandırma	215	4.32	0.84
İstatistik	215	4.24	0.87
Dağıtım	215	4.24	0.88
Risk yönetimi	215	4.11	0.96
Birebir ilişkiler (Kişisel Arası İletişim)	215	4.02	1.01
İş etiği	215	4.00	1.00
Matematik	215	3.97	1.02
Ekonomi	215	3.96	0.94
Finans	215	3.91	0.98
Pazarlık Yapma	215	3.91	0.99
Bilgi teknolojisi	215	3.90	1.00
İletişim	215	3.90	1.01
Pazarlama	215	3.86	0.98
Otel operasyonu	215	3.83	1.07
Arama motoru optimizasyonu	215	3.80	0.97
Davranış bilimleri	215	3.67	1.11
Muhasebe	215	3.59	1.11

Sosyal medya	215	3.55	1.15
--------------	-----	------	------

Özellikle yukarıdaki derslere baktığımızda önem gösterilen derslerin nicel olduğu görülecektir. İstatistik, büyük veri ve veri analizi vb. derslerin okullarda okutulması gerekmektedir. Sosyal medya da gelir yöneticileri tarafından düşük önemde gösterilmiştir fakat ileride GY için çok önemli olacaktır. Birebir insani ilişkiler ve etik hiçbir zaman önemini kaybetmeyecektir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tezin dört amacı bulunmaktadır. Bu tezin ilk amacı, gelir yöneticilerinin karşılaştığı sorunları belirleyebilmek ve bu sorunların önem derecesini anlamaktır. İkinci amacı ise bu sorunları çözebilmek için gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikleri ortaya çıkarmaktır. Üçüncü amacı ise gelir yöneticilerinin yetkinliklerini artırabilmek için üniversitelerde okutulması gereken dersleri belirleyebilmek ve önem derecesini ortaya çıkarmaktır. Dördüncü amacı ise, turizm ve otelcilik diploması ile turizm ve otelcilik diplomasına sahip olmayan gelir yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklar arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Tezin istenilen amaca ulaşabilmesi, İstanbul'daki otellerde çalışan gelir yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin İstanbul'da yapılmasının çeşitli sebepleri vardır. Bunlardan birincisi, İstanbul'un dünyada en fazla ziyaret edilen şehirler arasında yer almasıdır. 2018'de 13.433.101 kişi İstanbul'u ziyaret etmiştir (Çelik, 2019). Bununla birlikte, uluslararası markalı zincir otellerin Marriott, Hilton vb., İstanbul'da bir çok oteli bulunmaktadır. Örneğin, Marriott grubunun, Ritz Carlton, Le-Meridien grubu altında, İstanbul'da 17 oteli bulunmaktadır (Marriott, 2019) ve Hilton otel grubunun, Garden Inn, Conrad, Hampton by Istanbul markaları altında, İstanbul'da 23 oteli grubu bulunmaktadır (Hilton, 2019). Gereken literatür taraması yapıldıktan sonra, İstanbul'daki uluslararası otellerde çalışmakta olan, 14 gelir yöneticisi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelere dayanarak, anket oluşturulmuştur. Gelir yöneticilere ait veriler, 2016 Ağustos ve Eylül 2016 arasında, anket yoluyla toplanmıştır.

Tezin ilk üç bölümünde, otelcilikte gelir yönetimi uygulamaları hakkında ve gelir yöneticileri ve çalıştıkları departman hakkında genel bir bilgi verilmiştir. İkinci bölümde, ilk önce otelcilik sektörünün yaşadıkları zorluklardan genel olarak bahsedilmiş. Daha sonra otelcilik sektöründe insan kaynaklarına ait zorluklar detaylı olarak açıklanmıştır. İkinci bölümün son kısmında ise gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar hakkında yapılan çalışmalar özetlenmiştir. Üçüncü bölümde ise otelciliğe ait bilgi, beceri ve yetkinliklerden genel olarak bahsedilmiştir. Daha sonra gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler hakkında yapılan çalışmalar özetlenmiştir. Üçüncü bölümün sonunda ise otelcilikte gelirler yönetimi eğitimi ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Son bölümde ise bu tezin bulgularından bahsedilmiştir. Tezde modeli oluşturan, değişkenlere ilişkin yapılan literatür taraması aşağıda açıklanmaktadır.

Gelir Yöneticilerinin Yaşadıkları Zorluklar: Gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar ile ilgili çalışma sayısı kısıtlıdır. Gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar çeşitli akademik makalelerde kısmen bahsedilmiştir (Kimes, 1989; Carroll Siguaw, 2005; Denizci Guillet and Mohammed, 2015). Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan'ın (2016) çalışmasında ise gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar detaylı olarak belirtilmiştir. Gelir yöneticilerinin yaşadıkları zorlukları beşe ayırmıştır. Bunlar sırasıyla, kişisel zorluklar, iç zorluklar, örgütsel zorluklar, endüstriyel zorluklar ve dışsal zorluklardır. Bunların içeriği literatürde detaylı olarak anlatılmıştır.

Gelir Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler: Gelir yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Skugge, 2004; Wang *et al.*, 2015). En detaylı çalışmalar ise Legohérel, Fyall ve Poutier (2013) ve Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan (2016) tarafından yapılmıştır. Legohérel, Fyall ve Poutier (2013), GY ile ilgili yetkinlikleri üç kısımda özetlemiştir. Bunlar profesyonel yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler ve kişiler arası yetkinliklerdir. Çetin, Demirçiftçi ve Bilgihan (2016) ise, GY ile ilgili bilgi, beceri ve yetkinlikleri, dört kısımda özetlemiştir. Bunlar sırasıyla, kişisel yetkinlikler, temel yetkinlikler, teknik yetkinlikler ve etik yetkinliklerdir. Bunlar detaylı olarak literatür taramasında bahsedilmiştir.

Otelcilik Okulunda Gelir Yönetimi Eğitimi: GY eğitimi, bir dersten ötedir. GY farklı disiplinleri içeren bir derstir. Pazarlama, psikoloji, tüketici davranışları, iş, ekonomi ve veri analizi doğrudan GY'ne etki etmektedir. GY öğrenmenin evrensel bir metodu yoktur. Pazarlama, psikoloji, tüketici davranışları, iş, ekonomi ve veri analizi doğrudan GY'ne etki etmektedir. Dünya'daki okullar gelir yönetimi ile ilgili çeşitli dersler vermektedir. Aynı zamanda HSMAI vb. birlikler, sertifika programları sunmaktadır. Son olarak, simülasyon programı vasıtasıyla, gelir yönetimi dersleri verilmektedir.

Bu çalışmaya katılan katılımcılar; veri doğruluğu, mal sahibinin bütçe üzerine yaptığı baskılar, GY departmanının otel içinde yapılandırılması, ekonomik düzensizlik, bütçe ve fiyatlara mal sahibinin yaptığı baskı, istikrarsız talep ve rekabet yaşadıkları zorluklar olarak belirtmişlerdir. Gelir yöneticileri tarafından üniversitelerde okutulması gereken en önemli dersler, sırasıyla veri analitiği, stratejik yönetim, fiyatlandırma, istatistik ve elektronik dağıtımdır. Ayrıca, ekonomik düzensizlik de gelir yöneticileri tarafından, en büyük sorunlardan

biri olarak görülmektedir. Kimes'ta (2017), aynı zamanda ekonomik düzensizliklerin gelir yöneticilerinin yaşadığı en çok zorluklardan olduğunu belirtmektedir. Ekonominin durumunu iyi analiz edebilmek için uzman bilgisine gereksinim duyulmaktadır. Gelir yönetimi yöneticileri, ekonomik durumu daha önceden sezebilmeli ve daha önceden oluşacak duruma göre hareket edebilmelidir. Mikro ekonomi ve makro ekonomiye giriş, vaka analizleri ve simülasyon araçları kullanılarak gelir yöneticilerinin ekonomi ile ilgi bilgileri geliştirebilir. Mal sahibinin bütçeye ve fiyatlara yaptığı baskı, reel olmayan fizibilite analizlerinden ve yatırımcıların yüksek beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Çetin vd. (2016: 133) otelin mal sahipleri tarafından yapılan baskının yüksek olduğunu doğrulamış ve bunun sebebinin mal sahiplerinin yüksek beklentisi olduğunu belirtmiştir. Girişimciler, her zaman yatırım getirisini azami seviyeye çıkartmayı düşünürler. İşine hâkim bir gelir yöneticisi, kendi otelini rekabette doğru bir şekilde konumlandırabilir ve mümkün olan fiyat performansını rakamlarla ve STR rekabet raporları ile gösterilebilir. Bundan dolayı, yatırım ve girişimcilik, fizibilite çalışmaları ve STR gibi kıyaslama araçları otelcilik okullarının müfredatında bulunmalıdır.

Değişken talep ve rekabet gelir yöneticileri tarafından önemli sorun olarak kabul edilmektedir. Kimes (2011: 65), rekabetin gelir yöneticileri tarafından sorun olarak görüldüğünü desteklemiştir. Bu 5 zorluktan başka, yetersiz talep, çevrimiçi seyahat acentelerine bağımlılık, teknoloji (farklı sistemlerin entegrasyonu), örgütsel yapı (departmanlar arası fikir ayrılığı), insan kaynakları (otorite eksikliği), dışsal faktörler (politik değişkenlik) ve endüstriyel çevre (yatak sayısındaki artış) önemli zorluklar olarak adlandırılmıştır. GY eğitimi, bu bulgulara göre düzenlenmelidir.

Zorluklar aynı zamanda, aşağıdaki faktörlere göre sınıflandırabilir. Makro ekonomik faktörler (ekonomik değişkenlik, yetersiz talep ve teknolojideki ilerleme), örgütsel faktörler (mal sahibi baskısı, veri bütünlüğü, departmanlar arası anlaşmazlıklar) ve son olarak kişisel faktörler (gelir yöneticilerinin yetenek, hüner ve bilgi birikimi). Bu sınıflandırmaları kullanarak gelir yöneticileri bu engelleri tamamen kaldırabilir ya da en alt seviyeye indirebilir.

Bu tez aynı zamanda, GY zorluklarının eğitim geçmişlerine bakarak değerlendirmiştir. Turizm eğitime sahip olmayan katılımcılar, turizm eğitime sahip olan katılımcılardan zorlukları daha yüksek puanlarla değerlendirmişlerdir. Turizm diplomasına sahip olan katılımcılar, zorluklara karşı daha kolay göğüs gerebilmektedir. Otorite eksikliği, marka imajı ve

fiyat pozisyonlaması, bütçe üzerine mal sahibi baskısı, fiyat savaşları ve sıradanlaşma ve makro politikalarındaki dengesizlik zorluklarında önemli istatistiksel farklılıklar belirlenmiştir. Turizm mezunu olan katılımcılar, makro politikalarındaki dengesizlikler hariç, diğer zorlukları daha düşük olarak değerlendirmişlerdir. Turizm ve otelcilik mezunları, mikro zorlukları idare etmede daha başarılı, makro ekonomik zorluklar için ise kendileri turizm mezunu olmayanlardan daha yetersiz hissetmektedir. Bu durum, GY disiplinler arası doğasından dolayı kaynaklandığı söylenebilir. Bunun sebebi turizm ve otelcilik mezunlarının politika, ekonomi ve davranış bilimleri alanında daha az bilgiye sahip oldukları söylenebilir. Sonuç olarak, bu gibi derslerin otelcilik okullarında yoğun bir şekilde okutulması gerekir.

Günümüzde otelcilik endüstrisinde GY giderek gelişmektedir ve onun çevresel öğeleri de hızlı bir şekilde değişmektedir. Otelcilik okulları, kendi müfredatlarını endüstrinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre değiştirmelidir. GY'nin çoklu disiplinsel yapısından ve çeşitli zorluklarından ötürü, zorunlu turizm ve otelcilik dersleri (fiyatlandırma, tüketici davranışları, dağıtım vb.), seçmeli dersler (ekonomi, istatistik, insan kaynakları, stratejik yönetim, örgütsel davranışlar, girişimcilik, kişisel arası iletişim, politik ve davranışsal dersler) otelcilik mezunlarını iş hayatına daha iyi hazırlayabilir. Teorik ve kavramsal bilgilerle, pratik ve teknik bilgiler üniversitelerde ders olarak öğretilmelidir.

Otelcilik okullarındaki GY eğitimi çok önemlidir. Çünkü GY eğitimi endüstri standartlarının altında kalırsa, oteller turizm okulları dışındaki okullardan mezunları tercih etmeye başlayacaklardır. Bu çalışmanın sonucundaki bilgiler kullanılarak, eğitimciler otelcilik endüstrisinin beklentilerine uygun olarak müfredatı güncelleştirebilirler. Endüstride yapılan stajlar ve kısmi zamanlı çalışma sayesinde, öğrencilerden gerekli bildirimler alınarak, GY müfredatı istenilen seviyeye ulaştırılabilir. Öğrenciler bu stajlar sayesinde okulda kazanamayacakları pratik eğitime sahip olurlar. Daha katılımcı öğrenim tarzı, simülasyon uygulamaları, interaktif örnekler, oyunlar, ödevler ve vaka analizleri ile GY eğitimi geliştirebilir. Aynı zamanda, sektörde çalışan gelir yöneticilerinin okullarda öğretim görevlisi olarak çalışması da GY eğitime faydası olacaktır. Kaliteli GY eğitimi, sadece gelecekteki gelir yöneticileri için değil diğer pozisyonlar içinde önemlidir. Gelirleri artırmak, bütün otel organizasyonun görevidir. Diğer departmanlar GY departmanına, yardım etmezse, azami gelire

ulaşılmaz. Sonuç olarak diğerk departmanların GY'ni bilmeleri, bütün otelin gelirlerini artırmalarını sağlayacaklardır.

Eğer GY politikaları doğru bir şekilde uygulanırsa, oteller fiyatlar ile ilgili daha mantıksal kararlar vereceklerdir. Eğer GY kültürü, endüstri tarafından iselleştirilirse, otelcilikteki sıradanlaşma azalacaktır. Doğru adayları etkileyebilmek için, GY'nin çekiciliği ve imajı konum olarak artırılmalıdır. Ancak günümüzde GY çok zor, stresli, maaşı düşük, 7/24 dikkat gerektiren ve kariyer gelişimi olarak az fırsatların olduğu bilinmektedir (Skugge 2004:54; etin vd. 2016:138). Y nesili arasında yetenekli adaylar bulmak daha zor olacağı tahmin edilmektedir. Y nesli, otelcilik endüstrisini uzun saatler ve düşük maaştan ötürü terk etmektedirler (Brown 2015: 132). Gerekli otoriteye sahip olmadan, milyon dolarları yönetmek çok büyük bir yükümlük gerektirmektedir.

Otelcilik endüstrisinin başarısı ve gelir yöneticiliğinin meslek olarak gelişimi yeni adayların kalitesine bağlıdır. Endüstrinin beklentileri dikkate alınmadığı taktirde, üniversitelerde verilen GY eğitimi yetersiz kalacaktır. Endüstriyi dinlemek ve endüstrinin değişen ihtiyaçlarını bilebilmek, öğrencilerin yeteneklerini geliştirecektir. Akademideki eğitim kalitesi yükseldikçe, otelcilik endüstrisi daha başarılı performans sergileyecektir. Sonuç olarak, sektör profesyonelleri ve eğitimciler, gelecekte iyi nitelikte gelir müdürleri yetiştirebilmek için beraberce çalışmalıdır.

KAYNAKLAR

- Abrate, G. ve Viglia, G., “Strategic and Tactical Price Decisions in Hotel Revenue Management”, **Tourism Management**, 55, 123-132. 2016
- AlBattat, A. R. S. ve Som, “Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in The Malaysian Hospitality Industry”, **International Journal of Business and Management. Canadian Center of Science and Education**, 8 (5), 62. A. P. M., 2013
- Altın, M., 2017 “A Taxonomy Of Hotel Revenue Management Implementation Strategies”, **Journal of Revenue and Pricing Management**, 16(3), 246–264.
- Anderson, C. K, Kimes, S. “Teaching Revenue Management at The Cornell University School Of Hotel Administration”, **INFORMS Transactions on Education**, 109–116. ve Carroll, S., 2009
- Anderson, C. K. ve Xie, X. “Improving Hospitality Industry Sales: Twenty-Five Years Of Revenue Management”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 51(1), 53–67. 2012
- Aureli, S. ve Del Baldo, M. “Performance Measurement in The Networked Context Of Convention And Visitors Bureaus (CVBs)”, **Annals of Tourism Research** ,75, 92–105. 2019
- Bagshaw, M., 2000 “Emotional Intelligence–Training People To Be Affective So They Can Be Effective’, **Industrial and Commercial Training**, 32(2), 61–65.

Bahçe, S., Yüksek, G. ve Çoşkun, O., 2012 **Tur Planlaması ve Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Balogun, J., 2003 “From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries”, **British Journal of Management**, 14(1),69–83.

Baum, T., 1990 “Competencies for Hotel Management: Industry Expectations of Education”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2 (4).

Baum, T., Amoah, V. ve Spivack, S., 1997 “Policy Dimensions of Human Resource Management in The Tourism and Hospitality Industries”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9(5/6), 221–229.

Beck, J. A. ve Knutson, B. J., 2006 “An Exploratory Study of Sales Managers’ Activities In Lodging Properties,, **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, Taylor & Francis, 15(1), 45–63.

Beck, J., Knutson, B., Cha, J., Kim, S., 2011 Developing Revenue Managers for the Lodging Industry. **J. Humand Resources Hospitality Tourism**, 10 (2), 182–194.

Beretta, M., Desinano, P., Minuti, M. S., Schiaffella, E., ve Sfodera, F., 2000 **Yield management**, Economia & Management, 2.

Bergen, M., Dutta, S., Ritson, M. ve Zbaracki, M., 2002 Pricing as a Strategic Capability.**MIT Sloan Management Review** 43 (3), 61–66.

Bharwani, S. ve Butt, N., “Challenges for the Global Hospitality Industry: An HR

- 2012 Perspective”, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 4(2), 150–162.
- Bharwani, S. ve Jauhari, V., 2013 “An Exploratory Study of Competencies Required To Co-Create Memorable Customer Experiences in the Hospitality Industry”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 25(6), 823–843.
- Bitran, G.ve Caldentey, R., 2003 “An Overview of Pricing Models for Revenue Management”, **Manufacturing & Service Operations Management**, 5(3), 203–229.
- Blayney, C., 2009 “Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance?”, **International Journal of Management and Marketing Research**, 2(1), 59–71.
- Borko, S., 2018 **Travel Industry Came Back From the Financial Crisis, Skift**, <https://skift.com/2018/09/14/10-years-later-how-the-travel-industry-came-back-from-the-financial-crisis/> adresinden alındı. Erişim Tarihi: 28 Haziran 2019.
- Borland, K. M., 2018 **Downtown San Diego On The Brink Of A Hotel Oversupply**, [GlobeSt.com.https://www.globest.com/2018/11/16/downtown-san-diego-on-the-brink-of-a-hotel-oversupply/?slreturn=20190424200306](https://www.globest.com/2018/11/16/downtown-san-diego-on-the-brink-of-a-hotel-oversupply/?slreturn=20190424200306) adresinden alındı. Erişim Tarihi: 28 Haziran 2019.
- Bowie, D., Buttle, F., **Hospitality Marketing**, New York: Routledge.
- Brookes, M., ve Mariussen, A., 2016

- Bowie, D. ve Buttle, F., **Hospitality Marketing**. Oxford: Taylor & Francis.
2013
- Bradberry, T. ve Greaves, Heartless Bosses', **Harvard Business Review**, 83(12), 24.
J., 2005
- Breiter, D. ve Dements, C. "Hospitality Management Curricula for the 21st Century",
J., 1996 **Hospitality & Tourism Educator**, 8(1), 57–60.
- Brownell, J., 1992 "Hospitality Managers' Communication Practices",
International Journal of Hospitality Management, 11(2),
111–128.
- Brownell, J. ve Jameson, D. "Problem-Based Learning in Graduate Management Education:
A., 2004 An Integrative Model And Interdisciplinary Application",
Journal of Management Education. 28(5), 558–577.
- Buckhiester, B., 2011 "Revenue Management As A Multi-Disciplinary Business
Process: Part Two", **The Journal of Hospitality Financial
Management**, 19(2), 97–113.
- Budak, G., 2008 "Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", İzmir: Barış
Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Burgess, C. ve Bryant, K., "Revenue Management – The Contribution Of The Finance
2001 Function To Profitability", **International Journal of
Contemporary Hospitality Management**, 13(3), 144–150.

- Çakar, K., 2018 “Critical Success Factors For Tourist Destination Governance In Times Of Crisis: A Case Study Of Antalya, Turkey”, **Journal of Travel & Tourism Marketing**. 35(6), 786–802.
- Carroll, B. ve Siguaw, J., 2003 “The Evolution of Electronic Distribution: Effects On Hotels And Intermediaries”, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 44 (4): 38–50.
- Chen, G., Liu, C. ve Tjosvold, D., 2005 “Conflict Management for Effective Top Management Teams And Innovation in China”, **Journal of Management Studies**, 42(2), 277–300.
- Chiang, W.C., Chen, J.C., ve Xu, X., 2006 “An Overview of Research on Revenue Management: Current Issues and Future Research”, **IJRM** 1 (1), 97–128.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P., 2009 “Employees Intent To Leave: A Comparison of Determinants Of Intent To Leave Versus Intent To Stay”, **International Journal of Hospitality Management**, 28(3), 374–381.
- Choi, C., ve Mattila, A.S., 2004 “Hotel Revenue Management And Its Impact On Customers' Perceptions Of Fairness.”, **Journal of Revenue and pricing Management**, 2(4), 303-314.
- Choi, S., ve Kimes, S. E., 2002 “Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 43 (3), 23-32.
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A. ve Lankau, M. J., “Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model”, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration**

- 2003 **Quarterly**. 44(3), 17–25.
- Cooper, D. R., Schindler, P. **Business Research Methods**. New York: Mcgraw-Hill Irwin.
S. and Sun, J., 2006
- Cornell Hotel School, 2017 **Master Certificate in Revenue Management**, Cornell Hotel School: [https:// sha.cornell.edu/admissions-programs/executive-education/ online-learning/certificate-description.html?id=MHRM](https://sha.cornell.edu/admissions-programs/executive-education/online-learning/certificate-description.html?id=MHRM) Coursera adresinden alındı (2019, Mart 17).
- Coursera, 2018 **The Fundamentals of Revenue Management: The Cornerstone of Revenue Strategy**. <https://tr.coursera.org/learn/fundamentals-of-revenue-management> adresinden alındı (2019, Temmuz 1).
- Cox, C., 2018 “A simulation approach to hotel revenue management training”, **Journal of Revenue and Pricing Management**. Springer, 17(5), 356–364.
- Creswell, J. W., 2009 **Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches**. California: Sage Thousand Oaks.
- Creswell, J. W., 2015 **30 essential skills for the qualitative researcher**, Los Angeles: Sage Publications.
- Creswell, J. W. ve Poth, C. N., 2018 **Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Approaches 4th Edition**, Los Angeles: SAGE Publications.

- Crockett, K., 2018 **Hilton Announces Innovative New Hotel Brand; ‘Motto by Hilton’ Will Deliver Affordable Style in Coveted Urban Destinations,**
<https://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-announces-innovative-new-hotel-brand-motto-by-hilton-will-deliver-affordable-style-in-coveted-urban-destinations> adresinden alındı (2019, Mart,17).
- Croes, R. ve Semrad, K. J., 2012 “Does discounting work in the lodging industry?”, **Journal of Travel Research**, 51(5), 617–631.
- Cross, R., 1997 “Launching the Revenue Rocket How Revenue Management Can Work for Your Business”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 38 (2), 32-43.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., ve Cross, D. Q., 2009 “Revenue Management’s Renaissance: A Rebirth of The Art and Science Of Profitable Revenue Generation”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 50 (1), 56–81.
- Cullen, K., 2015 **The Evolving Dynamics Of Revenue Management: A Comprehensive Revenue Optimization Road Map For Hotel Owners, Operators and Practitioners**, Florida: HSMAI Foundation Special Report.
- Çetin, G., Demirçiftçi, T. ve Bilgihan, A., 2016 Meeting Revenue Management Challenges: Knowledge, Skills and Abilities.
International Journal of Hospitality Management, 57, 132-142.

- Çelik A., 2019 “İstanbul Tourism Statistics-2018.” İstanbul. Çevrimiçi: <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR-204550/istanbul-turizm-istatistikleri---2018.html> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 27 Haziran 2019).
- Çetinkaya, M., 2009 “Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11(2), 219–239.
- David, F.R., 2011 Strategic Management: Concepts and Cases, NewYork: Pearson.
- Davies, C. J. ve Shafer, M., 2013 “Building the perfect analytics analyst: What will it take to succeed in the future?”, **Journal of Revenue and Pricing Management**, 12(4), 378–381.
- De Dreu, C. K. W. ve Van de Vliert, E., 1997 **Using Conflict in Organizations**. London: Sage.
- Demirçiftçi, T., Akova, O. ve Mamadi, Z., 2016 “İstanbul daki 1. Sınıf Restoranlarda Gelir Yönetimi Uygulamaları (Restaurant Revenue Management Applications in 1st Class Restaurants in Istanbul)”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 4(4), 20–38.
- Demirçiftçi, T., Çobanoğlu, C., Beldona, S., ve Cummings, P. R., 2010 “Room Rate Parity Analysis Across Different Hotel Distribution Channels in The US”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 19(4), 295-308.
- Demirçiftci, T., Çetin, G., “Coping with RM Challenges in Hospitality

- ve Bilgihan, A., 2017 Education”, **Journal of Revenue and Pricing Management**, 1-14.
- Demirçiftçi, T., ve Demirkol, Ş., 2016 **Konaklama İşletmelerinde Online Dağıtım ve Online Dağıtım Kanallarının Etkin Kullanılmasının Analizi.** Ankara: Detay.
- Demirçiftçi, T., Akova, O., ve Mamadi, Z., 2016 “İstanbul’daki 1. Sınıf Restoranlarda Gelir Yönetimi Uygulamaları”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 20, 38.
- Demirtaş, N.,2010 **‘Otel İşletmeciliği’**, Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayın.
- Denizci Guillet, B., ve Mohammed, I., 2015 “Revenue Management Research in Hospitality and Tourism”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27(4), 526–560.
- Dittmer, P. R. 2001 **Dimensions of the Hospitality Industry.** New York: John Wiley and Sons.
- Dopson, L. R. ve Hayes, D. K., 2009 **Managerial Accounting for The Hospitality Industry.** Hoboken: John Wiley and Sons.
- Drucker, P. F., 1995 “The information executives truly need”, **InformationWeek. CMP Media LLC**, (525), 89–93.
- Dünya, 2018 **Otel Yatırımları Arttı, Yeni Sıkıntı Arz Fazlası, Dünya Ekonomi Gazetesi.** <https://www.dunya.com/ekonomi/otel-yatirimlari-artti-yeni-sikinti-arz-fazlasi-haberi-435379>

adresinden alındı. (2019, Haziran 28).

- El Haddad, R. 2015 “Exploration of Revenue Management Practices–Case Of An Upscale Budget Hotel Chain”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27 (8), 1791-1813.
- El Haddad, R., Roper, A. ve Jones, P., 2008 **The Impact of Revenue Management Decisions On Customers Attitudes And Behaviors: A Case Study Of A Leading UK Budget Hotel Chain.** EuroCHRIE 2008 Congress, Emirates Hotel School, Dubai, UAE, 11th-14th October.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. ve Keller, S. B., 2003 “Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, And Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective In the Distribution Industry”, **Human Resource Development Quarterly**, 14(4), 435–458.
- Emeksiz, M. ve Akoğlan, M., 2002 **Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Emeksiz, M. ve Yolal, M., 2007 **Konaklama işletmelerinde ön büro yönetimi: getiri yönetimi-odalar yönetimi-bilgi teknolojileri-talep, kapasite ve fiyat boyutlarıyla.** Ankara: Detay Yayıncılık.
- Emeksiz, M ve Yolal, M., 2012 **Getiri Yönetimi.** Ankara: Detay Yayıncılık.
- Emeksiz, M. 2001 **Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Emiroğlu, B. D., Akova, O. ve Tanrıverdi, H., 2015 “The Relationship Between Turnover Intention And Demographic Factors İn Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 207, 385-397
- Enz, C. A., Canina, L., ve Lomanno, M., 2009. “Competitive Pricing Decisions in Uncertain Times”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 50(3), 325-341.
- Enz, C. A., 2009 **Hospitality strategic management: Concepts and Cases.** New Jersey: John Wiley and Sons.
- Ferguson, M., ve Smith, S., 2014 “The Changing Landscape of Hotel Revenue Management and The Role of The Hotel Revenue Manager”, **Journal of Revenue and Pricing Management**, 13 (3), 224-232.
- Forgacs, G., 2017 **Revenue management: maximizing revenue in hospitality operations 2nd Edition**, Illinois: American Hotel & Lodging Educational Institute.
- Gaur, S. S. ve Rishi, M., 2012 “Emerging Sales and Marketing Challenges İn The Global Hospitality Industry: A Thematic Analysis Of Customer Reviews From The World’s Top Two Tourist Destinations”, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes. Emerald**, 4(2), 131–149.
- Gehrels, S. ve Blunar, O., 2013 “How Economic Crisis Affects Revenue Management: The Case Of The Prague Hilton Hotels”, **Research in Hospitality Management** (1–2), 9–15.

- Ghuloom, A., 2018 **IHG Launches New Upscale Brand, Voco, IHG.** <https://www.ihgplc.com/news-and-media/news-releases/2018/ihg-launches-new-upscale-brand-voco> adresinden alındı (Haziran 28, 2019)
- Goleman, D., 1995 **Emotional intelligence.** New York: Bantam Books, Inc.
- Grant, A.W., 2016 **Top 50 Hospitality and Hotel Management Schools in The World, 2015,**Ceoworld Magazine: <http://ceoworld.biz/2016/03/04/top-50-hospitality-hotel-management-schools-world-2015/> adresinden alındı (Şubat 18, 2017).
- Green, C., ve Lomanno, M., 2012 **Distribution Channel Analysis: A Guide for Hotels,** Virginia: HSMAI
- Grobelna, A., 2015 “Intercultural Challenges Facing The Hospitality Industry. Implications For Education and Hospitality Management”, **Journal of Intercultural Management**, 7(3), 101–117.
- Grossmann, C., 2018 **5 Forces of Change and How Hospitality Companies Can Adapt, Beekeeper.** <https://blog.beekeeper.io/5-forces-of-change-and-how-hospitality-companies-can-adapt/> adresinden alındı (Haziran 28, 2019).
- Guillet, D.B., Liu, W., ve Law, R., 2014 “Can Setting Hotel Rate Restrictions Help Balance the Interest of Hotels and Customers?”, **International Journal of Contemporary Hospitality**. 26 (6), 948–973.
- Gustafson, C. M, 2002 “Employee Turnover: A Study of Private Clubs in The USA”, **International Journal of Contemporary Hospitality**

Management.14(3), 106–113.

Haley, M., ve Inge, J., 2004. Revenue Management: It Really Should Be Called Profit Management. **Hospitality Upgrade**, 6–16.

Hallin, C.A.ve Marnburg, E., 2008 “Knowledge Management in The Hospitality Industry: A Review of Empirical Research”, **Tourism Management** 29 (2), 366–381.

Hartline, M. D. ve Jones, K. C., 1996 “Employee Performance Cues in A Hotel Service Environment: Influence On Perceived Service Quality, Value, And Word-Of-Mouth Intentions”, **Journal of Business Research**, 35(3), 207–215.

Hayes, D. K., ve Miller, A. A., 2011 **Revenue Management for the Hospitality Industry**. Hoboken, NJ: Wiley.

Hendler, R., ve Hendler, F., 2004 “Revenue Management in Fabulous Las Vegas: Combining Customer Relationship Management And Revenue Management To Maximise Profitability”. **Journal of Revenue and Pricing Management**, 3(1), 73–79.

Hilton, 2019 **Istanbul Hotels, Hilton**.
<https://www.hilton.com/en/locations/turkey/istanbul/>.adresinden alındı (Mart 3, 2019).

Hinterhuber, A., ve Liozu, S., 2012 “Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy?”, **MIT Sloan Management Review**, 53 (4), 69.

HSMAI, 2018

Hospitality Digital Marketing Essentials: A Field Guide for Navigating Today's Digital Landscape, Virginia: HSMAI.

İstanbul İl Turizm
Müdürlüğü, 2013

İstanbul İstatistikleri (Ocak ve Temmuz 2013). İstanbul. Available. <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/TR-209560/istanbul-turizm-istatistikleri---2013.html> adresinden alındı (Haziran 28, 2019).

Ingold, A., Yeoman, I., ve
McMahon-Beattie, U.,
2000.

Yield Management. London: Thomson Learning.

Ivanov, S., 2014

Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador.

Ivanov, S. ve Ayas, Ç.,
2017

“Investigation of The Revenue Management Practices Of Accommodation Establishments in Turkey: An Exploratory Study”, **Tourism Management Perspectives**, 22, 137–149.

Ivanov, S., ve Zhechev, V.,
2011

Hotel Marketing. Varna: Zangador

Ivanov, S., ve Zhechev, V.,
2012

“Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review”
Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis, 60 (2), 175-197.

Jacobs, T. O. ve Jaques, E.,
1987

“Leadership in Complex Organizations”, **Human Productivity Enhancement**, 2, 7–65.

Joseph, S. H. G., Stierand,
M. B. ve Van Mourik, A.,

“Hotel Revenue Management: Then, Now and Tomorrow”,
Journal of Revenue and Pricing Management, 15(3–4), 252–

2016

257.

Jung, H. S., Yoon, H. H. ve Kim, Y. J., 2012 “Effects Of Culinary Employees’ Role Stress On Burnout And Turnover Intention In Hotel Industry: Moderating Effects On Employees’ Tenure”, **The Service Industries Journal**. 32(13), 2145–2165.

Karagöz, D., ve Hale, Ö. Ç. ,2013 **Turizm Pazarlaması**. (N. Kozak, Ed.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Kay, C. ve Moncarz, E., 2004 “Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 45(3), 285–298.

Kay, C. ve Russette, J., 2000 “Hospitality-Management Competencies: Identifying Managers’ Essential Skills”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 41(2), 52–63.

Kazlauskaite, R., Buciuniene, I. ve Turauskas, L., 2006 “Building Employee Commitment in The Hospitality Industry”, **Baltic Journal of Management**. Bradford, 1(3), 300–314.

Khatri, I., 2019 “Information Technology In Tourism & Hospitality Industry: A Review Of Ten Years’ Publications”, **Journal of Tourism and Hospitality Education**, 9, 74–87.

Kim, B. P., Murrmann, S. K. ve Lee, G., 2009 “Moderating Effects Of Gender And Organizational Level Between Role Stress And Job Satisfaction Among Hotel Employees”, **International Journal of Hospitality Management**. 28(4), 612–619.

- Kimes, S. E., 1989 "The Basics of Yield Management", **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 30 (3), 14-19.
- Kimes, S. E., 1989 "Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firms", **Journal of Operations Management**, 8 (4), 348–363.
- Kimes, S.E., 2002 "A retrospective commentary on "Discounting in the hotel industry: A new approach", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 43(4), 92-93.
- Kimes, S. E. ve Wirtz, J., 2003 "Has Revenue Management Become Acceptable? Findings From An International Study On The Perceived Fairness Of Rate Fences", **Journal of Service Research**, 6(2), 125–135.
- Kimes, S. E. ve Chase, R. B., 1998 "The Strategic Levers of Yield Management", **Journal of Service Research**, 1(2), 156-166.
- Kimes, S. E., ve Wirtz, J., 2003 "Has Revenue Management Become Acceptable?", **Journal of Service Research**, 6 (2), 125–135.
- Kimes, S.E., 2008 "Hotel Revenue Management: Today and Tomorrow", **Cornell Hospitality Report**, 8(14), 6-15
- Kimes, S. E., 2010 "Strategic Pricing through Revenue Management", **Cornell University School of Hotel Administration**, 502–513
- Kimes, S.E., 2011 "The Future of Hotel Revenue Management", **Journal of Revenue and Pricing Management**, 10 (1): 62–72.

- Ko, W.-H., 2015 “Constructing A Professional Competence Scale For Foodservice Research & Development Employees From An Industry Viewpoint”, **International Journal of Hospitality Management**, 49, 66–72.
- Koenigsfeld, J. P., Kim, S., “Developing A Competency Model For Private Club Cha, J., Perdue, J., ve Managers”, **International Journal of Hospitality Management**, 31(3), 633–641.
- Cichy, R. F., 2012
- Korkmaz, Z. K., 2014 “**Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinin Odalar Bölümünde Gelir Yönetimi**”, İstanbul: Kemerburgaz University.
- Kotler, P., Bowen, J. ve **Marketing for Hospitality and Tourism**. 6th Edition. Upper Makens, J., 2014 Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Koupriouchina, L., Van der Revenue Management Education (Revme), 30 April–2 May Rest, J.-P. ve Wang, X. L., 2015, University of Delaware, USA’, **Journal of Revenue and Pricing Management**. 14(5), 384–388.
- 2015
- Kozak, N., 2008 **Turizm Pazarlaması**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M., 2014 **Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kriegl, U., 2000 “International Hospitality Management: Identifying Important Skills and Effective Training”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. 41(2), 64–71.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., “The Human Dimension: A Review of Human Resources

- Ilhan, I., ve Buyruk, L., Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry”, 2010 **Cornell Hospitality Quarterly**, 51(2), 171–214.
- Kusluvan, S. ve Kusluvan, Z., 2000 “Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working In The Tourism Industry in Turkey”, **Tourism Management**, 21 (3): 251–269.
- Lam, T., Baum, T. ve Pine, R. ,2003 “Subjective Norms: Effects On Job Satisfaction”, **Annals of Tourism Research**, 30(1), 160–177.
- Lam, T., Lo, A. ve Chan, J.,2002 “New Employees’ Turnover Intentions And Organizational Commitment in The Hong Kong Hotel Industry”, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 26(3), 217–234.
- Lancaster, J., 2003 “The Financial Risk of Airline Revenue Management”, **JRPM** 2 (2), 158–165.
- Law, R., 2004 “Initially Testing An Improved Extrapolative Hotel Room Occupancy Rate Forecasting Technique”, **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 16(2–3), 71–77.
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., ve Fong, L. H. N., 2015. “Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 27(3), 431–452.
- Lazer, W., ve Layton, R. A., 1999 **Contemporary Hospitality Marketing: A Service Management Approach** Washington: Educational Inst. of the American Hotel & Motel Association.
- LeBlanc, C. L. ve Mills, K. “Competitive Advantage Begins With Positive Culture”,

E., 1995	Nation's Restaurant News. Lebhar-Friedman Inc., 29(39), 22–23.
Lee, J.S., Back, K.J., Chan, E.S., 2015	“Quality of Work Life and Job Satisfaction Among Frontline Hotel Employees: A Self-Determination And Need Satisfaction Theory Approach”, International Journal of Contemporary Hospitality Management , 27 (5), 768–789.
Lee, C. ve Chon, K.-S., 2000	“An investigation of multicultural training practices in the restaurant industry: the training cycle approach”, International Journal of Contemporary Hospitality Management , 12(2), 126–134.
Legohérel, P., Fyall, A. ve Poutier, E., 2013	Revenue Management For Hospitality And Tourism. Oxford: Goodfellow Publishers.
Leung, R. ve Law, R., 2013	“Evaluation Of Hotel Information Technologies And EDI Adoption: The Perspective Of Hotel IT Managers in Hong Kong”, Cornell Hospitality Quarterly . 54(1), 25–37.
Lieberman, W. H., 2003	“Getting The Most From Revenue Management” Journal of Revenue and Pricing Management , 2(2), 103-115.
Lieberman, W. H., 2011	Practical Pricing For The Hotel Industry. In Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. (Eds.) Revenue Management. A Practical Pricing Perspective. Palgrave Macmillan, 180-191.
Lim, C., Chang, C. ve McAleer, M., 2009	“Forecasting Hotel Guest Nights in New Zealand”, International Journal of Hospitality Management , 28(2), 228–235.

- Lipset, S. M. ve Schneider, W., 1987 “The Confidence Gap During The Reagan Years”, 1981-1987’, **Political Science Quarterly**, 102(1), 1–23.
- Liu, D., Liao, H. ve Loi, R., 2012 “The Dark Side Of Leadership: A Three-Level Investigation Of The Cascading Effect Of Abusive Supervision On Employee Creativity”, **Academy of Management Journal**, 55(5), 1187–1212.
- Lolli, J. C., 2013 “Interpersonal Communication Skills And The Young Hospitality Leader: Are They Prepared?”, **International Journal of Hospitality Management**, 32, 295–298.
- Loughlin, C. ve Barling, J., 2001 “Young workers’ work values, attitudes, and behaviours”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 74(4), 543–558.
- Mainzer, B.W., 2004 “Fast Forward for Hospitality Revenue Management: After Lagging Behind Other Travel Industries, Hotels Now Seek Advanced Revenue Management Methods”, **JRPM** 3 (3), 1–5.
- Marriott, 2019 Hotels in Istanbul, Marriott International, <https://www.marriott.com/search/findHotels.mi> adresinden alındı (June 4, 2019).
- Mauri, A. G., 2012 **Hotel Revenue Management: Principles and Practices**. Milan-Torino: Pearson Italia.
- McGuire, K., 2015 **Top 10 Global Trends that will Impact Hospitality in 2015**, **hospitalitynet.**, <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4068829.html> adresinden alındı (April 2, 2019).

- McGuire, K.A., 2016 **Hotel Pricing in a Social World: Driving Value in Digital Economy.** Hoboken: Wiley.
- McGuire, K. A., 2016 **The Analytic Hospitality Executive: Implementing Data Analytics in Hotels and Casinos.** New York: John Wiley & Sons.
- Mehrotra, R. ve Ruttley, J., 2006 **Revenue Management,** Washington: American Hotel and Lodging Association.
- Milla, S., ve Shoemaker, S., 2008 “Three Decades Of Revenue Management: What's Next?” **Journal of Revenue and Pricing Management,** 7(1), 110-114.
- Mohammed, I., 2015 **An Analysis of Online Pricing Behaviour of Hotels in Hong Kong,** (Doctoral dissertation, The Hong Kong Polytechnic University).
- Moustakas, C., 1994 **Phenomenological Research Methods.** Los Angeles: Sage.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R., 2000 “Development Of Leadership Skills: Experience And Timing”, **The Leadership Quarterly.** 11(1), 87–114.
- Noone, B.M., McGuire, K.A., Rohlf, K.V., 2011 “Social Media Meets Hotel Revenue Management: Opportunities, Issues and Unanswered Questions”, **JRPM** 10 (4), 293–305.
- O'Connor, P., ve Murphy, J., 2008 “Hotel Yield Management Practices Across Multiple Electronic Distribution Channels”, **Information Technology & Tourism,**

10(2), 161-172.

Okeiyi, E., Finley, D. ve Postel, R. T., 1994 “Food and Beverage Management Competencies: Educator, Industry, and Student Perspectives”, **Hospitality & Tourism Educator**, 6(4), 37–40.

Okumus, F., 2013 “Facilitating knowledge management through information technology in hospitality organizations”, **Journal of Hospitality and Tourism Technology**. 4(1), 64–80.

Okumus, F., Altinay, L. ve Chathoth, P., 2010 **Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry**. London: Routledge.

Olsen, M. D., Ching-Yick, T. ve West, J. J., 1998 **Strategic Management in the Hospitality Industry**. New Jersey: John Wiley and Sons.

Oracle, 2019 **Revenue Management Reports**, Oracle. https://docs.oracle.com/cd/E84720_01/CDMRF/reports-revenue.htm#CDMRF1410 adresinden alındı (Temmuz, 15 2019).

Oskam, J. ve Boswijk, A., 2016 “Airbnb: the future of networked hospitality businesses”, **Journal of Tourism Futures**, 2(1), 22–42.

Pallant, J., 2011 **SPSS Survival Manual 4th ed.**, Avustralya: Allen & Unwin.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L., 1985 “A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research”, **Journal of Marketing**. 49(4), 41–50.

- Phillips, R. L., 2005 **Pricing and Revenue Optimization.** California: Stanford University Press
- Philips, P. A., ve Moutinho, L., 1998. **Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism,** Wallingford: Cabi
- Pizam, A. ve Thornburg, S. W., 2000 “Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: A Pilot Study”, **International Journal of Hospitality Management**, 19(2), 211–217.
- Polkinghorne, D. E., 1989 **Phenomenological Research Methods’, In Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology.** 41–60 Springer Miller: Boston
- Robbins, S. P. ve Coulter, M., 2011 **Management. 11th edition.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rotana, 2019 **Gelirler Müdürü,** Yenibiris.com. <https://www.yenibiris.com/bugutango-arjaan-rotana/gelirler-muduru-is-ilani/857664> adresinden alındı (Temmuz, 01 2019).
- Rothfeld, J., 2016 **Hyatt Launches New Brand: The Unbound Collection By Hyatt, Hyatt.** <https://newsroom.hyatt.com/030216Hyatt-Launches-New-Brand-The-Unbound-Collection-By-Hyatt> adresinden alındı (February, 2 2019)
- Rowe, H., 2017 **Meeting Internal Challenges for Revenue Management,** **hospitalitynet.** <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4084537.html> adresinden alındı (May 23, 2019).

- Schuler, R. S. and Jackson, S. E., 2008 **Strategic Human Resource Management**, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schwartz, Z., Altin, M. and Singal, M., 2017 “Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR”, **Journal of Revenue and Pricing Management**, 16(4), 357–375.
- Schwartz, Z. ve Cohen, E., 2004 “Hotel Revenue Management Forecasting -Evidence of Expert-Judgment Bias”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 45 (1), 85-98.
- Scott-Halsell, S. A., Blum, S. C. ve Huffman, L., 2008 “A Study of Emotional Intelligence Levels in Hospitality Industry Professionals”, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 7(2), 135–152.
- Scudder, J. N. ve Guinan, P. J., 1989 “Communication Competencies As Discriminators Of Superiors’ Ratings Of Employee Performance”, **The Journal of Business Communication**, 26(3), 217–229.
- Sharma, M. G. ve Sharma, K., 2015 “Upselling—A High Revenue Technique for Hotels”, **SPC ERA IJBM**, 3(8).
- Shaw, 1991 “Positioning and Price: Merging Theory, Strategy, and Tactics”, **Hospitality Research Journal**, 15(2), 31-39.
- Shum, C., Gatling, A. ve Shoemaker, S., 2018 “A Model Of Hospitality Leadership Competency For Frontline And Director-Level Managers: Which Competencies Matter More?”, **International Journal of Hospitality Management**, 74, 57–66.

- Shy, O., 2008 **How to Price. A Guide to Pricing Techniques and Yield Management.** London: Cambridge University Press.
- Singal, M., 2015 “How is the Hospitality and Tourism Industry Different? An Empirical Test of Some Structural Characteristics”, **International Journal of Hospitality Management**, 47, 116–119.
- Sisson, L. G. ve Adams, A. R., 2013 “Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills”, **Journal of Hospitality & Tourism Education**, 25(3), 131–145.
- Skugge, G., 2004 Growing Effective Revenue Managers. **JRPM** 3 (1), 49–61.
- Stevens, B., 2001 “Hospitality Ethics: Responses from Human Resource Directors and Students to Seven Ethical Scenarios”, **Journal of Business Ethics**, 30(3), 233–242.
- STR Global, 2019 **Smith Travel Research**, <https://str.com/resources> adresinden alındı (2019, Nisan 11).
- Su, N. ve Reynolds, D., 2019 “Categorical Differences of Hotel Brand Personality: Identifying Competition Across Hotel Categories”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 31(4), 1801-1818.
- Suh, E., West, J. J. ve Shin, J., 2012 “Important Competency Requirements for Managers in The Hospitality Industry”, **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, 11(2), 101–112.
- ‘Sunny’Hu, H.-H. ve Cheng, C.-W., 2010 “Job stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan”, **The International Journal of Human**

Resource Management, 21(8), 1337–1350.

Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Türköz, T., 2013 “Örtülü Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, **Middle East Technical University Studies in Development**, 40(1).

Talluri, K. T., ve van Ryzin, G. J., 2004 **The Theory and Practice of Revenue Management**. International Series in Operations Research and Management Science. Berlin:Springer.

Tas, R. F., LaBrecque, S. V ve Clayton, H. R., 1996 “Property-Management Competencies For Management Trainees”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 37(4), 90–96.

Tesone, D. V. ve Ricci, P., 2005 “Job Competency Expectations for Hospitality and Tourism Employees: Perceptions Of Educational Preparation”, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 4(2), 53–64.

Testa, M. R. ve Sipe, L., 2012 “Service-Leadership Competencies For Hospitality And Tourism Management”, **International Journal of Hospitality Management**, 31(3), 648–658.

Thakran, K., & Verma, R., 2013 “The Emergence of Hybrid Online Distribution Channels in Travel, Tourism and Hospitality”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 54(3), 240-247.

Toh, R.S, Raven, P. ve DeKay, F., 2011 “Selling Rooms: Hotels Vs. Third-Party Websites”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 52(2), 181-189.

Tranter, K. A–Stuart-Hill, T.–Parker, J., 2014. **An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry. Principles and Practices for the Real**

World. Pearson:NJ.

- Tuna, M., 2007 “Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 18(1), 45–52.
- University of Surrey, 2019 **Revenue Management, University of Surrey.** <https://www.surrey.ac.uk/school-hospitality-tourism-management/business/revenue-management> adresinden alındı (2019, Ocak 17).
- UNLV, 2019 **Under Graduate Studies** <https://www.unlv.edu/hospitality/undergrad-studies> adresinden alındı (2019, Şubat 18).
- Uygur, S. M., 2007 **Turizm Pazarlaması.** Ankara: Nobel.
- Valinsky, J., 2018 **Marriott Reveals Data Breach Of 500 Million Starwood Guests**, <https://www.cnn.com/2018/11/30/tech/marriott-hotels-hacked/index.html> adresinden alındı (Mayıs 11, 2019).
- Van Manen, M., 1990 **Researching Lived Experience: Human Science For An Action Sensitive Pedagogy**, Ontario: The Althouse Press
- Van Meerendonk, P., 2015 **Revenue Management in the Information Age: Big Data, Big Analytics and Big Revenue Opportunities.**, 4Hoteliers, <https://www.4hoteliers.com/features/article/9230> adresinden alındı (May 23, 2019).
- Vinod, B., 2004 “Unlocking the Value Of Revenue Management in the Hotel

- Industry”, **Journal of Revenue and Pricing Management**, 3 (2), 178-190.
- Wang, X. L., 2012 “Relationship or Revenue: Potential Management Conflicts Between Customer Relationship Management And Hotel Revenue Management”, **International Journal of Hospitality Management**, 31(3), 864–874.
- Wang, X.L., Yoonjoung Revenue Management: Progress, Challenges, and Research Heo, C., Schwartz, Z., Prospects. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, 32(7), 797–811.
- Legohérel, P., ve Specklin, F, 2015
- Weatherford, L. R., Kimes, S. E. ve Scott, D. A., 2001 “Forecasting for Hotel Revenue Management: Testing Aggregation Against Disaggregation”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 42 (4), 53-64.
- Weatherford, L. R., ve Bodily, S. E., 1992 “A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing”, **Operations Research**, 40 (5), 831-844.
- Weilbaker, D. C. ve Crocker, K., 2001 “The Importance Of Selling Abilities in Corporate Hospitality Sales to Corporate Customers”, **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, 7(4), 17–32.
- Wey Smola, K. ve Sutton, C. D., 2002 “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium”, **The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 23(4), 363–382.
- Winslow, S., 2018 **Marriott Workers Strike, Spanning Seven Time Zones,**

- Labornotes.** <https://labornotes.org/2018/10/marriott-workers-strike-spanning-seven-time-zones> adresinden alındı (May, 14 2019).
- Wong, S. C. K. and Lee, P. C., 2017 “Competencies of Training Professionals in the Hong Kong hotel industry”, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**,16(4), 384–400.
- Woods, R. H. ve King, J. Z., 2002 “**Leadership and Management in the Hospitality Industry**”, Washington: Educational Institute of the American Hotel Lodging Association.
- Woods, R. H. ve Macaulay, J. F., 1989 “R for Turnover: Retention Programs That Work”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 30(1), 78–90.
- Wrench, J., 2016 **Diversity management and discrimination: Immigrants and ethnic minorities in the EU**. London:Routledge.
- XOtels, 2019 **Group Pricing Strategies for Hotels, XOtels.** <https://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/group-pricing-strategies-for-hotels> adresinden alındı (2019, Haziran 9).
- Yap, M. H. T. ve Ineson, E. M.,2012 “Diversity Management: The Treatment of HIV-positive Employees”, **AIDS Care**, 24(11), 1349–1358.
- Yap, M. H. T. ve Ineson, E. M., 2016 “Diversity Management in Vietnam’s Hospitality Industry”, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 15(2), 147–165.

Yang, C. C., Cheng, L. Y., “Strategic-Pricing Policy Based On Analysis Of Service
Sung, D., & Withiam, G, Attributes”, **Cornell Hospitality Quarterly**, 50(4), 498-509.
2009

Yazinski, S., 2009 **“Strategies for Retaining Employees and Minimizing
Turnover”**, HR.BLR. [https://hr.blr.com/whitepapers/Staffing-
Training/Employee-Turnover/Strategies-for-Retaining-
Employees-and-Minimizing-](https://hr.blr.com/whitepapers/Staffing-Training/Employee-Turnover/Strategies-for-Retaining-Employees-and-Minimizing-) adresinden alındı (2019, May 22).

Yeoman, I., ve Watson, S., “Yield Management: A Human Activity
1997 System”, **International Journal of Contemporary
Hospitality Management**, 9 (2), 80-83.

Wilson, A., Zeithaml, V., “Services Marketing: Integrating Customer Focus Across
Bitner, M. J., ve Gremler, **the Firm**”, New York: McGraw-Hill/Irwin
D., 2006

Zikmund, W. **Essentials of Marketing Research. 5th Ed.**
G. ve Babin, B. Mason: Cengage Learning.
J., 2013

Zopiatis, A. ve “Human Resource Challenges Confronting The
Constanti, P., Cyprus Hospitality Industry”, **EuroMed
2007 Journal of Business**, 2(2), 135–153.

EKLER

Anket Türkçe

S1 Cinsiyet

☐ Erkek (1)

☐ Bayan (2)

S2 Lütfen çalıştığınız oteli yazınız

S3 Lütfen elektronik posta adresinizi yazınız

S4 Lütfen aldığınız eğitim seviyesini belirtiniz.

☐ Lise (1)

☐ Lisans (2)

☐ Yüksek Lisans (3)

☐ Doktora (4)

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) (5)

S5 Turizm ve Otelcilik diplomasına sahip misiniz?

- ☐ Evet (1)
- ☐ Hayır (2)

S6 Çalıştığınız ofis ya da otel hangi bölgede yer almaktadır?

- ☐ Amerika
- ☐ Avrupa
- ☐ Asya Pasifik
- ☐ Africa-Orta Doğu
- ☐ Diğer Belirtiniz

S7 Sorumluluk Düzeyiniz Nedir?

- ☐ Bireysel Otel
 - ☐ Bölgesel
 - ☐ Ana Merkez
 - ☐ Diğer Otel
 - ☐ Africa-Orta Doğu
-

S8 Emrinizde kaç kişi çalışmaktadır? (Lütfen rakam giriniz)

S9 Çalıştığınız Otelin Tipi Nedir?

- ☐ Tatil köyü
- ☐ Şehir
- ☐ Hem Tatil Köyü Hem de Şehir
- ☐ Diğer Lütfen Belirtiniz

S10 Otelinizdeki oda sayısı kaçtır? (Lütfen rakam giriniz)

S11 Çalıştığınız otel

- ☐ Yönetim sözleşmesi ile yönetilen oteldir (1)
- ☐ İmtiyaz sistemi ile yönetilen oteldir. (2)
- ☐ Bireysel oteldir. (3)
- ☐ Diğer oteldir. (4)

S12 Kendi çalıştığınız otelinizdeki ünvanınız nedir

- ☐ Gelir yöneticisi direktörü (1)
- ☐ Genel müdür (2)
- ☐ Gelir analisti (3)
- ☐ Rezervasyon müdürü (4)
- ☐ Rezervasyon yöneticisi (5)
- ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) (6)

S13 Otelcilikte gelir yönetimi konusunda ne kadar yıl tecrübeniz bulunmaktadır? (Lütfen rakam ile belirtiniz).

S14 Çalıştığınız otelde kime ya da nereye rapor etmektesiniz?

- ☐ Sadece satış ve pazarlama müdürüne (1)
- ☐ Sadece gelir müdürüne (2)
- ☐ Hem otelcilik şirketinin genel merkezine hem de genel müdüre (3)
- ☐ Sadece otelcilik şirketinin genel merkezine (4)
- ☐ Sadece genel müdüre (5)
- ☐ Diğer lütfen belirtiniz (6)

S15 Aşağıdaki bilgi, beceri ve yetkinliklerin etkin gelir yönetimi konusunda önemini belirtiniz?

	1 (En Az Önemli)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (En Çok Önemli) (5)
Tahminleme (1)					
Araştırma Yetkinliği (2)					
Pazar Bilgisi (3)					
Performans Analizi (STR raporları; Oda Başına Düşen Gelir, Ortalama Oda Fiyatı (4)					
Genel İstatistik Bilgisi (5)					
Genel Ekonomi Bilgisi (6)					
Stratejik Yönetim (7)					
Takım Oyunu (8)					
Teknolojiye yatkınlık (9)					

Zaman yönetimi (10)					
Belirsizliği yönetmek (11)					
Karar verme yetkinliği (12)					
Proaktivite (13)					
Detaylara Dikkat (14)					
Çalışanları motive etmek (15)					
Yüksek liderlik kalitesi (16)					
Problem çözme yetkinliği (17)					
Büyük resmi görebilme (18)					
İkna edici olabilmek (19)					
Analitik düşünceye sahip olmak (20)					
Anlaşmazlıkları yönetebilmek (21)					
Veriyi stratejiye çevirebilmek (22)					
Hedef belirleyebilme (23)					
Yaratıcılık (24)					
Etkili muhakame (25)					
Stresi yönetebilme (26)					
Sayısal Zeka (27)					
Anlaşmazlıkları Yönetmek (28)					

S16 Gelir yöneticilerinin yaşadığı zorluklar

	1 (En Az Önemli)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (En Çok Önemli)
Otorite Eksikliği (1)					
Kalifiye gelir yöneticisi eksikliği (2)					
Toplam otel gelir yönetimine geçiş (3)					
Belirsiz İş Tanımları (4)					
İçsel politika (5)					
Farklı pazar bölümlerini fiyatlandırmak (6)					
Marka imajı ve ürün konumlanması (7)					
Bütçeye ve fiyatlara mal sahibi baskısı (8)					
Gelir yönetimi departmanının yapısının oluşturulması (9)					
Bilgisayar sistemleri arasındaki iletişimin düzgün olarak sağlanmaması (10)					
Gelir yönetimi sistemlerinin maliyetleri (11)					
Veri bütünlüğü (12)					
Pazarın yapısı (13)					
İstikrarsız Talep (14)					
Müşterilerin dinamik fiyatlandırma ile ilgili düşünceleri (15)					
Fiyat doğruluğu (16)					
Fiyat savaşları ve sıradanlaşma (17)					

Referans fiyatları düşürme (18)					
Rakip setini belirleme (19)					
Kalış süresinin uzunluğunun dalgalanması (20)					
Takvim etkisi (21)					
Önemli olayların takvime etkisi (22)					
Yetersiz Talep (23)					
Uzun dönem sabit fiyat (24)					
Y nesli ile çalışmak (25)					
Mal Sahibi yapısı (26)					
Dağıtım kanallarını yönetebilmek (27)					
Yatak arzındaki artış (28)					
Politik belirsizlik (29)					
Ekonomik belirsizlik (30)					
Çevrim içi seyahat acentelerine bağımlılık (31)					
Büyük veriyi yönetmek (32)					
Departmanlar arasındaki anlaşmazlıklar (33)					
Her satış kanalında tutarlı fiyat sunmak (34)					
Rezervasyon Tarihine Yakın Rezervasyon Yapılması (35)					

S17 Üniversitelerde gelir yönetimi hakkında hangi dersler öğretilmelidir?

	1 (En Az Önemli) (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (En Çok Önemli)
Veri Analizi (1)					
Fiyatlandırma (2)					
Dağıtım (3)					
Ekonomi (4)					
Arama Motoru Optimizasyonu (5)					
Pazarlama (6)					
İletişim (7)					
Sosyal Medya (8)					
Pazarlık Yapma (9)					
Risk Yönetimi (10)					
Bilgi İşlem Teknolojileri (11)					
İstatistik (12)					
Matematik (13)					
Kişilerarası İletişim (14)					
Davranış Bilimleri					

(Psikoloji, Sosyoloji) (15)					
Finans (16)					
Muhasebe (17)					
Stratejik Yönetim (18)					
Otel Operasyonu (19)					
İş Etiği (20)					

Survey in English

Q1 Are you male or female?

☐ Male (1)

☐ Female (2)

Q2 Please write your hotel name (Optional)

Q3 Please write your e-mail below.

Q4 Please indicate highest level of education degree you achieved

☐ High school degree (1)

☐ Undergraduate degree (2)

☐ Masters Degree (3)

☐ PhD (4)

☐ Other (please specify) (5) _____

Q5 I have tourism & hospitality related formal education degree

- ☐ Yes (1)
 - ☐ No (2)
-

Q6 In which of the following is your office located

- ☐ Americas (1)
 - ☐ Europe (2)
 - ☐ Asia Pacific (3)
 - ☐ Africa Middle East (4)
 - ☐ If other, please indicate (5) _____
-

Q7 Scope of Revenue Management Responsibility?

- ☐ Property Level (1)
 - ☐ Regional Level or Cluster Level (2)
 - ☐ Corporate Level (3)
 - ☐ If Other (4)
-

Q8 How many people are working under your supervision?

Q9 Type of Hotel

- ☐ Resort (1)
- ☐ City (2)
- ☐ Both City and Resort (3)
- ☐ Please Indicate if Other (4)

Q10 How many rooms are there in your facility?

Q11 Your hotel company is

- ☐ Management (1)
- ☐ Franchise (2)
- ☐ Independent (3)
- ☐ Please indicate if other (4)

Q12 What is your title in the organization?

- ☐ Director of Revenue Manager (1)
 - ☐ General Manager (2)
 - ☐ Revenue Manager (3)
 - ☐ Revenue Analyst (4)
 - ☐ Reservation Manager (5)
 - ☐ Reservation Supervisor (6)
 - ☐ Please advise if you need any other. (7)
-

Q13 How Many Years of Experience in Revenue Management?

Q14 Who did you report to in your organization?

- ☐ Only Director of Sales and Marketing
- ☐ Only Revenue Manager
- ☐ Both Corporate and General Manager
- ☐ Only Corporate
- ☐ Only General Manager
- ☐ Please Indicate if Other

Q15) Please rate the importance of following knowledge, skills, and abilities for effective revenue management below.

	1 (The Least Important)	2	3	4	5 (The Most Important)
Forecasting					
Research Skills					
Market Knowledge					
Performance Analysis					
General Statistics Knowledge					
Knowledge of General Economics					
Strategic Management					
Team-Work					
Tech Friendliness					
Time Management					

Managing Uncertainty					
Decision Making Skills					
Proactivity					
Attention to Detail					
Motivating Staff					
Strong Leadership Qualities					
Problem Solving Skills					
Ability to see big picture					
Being Persuasive					
Analytical Thinking					
Ability to Manage Conflict					
Ability to turn data into strategy					
Goal Orientation					
Creativity					
Effective Reasoning					
Coping with stress					
Numerical intelligence					
Managing Conflict					

Q16 Challenges of Revenue Managers are

	1 (En Az Önemli)	2	3	4	5 (En Çok Önemli)
Lack of Authority					
Lack of Qualified Candidates for RM department					
Moving into to total hotel revenue management					
Unclear Job Descriptions					
Internal Politics					
Pricing Different Segments					
Brand Image and Product Positioning					
Owner pressure on budget and prices					
Structuring RM across all departments					
Seamless Integration of different systems used to support RM					
Costs associated with RM systems					
Data Integrity					
Structure of the market					
Unstable Demand					
Customer perceptions of dynamic pricing.					
Establishing price fairness					
Price Wars and commodification of hospitality					
Decreasing reference prices in the market					

Determining the competition Set to benchmark					
Length of Stay Volatility					
Calendar Effect					
Estimating the Impact of yearly scheduled special events with changing dates					
Insufficient Demand					
Long Term Fixed Rates					
Working with millennials as employees					
Ownership Structure					
Managing distribution channels					
Increase in supply of beds					
Political instability					
Economic instability					
OTA dependency					
Managing Big Data					
Inter-departmental conflicts (Particularly with sales)					
Maintaining Rate Parity					
Shorter booking windows and pick ups					

Q17 What Universities/Colleges should be teaching?

	1 (The Least Important)	2	3	4	5 (The Most Important)
Data Analytics					
Pricing					
Distribution					
Economics					
Search Engine Optimization					

Marketing					
Communications					
Social Media					
Negotiating and Mediation					
Risk Management					
Information Technology (Both Hardware and Distribution Technology)					
Statistics					
Mathematics					
Interpersonal Communication					
Behavioral Sciences (Psychology, sociology)					
Finance					
Accounting					
Strategic Management					
Hospitality Operations					
Business Ethics					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı Tevfik Demirçiftçi
Doğum Yeri ve Tarihi İstanbul/ 04.10.1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi Bilkent Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu
Y. Lisans Öğrenimi Delaware Üniversitesi- Turizmde Bilgisayar Teknolojisi

İş Deneyimi

Stajlar Borgata Hotel Casino ve Spa/USA (2008)
Crowne Plaza İstanbul/İstanbul (2004)
Mesleki Deneyim Polat Renaissance/İstanbul (2012-2014)
Ritz Carlton Bahreyn Hotel and Spa (2009-2011)
Çalıştığı Kurumlar Araştırma Görevlisi: Uni. of Nevada Las Vegas (2017-)
Öğretim Görevlisi: Özyeğin Uni. (2014-2017)

Projeler

İletişim

E-Posta tevfikd@gmail.com

Tarih 13/07/2019