

**OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ
YÖNETİMİ İLE ONLINE KANAL
YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİLERİNİN
ETKİLEŞİMİ**

Barış ÇIVAK
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2016

**OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ İLE ONLINE KANAL
YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİLERİNİN ETKİLEŞİMİ**

Barış ÇIVAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Emre Ozan AKSÖZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Barış ÇIVAK'ın “Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi ile Online Kanal Yönetimi ve Teknolojilerinin Etkileşimi” başlıklı tezi **25 Ağustos 2016** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.DrEmre Ozan AKSÖZ

Üye : Doç.Dr.Medet YOLAL

Üye : Yrd.Doç.Dr.Melike METERELLİYOZ KUYZU

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Yüksek Lisans Tez Özü

OTEL İŞLETMELERİNDE GETİRİ YÖNETİMİ İLE ONLINE KANAL YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİLERİNİN ETKİLEŞİMİ

Barış ÇIVAK

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2016

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Emre Ozan AKSÖZ

İnternetin günlük hayatın her alanına girmesiyle gelişen online seyahat rezervasyonları otel işletmelerini önemli boyutta etkilemiştir. Online seyahat acentaları başta olmak üzere, Global Dağıtım Kanalları, otel web sitesi, sosyal medya ve mobil uygulamaları içine alan online dağıtım kanallarının yönetimi ve bu kanalların etkin yönetilebilmesi için kullanılan bilgi teknolojileri son zamanlarda otel işletmeleri için önemli bir konu olmuştur. Bu araştırmayla otel işletmelerinde getiri yönetimi bakış açısıyla online dağıtım kanallarının nasıl yönetildiğini ortaya çıkarmak ve online dağıtım kanallarının otel işletmelerini hangi konularda etkilediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, İstanbul’da “Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler” den 5 yıldızlı ulusal ve uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışan 10 *getiri yöneticisiyle* yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA 12 nitel veri analiz programı kullanılarak içerik analiziyle kodlanmış ve yorumlanmıştır. Buna göre iki tema ve bu temaların altında 10 kategori ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler ışığında, online dağıtım kanallarının toplam satışlar içerisindeki oranının ve toplam getiriye olan katkısının günden güne arttığı görülmektedir. Sonuç olarak, getiri yönetimi ve online dağıtım kanallarının etkileşimli çalıştığı tespit edilmiştir. Getiri yönetimi ve online kanalların bilgi teknolojileri olmaksızın doğru bir şekilde yönetilemeyeceği, eğer bilgi teknolojileri doğru bir şekilde kullanılırsa otel işletmelerine birçok avantaj sağladığı ve online dağıtım kanallarının her birinin kendine özgü avantajlarının olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Getiri yönetimi, online dağıtım kanalı yönetimi, bilgi teknolojileri.

Abstract

INTERACTION OF YIELD MANAGEMENT WITH ONLINE CHANNEL MANAGEMENT AND IT'S TECHNOLOGIES IN HOTEL ENTERPRICES

Barış ÇIVAK

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August 2016

Advisor: Emre Ozan AKSÖZ, Assistant Professor

Online Travel Reservations which are developing significantly affected hotel enterprises as the internet spreaded around everywhere in daily life. Management of online distribution channels including Online Travel Agencies, Global Distribution Systems, hotel web sites, social media and mobile applications and information technologies used to administer those online distribution channels became significant for hotel enterprises. In this study, it is aimed to explore how online distribution channels are managed with yield management perspective in hotel enterprises and to determine in which ways online distribution channels affect hotel enterprises. For the purpose of the study, 10 yield managers working in five-star, domestic and international hotels in İstanbul were in depth interviewed face-to-face. Data set obtained from the interviews were coded and analysed via MAXQDA 12 qualitative research software. Therefore, two themes and ten categories were extracted. Hence, it was noticed the portion and the contribution of online distribution channels in cumulative sells are increasing day by day. As a result, yield management and online distribution channels were observed as working with interaction. In addition, it was noticed that without information technologies, revenue management and online distribution channels couldn't be managed properly, hotel enterprises would benefit from information technologies if used properly and online distribution channels have specific advantages on their own.

Keywords: Yield management, online distrution channel management, information technologies.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Barış ÇIVAK

Önsöz

Araştırmamın her anında desteğini esirgemeyen eski tez danışmanım Doç. Dr. Murat EMEKSİZ'e

Yaptığım akademik çalışmalarda her zaman beni destekleyen Yrd. Doç. Dr. Emre Ozan AKSÖZ'e,

“Online Kanal Yönetimi ve Teknolojileri” konusunda uzmanlık bilgisini der daim benimle paylaşan ve akademik çalışmalarımda bana destek olan Hotel Linkage iş geliştirme direktörü Erhan KAYA'ya,

Araştırmada yer alan katılımcıların birçoğuyla tanışmamı sağlayan ve araştırmada desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Raffles Hotel gelirler ve rezervasyon müdürü Nihan Demir'e

Görüşme sorularının oluşturulması, düzeltilmesi ve araştırmanın analizinde günlerce zamanlarını ayıran değerli meslektaşlarım Araş. Gör. Önder YAYLA ve Araş. Gör. Selin KAMA'ya,

Her konuda bilgisine başvurduğum değerli meslektaşlarım Arş. Gör. Engin BAYRAKTAROĞLU ve Arş. Gör. Burak DÜZ ve Arş. Gör. Serhat AYDIN'a,

Araştırmada değerli zamanlarını bana ayırarak önemli veriler sunan, akademik çalışmalarına ilham veren ve çalışmanın odak noktasını oluşturan getiri yöneticilerine,

Her zaman olduğu gibi bana destek olan ve beni motive eden eşim Özge Hazal ÇIVAK'a

Teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Yüksek Lisans Tez Özü	iii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş	vii
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xii
Kısaltmalar Listesi.....	xiii
1. Giriş.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı	1
1.2. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	1
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırma Soruları.....	2
1.5. Araştırmanın Düzeni	2
1.6. Araştırmanın Yöntemi.....	3
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
2. Alanyazın	5
2.1. Genel Olarak Getiri Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi	5
2.1.1. Getiri yönetiminin tanımı	5
2.1.2. Getiri yönetiminin gelişim süreci	6
2.1.3. Hizmet işletmelerinde getiri yönetimi ve gerekli ön koşullar	7
2.1.4. Hizmet işletmeleri olarak otel işletmelerinde getiri yönetimi.....	9
2.1.4.1. Otel işletmelerinde getiri yönetiminin unsurları.....	10
2.1.4.2. Otel işletmelerinde getiri yönetiminin amaçları	14
2.1.4.3. Otel işletmelerinde getiri yönetimi uygulamalarındaki riskler	15
2.1.5. Otel işletmelerinde getiri yönetim modelleri ve getiri yönetiminin uygulanması	17
2.1.6. Otel işletmelerinde doluluk ve gelir göstergeleri	21

2.2. Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi ile Online Kanal Yönetimi ve Teknolojilerinin Etkileşimi.....	24
2.2.1. Online kanal yönetimi	25
2.2.1.1. Merkezi rezervasyon sistemi (MRS – Central Reservation System) 27	
2.2.1.2. Global dağıtım kanalı (GDK – Global Distribution System).....	28
2.2.1.3. Otel web sitesi yönetimi	30
2.2.1.4. Online seyahat acentaları yönetimi	33
2.2.1.5. Sosyal medya yönetimi	35
2.2.2. Getiri yönetimi, online kanal yönetimi ve bilgi teknolojileri etkileşimi .	38
2.2.2.1. Konaklama yönetim sistemi (KYS – Property management system)	39
2.2.2.2. Getiri yönetim sistemi.....	42
2.2.2.3. Fiyat araştırma aracı (Rate shopper).....	43
2.2.2.4. Rakip analiz raporları	44
2.2.2.5. Kanal yönetim aracı (Channel manager)	45
2.2.2.6. Online imaj yönetim aracı (Online reputaion management tool)	48
3. Yöntem.....	50
3.1. Araştırmanın Modeli	50
3.2. Araştırmanın Alanı ve Katılımcıları	50
3.3. Verilerin Toplanması.....	51
3.4. Verilerin Çözümü ve Analizi.....	53
3.5. Araştırmanın İnanlılığı.....	54
4. Bulgular ve Yorum	57
4.1. Giriş	57
4.2. Katılımcılarla İlgili Bilgiler	59
4.3. Otel İşletmelerinde Bulunan Getiri Yönetimi Departmanına İlişkin Bilgiler	59
4.4. Getiri Yönetimi ve Online Kanalların Etkileşimine İlişkin Bulgular	60
4.4.1. Getiri yönetimi ile online kanalların yönetimine ilişkin bulgular	62
4.4.1.1. Otelin durum analizi.....	63

4.4.1.2. Talep analizi	66
4.4.1.3. Rakiplerin takibi	69
4.4.1.4. Fiyat uygulamaları.....	72
4.4.1.5. Online Kanalların Takibi.....	75
4.5.2. Online kanalların etkisine ilişkin bulgular.....	79
4.5.2.1. Devamlı misafirlerin kazanılmasına etkisi	81
4.5.2.2. Otelin imajına olan etkisi	81
4.5.2.3. Otelin pazarlanmasına etkisi	83
4.5.2.4. Doluluğa etkisi.....	85
4.5.2.5. Kârlılığa etkisi	88
4.5.3. Üçüncü parti danışmanlık şirketlerinden yardım alınması konusunda elde edilen bulgular	91
5. Sonuç ve Öneriler.....	92
Kaynakça	98
Ekler	108

Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Otel İşletmelerinde Doluluk Göstergeleri.....	22
Tablo 2. Otel işletmelerinde Gelir Oranları	23
Tablo 3. Otel MRS Örnekleri ve Türleri	28
Tablo 4. Populer Online Seyahat Acentaları ve Faaliyet Modelleri.....	34
Tablo 5. Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Arasındaki Fark	35
Tablo 6. Otel İşletmesiyle İlgili Yorum ve Haber Kaynakları.....	38
Tablo 7. Otel İşletmelerinin Online Kanallardaki Fiyat Eşitsizliğine Bir Örnek...	47
Tablo 8. Görüşme Yapılan Katılımcılar, Otelin Türü, Görüşme Yeri ve Süreleri.	53
Tablo 9. Geçerlik ve Güvenirlik Konusunda Nicel ve Nitel Araştırmada Kabul Gören Kavramların Karşılaştırılması	55
Tablo 10. Kod Sistemi.....	58
Tablo 11. . Katılımcılarla İlgili Bilgiler.....	59
Tablo 12. Fiyat değişim Kararları.....	73

Şekiller Listesi

Sayfa

Şekil 1. Getiri Yönetim Süreci	21
Şekil 2. Online Dağıtım Kanalları	26
Şekil 3. Tarihsel Süreç İçerisinde Global Dağıtım Kanalları	29
Şekil 4. B2B ve B2C Kanallara Fiyat Gönderimi	35
Şekil 5. Konaklama Yönetim Sistemi.....	41
Şekil 6. Kanal Yönetim Aracı Çalışma Prensibi	46
Şekil 7. Online İmaj Yönetim Aracı ve Online Medya Kanalları İlişkisi	49
Şekil 8. GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşimi	62
Şekil 9. GY ile Online Kanalların Yönetimi	63
Şekil 10. Otelin Durum Analiz.....	64
Şekil 11. Talep Analizi	66
Şekil 12. Rakiplerin Rakibi.....	70
Şekil 13. Fiyat Uygulamaları.....	72
Şekil 14. Online Kanalların Takibi	75
Şekil 15. Online Kanalların Etkisi.....	80
Şekil 16. Otelin Pazarlanmasında Etkisi.....	83
Şekil 17. Online Kanalların Doluluğa Etkisi	86
Şekil 18. Online Kanalların Doluluğa Etkisi	89
Şekil 19. Bilgi Teknolojileri Yardımıyla Online Kanal Yönetim Döngüsü	95

Kısaltmalar Listesi

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADR	: Avarage Daily Rate
AMO	: Aramo Motoru Optimizasyonu
B2B	: Business to Business
B2C	: Business yo Customer
CRS	: Central Reservation System
FAA	: Fiyat Araştırma Aracı
GDK	: Global Dağıtım Kanalı
GDS	: Global Distribution System
GY	: Getiri Yönetimi
GYS	: Getiri Yönetim Sistemi
KYS	: Konaklama Yönetim Sistemi
MRS	: Merkezi Rezervasyon Sistemi
OİYA	: Online İmaj Yönetim Aracı
OSA	: Online Seyahat Acentası
OTA	: Online Travel Agency
PMS	: Property Managment System
RAR	: Rakip Analiz Raporu
REVPAR	: Revenue Per Available Room
STR	: STR Global Şirketi
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerle

1. Giriş

1.1. Araştırmanın Amacı

İnternetin hayatın her alanına girmesiyle gelişen online seyahat rezervasyonları otel işletmeleri için önemli hale gelmiştir. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde getiri yönetimi (GY) bakış açısıyla online dağıtım kanallarının nasıl yönetildiğini ortaya çıkarmak ve online dağıtım kanallarının otel işletmelerini hangi alanlarda etkilediğini tespit etmektir. Bu amaçla GY'yi çok uzun zamandır ve başarılı bir şekilde uygulayan ulusal ve uluslararası zincir otel işletmelerinde GY uygulamalarının online dağıtım kanallarıyla olan etkileşimi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları;

- Otel işletmelerinin bölgeye olan talep bilgilerinin nasıl elde ettikleri,
- Bölgesel talep bağlamında otel işletmelerinin pazar trendlerini nasıl takip ettiği,
- Otel işletmelerinin online ortamda rakiplerini nasıl analiz ettiği,
- Online ortamda fiyat uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiği,
- Online dağıtım kanallarının yönetilmesinde kullanılan bilgi teknolojilerinin birbirleriyle etkileşimi ve bu teknolojilerin GY uygulamalarına etkisi,
- Teknoloji danışmanlık şirketlerinin online dağıtım kanallarının yönetilmesinde ve GY uygulamalarındaki etkilerinin belirlenmesidir.

1.2. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Bu araştırmanın konusu, GY ve online dağıtım kanallarının etkileşimidir. Bu çalışmada, online dağıtım kanallarının GY bakış açısıyla nasıl yönetildiği ve online dağıtım kanallarının otel işletmelerine olan etkileri incelenmiştir. Araştırmanın kapsamını ise, İstanbul'da "Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler" den 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan *getiri yöneticileri* oluşturmaktadır. İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü'nün 11.03.2016 verilerine göre İstanbul'da 5 yıldızlı otel sayısı 87'dir. 5 yıldızlı ulusal ve uluslararası zincir otellerden 10 otelin getiri yöneticisiyle bu çalışma kapsamında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, 10 otel işletmesinin getiri yöneticisiyle yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırmacı, getiri yöneticileriyle görüşmelerini her otelin kendi içerisinde gerçekleştirmeyi planlamıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, GY bakış açısıyla online dağıtım kanallarının yönetilmesi ve online kanalların otel işletmelerine olan etkisi konusunda Türkçe alan yazına katkıda bulunacak olması açısından önemlidir.

Alanyazın ve bulgular kısmı da göz önüne alındığında otel işletmelerinde GY ve rezervasyon alanında çalışanlar için de faydalı olacağı düşünülmektedir. Çalışmadan elde edilecek bulguların ve sonuçların, GY ve online dağıtım kanalları yönetimi konusu üzerine yapılacak çalışmalara da katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

1.4. Araştırma Soruları

Bu çalışmada aşağıdaki temel sorulara yanıt aranmıştır:

- Otel işletmelerinde GY, online kanal yönetimi ve bilgi teknolojileri konularının birbiriyle etkileşimi ne düzeydedir?
- Online dağıtım kanalları otel işletmelerini hangi alanlarda etkilemektedir?
- Online kanal yönetiminin yönetsel ve operasyonel çıktılarının otel işletmelerine etkileri nelerdir?

1.5. Araştırmanın Düzeni

Çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın genel amacı ve alt amaçları, araştırmanın konusu ve kapsamı, araştırma soruları, araştırmanın hangi yöntemle gerçekleştirildiği ve araştırmanın sınırlılıkları anlatılmıştır.

İkinci bölümde, alan yazınına yer verilmiştir. Bu bölüm kendi içerisinde iki bölüme ayrılmıştır. Alan yazının ilk bölümünde, genel olarak GY tanımı, nasıl ortaya çıktığı ve hangi sektörlerde kullanıldığı, GY yapılabilmesi için gerekli ön koşullara, GY'nin unsurlarına, GY'nin otel işletmelerine sağladığı faydalara ve karşılaşılabilecek risklere, otel işletmelerinde GY'nin uygulanmasına ve getiri göstergelerine yer verilmiştir. Alan yazının ikinci bölümünde ise, online dağıtım kanalları anlatılmıştır. Online dağıtım kanalları, Global Dağıtım Kanalı (GDK – Global Distribution System), Online Seyahat Acentaları (OSA – Online Travel Agency), otel web sitesi, sosyal medya ve mobil uygulama olarak ele alınmıştır. Bahsi geçen dağıtım kanalları üzerinden

rezervasyon ve satışların nasıl gerçekleştirildiğine yer verilmiştir. Ayrıca online dağıtım kanallarının etkili bir biçimde yönetilmesi için kullanılan bilgi teknolojilerine yer verilmiş, bu teknolojilerin GY uygulamalarındaki etkisine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın hangi yöntemle gerçekleştirildiği ve neden bu yöntemin bu araştırma için seçildiği anlatılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların nasıl belirlendiği, verilerin nasıl toplandığı, çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği için neler yapıldığı, veri analizinde hangi yöntem kullanıldığı detaylı olarak anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, yapılan görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiş ve analiz sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan kodlar, kategoriler altında, kategoriler ise daha genel kapsayıcı nitelikte olan temalar altında sınıflandırılarak bulgular daha anlaşılır hale getirilmiştir. Bununla birlikte, her bir tema altında çıkan ortak bulgular katılımcıların ifadelerinden alıntı yapılarak desteklenmeye çalışılmıştır.

Son bölümde ise, yapılan analizlerle ortaya çıkan bulgular ışığında çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bölümde çalışmanın yönetsel ve operasyonel çıktıları değerlendirilmiştir.

1.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma deseni kullanılmış olup, veriler yüz yüze görüşme tekniğinden yararlanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın alanı İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı 10 ulusal ve uluslararası otel işletmeleridir. Araştırmada yer alan katılımcılar nitel araştırma geleneği içerisinde gelişmiş olan amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örnekleme ile belirlenmiştir. Katılımcılara konu ile ilgili 17 yarı yapılandırılmış soru sorulmuştur. Görüşmeler, araştırmacı tarafından 20 -22 Ocak 2016 tarihleri arasında yedi getiri yöneticisiyle, 03 Şubat 2016 tarihinde iki getiri yöneticisiyle ve 18 Şubat 2016 tarihinde bir getiri yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA 12 nitel veri analiz programı kullanılarak içerik analiziyle kodlanmış ve yorumlanmıştır. Yöntem ile ilgili daha detaylı bilgiler üçüncü bölümde sunulmuştur.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada nitel araştırma deseni kullanıldığından dolayı çalışmanın genelleme durumu söz konusu olmamakla birlikte, bu araştırmanın kimi sınırlılıkları mevcuttur:

- Bu araştırmada, İstanbul'da bulunan 10 ulusal ve uluslararası zincir otelin getiri yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Farklı bir ilde yapılacak çalışmanın farklı sonuçları olabileceği düşünöldüğünde çalışma bu verilerle sınırlı kalmıştır.

2. Alanyazın

2.1. Genel Olarak Getiri Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi

Getiri Yönetimi (GY), sabit kapasiteyle üretim yapan hizmet sektörlerinde, kapasiteyi etkin kullanarak gelir artışını sağlamak amacıyla kullanılan bir yaklaşımdır. İlk olarak havayolu ulaştırmasında kullanılan GY, daha sonra turizm alt sektörlerinde de uygulanmaya başlanmış ve benimsenmiştir. GY, havayolu işletmelerinde (Smith, Leimkuhler ve Darrow, 1992), otel işletmelerinde (Kimes, 1989; Hanks, Robert ve Noland, 1992), araç kiralama işletmelerinde (Carroll ve Grimes, 1995) kullanılabilir. Bunun yanı sıra restoranlarda (Whelan-Ryan, 2000), kruvaziyer işletmelerinde (Hoseason, 2000), golf işletmelerinde (Licata ve Tiger, 2010), Spa işletmelerinde (Kimes ve Singh, 2008) kullanılabilir.

2.1.1. Getiri yönetiminin tanımı

GY, “doğru hizmet biriminin, doğru müşteriye, doğru zamanda ve doğru fiyattan satılmasına yardımcı olan bir yöntemdir” (Kimes, 1989; 188). Kimes’in yapmış olduğu tanımlama GY’nin hizmet işletmelerinde kullanıldığına işaret etmektedir. Donagy, McMahaon ve McDowell’in (1995: 140) konaklama sektörü için yapmış olduğu tanımlamaya göre “GY, mevcut yatak kapasitesinin optimum fiyattan, pazar bölümlerine tahsis edilerek, net geliri artırmayı hedefleyen bir gelir maksimizasyonu tekniğidir.” Bununla birlikte Boella’ya (1999: 1) göre GY, “kapasite yönetimi olarak da bilinmektedir ve işletme kaynaklarının etkin kullanılarak gelirlerin maksimize edilmesiyle ilgilidir.”

GY havayolu işletmelerinde kapasite kullanımı ve gelirleri maksimize etmek için ortaya çıkmış ve sonraları konaklama sektöründe de kullanılmıştır. Turizm işletmelerinde yüksek sabit maliyet ve hizmetin stoklanamama özelliğinden dolayı (Donagy vd., 1995: 139) kapasitenin etkin kullanımı önemlidir. Çünkü hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler sabit kapasiteye sahiptirler. Bu işletmelerin finansal başarıya ulaşabilmeleri için kapasitelerini iyi yönetmeleri gerekmektedir. GY işletmelerin rezervasyon durumunun kontrolünü sağlayarak kapasiteyi etkin kullanmayı sağlar. GY için oldukça önemli olan kapasite yönetimi, Jones ve Lockwood’a (1989: 75’den aktaran Donagy vd., 1995: 139) göre otelciler tarafından arz-talep dengesinin sağlanmasında kullanılan bir teknik ve aslında stratejik yönetim uygulamalarıdır. Görüldüğü gibi, yapılan çalışmalar

ışığında kapasitenin etkin bir şekilde kullanımıyla gelirlerin maksimize edilmesi ortak kanı olarak ortaya çıkmaktadır.

GY ile ilgili diğer konulara geçilmeden önce GY'nin hangi şartlar altında ve hangi amaçlarla ortaya çıktığının bilinmesi gerekmektedir. Bu sebeple GY gelişim sürecinin ele alınması faydalı olacaktır.

2.1.2. Getiri yönetiminin gelişim süreci

GY kavramı ilk olarak 1970'lerin sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ortaya çıkmıştır. GY ve uygulamalarının ilk gelişim gösterdiği sektör havayolu taşımacılığı sektörüdür. ABD hükümeti 1978 yılında radikal olarak aldığı kararla havayolu şirketlerine serbestleştirme (deregulation) uygulayarak, rekabet ortamını getirmiştir. Şirketler üzerindeki var olan uçuş yeri, uçuş rotası, taşıma kapasitesi ve fiyatlandırma gibi kısıtlamalar kalkmıştır (Cross, 1998: 34). Ancak bu dönemde, havayolu şirketlerinin sayısı giderek artmış ve şirketler yoğun rekabet ortamına girmiştir. Havayolu trafiği bu dönemde %100 artmış ve fiyatlar %40 oranında düşmüştür (Özenen, 2003: 10). Sivil havacılık kurumu şirketler üzerindeki kontrolünü tam anlamıyla kaybetmiş, küçük şirketler büyük şirketlerle kıyasıya rekabete girmiştir. Sonuç itibariyle kapasite kontrolü önem kazanmıştır. GY sistemi, havayolu işletmelerinin kapasite yönetiminde anahtar rol oynarken (Emeksiz, 2002: 6), kapasiteden en yüksek gelirin elde edilmesini sağlayan bir yöntem olarak işlevsellik kazanmıştır (Harris ve Peacock, 1995: 44). İşletmeler GY sayesinde kapasitelerini daha verimli kullanmaya başlamışlardır (Daudel ve Vialle, 1994).

Havayolu işletmeleri serbestleştirmenin ardından, kendi fiyatlarını ayarlayabilmekte, hizmet sunumunu ve kalitesini belirleyebilmekte, hatta uçuş çizelgelerini hazırlayabilmektedir. Bu dönemde GY kavramı ortaya çıkmış (Talluri ve Ryzin, 2005: 6-10) ve GY uygulamaları da bu rekabet ortamında gelişmeye başlamıştır (Kimes, 1989: 15).

Amerikan Havayolları ve United Havayolları gibi GY uygulayan ve yenilikçi olan havayolu ulaştırma şirketleri bu dönemde ayakta kalmayı başarabilmişlerdir. ABD'de 1979 yılında faaliyet gösteren 22 havayolu şirketinden 1990'lı yılların ilk çeyreğine gelindiğinde sadece 3 tanesi ayakta kalmayı başarabilmiştir. Örneğin; Amerikan

Havayolları Şirketi GY sistemini başarılı bir şekilde kurmuş ve etkin kullanan öncü bir şirket olmuştur. *Aktarmalı uçuş sistemi, Sabre bilgisayarlı rezervasyon sistemi, sık seyahat edenler programını* geliştirmiştir. Bunun yanında DINAMO (Dynamic Inventory Allocation and Mintenance Optimazer) isimli GY sistemi kurulmuştur (Kimes, 1995: 10). DINAMO sistemi sektörde geniş ölçekli GY sisteminin gelişmesinde ilk olma özelliğini taşımaktadır. Amerikan Havayolları fiyatlar üzerinde daha sert olurken; kapasitesinin bir kısmını süper indirimli fiyatlarla satışa çıkarmıştır. Sistem üzerinden fiyatlama ve kapasite kontrolünü yapabilmektedir. Şirket GY üzerinden, 3 yıllık periyotta 1.4 milyar dolar ek gelir elde etmeyi başarmıştır (Talluri ve Ryzin, 2005: 8-10).

2.1.3. Hizmet işletmelerinde getiri yönetimi ve gerekli ön koşullar

Hizmet işletmeleriyle özdeşleşen GY'nin kullanılabilmesi için gerekli ön koşulların oluşması gerekmektedir. Bu koşullar şunlardır (Kimes, 1989: 15):

- Sabit kapasite,
- Özelliklerine göre pazar bölümlerinin tanımlanabilmesi,
- Ürün veya hizmetin stoklanamaması,
- Ürünlerin veya hizmetlerin tüketim öncesinde satılabilmesi,
- Talep istikrarsızlığı ve talebin dönemsel özelliği,
- Düşük değişken maliyetler,
- Yüksek kapasite artırma maliyetleri.

Sabit Kapasite

Hizmet işletmelerinde kapasite sabittir. Bir hizmet işletmesi olarak uçaktaki koltuk sayısı, otel işletmelerindeki oda sayısı belirlidir. Talebin yoğun olduğu zamanlarda kapasitenin bir birim artırılması söz konusu değildir. Dolayısıyla sabit olan kapasitenin etkin kullanımı hizmet işletmelerinde önem arz etmektedir. Bu nedenle, kapasitenin etkin kullanımı GY ile başarılabilir. Bu nedenle ilk olarak sabit kapasiteyi etkin kullanmak isteyen havayolu işletmeleri GY sistemini geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu uygulamanın amacı, sabit kapasitelerini etkin kullanarak gelirlerini artırmak ve rekabeti göğüsleyebilmektir (Emeksiz, 2002: 12).

Özelliklerine Göre Pazar Bölümlerinin Tanımlanabilmesi

Her pazar bölümünün ayırt edici ve tanımlanabilen özelliklerinin bulunmasıyla işletmeler farklı fiyatlarla pazar bölümlerinin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda kapasite tahsisi yapabilmektedir. Bununla beraber, tüketiciler hakkında elde edilen veriler aracılığıyla işletmenin pazar bölümlerinin gelecekteki talep miktarı tahmin edilebilmektedir (Daudel ve Vialle, 1994: 31).

Ürün veya Hizmetin Stoklanamaması

Mamul veya yarı mamul ürünler üretildikten sonra stoklanabilmektedir. İmalat sektöründe yer alan mobilya, beyaz eşya gibi ürünler üretildiğinde nihai tüketicilere sunulabildiği gibi, üretim fazlası olan ürünlerde depolarda bekletilebilmektedir. Ancak, yeme-içme, ulaşım ve turizm gibi hizmet sektörünün içerisinde yer alan iş kollarında durum farklıdır. Çünkü hizmet işletmelerinde üretim ve tüketim eş zamanlıdır. Örneğin, konaklama sektöründe satılamayan oda, o günün zararlıdır ve gelir kaybına yol açmaktadır. Bu gelir kaybının önlenmesi adına, arz ve talep dengesi iyi korunmalıdır (Donagy vd., 1995: 1).

Ürün veya Hizmetin Tüketim Öncesinde Satılabilmesi

Ulaştırma, turizm ve yiyecek-içecek gibi hizmet sektörlerinde belirli gün ve saat için üretilen ürün ve hizmetler tüketicilere rezervasyon yapma hakkı tanıyarak tüketim öncesinde arz edilebilmektedir. Tüketiciler, sunulan ürün ve hizmetleri önceden rezervasyon yaparak yer ayırtabilmektedir. Böylelikle hizmet işletmelerinde ürün ve hizmetlerin önceden rezervasyona açılmasıyla kapasitenin kontrol edilmesi sağlanmaktadır.

Talep İstikrarsızlığı ve Talebin Dönemsel Olması

Turizm sektörü karakteristik yapısından dolayı talep dalgalanmalarıyla karşı karşıyadır. Bazı dönemlerde talep artışının yaşandığı gibi, bazı dönemlerde de talepte düşüş söz konusudur. Turizm talebindeki bu yoğunlaşmalar evrensel bir olgudur (Getz, Carlsen ve Morrison 2004: 85). Hatta dönemsellik özelliği sayfiye işletmelerde daha fazla görülmekte ve bu, sayfiye işletmeler için büyük bir problem olarak değerlendirilmektedir (Morales, 2003: 985). Bunun yanında talep, yaşanan toplumsal hareketler, siyasi

istikrarsızlık ve ekonomik krizler gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bahsi geçen faktörler talepte bir istikrarsızlığa yol açmaktadır.

Düşük Değişken Maliyetler

Hizmet işletmelerinde kapasitenin tamamı talebin yüzde yüz olacağı varsayılarak hizmete hazır tutulmaktadır. İş gücü, enerji giderleri gibi sabit maliyetler tüketim olmasa da gerçekleşmektedir. Bununla birlikte talep oluştuğunda, fazladan bir hizmet biriminin satılması değişken maliyetleri çok az etkilemektedir (Emeksiz, 2002: 1). Örneğin, bir otel işletmesi kaç oda satarsa satsın sabit maliyetleri belirlidir. Ancak oda satışından ötürü meydana gelen değişken maliyetler ise oldukça düşüktür. Yani bir oda satışı yapıldığında sabit maliyetlerin karşılanmasına katkı sağlamaktadır (Coltman, 1992: 67).

Arz Artırma Maliyetleri

Tüm işletmelerde talep miktarı arz kapasitesini aşması durumunda talebi karşılayabilmek için kapasitenin artırılması gerekmektedir. Bir halı dokuma işi yapan bir fabrika talebin arttığı dönemde üretimlerini ilâve mesailer yaparak artırabilir. Ancak bu, hizmet işletmelerinde pek de mümkün değildir. Çünkü hizmet işletmelerinde kapasitenin artırılması ek yatırımların yapılması anlamına gelmektedir (Pinder, 1995: 302; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1998: 405). Örneğin, otel işletmelerinde ilâve bir odanın yapılması, havacılık sektöründe ilâve bir koltuk için bir uçağın daha bünyeye katılması ciddi yatırım isteyen işlerdir.

2.1.4. Hizmet işletmeleri olarak otel işletmelerinde getiri yönetimi

Geleneksel ve modern anlamda GY uygulamaları son 30 yıldır konaklama endüstrisinde kullanılmaktadır. İster bağımsız otel işletmesi olsun ister zincir otel olsun GY'yi işletmelerinde etkin kullanılabilmektedir (Talluri ve Ryzin, 2005; 524).

GY otelcilik sektöründe aslında yeni bir uygulama değildir ve uzun yıllardır geleneksel yöntemlerle kullanılmaktadır. Birçok otel işletmesi özel günlerde, yani talebin yoğun olduğu zamanlarda fiyatlarını yükseltirken, talebin düşük olduğu zamanlarda ise fiyatlarını düşürmektedir. Oda satışlarının ve gelirlerin artırılması temel hedeftir (Huyton ve Thomas, 2000: 256). Bununla birlikte, oda gelirlerini belirleyen en önemli faktörler oda fiyatı ve doluluktur (Donagy vd., 1995: 141). Otel işletmelerinde talebi çekmek için

genellikle daha düşük oda fiyatı verilerek doluluk oranlarının artırılması hedeflenmektedir. Ancak, odaların daha düşük fiyatla verilmesi dolulukları artırılabilceği gibi gelirleri de düşürecektir (Donagy vd., 1995: 141; Kasavana ve Brooks, 1998; 391).

Hafta sonu, sevgililer günü, yılbaşı ve dini bayramlar gibi özel ve talebin yoğun olduğu zamanlarda otel işletmelerinin fiyatları yükseltme yoluna gitmektedir. Buna ek olarak konaklama sektöründe yaygın uygulamalardan biri de erken rezervasyon uygulamasıdır. Otel işletmeleri belirli bir kapasitenin satışını sezon öncesi yaparak hem nakit akışını hem de doluluk oranlarının artırılmasıyla talebin yönetilmesini sağlamaktadır.

Özellikle son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler otelcilik sektöründe daha önce görülmemiş bir etkiye neden olmuştur. Beraberinde teknolojik yenilikler pazarda rekabet etmek ve başarılı olmak için otelcilik sektöründe bir ön koşul haline gelmiştir. Çünkü birçok otel işletmesi kendi internet sitelerini ve rezervasyon sistemlerini kurarak nihai tüketicilerine doğrudan ulaşmaktadır (Zafiroopoulos, Vrana ve Paschaloudis, 2006: 156). Inversini ve Buhalis'in (2009: 382) yapmış oldukları bir araştırma seyahat edenlerin internet üzerinden doğru bilgiye ulaşmada daha çok zaman harcadığını göstermektedir. Dolayısıyla otelcilik sektöründe GY uygulamaları için bilgi ve iletişim teknolojilerinin önemli olduğu görülmektedir.

2.1.4.1. Otel işletmelerinde getiri yönetiminin unsurları

Otel işletmelerinde etkin bir GY sisteminin uygulanabilmesi için gerekli unsurlar bulunmaktadır (Kimes, 1989: 17; Kimes, 2000: 9). Bir otel işletmesi GY'yi kullanabilmesi için müşterilerine ait bilgilerden yola çıkarak bir pazar bölümlendirme yapmalı, pazar bölümlerine ait talep ve rezervasyon özelliklerini, fiyatlama bilgisine hâkim olmalıdır. Bununla birlikte etkin bir bilgi sistemine ve kapasite üstü rezervasyon politikasına sahip olması gerekir.

2.1.4.1.1. Pazar bölümlendirme

Pazar bölümlendirme, pazarı oluşturan tüketicilerin benzer özelliklere sahip gruplara ayrılmasıdır (Mucuk, 2004: 101). Bununla beraber, pazar bölümlendirme pazarı

oluşturan tüketicilerin farklılık ve benzerliklerini temel alıp tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermede kullanılmaktadır (Nair, 2009: 379). Bu sebeple, otel işletmelerinin müşterilerini ve hedef pazarlarını iyi tanıması gerekmektedir. Bu anlamda potansiyel ve mevcut müşteriler iyi analiz edilmelidir. Buradaki amaç benzer özellik gösteren müşterilerin homojen gruplara ayrılmasıyla pazar bölümlendirme yapmaktır. GY uygulamak isteyen bir otel işletmesinde fiyat ve kapasite tahsisinde verilen kararların doğru olabilmesi için pazar bölümlerinin özelliklerinin önceden tanımlanmış ve bölümlendirilmiş olması gerekmektedir (Emeksiz, 2002: 29).

2.1.4.1.2. Pazar bölümlerine ait talep ve rezervasyon özellikleri

Otel işletmelerinde verilerin toplanması emek yoğun bir iştir ancak GY sistemi içerisinde önemli bir bileşendir. Dolayısıyla GY, ister gelir odaklı, ister kâr odaklı olsun elde edilen verilerin sınıflandırılması, işlenmesi ve stratejik kararlarda destek olacak şekilde hazırlanması GY'nin başarısını etkilemektedir (Donagy vd, 1995: 145). Bu bağlamda, işletmelerin GY yaparken ilk olarak yaptıkları iş, müşteri talepleri ve fiyatlama bilgilerini elde etmektir. Öncelikle geçmiş verilerden hareketle talep ve ilgili istatistikî bilgiler elde edilir. Burada pazar bölümleri (iş, tatil vb. gruplar), fiyat duyarlılığı, harcama kayıtları ve rezervasyon özellikleri gibi bilgiler analiz edilir.

Otel işletmelerinde pazar, ilgili bölümlere ayrıldıktan sonra pazar bölümlerine ilişkin bilgiler geçmiş veri tabanlarından çekilerek talebe ilişkin çıkarımlar yapılmaktadır. Bu çıkarımların yapılmasındaki temel gaye, geçmiş satış ve rezervasyon bilgileriyle gelecekteki tarihlerde talebin nasıl olacağına ilişkindir. Bu bağlamda talebin doğru tahmin edilmesi GY mekanizması için oldukça önemlidir (Cranage, 2003: 86; Ivanov ve Zhechev, 2012: 175). GY uygulamaları için kullanılan bir yazılım varsa talebe ilişkin satış ve rezervasyon özellikleri daha iyi tespit edilebilir ve gelecek tahmininde kullanılabilir.

2.1.4.1.3. Fiyatlama bilgileri

Otel işletmeleri doluluk oranlarını ve gelirlerini maksimize etmek için fiyatlamayı bir araç olarak kullanmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde talebin yoğun olduğu zamanlarda ek bir oda inşa edilemediği gibi talebin düşük olduğu zamanlarda odalar stoklanamamaktadır. Dolayısıyla talebin yoğun olduğu zamanlarda fiyatlar artırılırken,

talebin düşük olduğu zamanlarda indirimli fiyatlar uygulanarak fiyat farklılaştırma yoluna gidilir ve böylelikle gelirler maksimize edilmeye çalışılır (Berman, 2005: 170). En doğru fiyatın verilebilmesi için, fiyatlama konusunda çeşitli kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, daha düşük oda fiyatı verilerek doluluklar artırılabilirken, odalardan elde edilecek gelirler de düşecektir (Donagy vd., 1995: 141). Bunun için fiyatlama konusunda ve talebin yapısı hakkında detaylı bilgiye sahip olmak gerekir.

İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri belirli bir değer karşılığında verirken, fiyat bir değer ölçüsü olarak karşımıza çıkmaktadır (Eser, Korkmaz ve Öztürk, 2011: 453). Çünkü fiyat, bir işletmeye gelir yaratan tek pazarlama karması elemanıdır. Fiyatlama, nakit akışını maksimize etmektedir (Doyle, 2003: 453-456). Görüldüğü üzere GY ve fiyatlama konusu hedef bağlamında aynı amaca hizmet etmektedir. Zaten fiyatlama uygulamaları GY'nin temel bileşenlerinden biridir. İşletmenin ayakta kalması ve rekabet edebilmesi için doğru fiyat kararlarının alınması hayati önem taşımaktadır. Fiyatlama konusunda yapılan birçok çalışma olmakla birlikte, fiyatlar temel olarak maliyet, talep ve rekabet faktörlerine dayalı olarak belirlenmektedir (Eser vd., 2011: 454). Ancak işletmeler bir ürünü piyasaya sunarken birçok faktörü de hesaba katmak durumundadır.

Otel işletmelerinde fiyatlama endüstriyel açıdan da oldukça önemli bir yere sahiptir. Örneğin, acentalar tur fiyatlarını belirlemede otel fiyatını baz almaktadır (İçöz, 2001: 324). Dolayısıyla otelin gelirlerini maksimize edecek, bununla birlikte müşteri ve piyasanın kabul edeceği en doğru fiyatın ilân edilmesi gerekmektedir. Çağdaş getiri yönetimi stratejileri uygularken uygun teknolojilerden faydalanılması halinde fiyatlama kararları sıklıkla uygulanabilir ve pazarda rekabet şansı artabilir (Donagy vd., 1995: 146). Çünkü fiyat, esnek bir araçtır. Yeni bir ürünün üretimi, dağıtım kanalındaki ya da iletişim politikasındaki değişiklikler daha uzun zaman gerektirirken, fiyat değişikliği sıklıkla yapılabilir (Doyle, 2003: 454).

Geleneksel fiyatlama yöntemleriyle birlikte son yıllarda GY ve fiyatlama konularına ilişkin olarak dinamik fiyatlama konusunda akademik çalışmaların (Gallego ve Rzyin, 1997; Badinelli, 2000; Talluri ve Ryzin, 2005; Friesz, 2010; Aziz, Saleh ve Ramsy, 2011; Abrate, Frequelli ve Viglia, 2012; Guo, Zeng, Ling ve Yang, 2013) yapıldığı görülmektedir. Otel işletmeleri için dinamik fiyatlama konusunda yapılan çalışmalar (Tso ve Law, 2005; O'Connor, 2002) da internetin gelişmesiyle artış

göstermiştir. Bu anlamda dinamik fiyatlamanın genel olarak tanımına ve işleyişine bakacak olursak; dinamik fiyatlama “fiyatların kolaylıkla ve sık sık değiştirilebildiği bir ortamda, ürün ve hizmetlerin en uygun satış fiyatlarının belirlenmesi çalışması”dır (den Boer, 2015: 2). Dinamik fiyatlamanın “ticaret kadar eski” olduğuna dikkat çeken Talluri ve Ryzin (2005: 175), dinamik fiyatlamamın “işletmenin ürünlerini kabul edilebilecek en yüksek değerden satmak” olduğunu belirtmektedirler. Fiyatlandırma yöntemlerinin her birinin ayrı ayrı hesaplanma yöntemleri vardır. İşletmeler maliyetlerine, rakiplerine, var olan talebe ve elde etmek istediği kâra göre fiyatlandırma yöntemlerinden seçim veya seçimler yaparak işletme için en uygun yöntemi seçmeye çalışmalıdır. Bunu yaparken de teknolojik imkânlardan yararlanılması elbette işletmenin pratik anlamda kararlarına destek olmaktadır. Özellikle internetin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla hem işletmelerin müşterilerine hem de müşterilerin işletmelerine doğrudan ulaşabilmesi mümkün hale gelmiştir. Fiyatlar internet aracılığıyla ilan edilirken, sıklıkla fiyat değişikliklerinin de ilgili sistemlere girilmesi gerekir. Dolayısıyla internet rekabet anlamında önemli bir avantaj sağlayabileceği gibi internet kanalının etkin kullanılmaması dezavantaja da dönüşebilir.

2.1.4.1.4. Bilgi sistemi

Bilgi sistemleri, örgüt yönetiminin karar alma işlevinin desteklenmesi ve daha etkili kılınması için kurulmaktadır (Yolal, 2003; 4). Bununla beraber, bilgi sistemi işletmelerde operasyonu yönetmek ve gelecek için öngöründe bulunabilmek için veriyi çeşitli kaynaklardan toplayarak işlemekte ve organizasyon içinde bilginin dağıtımını sağlamaktadır (Abel ve Joe, 2015; 36). Bilgi teknolojileri de bilgi sisteminin etkinliğinin ve verimliliğini artırmaktadır. Örneğin otel işletmelerde kullanılan paket programlar¹ (Fidelio, Opera, Electra, Sis-Par vb.) etkin bilgi sistemi için gerekli bilgisayar yazılımlarıdır. Özellikle müşterilerin detaylı bilgilerini içermekle birlikte yönetim için çeşitli raporları da sunabilmektedir. İşletmeler paket programları rezervasyon aşamasından itibaren müşteri ile ilgili bilgileri elde etme, kullanma ve aynı zamanda müşteri kayıt sistemi olarak da kullanmaktadır (Bozok, Güven ve Ceylan, 2014: 134-

¹ *Paket program*: Otel işletmelerinde operasyon için kullanılan otomasyon sistemidir. Örneğin Fidelio Suite 8 Otel Otomasyon sistemi bir paket programdır. *Modül* ise, paket programın içerisinde yer alan ve bir departmanın erişimine açılan kısımdır. Örneğin; Önbüro modülü.

135). Bu paket programların yanı sıra GY uygulamaları için geliştirilmiş yazılımlar da bulunmaktadır.² Teknoloji şirketlerinin geliştirmiş oldukları GY yazılımları verileri işleyerek yöneticilere stratejik kararların alınmasında karar destek sistemi olarak kolaylık sağlamaktadır.³

2.1.4.1.5. Kapasite üstü rezervasyon politikası

Kapasite üstü rezervasyon otel işletmelerinde iş uygulamalarının gerekli bir parçasıdır (Boella, 1999: 65). Özellikle gerçekleşmeyen konaklamalar ve rezervasyon iptalleriyle ilgili verilerden yola çıkılarak kapasite üstü rezervasyon politikası otel işletmelerinde gerekli bir uygulama olarak görülmektedir (Donagy vd., 1995: 145). Bu noktada GY, genel olarak kapasite kullanımını iptallere, erken ayrılma ve gelmeyen rezervasyonlara karşı en üst seviyeye çıkarmayı hedefler (Talluri ve Ryzin, 2005: 129). Otel işletmelerinin kullanmış olduğu bilgisayarlı rezervasyon sistemleri erken ayrılış, gerçekleşmeyen konaklama ve iptallere ilişkin verileri depolar ve istenildiği takdirde istatistik bilgileri sunar. Bu noktada kullanılan sistemler kapasite üstü rezervasyon yapılması için yardımcı olmaktadır.

2.1.4.2. Otel işletmelerinde getiri yönetiminin amaçları

Gelirlerin artırılması için GY tekniklerinin kullanılması otellerin rekabetçi tutumunu geliştirebilir ve genel kârlılığını artırabilir. Bununla birlikte GY'nin otel işletmelerinde uygulanması durumunda sağlayacağı bir takım faydalar bulunmaktadır (Kurgun, 2004: 70-72). Bu faydaların elde edilmesi için amaçların ortaya konulması gerekmektedir. GY konusunda yapılan çalışmalarda GY'nin amaçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Donagy vd, 1995: 143; Emeksiz, 2002: 28):

- Fiyatların en etkin bir biçimde yapılandırılması,
- Talebin düştüğü zamanlarda doluluğun artırılması, talebin yükseldiği zamanlarda da gelirin artırılması,
- Talep analizi, pazar bölümlenme ve uygun pazar karması aracılığıyla talep denetiminin sağlanması,

² <http://www.hotellinkage.com/> (Erişim Tarihi: 29.05.2015)

³ <http://bookonlinenow.net> (Erişim Tarihi: 29.05.2015)

- İndirimli fiyatların denetiminin sağlanması,
- Toplam talep ve fiyat esnekliğini göz önünde bulundurarak gelir ve pazar kaybının en düşük düzeye indirilmesi,
- Bir pazar bölümünün diğer pazar bölümüne sunulan fiyattan satın alma yapmasının engellenmesi,
- İndirimli fiyatlarla satın alma yapan pazar bölümlerinin yüksek fiyatlarla satın alma yapan pazar bölümlerinin yerini kullanmasının engellenmesi,
- Gerçekleşmeyen konaklama, erken ayrılış, iptal gibi sebeplerle oluşan atıl kapasite ve gelir kaybının en düşük düzeye indirilmesi,
- Mevcut ve potansiyel pazardan en yüksek gelirin elde edilmesi,
- Pazar bölümlerinin kalış sürelerinin en yüksek geliri getirecek şekilde denetiminin sağlanması.

2.1.4.3. Otel işletmelerinde getiri yönetimi uygulamalarındaki riskler

GY, otel işletmelerine rekabetçi avantajlar sağlayabileceği gibi GY'nin uygulanması aşamasında ve sonrasında oluşabilecek bir takım olası sorunları da bulunmaktadır. Bu sorunlar (Emeksiz, 2002: 33-34; Kimes, 1989: 19):

- Kısa vadeli düşünmek,
- Müşteriden gelen tepkiler,
- Çalışanların direnç göstermesi,
- Teşvik ve ödül sisteminin yetersiz kalması,
- Çalışanların eğitimi,
- Örgütsel yapıdaki yetersizlikler,
- Üst yönetimin ilgisizliği,
- Bilgi teknolojilerindeki altyapının yetersiz kalmasıdır.

Kısa Vadeli Düşünmek

GY uygulamalarında kısa vadede kâr hedefi her zaman için mümkün olmayabilir. Uygulamanın başarıyla sonuçlanması isteniyorsa çalışmaların temellendirilmesi yani detaylı ve titiz çalışılması gerekmektedir. Zira, GY uygulamak için öncelikle belirli bir veri altyapısının olması (Boella, 1999: 64; Donagy vd., 1995: 145), GY'yi

uygulayabilecek eğitimli, deneyimli çalışanların ve yöneticilerin olması gerekmektedir. GY özünde stratejik düzeyde kararları içeren bir yaklaşımdır (Talluri ve Ryzin, 2005; Cross, 1998; Chang ve Campo-Florers, 1980). Stratejik düzeydeki kararlar ise zaten uzun dönemli hedeflerden oluşmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2004: 2). Dolayısıyla GY uygulayan işletmelerin bir anda sonuç beklemesi uzun vadede sorunlara neden olabilir.

Müşteriden Gelen Tepkiler

Havayolu işletmelerinde tüketiciler farklı fiyatlamalara karşı duyarlılık kazandığı görülmektedir. Ancak, “otel işletmeleri havayolu işletmelerinde yapılan fiyatlamları birebir uygulayabilir mi?” sorusuna Kimes (1989: 19), “müşterilerin farklı fiyat politikalarını kabul etmeyebileceğini ve otel işletmelerinin pazarda rekabet ettiği birçok işletmenin bulunduğu, dolayısıyla müşterilerin daha fazla ücret ödememek için farklı alternatifleri değerlendirebileceğini” belirtmiştir.

Çalışanların Direnç Göstermesi

Otel işletmelerinde satış ve rezervasyonla ilgili hizmet üreten çalışanların GY konusundaki kararlarda pasif bırakılması yani çalışanların satışlarla ilgili karar inisiyatiflerinin azaltılması bir tepkiye yol açabilir. Bunun için çalışanların da GY sistemi içerisinde yer alması ve söz haklarının olması oluşabilecek tepkiyi azaltabilir.

Teşvik ve Ödül Sisteminin Yetersiz Kalması

Bilindiği üzere kurumsal otel işletmelerinde satış ve rezervasyon personeline gerçekleştirdikleri satışlar üzerinden belirli primler verilmektedir. Satış konusunda çok iyi olan bir personelin yaptığı satışlar karşısında hak ettiği primi veya ödüllendirmeyi alamaması satış çabalarının azalmasına sebep olabilecektir. Bununla birlikte, GY kararlarıyla, satış personelin indirimli fiyatlarla yaptığı satışlar birbirine ters düşebilir. Bu konuda yöneticiler doluluk oranları ve ortalama oda gelirleri üzerinden personeline teşvik ve ödüllendirme sistemini kullanabilirler (Kimes, 1989: 19).

Çalışanların Eğitimi

GY sürecinde çalışanlara gerekli eğitimler verilmeli ve onlardan geri bildirimler alınmalıdır. Bir odanın ne zaman, kime ve hangi fiyatlardan satılacağına çalışanlara iyi

aktarılması gerekir. Bununla birlikte, GY'nin amaçları, karşılaşılabilecek sorunlar vb. konularda bilgilerin aktarılması önemlidir (Donagy vd., 1995: 147). Aksi takdirde GY uygulamaları sekteye uğrayabileceği gibi, uzun vadede ciddi kayıplara da yol açabilir.

Örgütsel Yapıdaki Yetersizlikler

GY uygulayacak bilgili ve deneyimli alt, orta ve üst yönetim çalışanlarının bir araya getirilmesi, iş yükü dağılımının yapılması önemlidir. Aynı kadronun esnek ve değişime açık olması uygulamaya katkı sağlayacaktır.

Üst Yönetimin İlgisizliği

GY sistemleri emek, yatırım ve profesyonel yardım gerektiren sistemlerdir. GY sistemi üst yönetim tarafından benimsenmez ve desteklenmezse başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır. Otel işletmelerinde GY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetim çalışanlarının da GY konusunda eğitilmesi gerekmektedir (Emeksiz, 2002: 34).

Bilgi Teknolojilerindeki Altyapının Yetersiz Kalması

GY uygulamaları için gerekli olan birçok bilgi teknolojisi vardır. Bunlar bilgisayar, makine-teçhizat olabileceği gibi getiri yönetimi uygulamalarında kullanılan bilgisayar yazılımları da olabilir. Mevcut şartlarda GY'nin uygulanabilmesi için gerekli teknolojilerin sağlanması gerekir. Aksi takdirde, doğru kararlar alınamaz.

2.1.5. Otel işletmelerinde getiri yönetim modelleri ve getiri yönetiminin uygulanması

Otel işletmelerinde GY uygulamalarının gerçekleştirilmesi üzerinde çeşitli yazarlar tarafından modeller önerilmiş ve geliştirilmiştir. Bir otel işletmesi, geliştirilen bu modeller çerçevesinde işletme yapısına uygun olan, aynı zamanda esneklik sağlayan (Emeksiz, 2002: 59) bir modeli organizasyon yapısına entegre ederek kullanabilir. Ancak bir işletmede GY uygulamak sıradan ve basit bir iş değildir. Aksine organizasyon yapısına entegre edilmesinde bir dizi iş uygulamalarını ve süreç yönetimini gerektirir.

GY konusunda akademik alan yazında birçok yazarın GY modeli geliştirdiği görülmektedir. (Jones ve Hamilton, 1992; Harris ve Peacock, 1995; Yeoman ve Watson,

1997; Donagy McMahon ve McDowell, 1997; Emeksiz, 2002; Talluri ve Ryzin, 2005; Noone, McGuire ve Rohlf, 2011). Geliştirilmiş GY uygulama modellerinden ilki Jones ve Hamilton'un 7 aşamalı modelidir. Jones ve Hamilton 1992 yılında yapmış olduğu çalışmada GY uygulanmasında insan kaynaklarının önemini vurgulayarak çalışanların eğitimi üzerinde durmuştur. Bir işletmenin GY yapabilmesi için öncelikle bilgi teknolojilerini kullanabilecek, verileri analiz edebilecek personelin istihdamı, gelişimi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. 7 aşamalı bu modelde birinci aşamada, GY'nin günlük rutinin bir parçası haline getirilmesi, GY stratejilerinin belirlenmesi, tahminleme komitesinin kurulması, mevcut veri bankasının işlevsel hale getirilmesi ve rezervasyon görevlilerinin eğitilmesi gerekmektedir. İkinci aşamada, dış etkenlerin incelenmesi, rekabetin yerel pazarını tanımlaması, talep kaynaklarının tanımlanması, otelin güçlülük ve zayıflıklarının tanımlanması, talep seviyelerinin tahmin edilmesi, hedeflerin belirlenmesi, GY'deki sorumlulukların görev tanımlarıyla belirlenmesi ve rakiplerin gözlenmesidir. Üçüncü aşamada, fiyat-değer analizi için otelin pazardaki konumunun tamamlanması gerekmektedir. Dördüncü aşamada, hedef pazar karması belirlenmeli ve otel kapasitesi pazar bölümlerine tahsis edilmelidir. Modelin beşinci aşamasında ise, talepteki zamana bağlı değişimlerin değerlendirilmesi, pazar bölümlerine yeniden oda tahsisinin yapılması gerekmektedir. Altıncı aşamada, iptal, gerçekleşmeyen konaklama gibi rezervasyon iptallerinin değerlendirilmesi, rezervasyon taleplerindeki değişimlerin izlenilmesi gerekmektedir. Son aşama olarak yedinci aşamada ise, günlük performansın gözlenmesi, fiyat değişimlerin değerlendirilmesi, taktik değişimlerin gerçekleştirilmesi ve rezervasyon görevlilerine geri besleme yapılması gerekmektedir. Bunun sonucunda da mevcut uygulama üzerinde değişiklikler yapılarak çalışanların ödüllendirilmesi ve gerekli teşviklerin yapılması için programlar düzenlenmelidir.

Harris ve Peacock (1995) birbirini takip eden 8 aşamalı bir GY modeli geliştirmişlerdir. Modelin ilk aşamasında, pazarla ilgili talep tahminleri yapılırken ikinci aşamada pazar bölümlendirme yapılmaktadır. Üçüncü aşamada yönetim kademesi işletmenin kapasite seviyesini belirlemektedir. Dördüncü aşamada, işletme ikinci aşamadaki pazar bölümlerine ait bilgileri kullanarak fiyat belirlemesini gerçekleştirmektedir. Beşinci aşamada kapasite dağılımı yapılmaktadır. İşletmenin kapasite envanterinin müşteri sınıflarına tahsis edilmesi bu aşamada gerçekleşmektedir. Altıncı aşamada, talebin düşük veya yüksek olmasına bağlı kalınarak fiyat değişim

hareketleri gerçekleştirilir. Örneğin, otelcilik sektöründe talebin düştüğü zamanlarda indirimli fiyatlar uygulanarak talep çekilmeye çalışılırken, talebin yüksek olduğu zamanlarda indirimli fiyat uygulamaları kaldırılarak fiyatlar yükseltilir. Böylelikle işletme taktiksel düzeyde fiyat değişim hareketinde bulunmaktadır. Yedinci aşamada, işletmede veya piyasada oluşan değişimlere göre kapasitenin yeniden programlanması ve dağılımı gerçekleştirilir. Modelin son aşamasına gelindiğinde, sonuçlar ve ölçümler gerçekleştirilir. Sonuçlar ve ölçümler ise, taktik fiyatlandırmalar ve kapasitenin yeniden dağıtımına ilişkin gelen geri bildirimlerle gerçekleştirilir.

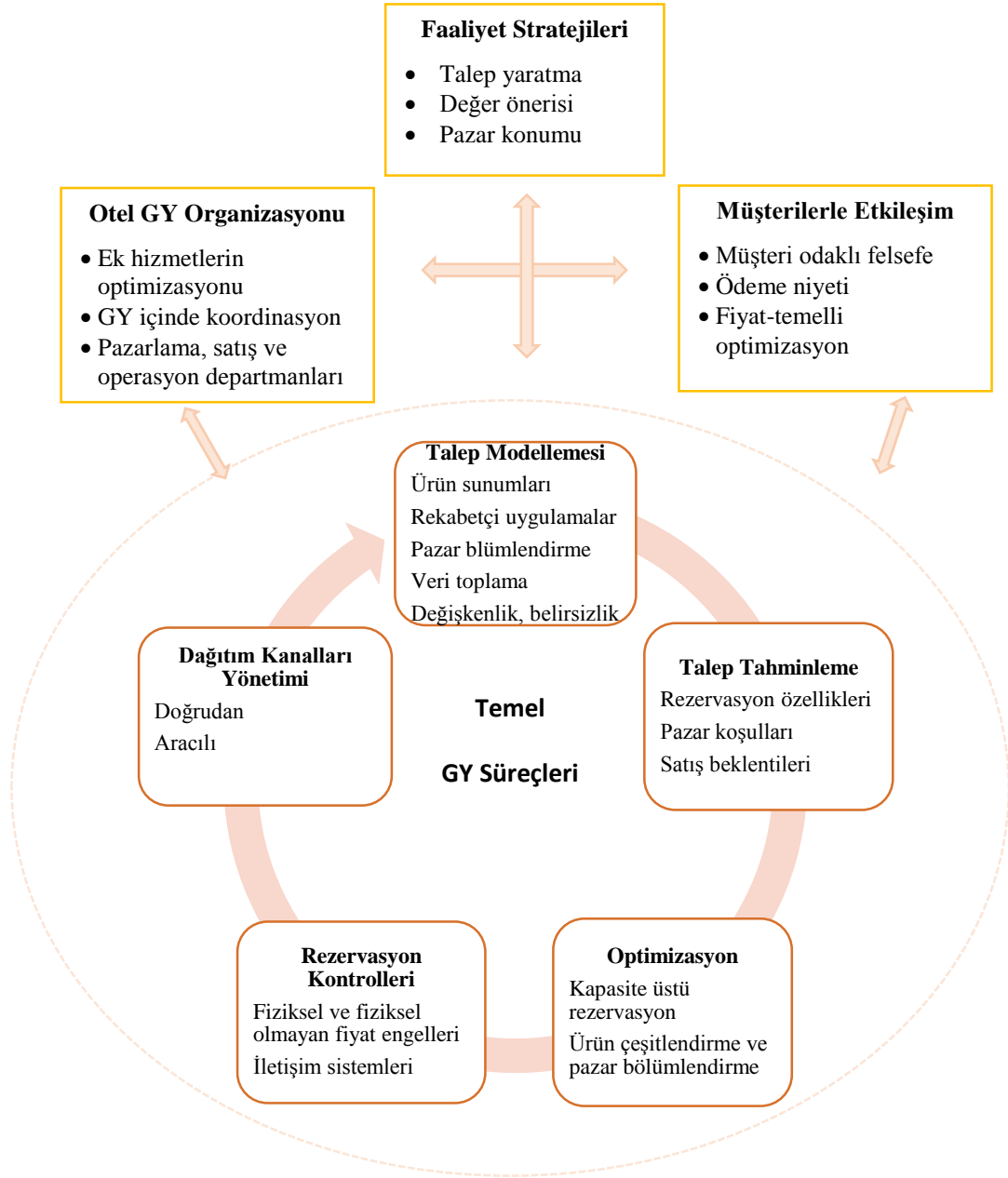
Yeoman ve Watson'ın (1997) geliştirdiği GY modeli ise oluşturulan diğer modellerden farklıdır. Yeoman, GY sistemini birbiriyle etkileşimli üç alt sistemden oluşturmaktadır. Bu alt sistemler; *öngörü sistemi*, *insan sistemi* ve *strateji sistemi*dir. Öngörü sisteminde, işletmenin geleceğe yönelik doğru talep tahminleme yapması gerektiği ifade edilmektedir. İnsan sistemi ise GY uygulamalarının doğru yapılması konusunda önemli faktörlerden bir tanesidir. Takım çalışması GY sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Strateji sistemi, işletmenin politikaları, müşteri ve pazar bölümlendirmesine ilişkin alt sistemdir.

GY konusunda çalışmaları bulunan ve bu anlamda akademik alan yazına önemli katkılarda bulunan Donagy vd.'nin (1997) GY modeli ise 10 basamaktan oluşmaktadır (Ören, 2005). Bu basamaklar; *personel, talep analizi, pazar bölümlendirme, optimal müşteri karmasının belirlenmesi, alternatif maliyetlerin belirlenmesi, kapasite basamaklarının saptanması, GY sisteminin tanıtılması, müşterinin uyumunun sağlanması, işletimin değerlendirilmesi ve harekettir.*

Emeksiz (2002) ise otel işletmeleri için beş aşamadan oluşan GY uygulama modelini geliştirmiştir. Modele göre, birinci aşamada, GY için hazırlık yapılmaktadır. Hazırlık aşamasında, yönetim onayı ve desteği, stratejilerin oluşturulması, GY komitesinin kurulması, mevcut veri bankasının kullanılması ve çalışanların GY için eğitimi yapılmaktadır. İkinci aşamada ise arz ve talep analizi gerçekleştirilmektedir. Üçüncü aşamada, talep değişimlerinin izlenmesi ve faaliyetlerinin yönetimi gerçekleştirilmektedir. Buna göre, işletme pazar bölümlerinin talep düzeylerinin tahminini yapmalı, bölgesel talebi, rakipleri ve dış etkenleri izlemeli, kapasite ve fiyat düzenlemeleri yapmalı ve GY'de günlük faaliyetler yönetmelidir. Dördüncü aşama,

faaliyetlerin değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, işletmede geleneksel gelir ve doluluk göstergeleri, GY’de niteliksel ve niceliksel değerlendirmeler, GY faaliyet sonuçlarının çalışanlara bildirim ve çalışanların teşviki ve ödüllendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Son aşama ise, değişim kararlarının uygulanmasıdır. Bilgisayarlı getiri yönetim sistemi olarak geliştirilen bu model, otel yöneticilerine işletmenin getirisini ve finansal performansını artırmada yardımcı olmaktadır (Emeksiz, Gürsoy ve İçöz, 2006; Law, Leung ve Buhalis, 2009: 610).

Noone vd. (2011) tarafından geliştirilen diğer GY modeli ise Şekil 1’de gösterilmiştir. Bu modelde temel GY süreçlerinin işleyişi yeniden tanımlanmıştır.



Şekil 1. Getiri Yönetim Süreci

Kaynak: Noone, McGuire ve Rohlfs, 2011: 295

2.1.6. Otel işletmelerinde doluluk ve gelir göstergeleri

Otel işletmelerinde GY uygulamalarının değerlendirilmesi ve hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının bilinmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde GY uygulamalarının başarısını oda doluluğu ve gelir oranları göstermektedir. Çünkü oda

doluluğu otellerde önemli faaliyet göstergelerinden biridir. Otel işletmelerinde doluluk göstergeleri Tablo 1’de gösterilmektedir (Emeksiz, 2002: 114-115).

Tablo 1. Otel İşletmelerinde Doluluk Göstergeleri

Türü	Hesaplanması	Kullanımı
Oda doluluğu	Satılan oda sayısı/Toplam oda sayısı	Satılan oda yüzdesini gösterir.
Satılabilir oda doluluğu	Satılan oda sayısı/Satışa hazır oda sayısı	Arızalı ve bakımdaki odalar fiziksel kapasiteden düşülür.
Yatak doluluğu	Satılan yatak sayısı/Satışa hazır yatak sayısı	Yatak sayısı üzerinden değerlendirme şansı vermektedir. Ek yataklar hesaba katılır.
Geceleme yapan kişi oranı	Geceleyen kişi sayısı/Satışa hazır yatak sayısı	Geceleme yapan kişi sayısını gösterir.
Çift kişilik doluluk	Çift kişiye satılan oda sayısı/Toplam çift kişilik oda sayısı	Twin odaları çift kişilik olarak hesaba katar.
Doluluk çoğaltan oranı	Birden fazla müşteriye satılan oda sayısı/Satılan oda sayısı	Toplam oda sayısının ne kadarının birden fazla müşteriye satıldığını gösterir. Yiyecek-içecek gelirlerinin tahmininde, oda müşteri ihtiyaçlarının tespitinde kullanılır.
Oda başına müşteri sayısı	Müşteri sayısı/Satılan oda sayısı	Birden fazla kişiye hangi oranda satıldığını ve bir odada kaç kişiye hizmet verildiğini gösterir.

Kaynak: Kasavana, 1995: 318; Emeksiz, 2002: 114-115

Otel işletmelerinin GY uygulamalarında performans göstergelerinden biri de gelirdir. Eskiden doluluğu yüksek olan otel işletmelerinin daha çok kâr yapar düşüncesi yerini ADR (Ortalama günlük oda fiyatı), REVPAR (Satılabilir oda başına gelir) gibi birimleri yüksek olan işletmelerin kârı daha fazladır düşüncesine bırakmıştır. Elbette bir işletmenin doluluğu önemlidir ancak en nihayetinde ticari işletmelerin amacı kâr elde etmektir. Bu düşünceyle elde edilen gelirlerin ne kadarının kâra dönüştüğü önemlidir. Bu amaçla otel işletmelerinde kullanılan gelir göstergeleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Otel işletmelerinde Gelir Oranları

Türü	Hesaplanması	Kullanımı
Ortalama günlük oda fiyatı (Average Daily Rate – ADR)	Gerçekleşen odalar geliri/Satılan oda sayısı	Potansiyel ortalama oda fiyatından yapılan indirimler sonucunda ne kadar kayıp olduğunu gösterir.
Satılabilir oda başına gelir (Revenue per Available Room – REVPAR)	Gerçekleşen odalar geliri/Satışa hazır oda sayısı	Toplam arz edilen oda üzerinden hangi fiyata ulaşıldığını gösterir.
Müşteri başına oda geliri	Gerçekleşen odalar geliri/Müşteri sayısı	Konaklayan müşteri başına elde edilen oda gelirini gösterir.
Müşteri başına yiyecek – içecek geliri	Gerçekleşen yiyecek-içecek geliri/müşteri sayısı	Pansiyon satışlarına odalar gelirinden ayrı bakılmasını sağlar.
Müşteri başına gelir	Toplam gelir/Müşteri sayısı	Oda ve pansiyon dışındaki gelirlerin eklenmesiyle toplam gelire ulaşılır.
Potansiyel ortalama oda fiyatı (1)	(Çift kişilik doluluk oranı x Fiyat farkı) + potansiyel ortalama tek kişilik fiyat	Ulaşılması gereken hedef fiyatı gösterir. İndirimlerde değerlendirme yapma olanağı sunar.
Potansiyel ortalama oda fiyatı (2)	Oda tipleri kapı fiyatı toplamı/Oda tipi sayısı	Ulaşılması gereken hedef fiyatı gösterir. İndirimlerde değerlendirme yapma olanağı sunar.
Potansiyel odalar geliri	Potansiyel ortalama oda fiyatı x toplam oda sayısı	Ulaşılabilecek en yüksek odalar gelirini gösterir.

Kaynak: Kasavana, 1995: 31; Emeksiz, 2002: 116

2.2. Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi ile Online Kanal Yönetimi ve Teknolojilerinin Etkileşimi

Bu bölümde otel işletmelerinde GY ile online kanal yönetiminin etkileşimi konusu işlenmiştir. Bu bağlamda, online kanal yönetimi, online kanal yönetiminde kullanılan bilgi teknolojileri ve danışmanlık şirketleriyle online kanal yönetimi konuları ele alınmıştır.

Online kanallar, otel işletmelerinin oda satışlarını internet üzerinden gerçekleştirebileceği e-ticaret ortamlarıdır. Bu bağlamda, otel rezervasyonlarının ve satışlarının yapıldığı seyahat siteleri ve otel web siteleri internet üzerinden çalışan sanal satış ofisleri olduğu söylenebilir. Özellikle son yıllarda, çoğu alanda artan e- ticaret uygulamalarıyla birlikte gelişen online kanallar, otel işletmelerini bu kanallarda var olmaya itmiştir. Artık rezervasyon ve satış işlemleri sadece otelin rezervasyon ofisinden ya da resepsiyon bankosundan değil, internet üzerinden de bu işlemler gerçekleştirilmektedir. İnternetin bu anlamda etkili, verimli ve düşük maliyetli olması (Law vd., 2009: 609), online kanalların önemini daha da artırmaktadır. Kaya ile yapılan özel görüşmede online kanalların önemi vurgulanmıştır. Kaya'nın ifadeleri şu şekildedir⁴:

“Eskiden GY doğru zamanda, doğru fiyattan, doğru odayı, doğru kişiye satmak olarak tanımlanırken günümüzde bu tarif değişmiştir. Artık GY'nin şöyle bir tanımı var “doğru zamanda, doğru müşteriye, doğru fiyattan ve **doğru kanaldan**” olarak değişmiştir.”

Geçmişte elektronik dağıtım kanalı olarak ele alınan MRS, GDK ve İnternet (Kimes, 2000; Kaya, 2008) günümüzde bilgisayar bağlantılarının neredeyse tamamının internet üzerinden gerçekleşmesiyle *online* ismiyle ele alınmaktadır (Xiang ve Gretzel, 2010; Inversini ve Massiero, 2014). Aynı zamanda sektörde de online kanal yönetimi ifadesi kullanıldığı görülmektedir.⁵ Bu çalışmada da günümüz koşullarına uyularak online kanallar *GDK, Online Seyahat Acentaları, otelin kendi web sitesindeki rezervasyon sistemi, sosyal medya hesaplarındaki rezervasyon sistemi ve mobil rezervasyon*

⁴ Hotel Linkage Firması İş Geliştirme Direktörü Erhan Kaya ile “GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşim” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 09 Ocak 2016

⁵<http://cenksabuncuoglu.com/online-rezervasyon-kanallarinin-yonetimi>;
http://onlinehotelbusiness.com/online_otel_cozumleri_hakkimizda.asp?Dil=Tur;
<http://hotelrunner.com/tr/ozellikler/kanal-yoneticisi> (Erişim Tarihi: 21.12.2015)

uygulaması olarak sınıflandırılmış ve ele alınmıştır. Bununla birlikte, online kanal yönetiminde kullanılan bilgi teknolojileri ise, henüz yeni kullanımda olan *fiyat araştırma aracı (rate shopper)*, *kanal yönetim aracı (channel manager)*, *online imaj yönetim aracı (online reputation management tool)* gibi yeni teknolojik yazılımlar incelenmiştir. Bunun yanında otel işletmelerinin kullanmış olduğu *paket programlar*, *getiri yönetim yazılımı* ve *rezervasyon motoru* ele alınmıştır.

2.2.1. Online kanal yönetimi

Bölgesel rekabet içindeki otel işletmelerinde dağıtım en kritik faktörlerden biridir (Buhalis, 2001: 7). Bunun için seyahat ve turizm sektöründe elektronik dağıtım kanalları geliştirilmiş ve işletmeler çok uzaktaki satış noktalarında bile ürünlerini satabilme imkânı kazanmışlardır. İşletmelere bu imkânı veren, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan bir dizi yeniliktir. Artık insanlar tatil planlarını ve rezervasyonlarını internet üzerinden gerçekleştirir hale gelmişlerdir (Kim, Kim ve Han, 2007: 591).

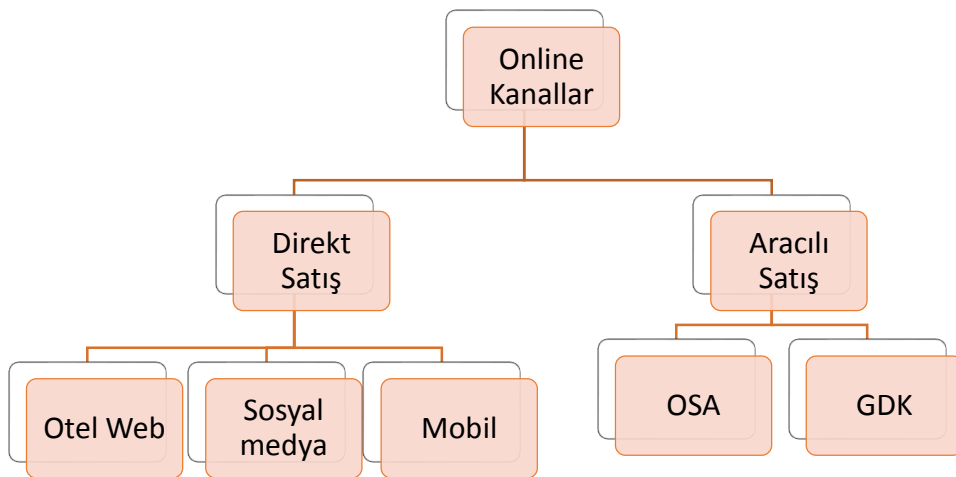
İnternetin hayatın tüm alanlarına girmesi bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesine büyük katkı sağlamış (Guo vd., 2014: 104), rezervasyon sistemlerini günümüzde internet üzerinden çalışan online sistemlere dönüştürmüştür. İnternetin gelişmesiyle birçok online seyahat acentası ve otel web sitesi üzerinden online rezervasyon almaya imkân tanıyan dağıtım kanalları sektöre açılmıştır. Böylelikle otel işletmelerinde dağıtım kanalı olarak internetin önemi gittikçe artmış ve büyümüştür. Örneğin, büyük otel işletmeleri ve dünya çapındaki zincir otellerin internet tabanlı rezervasyonlarının 2003 yılında %27,1 iken, 2007 yılında %45.4'e yükselmiştir (Noone ve Mattila, 2009: 272). 2012 verilerine göre bu oran %57'ye çıkmıştır.⁶ Artık online kanallar, borsa gibi sürekli takip edilmesi gereken interaktif bir alana dönüşmüştür. Çünkü sürekli fiyat takibi, fiyatların güncellenmesi, talep ve kapasite yönetimini içeren bir dizi karmaşık işlemleri içermektedir. Aynı zamanda, online kanalların her biri satış ve pazarlama aracıdır. İyi yönetilmesi işletmenin kârlılığını etkileyebilmektedir.

Otel işletmeleri geleneksel doğrudan satışlarda olduğu gibi kendi web sitesinden rezervasyon alabilmekte ve satış yapabilmektedir. Bunun yanında online seyahat acentaları (Örn; Booking.com, Expedia.com vb.) üzerinden de rezervasyon almaktadır.

⁶ <http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics/> (Erişim Tarihi: 31.08.2016).

Online dağıtım kanalları otel işletmelerine müşteri taleplerinin artışında yardımcı olurken, optimal fiyatlandırma yapılarak gelirlerin artırılmasına da katkıda bulunmaktadır (Tso ve Law, 2005: 302). Ancak, online seyahat kanallarının sayıca fazla olması ve bu kanalların takip edilmesi, her birine fiyat girilmesi ve güncellenmesi de ayrı bir istihdamı gerektiren bir iş alanına dönüşmüştür. Teknolojik yeniliklerle birlikte online kanal yönetimi teknolojilerinin (yazılım) gelişmesiyle tek bir noktadan fiyat birimi girilerek hem otelin kendi sitesindeki fiyatlarına hem de diğer online kanallardaki fiyatlarına yansıtılabilmektedir.

Online platformda doğrudan satış kanalları, otel işletmelerinin hiçbir aracı kullanmadan ve aracı komisyonu ödemediği rezervasyon ve satışını gerçekleştirebildiği kanallardır. Bunlar, otelin web sitesi, sosyal medya hesapları ve mobil rezervasyon uygulamasıdır. Bununla birlikte, online platformda aracılı satış kanalları ise, otel işletmelerinin bir aracı kullanarak oda satışlarını gerçekleştirdiği kanallardır. Otel işletmeleri aracılarla belirli komisyon karşılığında yaptığı anlaşmalarla dünyanın birçok yerinde oda satışlarının yapılması imkânını kazanmıştır. Otel işletmelerinin online platformda odalarını satabileceği aracı kanallar, OSA'lar ve GDK'lardır. MRS'ler ise, özellikle zincir otel işletmelerinin kapasitelerini tek bir merkezden yönetilmesini sağlayan sistemler olduğu için bir kanal olmamakla birlikte çalışma prensibinin anlaşılabilirliği için çalışmada yer verilmiştir. Turizm sektöründe online dağıtım kanalları Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Online Dağıtım Kanalları

Kaya ile yapılan özel görüşmede online kanalların da artık ayrı bir birim olması gerektiği, Getiri yöneticisinin online satışları diğer satış türleri gibi konumlandırması gerektiği vurgulanmıştır. Buna göre kârlı olan kanalların bir fırsat olarak görülüp değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir. Kaya'nın konuya ilişkin ifadeleri şöyledir:⁷

“Otellerin satış-pazarlama departmanı altında grup, acente, şirket ve banket satışı bulunmaktadır. Ancak gelinen noktada online satış diye bir alt birimin açılması gerekmektedir. Çünkü bu ayrı bir segmenttir. Getiri yönetimi mutlaka pazar segmentleriyle ilişkilidir. Bir GY müdürü şu iki kararı doğru vermelidir. 1) Ürünü online da hangi kanallardan satacak. 2) Online'ını offline'a (çevrimdışı) göre nasıl pozisyonlayacak, nasıl bütçeleyecek. Otelin yüzde kaçını online ortamdan satacak. Bu anlamda şüphesiz GY ve online kanal yönetimi etkileşim içerisindedir. Sadece hangi kanallar daha kârlıdır buna bakılması gerekmektedir.

2.2.1.1. Merkezi rezervasyon sistemi (MRS – Central Reservation System)

Konaklama sektöründe rezervasyon işlemi oldukça önemlidir ve yoğundur. Hizmet işletmeleri içerisinde seyahat ve turizm sektöründe bu yoğunlaşmanın fazla olduğu açıkça görülmektedir. Büyük ve uluslararası işletmeler rezervasyon işlemlerini daha kolay ve hızlı yapabilmek için MRS'yi geliştirmişlerdir. İlk elektronik MRS Amerikan Havayolları şirketi tarafından 1946 yılında geliştirilmiştir (Inkpen, 1998: 132). Konaklama sektöründe MRS'nin kurulmasındaki temel amaç, kapasite yönetimini gerçekleştirmek, seyahat acentası gibi aracı şirketlere fiyat ve müsaitlik bilgisini verebilmektir (Buhalis, 2003: 194).

Geçmişte müşteriler konaklama rezervasyonu yapmak için mektup, telefon, teleks, faks gibi iletişim sistemleriyle taleplerini otellere bildirirken, otellerde aynı kanallarla müşterilerine geri bildirim yapmışlardır (Buhalis, 2003: 225). Sonrasında konaklama sektöründe de kullanılan MRS iş akışını kolaylaştırmış, zaman ve maliyetten tasarruf sağlamıştır. Konaklama sektöründe ilk MRS'yi geliştiren ve kullanan Sheraton otelleri olmuştur. İlk konaklama MRS'si olarak bilinen Rezervatron 1, 1958 yılında

⁷ Hotel Linkage Firması İş Geliştirme Direktörü Erhan Kaya ile “GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşim” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 09 Ocak 2016

geliştirilmiştir (Lundberg ve Lundberg, 1993: 78). Bu gelişmelerin ardından 1965 yılında Holidex MRS'si, 1970'li yılların başında Westron MRS'si konaklama sektöründe kullanılmaya başlanarak rezervasyon uygulamalarında farklılık yaratmışlardır (Schmid, 1994: 23). Ancak ilk MRS'ler ürün pazarlamasında olumlu etkiler yaratırken, otel işletmelerinin tüm fiyatlarını elektronik ortama yükleyememesi yine telefonla teyit etme maliyetini ortadan kaldıramamıştır. Zaman içerisinde gelişen MRS'ler otellerin tüm fiyat listesini, bilgilerini, paket tanımlamalarını ve fiyatlarını listelemeye başladıktan sonra gerçek anlamda pazarlama aracına dönüşmüşlerdir. MRS'ler genel olarak zincir otel işletmelerinin dâhil olduğu, GDK vasıtasıyla pazarlamaya imkân tanımışlardır. Örnek olarak, The Hotel Industry Switch Company (Thisco) gibi MRS'lerin genel olarak amacı büyük otel işletmelerinin GDK'larda pazarlanmasını sağlamaktır (Inkpen, 1998: 162). Sonradan geliştirilen GDK ile MRS arasında kurulan bağlantı sistemi ile seyahat acentaları GDK üzerinden otel MRS'sine ulaşması kolaylaşmış ve otomatik rezervasyon yapabilme imkânı doğmuştur (Buhalis, 2003: 223-226). Otel MRS örnekleri ve türleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Otel MRS Örnekleri ve Türleri

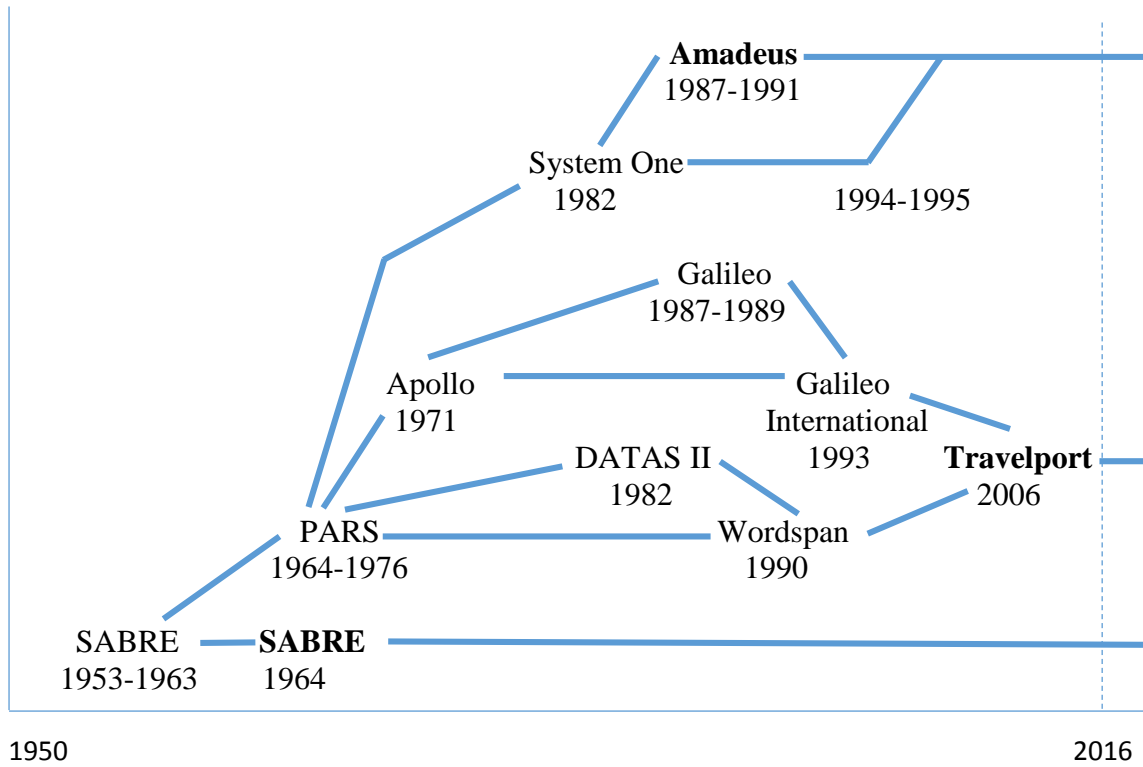
MRS ve KYS Örn, Micros/Fidelio OPERA	Amacı, bireysel otel işletmeleri için rezervasyon fonksiyonu ve kapasite kontrolüne yardım etmek.
Zincir Otellerin MRS'si Örn, Intercontinental's Global	Amacı, otelin tüm bölümlerindeki getiriyi artırmak, tüm rezervasyonlarda MRS'lerin koordinasyonunu sağlamak ve otel odalarını GDK ve İnternet üzerinden dağıtmak.
Bağımsız rezervasyon Sistemleri Örn, Utell	Amacı, küçük ve bağımsız otel işletmelerini veya otel zincirlerini kendi sistemleri üzerinden GDK ve internete dağıtmak.
Stratejik ortaklıklar ve konsorsiyumlar Örn, Best Western's Star	Amacı, sisteme kayıtlı olan birlik üyelerinin GDK ve internetle birlikte Merkezi Rezervasyon Ofisleri üzerinden kapasitelerini dağıtmak.

Kaynak: Buhalis, 2003: 223

2.2.1.2. Global dağıtım kanalı (GDK – Global Distribution System)

Uçak bileti, paket tur, otel odası gibi hizmet işletmelerinin ürünleri rezervasyon uygulamalarının yoğun olduğu alanlardır. Ancak, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, kapasite yönetimi, getiri yönetimi gibi uygulamalar ilk olarak havayolu ulaştırma sektöründe gelişmiştir (Bentley, 1996: 142).

Başlangıçta uçak bileti rezervasyonları havayolu işletmelerinin basmış oldukları broşürler üzerinden manuel olarak takip edilmektedir. Seyahat acentaları gelişen müşteri taleplerini değerlendirip havayolu işletmelerine telefonla bağlanıp broşür bilgilerini teyit etmekte ve koltuk bilgisini almaktadır. Müşteriye sunulan bilgilerle birlikte eğer müşteri kabul ederse havayolu işletmesi tekrar aranıp rezervasyon işlemi gerçekleşmektedir (Bennett, 1996). Havayolu işletmeleri, kendi iş akışını kolaylaştırmak için bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini kullanmaya başlasalar bile sonraları küresel ölçekte dağıtım sisteminin temelini de oluşturmuşlardır (Kaya, 2008: 56). Birçok seyahat acentası GDK'lara üye olarak sisteme üye olan havayolu, otel, araç kiralama şirketleri vb. sektörlerin ürünlerini satabilmektedir. Sonuç olarak, havayolu, otel veya araç kiralama işletmeleri ürünlerini dünyanın birçok yerinde pazarlanmasını istiyorsa, GDK'ya üye olarak ürün bilgilerini bu sisteme girmek durumunda kalmıştır. Çünkü GDK'lar adından da anlaşılacağı üzere işletmelerin küresel ölçekte pazarlanmasına aracılık eden dev şirketlere dönüşmüşlerdir. Bununla birlikte, günümüze kadar gelebilen GDK'ların rezervasyon ve satış yapabilen sistemler olarak ilk ortaya çıkış tarihleri, hangi şirketlerle birleştikleri ayrıntılı olarak Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Tarihsel Süreç İçerisinde Global Dağıtım Kanalları

Kaynak: Kärcher, 1996: 20'den uyarlanmıştır.

GDK'lar elektronik ortamda rezervasyon yapabilme özellikleriyle havayolu ulaştırma, turizm, araç kiralama gibi sektörleri de etkileyerek dünyanın her yerinde pazarlanmasına aracılık etmiştir. Bu haliyle birinci kuşak GDK olarak adlandırabileceğimiz bu sistemler internetin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla farklı bir boyut kazanmıştır. Artık online GDK olarak da adlandırabileceğimiz bu dağıtım kanalları otel işletmelerinin dünyanın birçok yerinde pazarlanmasında ve satılmasında önem arz etmektedir.

2.2.1.3. Otel web sitesi yönetimi

Web siteleri işletmeler için uygun maliyetli araçlar olarak oldukça önemlidir (Law vd., 2009: 606). Aslında otel web siteleri dijital stratejilerin çekirdeğidir (Baloğlu ve Pekcan, 2006:). Çünkü turizm ve otelcilik sektöründe web adresinin kalitesi müşteri memnuniyeti ve satın alma niyeti üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahiptir (Bai, Law ve Wen, 2008:). Bu sebeple birçok otel işletmesi artan online hizmet alma talebi karşısında ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmak, müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve online satış yapmak için kendi web sitelerini kurmuşlardır (Law, Qi ve Buhalis, 2010: 297). Bu sayede otel işletmeleri kendi web adresleri üzerinden satışlarını gerçekleştirerek, online seyahat acentalarına vermiş oldukları yüksek komisyon ücretlerinden kurtulmaktadırlar.

Otel işletmelerine web site tasarımında bulunan veya teknoloji danışmanlık hizmeti sunan birçok firma olmakla birlikte, işletmeye uygun web tasarımının gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Bunun için teknoloji danışmanlık şirketlerinde standart veya özel tasarım seçenekleri bulunmaktadır.⁸ Otele ait kullanışlı ve estetik web sitesinin oluşturulması gerekmektedir.

Tüm otel işletmelerinin, butik otelden beş yıldızlı otele kadar, web sitesinde bir rezervasyon motoru olabilir. Bu sayede, otel işletmeleri online seyahat acentalarının almış oldukları komisyon ücretlerinden ve web sitesinin sadece bir katalog olmasından kurtulabilir. Yapılması gereken şey, KYS'ye entegre edilebilen ve çift yönlü iletişim halinde olan bir rezervasyon motorunun kurulmasıdır. Böylelikle otel işletmesi aracısız bir şekilde doğrudan rezervasyonlar alabilmektedir.⁹ Ancak dikkat edilmesi gereken husus, web sitesinin açık, anlaşılır, kolay erişilebilir ve kolay kullanılabilen ara yüzlerinin

⁸ <http://www.elitema.com.tr/Web-tasarim.html> (Erişim Tarihi: 20.12.2015)

⁹ <http://www.hotellinkage.com/booking-engine/4586428730> (Erişim Tarihi: 20.12.2015)

olmasıdır. Bununla birlikte, otel web sitesini ziyaret eden ziyaretçilerin potansiyel müşteriden, ürünleri satın alan müşteriye dönüştürülmesi için muhakkak bir rezervasyon motorunun olması gerekmektedir. Çünkü, otel işletmelerinin web sitelerinde kurmuş oldukları rezervasyon motoru, online satışlarda en masrafsız seçenektir. Otel web rezervasyon motoru sadece kurulum ücreti gerektirir ve alınan her rezervasyon artık otel için daha fazla kâr anlamına gelir¹⁰. Booking.com gibi online seyahat acentalarının otellerden almış oldukları standart komisyon oranı minimum %15'dir. Bununla birlikte, otelin görünürlüğünün artması yani yapılan aramalarda en üst sıralarda çıkması isteniyorsa komisyon oranı artabilmektedir.¹¹ Dolayısıyla verilen komisyonlar bir otel için çok ciddi rakamlar olmakla birlikte, otelin kendi web adresinden rezervasyon almasının önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Kaya ile yapılan özel görüşmeden elde edilen verilere göre otel web sitesi üç nedenden dolayı oldukça önemlidir. Bunlardan *birincisi*, otel web sitesinden alınan rezervasyonun otele maliyeti en az olan kanal olmasıdır. *İkincisi* devamlı misafirlerin kazanılmasında web sitesinin etkisi vardır. Web site üzerinden satış sağladığı için bu aynı zamanda maliyeti de düşürür. *Üçüncüsü* web sayfası üzerinden gelen rezervasyonlarda yer alan müşteri bilgilerini otel işletmesi kullanabilmektedir. Aracılı kanallardan gelen misafir bilgilerinin tamamı otelle paylaşılmamaktadır. Kaya'nın konuya ilişkin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:¹²

“Otelin web adresinin olması çok önemlidir. Bununla birlikte satış kanalı olarak daha da önemlidir çünkü aracısız bir şekilde komisyon ödemediğiniz satış yapabileceğiniz bir kanaldır. Ancak birçok otel bu fırsatı değerlendirememektedir. Bu satış kanalı neden çok önemlidir sorusuna gelecek olursak,

- 1) Otele maliyeti en ucuz olan kanaldır. Burada ödediğiniz komisyonlar % 2 - 3 oluyor. Bu da zaten komisyondan ziyade kullanım ücretidir.

¹⁰<http://crsturkeyf.com/for-hotels/webhotelier-booking-engine/?lang=tr> (Erişim Tarihi: 18.12.2015)

¹¹<http://www.melihguney.com/otelinizin-booking-comda-ki-sirasini-nasil-yukseltebilirsiniz.html> (Erişim Tarihi: 10.02.2016)

¹² Hotel Linkage Firması İş Geliştirme Direktörü Erhan Kaya ile “GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşim” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 09 Ocak 2016

- 2) Return misafirlerdir (devamlı misafirler). Yani işletmeye devamlı gelen misafirlerdir. Devamlı gelen müşterilerin otelin direkt kanalından rezervasyon yapmasına olanak tanınmalıdır.
- 3) OSA üstünden yapılan satışlarda müşteriler otelin müşterisi değil hangi aracı kanalla geliyorsa o kanalın müşterisidir.”

Yukarıda bir web sitenin neden önemli olduğuna değinilmektedir. Bununla beraber otel web sayfasında rezervasyon motorunun kurulmasının maliyet olarak oldukça yüksek olduğunun bilinmesi gerekir. Bunu oteller için tasarlayan teknoloji firmaları rezervasyon motoru teknolojisini işletmenin web sayfasına entegre ederek doğrudan satış alabilmesini sağlamaktadır. Kaya ile yapılan özel görüşmede ortaya çıkan ifadeler şunlardır:¹³

“Rezervasyon motorunun otel işletmesinin tek başına oluşturması pek mümkün değildir. Çünkü bu yazılımlar oldukça maliyetlidir. Altında güvelik sistemleri ve yazılım maliyetleri vardır. Dolayısıyla işletmeler bu hizmeti üçüncü parti teknoloji danışmanlık şirketlerinden almak zorundadır.”

Otel web siteleri için önemli olan diğer bir husus, internet ortamında yapılan aramalarda ilk sıralarda görünmektir. Eğer online bir gezgin bir destinasyon için arama motorlarında otelin web sitesine ilk sıralarda göremiyorsa, otelin web sitesinden satış yapma şansı düşmektedir. Bu yüzden, otel işletmeleri görünürlüğü artırmak için Arama Motoru Optimizasyonu (AMO - Search Engine Optimization) ismiyle çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmaların temel amacı, web sitesinin arama motorlarında üst sıralarda çıkmasını sağlayarak hem görünürlüğünü artırmak hem de potansiyel müşterilerin siteye çekilerek oda satışını gerçekleştirmektir.¹⁴ Teknoloji danışmanlık şirketleri AMO için arama motorlarına hükmetme olarak değerlendirmektedir.¹⁵ Münferit veya zincir otel işletmeleri yapılan aramalarda görünürlüğü artırmak için anahtar kelimeleri belirleyerek bütçelerine göre AMO çalışmaları yürütmektedir.

¹³ Hotel Linkage Firması İş Geliştirme Direktörü Erhan Kaya ile “GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşim” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 09 Ocak 2016

¹⁴ <http://www.hotellinkage.com/seo/4586428750> (Erişim Tarihi: 22.12.2015)

¹⁵ <http://hotelrunner.com/tr/ozellikler/online-pazarlama-seo> (Erişim Tarihi: 22.12.2015)

2.2.1.4. Online seyahat acentaları yönetimi

Turizm sektöründe bilgi teknolojileri görülmemiş bir etkiye sahiptir (Inversini ve Masiero, 2014: 272). Özellikle bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte günümüzde seyahat eden kişiler online olarak uçuş bileti ve otel odası rezervasyonu yapabilmekte, araç kiralayabilmekte ya da satın alabilmektedir (Ling, Gua ve Yang, 2014: 234). Online seyahat acentası ya da üçüncü parti web sitesi ismiyle anılan (Toh, Raven ve DeKay, 2011: 181) bu siteler belirli komisyon karşılığında internet üzerinden rezervasyon ve satış yapan dağıtım kanalı işlevi görmektedir. Geleneksel olarak devam eden seyahat işletmeleri olmakla birlikte, internet üzerinden rezervasyon ve satış yapan acentalar türeyerek otel - acenta ilişkilerine farklı bir boyut kazandırmıştır (Guillet ve Law, 2015: 95). Booking.com gibi online seyahat acenteleri müşterilerine en iyi fiyat garantisi vermeyi hedefleyen (Law, Chan ve Goh, 2007: 496) acenteler olarak sektöre girmiş ve otellerle yapılan ikili anlaşmalarla belirlenen komisyon karşılığında otel odalarının satışını gerçekleştirmektedir. Yapılan araştırmalar, online seyahat acentaları ve sosyal medya aracılığıyla oda rezervasyon ve satış yaptırmanın popülerlik kazandığını göstermektedir. Otel işletmeleri de bu yeni eğilimleri göz önünde bulundurarak online kanallar aracılığıyla satışlar yaparak rakiplerine göre avantaj sağlayabilmektedir (Invesini ve Masiero, 2013: 273). Çünkü online rezervasyonların çoğunluğu OSA'lar üzerinden gerçekleşmektedir (Pan, Zhang ve Law, 2013).

OSA'lar çalışma prensiplerine göre yani iş modellerine göre üçe ayrıldığı görülmektedir. Bunlar; (Law vd., 2007; Starkov and Prize, 2003)

- Merchant model olarak ifade edilen perakendeci model,
- Acenta (komisyon alınabilir) modeli,
- Opak model.

Merhant modelde OSA'lar otel işletmelerinin odalarını belirli bir ücretten satın alırlar ve üzerine kendi komisyonlarını koyarlar. Otel işletmeleri herhangi bir komisyon ödemez. *Acenta modelinde* yani komisyon alınabilir model diye ifade edilen sistemde, OSA'lar otel odalarının satışından belirlenen oranda komisyon alırlar. Otel işletmesi kendi web sitesinden ilan ettiği direkt satış fiyatını acenta modelinde de aynı fiyatla yansıtır. Örneğin, Expedia üzerinden satılan bir odanın %20 oranında komisyon vererek 20TL'sini acentaya komisyon karşılığı vermesi gibi. *Opak modelde* OSA ile otel arasında

bir sözleşme yapılarak, odaların müşterilerden gelen tekliflere göre satılması sistemi vardır. En çok bilineni Priceline şirkettir. Bu sistemde gelen teklifler otel işletmesine bildirilir ve otel isterse gelen teklifi reddedebilir. Dünyada popüler olan seyahat acentaları ve iş modelleri Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Popüler Online Seyahat Acentaları ve Faaliyet Modelleri

Popüler Online Seyahat Acentası	Bağlı Olduğu Şirket	Faaliyet Modeli	En Çok İlgil gösteren ülke
Expedia.com	Expedia,Inc	Merchant &Agency	USA
Hotels.com	Expedia,Inc	Merchant &Agency	USA
Hotwire.com	Expedia,Inc	Opaque	USA
Booking.com	Preciline.com, Inc	Agency	UK
Preceline.com	Preciline.com, Inc	Opaque	USA
Orbitz.com	OrbitzWorldwide, Inc.	Merchant	USA
Chiptickets.com	OrbitzWorldwide, Inc.	Merchant	USA
Ebookers.com	OrbitzWorldwide, Inc.	Merchant	UK
Travelocity.com	Sabre Holding	Opaque, Merchant &Agency	USA
Lastminute.com	Sabre Holding	Merchant &Agency	UK
Zuji.com	Sabre Holding	Merchant &Agency	Hong Kong

Kaynak: Guillet ve Law, 2013

OSA’ların tercihleri müşterilerin hangi ülkede ikamet ettiğine göre değişmekle birlikte, Kim, Kim ve Han’ın (2007) OSA’ların tercih niteliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik yapmış olduğu çalışmaya göre seyahatçiler OSA’ları *web özellikleri, kullanım kolaylığı, güvenlik ve düşük ücret bulma* gibi nedenlerle tercih etmektedir. online seyahat acentalarının faaliyet modellerinin yanısıra Kaya ile yapılan görüşmede acentaların B2B ve B2C olarak çalıştığı ifade edilmiştir. Konuya ilişkin Kaya’nın ifadeleri şöyledir:¹⁶

“Ana dağıtım kanalı olarak en eski dağıtım kanalı GDS’dir (GDK). GDS’den sonra OTA’lar (OSA) gelmektedir. OTA’lar da kendi içerisinde alt katmanlara ayrılmaktadır. Bunlar B2B’ler (Business To Business – işletmeden İşletmeye) ve B2C’ler (Business To Customer – İşletmeden Müşteriye). B2C’de üreticiden son kullanıcıya, B2B’de ise aracıya satış söz konusu olmaktadır. Yani doğrudan müşteriye satış yapan OTA’lar (booking.com, Expedia.com gibi) B2C’lerdir. B2B’ler ise doğrudan

¹⁶ Hotel Linkage Firması İş Geliştirme Direktörü Erhan Kaya ile “GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşim” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 09 Ocak 2016

müşteriye değil de online ortamda arada farklı seyahat acenteleri üzerinden hizmet verildiği sistemdir.”

Kaya'nın ifadeleri ve Tablo 7'de belirtilen OSA çalışma faaliyetleri incelendiğinde B2B kanalların Merchant modeliyle, B2C kanalların acenta modeliyle örtüştüğü açıkça görülmektedir. Şekil 4'te Kaya'nın ifadelerinden yola çıkılarak otel işletmelerinden B2B ve B2C kanallara fiyat gönderimi gösterilmektedir.

	Online Seyahat Acentası	Komisyon Ücreti
Otel İşletmesi	B2B Kanal: 80 TL	B2B kanal kendi komisyonunu otelden gelen fiyatin üzerine koyar.
	B2C Kanal: 100 TL	B2C kanalın otelden aldığı fiyat içerisinde alacağı komisyon vardır.

Şekil 4. B2B ve B2C Kanallara Fiyat Gönderimi

2.2.1.5. Sosyal medya yönetimi

Geleneksel medya, televizyon, radyo, gazete vb. medya araçlarından oluşmaktadır. Bununla birlikte, internetin insanların günlük yaşamlarına girmesiyle birlikte gelişen ve kullanılan sosyal medya platformu da iletişim kanalları arasına dâhil olmuştur. Yani internetle birlikte, tek yönlü yayın yapan geleneksel medyadan çift yönlü ve eş zamanlı bilgi paylaşımına geçiş sağlanmıştır (Waters, 2010: 3).

Sosyal medya, ortak ilgileri olan insanların düşüncelerini, yorum ve görüşlerini paylaşabildikleri online ortamlar olarak ifade edilmektedir (Weber, 2009: 4). Sosyal medya özellikle internetin insanların kullanımına açılması ve yaygınlaşmasıyla büyümüştür ve geleneksel medyadan birçok yönüyle ayrılmaktadır. Geleneksel medya ve sosyal medya arasındaki farklar Tablo 5'te ifade edilmektedir.

Tablo 5. Geleneksel Medya ve Sosyal Medya Arasındaki Fark

Geleneksel Medya	Sosyal Medya
• Sabit ve değiştirilemez özelliğe sahiptir.	• Anlık güncellenebilir.
• Arşiv, kolay erişilebilir özelliktedir.	• Sınırsız ve gerçek zamanlı paylaşım söz konusudur.
• Sınırlı ve gecikmeli ölçüm imkânı vardır.	• Anlık popülerite ölçüm imkânı vardır.
• Arşive erişim güçtür.	• Arşiv, kolay erişilebilir özelliktedir.
• Sınırlı medya karmaşıklık söz konusudur.	• Tüm medya karma hale getirilebilmektedir.
• Paylaşım yapılmasına olanak tanımaz.	• Paylaşım ve katılım desteklenir
• Geleneksel medya yayıncıların denetimindedir.	• Tüm kullanıcılar yayın konusunda özgürdür

Kaynak: Stokes, 2009: 124

Günümüzde sosyal medya tüm hayatı çevrelemiş ve insanların iletişim kurmada temel araçlarından biri olmuştur. İnsanların internet üzerinden sosyal platformlarda daha sık vakit geçirmesi, gittiği yerleri, yediği yemeği bu kanallar aracılığıyla paylaşması günümüzde popülerlik kazanmıştır. İşletmeler sosyal platformlarda yer alarak reklam, tanıtım, promosyon ve satış gibi temel pazarlama çalışmalarını bu kanallar vasıtasıyla duyurabilme imkânı kazanmıştır. İşletmeler artık Facebook gibi dünyaca bilinirliği olan sosyal medya hesaplarında otelin rezervasyon motorunu koyarak doğrudan rezervasyon alma imkânına erişmiş bulunmaktadır. Bu işleri yapan üçüncü parti danışmanlık şirketleri yeni teknolojilerin otel işletmelerine entegre edilmesinden sosyal medya hesaplarının yönetilmesine kadar birçok alanda destek sağlamaktadır¹⁷.

Otelin rezervasyon kanalı olarak görebileceği diğer bir kanal, Facebook sosyal paylaşım sitesidir. Çünkü Facebook'un aktif kullanıcı sayısı 2015 verilerine göre 1 milyar 250 milyona ulaşmıştır. Bu da, dünyadaki her altı kişiden birinin bu siteyi kullandığını göstermektedir.¹⁸ Otel işletmeleri için bir pazarlama kanalı hatta rezervasyon motoru yerleştirilmesi halinde online dağıtım kanalına dönüşebilmektedir. İşletmenin Facebook gibi sosyal medya hesapları sayesinde birçok kullanıcıya ulaşabilme imkânı bulunmaktadır. İşletmenin Facebook adresinde otelin resimleri, sunduğu imkânlar, oda teklifleri, özel indirimler otelin takipçilerine sunulabilmektedir. Bu sistemin faydaları;¹⁹

- Facebook takipçileri için her türlü kolaylık, satış ve özel promosyonların sunulması,
- Facebook sayfasında doğrudan rezervasyon yapma imkânı sağlayabilmesi,
- Facebook takipçi sayfasının KYS ile entegre ve aralarında kesintisiz bağlantı bulunması,
- KYS'deki değişiklikleri otel Facebook takipçi sayfasına anında yansıtarak otel hakkındaki güncel bilgiler verilebilmesidir.

Otel işletmeleri sosyal medyanın sağladığı fırsatları değerlendirme aşamasındadır. Buna yönelik olarak işletmeler sosyal medya hesaplarından kullanıcılara bir yandan otel

¹⁷ <http://www.hotellinkage.com/sosyal-medya-yonetimi/4586428719> (Erişim Tarihi: 21.09.2015)

¹⁸ <http://www.sabah.com.tr/fotohaber/teknoloji/facebook-10-yasinda?tc=20&page=4> (Erişim Tarihi: 19.12.2015)

¹⁹ <http://crsturkeyf.com/for-hotels/facebook-booking-engine-for-hotels/?lang=tr> (Erişim Tarihi: 19.12.2015)

hakkında reklam, tanıtım ve satış çalışmaları yaparken, diğer taraftan ikili iletişime geçmektedir (Noone vd., 2011: 293). İşletmelerin sosyal medya üzerinde yer almaları işletmelere çeşitli avantajlar sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte, bilgi ve iletişim teknolojilerinin varmış olduğu noktada işletmeler zorlanmaktadır ancak bu teknolojilerin hızına yetişebilen ve etkin kullanan işletmelerin başarı oranları da artabilmektedir. Sosyal medya uygulamalarının ortak özelliğini tartışan Noone vd., (2011: 294) sosyal medyanın ortak özelliklerinin tartışma, geribildirim, oylama, yorum ve bilgi paylaşımını teşvik ettiğini belirtmişlerdir.

Yorum siteleri kullanıcıların işletmelerle ve diğer kullanıcılarla iletişim kurmasını, bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. İnsanlar bir destinasyon seçerken ya da bir otel ararken kullanıcıların yorumlarını dikkate almaktadır. Tatil ve seyahat yorum siteleri, kullanıcıların tatil deneyimlerini ve tatil fotoğraflarını paylaşabildikleri sitelerdir. Tatile çıkma ve yorum sitelerinin incelenmesi günümüzde üzerinde daha detaylı durulması gereken bir konu olurken, Tripadvisor tatil yorum sitesi 2015 Mayıs ayı verilerine göre Türkiye’de en çok ziyaret edilen 203. site olmuştur. Otellerle ilgili olarak kendi içinde en çok ziyaret edilen site olması bakımından oldukça önemlidir.²⁰

Getiri yöneticileri, online kanal yönetiminde sadece oda satışlarının açılması, kapanması veya fiyat girilmesi olarak görmemelidir. Çünkü otel işletmesi aynı zamanda müşterilerine deneyim de satmaktadır. Müşteriler ise yaşadıkları deneyimleri sosyal medya hesaplarından, bloglardan, yorum sitelerinden, forumlardan paylaşarak gittikleri destinasyonlar ve işletmeler hakkında yorum yapmaktadır. Yapılan bu yorumlar potansiyel diğer müşterileri olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Olumlu yorumlar bilinmeyen oteller için avantaja dönüşmektedir (Vermulen ve Seegers, 2008: 23). Dolayısıyla otel işletmesinin kendileri ve hizmetleri hakkındaki bu yorumları takip ederek gerekli adımları atması gerekmektedir. Sosyal medya kanalları getiri yöneticileri için bir veri kaynağıdır ve GY stratejilerinin geliştirilmesinde önemlidir. Çünkü GY artık müşteri odaklı hale gelmiştir. Sosyal medya kısa süre içerisinde fiyatlandırma ve promosyon yapılması için bilgiler sunarken, uzun dönemde müşteriler hakkında yeni pazar bölümü oluşturabilecek bilgiler sağlamaktadır (Noone vd., 2011: 304).

²⁰ <http://www.alexa.com/topsites/category:8/Top/World/T%C3%BCrk%C3%A7e> (Erişim Tarihi: 31.05.2015)

Otel işletmeleri online medyada insanlar tarafından nasıl değerlendirildiklerini müşteri memnuniyeti adına takip etmelidir. Otel işletmeleri hakkında yorum ve haberler ise Tablo 6’da belirtilen platformlar sayesinde öğrenilebilir;

Tablo 6. Otel İşletmesiyle İlgili Yorum ve Haber Kaynakları

• Sosyal medya	Facebook, Twitter, Instagram
• Bloglar	Travel Mamas, Where is Sharon?, Never Stop Travelig vb.
• Yorum siteleri	Tripadvisor, Yelp vb.
• Forumlar	Fodors, Tatil Panosu
• Karşılaştırma siteleri	Trivago, Mormondo, Otelium vb.
• Basın açıklamaları	

Otel işletmeleri sadece tek bir millete hizmet veren bir kuruluş değildir. Dolayısıyla birçok dilde işletme hakkında yorum ve haber çıkabilmektedir. Tüm platformlarda ve birçok dildeki yorum ve haberlerin takibi oldukça güç olmakla birlikte, *online imaj yönetim aracı (online reputation management tool)* ismiyle geliştirilmiş olan yazılımla bu platformların birçok dilde takibi yapılabilmektedir.²¹ Online imaj yönetim aracı, online kanal yönetiminde bilgi teknolojileri kısmında ele alınmıştır.

2.2.2. Getiri yönetimi, online kanal yönetimi ve bilgi teknolojileri etkileşimi

Bilgi teknolojileri, kaynakların yönetilmesi, verimliliğin artırılması, ürünlerin pazarlanması, tüm paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi gibi konularda işletmeye destek olan (Buhalis, 2003: 6) bilgisayar ve iletişim teknolojileridir.

Otel işletmelerinde ise, bilgi teknolojileri müşteri bilgilerinin tutulması, operasyonel bağlamda iş akışında kolaylıklar sağlaması, maliyetlerin düşürülmesi gibi nedenlerle kullanılmaya başlanmıştır (Camison, 2000). Bilgi teknolojileri otelcilik sektöründe operasyonel anlamda büyük destek sağlarken, işletmelere stratejik kararların alınmasında da yardımcı olmaktadır.

Bilgi teknolojileri otel işletmelerine sadece operasyonel anlamda değil birçok konuda yardımcı olabilmektedir. Örneğin, internet üzerinden rezervasyon alabilme, müşterilerle sosyal medya kanalları vasıtasıyla doğrudan iletişime geçebilme, online kanal teknolojileriyle rakipleri analiz edebilme, fiyat optimizasyonu sağlama, fiyatların

²¹ <https://www.vendasta.com/marketplace/reputation-management> (Erişim Tarihi: 27.12.2015).

sıklıkla değiştirilip tüm satış kanallarını etkin bir şekilde afişe edilmesi gibi kolaylıklar sağlamaktadır. Tüm bu yenilikler GY alanında kolaylıklar sağladığı gibi, bu teknolojilerin doğru kullanılmaması ciddi sorunlara da yol açabilmektedir. Konuya ilişkin yapılan özel görüşmede Kaya'nın ifadeleri şöyledir:²²

“GY yapan kişinin işi kurmay pozisyonda strateji belirlemek, analiz yapmak ve rakamları okumaktır. Dolayısıyla da GY'nin bilgi teknolojileriyle çok yakından ilişki içerisinde olduğunu söyleyebiliriz. Aslında bilgi teknolojileri olmadan GY olmaz. Kısacası, GY için dataların elde edilmesi, analiz edilmesi ve talebe ilişkin çıkarımlarda bulunulmasında bilgi teknolojilerinin rolü oldukça önemlidir. Bu anlamda channel manager (kanal yönetim aracı), booking engine (rezervasyon motoru), PMS (KYS) gibi sistemlerden GY müdürü çektiği dataları okuyup, karar vermektedir. Hatta sırf bu datalar da değil. Mesela STR raporları vardır. Bunlar pazar analizi konusunda ciddi fikirler sağlar. Bu da bir teknolojidir. Yani teknoloji aracılığıyla toplanılır.”

Dolayısıyla, getiri yöneticileri bilgi teknolojileri sayesinde bir dizi sekreteryaya işinden kurtulurken stratejik kararlara yoğunlaşabilmektedir. Getiri yöneticilerini sekreteryaya işlerden kurtaran bilgi teknolojileri aşağıda sıralanmıştır:

- Konaklama Yönetim Sistemi (KYS-Property Management System),
- Getiri Yönetim Sistemi (GYS),
- Fiyat Araştırma Programı (Rate Shopper),
- Rakip Analiz Raporları,
- Kanal Yönetim Programı (Channel Manager),
- Online İmaj Yönetim Programı (Online Reputation Management Tool).

2.2.2.1. Konaklama yönetim sistemi (KYS – Property management system)

Konaklama yönetim sistemleri, “işletme süreçlerinin bilgisayar ortamında uygulama ve yönetimini sağlayan, operasyonel, istatistiki ve analitik veri üreten, birbirleriyle entegre çalışan paketlerden oluşan yazılımlar ve bunlarla entegre diğer sistemlerdir” (Kınay, 2013: 1). Diğer bir ifadeyle, otelde yürütülen operasyonel

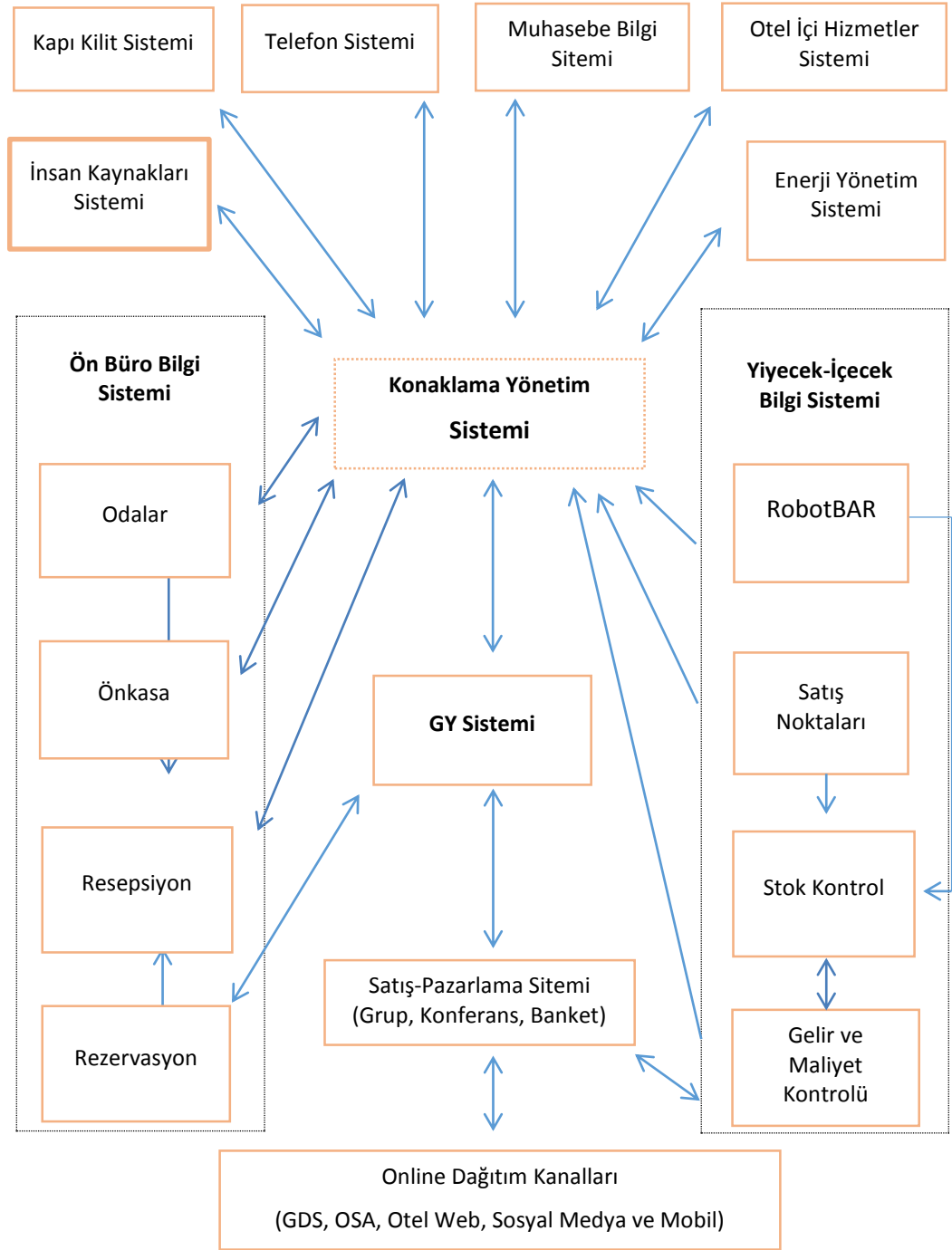
²² Hotel Linkage Firması İş Geliştirme Direktörü Erhan Kaya ile “GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşim” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 09 Ocak 2016

faaliyetlere ilişkin bilgisayar uygulamalarıdır (Emeksiz ve Yolal, 2007: 37). KYS ile genel olarak şu işlemler yapılabilir:²³

- Rezervasyon ve kayıt işlemleri yapılabilir,
- Müşteri ödemeleri, çıkış ve rezervasyon durumları kontrol edilebilir,
- Satış analizleri yapılarak doluluk ve kontenjan takibi yapılabilir,
- Gelirler ve giderler analiz edilebilir,
- Muhasebe entegrasyonu ile günlük, aylık ve yıllık veriler kontrol edilebilir.

GY'nin gerçekleşebilmesi için teknik olarak müşterilerle ilgili bilgilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Otelcilik sektöründe müşterilerle ilgili kişisel bilgilerin toplanması, işlenmesi ve gerektiğinde de kullanılması hem iş akışını kolaylaştırmakta hem de işletmenin müşterilerini tanıyarak pazarlama stratejileri oluşturulmasına imkân tanımaktadır. Müşterilerle ilgili verilerin toplanması emek yoğun bir iştir ve GY için veri olmazsa olmazdır (Donagy vd., 1995: 145). Dolayısıyla GY için verilerin toplanması için bilgi teknolojilerin kullanımı da bu süreçte hayati önem taşır. İşletme içerisinde sadece Konaklama Yönetim Sistemi'nin (KYS – Property Management System) kullanımı yetersizdir. Çünkü KYS verileri ham olarak depolama işini gerçekleştirir. Verilerin çözümü ve işe yarar hale getirilmesi işi ise ayrı bir işlemdir. İşletme elinde bulunan ham verilerden yola çıkarak plan ve stratejilerini oluşturamaz. Dolayısıyla KYS ile etkileşimli çalışacak birçok alt sistemin birlikte çalışması gerekmektedir. Emeksiz (2002: 35) yapmış olduğu çalışmasında Konaklama Yönetim Sisteminin alt sistemlerle ilişkisini göstermektedir. KYS'nin GYS'yle etkileşimi Şekil 5'te görülmektedir.

²³ <http://www.dia.com.tr/otel-yonetimi/#> (Erişim Tarihi: 26.12.2015)



Şekil 5. Konaklama Yönetim Sistemi

Kaynak: Emeksiz, 2000: 35'den uyarlanmıştır.

2.2.2.2. Getiri yönetim sistemi

Otel işletmelerinde GY yapılabilmesi için deneyimli personele gereksinim vardır. Ancak, rakiplerin takip edilmesi, online kanalların yönetilmesi, talep analizi ve yönetimi, müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşteri yorumlarının izlenmesi gibi bir dizi iş süreçlerinin GY çalışanları tarafından aynı anda gerçekleştirilmesi pek mümkün değildir. Bununla birlikte, organizasyonda kurmay yapısından dolayı GY departmanından eş zamanlı olarak tüm bu işlerin yapılması ve otelin alacağı stratejik kararlarda görüş bildirmesi beklenmektedir. Küçük otel işletmelerinde bu işlerin yapılması ve takip edilmesi daha kolay olabilirken, büyük otel işletmelerinde GY departmanını zorlayabilmektedir. Çünkü otellerde GY departmanının veya satış departmanının bu işleri sürdürmesi için zamanı ve kaynağı yoktur.²⁴ Dolayısıyla, bu işlerin teknoloji vasıtasıyla gerçekleştirilmesi GY çalışanlarını bir dizi sekreteryaya işten kurtararak, stratejik kararlara odaklanılmasını sağlamaktadır. Zamandan tasarruf edildiği gibi, işgücü maliyetinden tasarruf edilmesini ve iş akışını rahatlatması GYS'nin avantajlarından biridir.²⁵ Daha detaylı ele alınırsa, GYS'nin otel işletmelerine sağladığı yararlar aşağıda sıralanmıştır.²⁶

- Etkinlik ve mevsimsel etkilere, güncel ve geçmiş bilgilere, otel yazılımı ve rezervasyon sistemine yani gerçek zamanlı verilere dayanarak fiyat ve müsaitlik durumunun belirlenmesini sağlar.
- Otelin doluluk oranına göre (önceden belirlendiği takdirde) mevcut fiyatların anında indirilmesini veya artırılmasını sağlar.
- Otel yazılımı ve rezervasyon sisteminden alınan fiyatı otomatik olarak, sürekli ve eksiksiz güncelleyerek tüm rezervasyon kanallarında eş zamanlı olarak fiyat eşitliği sağlar.
- Sistemin uyarıları sayesinde beklenen risklerin sürekli olarak takip edilmesini sağlar.
- En uygun tahmin modelini sistem otomatik olarak seçerek emek ve zaman tasarrufu sağlar.
- Rezervasyon görevlilerini ortalama odabaşına geliri artıran çeşitli fiyatlar ve tarihler sunabilmeleri için yönlendirir.

²⁴ <http://crsturkeyf.com/for-hotels/revenue-yield-manager/?lang=tr> (Erişim Tarihi: 02.01.2016)

²⁵ <http://www.protel.com.tr/ideas-gelir-yonetim-sistemi/> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

²⁶ <http://www.protel.com.tr/opera-otel-yonetim-sistemi/gelir-yonetimi/> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

- Odabaşına (RevPAR) geliri arttırarak kârlılığın maksimize edilmesini sağlar.

Ayrıca GYS en doğru fiyatlandırmanın yapılmasını aşağıda belirtilen verileri toplayarak gerçekleştirmektedir:²⁷

- Otel işletmesinde gerçekleşen oda doluluğu ve ortalama fiyatı,
- Otelin aldığı rezervasyon trendi,
- Otelin bütçesi,
- Otelin tahminlediği doluluk oranları,
- Otelin rezervasyon motoru aracılığı ile aldığı arama talebi,
- Rakip otellerin dolulukları ve fiyatları,
- Talebe ilişkin trend raporlarından alınan mevcut pazar bilgisi,
- Havaalanına inen uçak sayısı ve ilgili destinasyon için kesilen uçak bileti sayısı,
- Hava durumu,
- Otele yapılan yorumlar,
- Otelin sosyal medyadaki popüleritesi.

2.2.2.3. Fiyat araştırma aracı (Rate shopper)

GY için önemli bileşenlerden bir tanesi rakiplerin durumudur. Fiyat araştırma aracı (rate shopper), otel işletmelerinin piyasada kendisine rakip olarak gördüğü işletmelerin fiyatlarını takip etmesine imkân veren bir yazılımdır. Diğer bir ifadeyle, fiyat araştırmacı yazılımlar otel işletmelerine gerçek zamanda piyasanın fiyat bilgisini veren bir sistemdir. Günlük, haftalık periyotlarda rakip işletmelerinin hem kendi sitelerinde hem de online seyahat kanallarında fiyat bilgisini işletmeye sunmaktadır. Bu sistem GYS'yle entegre çalışarak fiyat optimizasyonunu sağlamaktadır. Bu sistem otel işletmelerine şu katkıları sağlamaktadır:²⁸

- Eş zamanlı pazarın gözden geçirilmesi,
- Sürekli olarak rakiplerin fiyatlarının izlenmesi,
- Satış kanallarında oda fiyatlarının dengede tutulması için tüm kanalları izleme imkânı,

²⁷ <http://www.hotellinkage.com/revenue-management-system/4590714835> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

²⁸ <http://www.erevmax.com/ratetiger/hotel-rate-shopper.html> (Erişim tarihi: 20.09.2015)

- Oda fiyatının optimizasyonu.

Sistemin nasıl çalıştığına ilişkin Kaya ile yapılan özel görüşmede ortaya çıkan ifadeler şöyledir:²⁹

“İşletme belirlediği rakiplerin hangi fiyat kategorisinde, kaç kişilik ve hangi tarihler için ne fiyat verdiklerini, hangi kurda fiyat istediğini, kaç günde bir gelmesini istediği gibi bilgileri sisteme girdikten sonra e-mail bilgisini yazar ve bu rapor işletmeye gelir. Yani bu her gün için önümüzdeki 30 günün raporu şeklinde gelmektedir. Otomatik rapor 24 saatte bir çalışmaktadır.”

Kaya'nın ifadelerine göre sistem basitçe şu şekilde işlemektedir. Fiyat araştırma aracı açılarak piyasadaki rakip işletmeler belirlenir. Rakip işletmelerin oda satışını gerçekleştirdiği online satış noktaları belirlenir. Örneğin Booking.com, Expedia.com, HRS.com gibi. Sisteme hangi oda kategorisindeki fiyatların, hangi tarih aralığında, hangi para birimiyle vb. istenilen bilgiler girildikten sonra verilen elektronik posta adresine her gün otomatik rapor gelmektedir. Bu rapor rakiplerin belirlenen kriterlerde gelecekteki 30 günlük fiyatlarını sunmaktadır. Rapor gün içerisinde birden fazla istenildiği takdirde tekrar alınabilmektedir.

2.2.2.4. Rakip analiz raporları

İşletmeler arası karşılaştırma, bir işletmenin kendi sınıfında en iyi olan işletmeyi örnek alarak örnek işletmenin süreçleri, politikaları ve performansları karşısında kendi işletmesinin performanslarının ölçülüp kıyaslanmasıdır. Kıyaslama burada bir kopyalama tekniği değil, işletme bünyesinde gerekli değişikliklerin yapılması için bir adım olmaktadır (Ertürk, 2013: 317).

GY ve online kanalların yönetilmesinde yapılan kıyaslama ise, daha çok işletmenin geçmiş gün, hafta veya ayda fiyat ve doluluk performansının kıyaslanmasına yöneliktir. İşletmelerin bunu yapmasındaki temel amacı pazarda bulunan rakip işletmelere göre işletmenin kendi performansının kıyaslanmasıdır. Aynı zamanda pazar bilgisi veren bu raporlar rakip işletmelerin ortalama fiyat ve doluluğunun görülmesini sağlayarak işletmenin pozisyon almasını sağlamaktadır. Bu konuda oteller genellikle bir ticari firmaların ağına üye olarak kendi fiyat ve doluluk bilgilerini sisteme

²⁹ Hotel Linkage Firması İş Geliştirme Direktörü Erhan Kaya ile “GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşim” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 09 Ocak 2016

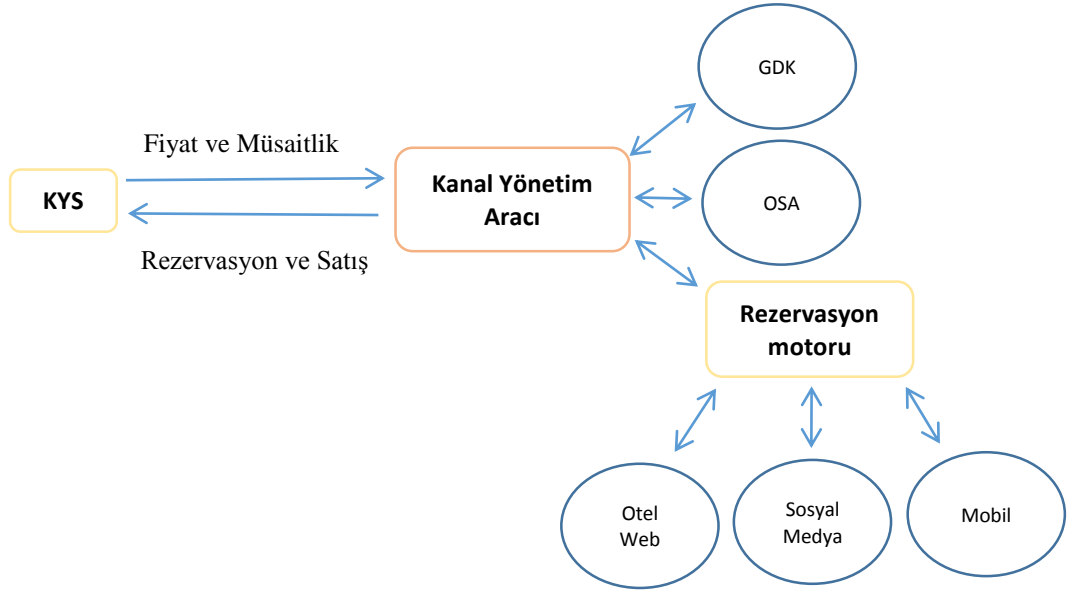
kaydetmektedirler. Aynı şekilde rakip analiz raporlarından yararlanmak, işletmesinin geçmiş performansını diğer otel işletmelerine göre görmek isteyen otel işletmeleri de kendi bilgilerini sisteme kaydetmektedirler. Rakip işletmelerin künye bilgileri bilinmeksizin rakip olarak belirlenen işletmelerin ortalama doluluk ve fiyat bilgileri işletmeye rapor olarak gelmektedir. Fiyat araştırma aracı ile arasındaki fark, *fiyat araştırma aracı* rakiplerin geleceğe ilişkin fiyatlarını gösterirken *rakip analiz raporları* geçmiş veriler üzerinden kıyaslama yapmaya olanak tanımaktadır. Buna göre raporda işletme rakiplere göre ortalama fiyat ve doluluk başarısını oransal olarak görebilmektedir. Bu konuda önde gelen STR Global gibi ticari firmalar üye olan otellerin verilerini kıyaslayarak otel işletmelerine sunmaktadırlar. STR Global firmasının bu anlamda özellikleri şunlardır:³⁰

- Sadece veri sağlayıcılar mevcuttur,
- Yıllık abonelik yapılı,
- Seçilen rakip işletme listesine göre işletmenin performansını gösterir,
- Dört rakip işletme kümesi seçmeye olanak tanır,
- Tarihsel olarak 18 aylık doluluk, ADR ve RevPAR bilgilerini kıyaslar,
- Bireysel veriler paylaşılmaz,
- Ücretsiz pazar bölümlerine ilişkin verileri içerir,
- Ücretsiz olarak pazar bölümleri bilgisi ekleyerek grup müşterisi, kısa süreli müşteri ve anlaşmalı müşteri bilgilerinin izleme imkânı sunar.

2.2.2.5. Kanal yönetim aracı (Channel manager)

Kanal yönetim aracı (channel manager), otel işletmelerinin online kanallara fiyat ve müsaitliğin tek bir yerden güncellenmesi ve yönetilmesini sağlayan; bununla birlikte online kanallardan gelen rezervasyon ve satışları KYS'ye aktaran bilgisayar yazılımıdır. Kanal yönetim aracı online kanallarla çift yönlü bir iletişim kurar. Kanal yönetim aracıyla anlaşmalı olunan tüm online kanallara (OSA, GDK, otel web, sosyal medya ve mobil) fiyat ve müsaitlik bilgisini gönderirken, aynı şekilde online kanallardan gelen rezervasyon ve satışlarla oda müsaitlik durumu güncellenmektedir. Kanal yönetim aracının nasıl çalıştığı Şekil 6'da gösterilmektedir.

³⁰ <http://www.strglobal.com/products/star-program> (Erişim Tarihi: 23.02.2016).



Şekil 6. Kanal Yönetim Aracı Çalışma Prensipleri

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

Otel işletmelerinde fiyat ve müsaitliğin online kanallara girilmesi ve rezervasyon KYS'ye işlenmesiyle uğraşan bir kişi istihdam edilse bile gerekli güncellemeleri zamanında yapabilme imkânı kısıtlıdır. Örneğin, online kanallara beş oda tahsisi gerçekleştirildiği varsayalım. Online seyahat acentalarından birinde bu odaların hepsinin de satın alındığında diğer tüm kanallarda aynı zamanda oda satışının kapatılması ihtimali oldukça düşüktür. Aynı anda başka bir online kanaldan 2 oda daha satış yapıldığında beş oda tahsis edilen sistemde yedi oda satışı gerçekleşmiş olmaktadır. Eğer otelin oda envanterinde odası kalmamışsa planlanmadığı halde kapasite üstü satış yapılabilir. Dolayısıyla online satışları yüksek olan otel işletmelerinde bu sistemin kullanılması hem iş akışını rahatlatacak hem de oluşabilecek maddi ve manevi zararların önüne geçecektir.

Kanal yönetim aracının otel işletmelerinde kullanılması neredeyse zaruri olmuştur. Çünkü online kanal yönetimi sürekli güncelleme gerektirmesiyle zaman alan yorucu bir iştir. Bu işi en kolay yapmanın yolu ise kanal yönetim aracının paneline fiyat, müsaitlik ve promosyon bilgilerini girmektir.³¹ Böylelikle tüm kanallarda fiyat eşitliği de sağlanmış olmaktadır. Otelcilik sektöründe *rate parity* algısı diye adlandırılan online kanalların komisyon oranları dikkate alınarak aynı gelirin elde edilmesi anlayışı, online

³¹ <http://hotelchannelmanager.org/> (Erişim Tarihi: 26.12.2.15)

kanallarda aynı oda için farklı fiyatların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla müşterilerin aynı oda için farklı kanallarda farklı fiyat görmesi otelin imajına zarar verebilecek bir unsur olarak görünmektedir. Otellerin aynı geliri elde etmek için yaptıkları fiyatlandırma Tablo 7’de örnek olarak verilmektedir.

Tablo 7. Otel İşletmelerinin Online Kanallardaki Fiyat Eşitsizliğine Bir Örnek

Online Seyahat Acentası	Komisyon Oranı	Elde Edilecek Net Gelir	Yansıtılan Fiyat
A Acentası	% 15	85,00 TL	100,00 TL
B Acentası	% 18	85,00 TL	103,65 ~ 104,00 TL
C Acentası	% 20	85,00 TL	106,25 ~ 106,00 TL
D Acentası	% 25	85,00 TL	113,33 ~ 113,00 TL
E Acentası	% 15	85,00 TL	100,00TL
F Acentası	% 17	85,00 TL	102,40 ~ 102,00 TL

Kaynak: Araştırmacı tarafından örnek olarak oluşturulmuştur.

Görüldüğü gibi otel işletmeleri aynı oda için aynı net geliri elde edebilmek adına online kanallarda farklı fiyat afişe etmektedir. Bu durum müşterilerin gözünde itibar kaybetmesine yol açabilecektir. Otel işletmeleri tüm bu kargaşayı bertaraf etmek hem de müşteri algısını olumsuz yönde etkilememek için online kanalların tümünde aynı fiyatı vermesi gerekmektedir. Bu konuyla ilgili olarak Kaya’nın ifadesi şu şekildedir:³²

“... her kanala eşit fırsat vermek gerekmektedir. Eğer %20 indirim uyguluyorsanız bunu her kanalda aynı şekilde görünmesini sağlamalısınız. Bunun için rate parity’e (fiyat eşitliği sorunu) düşmemek adına her kanala eşit fiyat göndermek lazım. Müşteri algısı üzerine yapılan çalışmalara göre farklı fiyatı çıkan otel işletmelerinin müşterilerde güven zedelenmesine yol açtığı ve müşterilerin satın almalarından vazgeçtiği görülmektedir.”

Kanal yönetim aracı otel işletmelerinde kurulması oldukça zor fakat maliyeti oldukça düşük olan bir teknolojidir. Bu konuda Kaya’nın ifadesi şöyledir:³³

³² Hotel Linkage Firması İş Geliştirme Direktörü Erhan Kaya ile “GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşim” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 09 Ocak 2016

³³ Hotel Linkage Firması İş Geliştirme Direktörü Erhan Kaya ile “GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşim” konusunda yapılan özel görüşme, İstanbul, 09 Ocak 2016

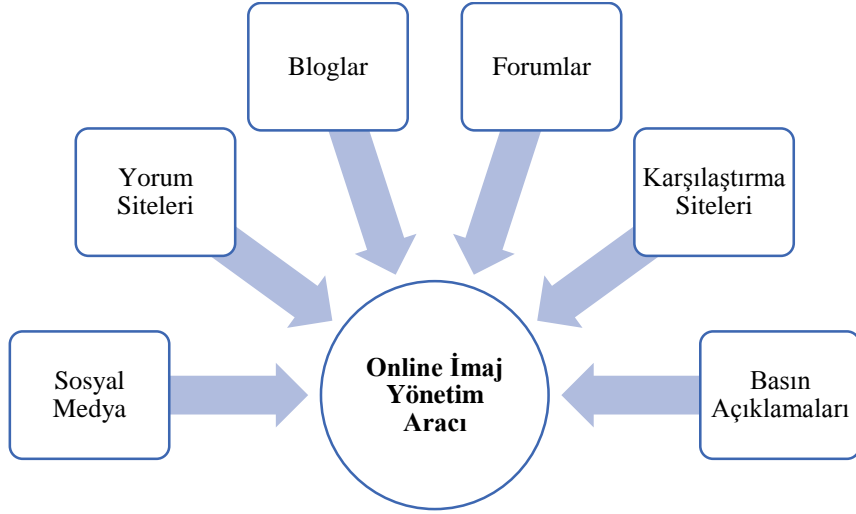
“Channel managerın (kanal yönetim aracı) bağlantısı en zahmetli ve zor olan kısımdır... Kurulum ücreti olarak yaklaşık 350 eurodur. Bu teknolojinin kendisi ise değişmekle birlikte 500 – 2000 euro arasında değişmektedir.”

2.2.2.6. Online imaj yönetim aracı (Online reputaion management tool)

Kurum imajı, kısaca insanların bilinçlerinde kurum hakkında bırakılmış olan izlenim, düşünce, anlayış ve değerler olarak ifade edilmektedir (Yalçın ve Ene, 2013: 114). Bu bağlamda online imaj ise, işletmelerin internet ortamında insanların bilinçlerinde bıraktığı olumlu ya da olumsuz izler olduğu söylenebilir.

Online yorumların online satışlar üzerinde etkisi olduğu ve satışları %10 oranında artırdığı yapılan bir çalışmada tespit edilmiştir (Ye, Law, Gu ve Chen 2010: 634). Bu bağlamda, otel işletmeleri için işletme hakkında yapılan yorumların oldukça önemli olduğu söylenebilir. Çünkü araştırmalara göre işletme hakkında yapılan negatif yorumlar tüketicilerin satın alma niyetini olumsuz etkilediği, olumlu yorumların ve sitelerdeki sayısal değerlendirmelerin, örneğin 10 puan üzerinden değerlendirme veya *mükemmel – çok kötü* arası değerlendirme, tüketicilerin güvenini kazandığı gibi satın alma kararlarını da pozitif etkilediği saptanmıştır. (Sparks ve Browning, 2010: 1130). Günümüzde, online olarak tatil paketi veya bir otel odası rezervasyonu yaptırmak isteyen birçok müşteri de online yorumlara bakarak satın alma gerçekleştirmektedir (Vermulen ve Seegers, 2009: 123). Bu anlamda sosyal medyanın, tatil ve otel yorum sitelerinin, blogların forumların karşılaştırma sitelerinin (meta search) ve basında çıkan haberlerin etkisi vardır. Online imaj yönetim aracı ise bahsi geçen online platformlarda işletme hakkında yorumları çekerek tek bir ekranda görülmesini, takip edilmesini ve aksiyon alınabilmesini sağlamaktadır. Online imaj yönetim aracı Şekil 7’de gösterildiği gibi yorumları çeken bir programdır.³⁴

³⁴ <http://griphonmarketing.com/services/reputation-management/> (Erişim Tarihi: 22.02.2016).



Şekil 7. Online İmaj Yönetim Aracı ve Online Medya Kanalları İlişkisi

Kaynak: <http://griphonmarketing.com/services/reputation-management/> (Erişim Tarihi: 22.02.2016).

Otel işletmeleri için yapılan yorumlar bir nevi işletmenin kendini değerlendirmesine olanak tanıdığı da söylenebilir. Çünkü işletme hakkında yapılan olumsuz eleştiriler bir fırsat olarak görülüp hataların ayıklanması sağlanırsa gelecek dönemlerde şikâyet edilen konuda müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği söylenebilir. Olumlu yapılan yorumlarla ise, işletme müşterilerinin gözünde güven sağlayabilmektedir. İşletmeler online platformda kendi imajını yönetebilirlerse bu anlamda başarılı olabileceklerdir. Bu bağlamda online imajın altı adımda yönetilebileceği belirtilmektedir. Otel işletmeleri için de geçerli olabilecek bu altı adım aşağıda sıralanmaktadır:³⁵

1. Otel işletmesi internette kendisini aramalıdır.
2. Domain'i satın almalıdır.
3. Tek bir yerden tüm içerik yüklenmelidir.
4. İşletme sosyal ağlara katılmalıdır.
5. Katılmış olduğu sitelerde varlığını optimize etmeli ve güncellemelidir.
6. Gerçekten özel olan bilgilerin (müşteriler için özel tutulması gereken) yine özel olarak kalması sağlanmalıdır.

³⁵ <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2013/03/14/6-steps-to-managing-your-online-reputation/> (Erişim Tarihi: 27.12.2015).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, online dağıtım kanallarının otel işletmelerinde uygulanan GY ile nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu ortaya çıkarmak ve çok boyutlu sonuçlara ulaşabilmek için nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Bu bağlamda “nasıl?” sorusuna nitel araştırma yöntemiyle daha derinlemesine cevaplar alınabileceği araştırmacı tarafından görülmüştür. Çünkü insan davranışı ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir ve bu yaklaşımla araştırmaya dâhil olan kişilerin görüş ve deneyimleri büyük önem taşır (Yıldırım ve Şimşek, 2011;43). Araştırmada İstanbul ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin GY uygulamaları ve online kanalların yönetilmesi arasındaki etkileşimin ortaya çıkarılması için otellerin getiri yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Alanı ve Katılımcıları

Araştırmanın alanı İstanbul’da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleridir. İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü’nün 11.03.2016 tarihli verilerine göre İstanbul’da beş yıldızlı otel sayısı 87’dir. Bu kapsamda beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 10 getiri yöneticisi araştırmanın katılımcılarını oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan katılımcılar nitel araştırma geleneği içerisinde gelişmiş olan amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örnekleme ile belirlenmiştir.

Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların çalışılmasına olanak vermektedir. Bununla birlikte, kartopu örneklem veya diğer adıyla zincir örnekleme yaklaşım araştırmacının problemine ilişkin olarak “zengin bilgi kaynağına kimler sahip olabilir?” sorusuyla başlamaktadır. Sürecin ilerleyen aşamalarında isimler veya durumlar tıpkı kartopu gibi büyüyerek devam etmekte, bir süre sonra da hep aynı isimler öne çıkmaya başlamaktadır. Araştırmacının görüşmesi gereken kişiler azalmaya başlamakta ve görüşme yapılacak kişilerin listesi ortaya çıkmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011; 135-140). Bu süreçte araştırmacı, daha önce “Online Kanal Yönetimi ve Teknolojileri” ile ilgili haftada bir kez olmak üzere iki saat süren dokuz haftalık bir eğitim programına katılmıştır. Bu eğitimler sırasında eğitimi veren ve eğitime katılan kişilerle etkileşim kurulmuş, getiri yöneticilerine alanın uzmanı olan kişiler sorulmuş ve 14 katılımcı belirlenmiştir. Ancak belirlenen katılımcılardan 10’u görüşme

talebini kabul etmiştir. Katılımcıların çalıştığı otel işletmeleri beş yıldızlı ulusal ve uluslararası zincir otel işletmeleridir.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada verilerin toplanmasında görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Veriler otel işletmelerinde bulunan getiri yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Görüşme tekniği, nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama aracıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 147). Görüşme en az iki kişi arasında gerçekleşen bununla birlikte araştırmacı için önemli olan amaçlar doğrultusunda soruların sorulduğu bir tekniktir (Glesne, 2014: 140-141). Burada araştırmacı “ne, ne kadar” sorularından çok daha geniş bir bakış açısı elde etmek için “nasıl” sorusuyla çok daha derinlemesine sonuçlar elde edebilir (Büyüköztürk vd., 2014: 240). Bu bağlamda çalışmada derinlemesine sonuçların elde edilebilmesine yönelik olarak araştırmacı bilgi toplama sürecinde aktif olarak bulunur, katılımcılarla görüşür, onların deneyimlerini yaşar ve ayrıntıları yakalamaya çalışır (İslamoğlu ve Alınca, 2014: 209).

Araştırmacı, öncelikle otel işletmelerine teknoloji danışmanlık hizmeti sunan özel bir şirketin dokuz günlük eğitim programına katılmış, eğitimler sırasında notlar tutmuştur. Dokuz günlük bu eğitimde “*OSA yönetimi, kanal yönetim aracı, fiyat araştırma aracı, rezervasyon motoru yönetimi, GY ve GY teknolojileri, web site yönetimi, Google AMO ve Google Analytics*” konuları anlatılmıştır. Araştırmacı konuyu daha derinlemesine anlayabilmek adına tuttuğu notlardan görüşme soruları oluşturmuş ve teknoloji danışmanlık şirketinin iş geliştirme direktörüyle yüz yüze görüşme gerçekleştirmiştir (EK 2). İstanbul’da şirketin ofisinde gerçekleştirilen bu görüşme katılımcının onayı ile ses kaydına alınmış olup 156 dakikalık bir ses kaydı oluşmuştur. Hem eğitim boyunca tutulan notlar hem de teknoloji danışmanlık şirketinin iş geliştirme direktörüyle yapılan görüşmeler analiz edildikten sonra alan araştırması için görüşme soruları oluşturulmuştur. Araştırmanın amacına yönelik derinlemesine cevaplar alabilmek adına 17 yarı yapılandırılmış soru hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış sorular, hem sabit cevaplama hem de ilgili alanda derinlemesine gidebilmeyi sağlamaktadır. Aynı zamanda analizlerde kolaylık sağlaması, katılımcıya kendini ifade etme imkânı tanınması ve gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlaması gibi avantajlara sahiptir (Büyüköztürk vd., 2014: 152). Hazırlanan yarı yapılandırılmış soruların biri GY departmanı ile ilgili, dokuz getiri

yönetimiyle online kanalların yönetilmesi konusu ile ilgili, altısı online kanalların otel işletmelerine olan etkisiyle ilgili ve biri teknoloji danışmanlık şirketleriyle ilgili sorulardır. Hazırlanan sorular, alanında çalışmalar yapan yedi kişiye ‘uzman görüşü’ alınmak üzere gönderilmiştir. Uzman görüşleri sonrasında gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Soruların otel işletmelerinde uygulanan getiri yönetimi alanında teknik soruları da içermesi bakımından daha önce görüşme yapılan teknoloji danışmanlık şirketi iş geliştirme direktörüne sorular gönderilerek değerlendirilmesi istenmiştir. Gelen dönüte göre de tekrar düzeltmeler yapılmıştır (Ek 1).

Araştırmacı katılımcılarla yüz yüze görüşebilmek için telefonla veya elektronik posta ile iletişime geçerek önceden çalışmanın içeriğini anlatmış, görüşme sorularını katılımcılara elektronik posta yoluyla önceden göndermiştir. Görüşmeler ise, katılımcıların çalışmakta olduğu otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, araştırmacı tarafından 20 -22 Ocak 2016 tarihleri arasında yedi getiri yöneticisiyle, 03 Şubat 2016 tarihinde iki getiri yöneticisiyle ve 18 Şubat 2016 tarihinde bir getiri yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılarla sohbet edilerek katılımcının görüşmeye hazır olunması sağlanmıştır. Katılımcılara görüşme formunda yer alan sorularla online kanalları betimleyen şemalar verilmiştir. Katılımcılara görüşme boyunca ses kaydı alınacağı bilgisi verilmiş ve kendilerinden izin istenmiştir. Tüm katılımcılar ses kaydının alınması konusunda olumlu yanıt vermişlerdir. Görüşme boyunca katılımcı tarafından ifade edilen ve görüşmeyi yönlendirebilecek ifadeler not edilmiştir. 10 katılımcıyla toplamda 514 dakika 53 saniyelik görüşme gerçekleştirilmiştir. Tablo 8’de katılımcıların kimlik bilgilerine yer verilmeden katılımcılara birer kod atanmıştır. Bununla birlikte tabloda görüşmenin gerçekleştiği yer, otelin işletme türü, görüşme tarihi ve süresi belirtilmiştir.

Tablo 8. Görüşme Yapılan Katılımcılar, Otelin Türü, Görüşme Yeri ve Süreleri

Görüşülen kişi	Görüşme Yeri	Otelin Türü	Görüşme tarihi	Görüşme Süresi
K (1)	İstanbul Anadolu Yakası	Uluslararası Zincir Otel	20 Ocak 2016	50:26
K (2)	İstanbul Avrupa Yakası	Uluslararası Zincir Otel	03 Ocak 2016	39:04
K (3)	İstanbul Avrupa Yakası	Ulusal Zincir Otel	20 Ocak 2016	1:00:24
K (4)	İstanbul Avrupa Yakası	Uluslararası Zincir Otel	18 Şubat 2016	47:39
K (5)	İstanbul Anadolu Yakası	Ulusal Zincir Otel	03 Şubat 2016	1:08:29
K (6)	İstanbul Avrupa Yakası	Uluslararası Zincir Otel	21 Ocak 2016	1:06:52
K (7)	İstanbul Avrupa Yakası	Uluslararası Zincir Otel	21 Ocak 2016	57:22
K (8)	İstanbul Avrupa Yakası	Uluslararası Zincir Otel	22 Ocak 2016	40:22
K (9)	İstanbul Avrupa Yakası	Uluslararası Zincir Otel	21 Ocak 2016	1:19:24
K (10)	İstanbul Avrupa Yakası	Uluslararası Zincir Otel	22 Ocak 2016	51:51

3.4. Verilerin Çözümü ve Analizi

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden sonra çalışmanın alan araştırması tamamlanmıştır. Bu noktada görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlenmesi, kodlanması, kategori ve temalara ayrılması ve analizi aşamasına geçilmiştir. Bu noktada araştırmaya katılan her bir katılımcıya bir kod atanmıştır. Bu kodlar K(1), K(2), K(3), K(4), K(5), K(6), K(7), K(8), K(9), K(10) olarak gösterilmiştir. 10 getiri yöneticisiyle ayrı ayrı gerçekleştirilen görüşmelerde 10 ayrı ses kaydı oluşmuştur. Bu ses kayıtları görüşme esnasında söylendiği gibi bire bir ve sırası değiştirilmeden yazıya geçirilmiştir. Yazıya geçirilen dokümanlar tekrar gözden geçirilmiş ve olası deşifre hataları giderilmiştir. Yazıya geçirilen görüşme dokümanları olası hataların önüne geçmek amacıyla katılımcıların elektronik posta adreslerine gönderilmiş ve katılımcılar tarafından gerekli görülen düzeltmeler araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Bu araştırmada görüşme metinleri içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi “toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı sağlayan nitel veri analizi tekniğidir. İçerik analizi yoluyla verilerin tanımlanması ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır”

(Yıldırım ve Şimşek, 2013: 259). Elde edilen verilerden araştırma için anlam ifade eden kodlar ve temalar ortaya çıkarılır. Görüşme metinleri kodların ve temaların daha düzenli, daha güvenilir ortaya çıkarılması ve analizlerde araştırmacıya daha somut çıktılar sunması açısından MAXQDA 12 nitel veri analizi programından yararlanılmıştır. Bununla beraber, içerik analizinde kodlama işleminin farklı kişiler tarafından bağımsız bir şekilde yapılması ve araştırmacının ortaya çıkardığı kodlarla karşılaştırılması ile çapraz kontrolünün sağlanması araştırmanın tutarlılığı için önerilmektedir (Creswell, 2014:203). Bu nedenle görüşme metinleri araştırmacının dışında iki turizm akademisyeni tarafından yine MAXQDA 12 nitel veri analizi programı kullanılarak kodlanmış, ortaya çıkan kodlar araştırmacının ortaya çıkardığı kodlarla karşılaştırılmıştır. Çapraz kontrollerde tespit edilen uyumsuzluklar araştırmacı ve diğer iki akademisyen tarafından anlam bütünlüğü ve birbirleriyle uyumu gözetilerek birleştirilmiştir. Araştırmacı ve diğer iki akademisyen tarafından ortak anlam ifade eden kodlar kategorileri, kategoriler temaları oluşturmuştur.

3.5. Araştırmanın İnandırıcılığı

Araştırmanın inandırıcılığı bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun ölçütü ise araştırmada “geçerlik” ve “güvenirlik”tir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 289). Nitel araştırmalarda geçerlik, belirli süreçler vasıtasıyla bulguların doğruluğu için araştırmacıların kontrolünü ifade ederken, nitel araştırmada güvenilirlik, farklı araştırmacılar açısından da araştırmacının yaklaşımının tutarlılığını göstermektedir. (Creswell, 2014:201).

Yıldırım ve Şimşek’e (2013) göre nitel araştırmalarda toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması geçerliğin önemli ölçütleri arasında değerlendirilmektedir. Geçerlilik konusunda araştırmacı iç ve dış geçerlik stratejileri olmak üzere iki ayrı şekilde geçerliği sağlayabilmektedir. İç geçerlik, araştırmada elde edilen bulguların ve sonuçların doğruluğunu konu edinmektedir. Dış geçerlik bir araştırma sonuçlarının benzer ortamlara veya durumlara genellenebilmesidir. Fakat nitel araştırmalarda genelleme kaygısı olmadığı bilinmesiyle bitlikte nitel araştırmalarda genelleme nicel araştırmalardaki gibi doğrudan değil dolaylı yoldan yapılabilir. Güvenirlik ise araştırma sonuçlarının inandırıcılığı için önemli olmakla birlikte nicel araştırmadan farklıdır. Geçerlikte olduğu gibi güvenilirlikte

iç ve dış olmak üzere iki ayrı şekilde değerlendirilmektedir. Dış güvenilirlik, araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda tekrar edilebilmesidir. İç güvenilirlik ise, başka araştırmacıların aynı verileri kullanıp aynı sonuçlara ulaşmasını ifade etmektedir. Burada bilinmesi gereken husus, nitel araştırmada her araştırmacının olayları algılama ve yorumlama biçiminin farklı olabileceğidir. Yıldırım ve Şimşek (2011) çalışmalarında geçerlik ve güvenilirlik konusunda nicel ve nitel araştırmada kabul gören kavramların karşılaştırılmasına ilişkin yaptığı uyarılama Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Geçerlik ve Güvenirlik Konusunda Nicel ve Nitel Araştırmada Kabul Gören Kavramların Karşılaştırılması

Ölçüt	Nicel araştırma	Nitel araştırma	Kullanılan yöntemler
Araştırma sonuçları yoluyla gerçeğin doğru temsili	İç geçerlik	<i>İnandırıcılık</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uzun süreli etkileşim • Derinlik odaklı veri toplama • Çeşitleme • Uzman incelemesi • Katılımcı teyidi
Sonuçların uygulanması	Dış geçerlik	<i>Aktarılabirlik</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayrıntı betimleme • Amaçlı örnekleme
Tutarlılığı sağlama	İç güvenilirlik	<i>Tutarlık</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tutarlık incelemesi
Nesnel, yansız olma	Dış güvenilirlik	<i>Teyit edilebilirlik</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Teyit incelemesi

Kaynak: Yıldırım ve Şimşek, 2011: 265

Bu bağlamda yukarıda belirtilen güvenilirlik ve geçerliliğin sağlanması için araştırmada şu adımlar izlenmiştir;

- *Uzun süreli etkileşim:* Katılımcılarla görüşme öncesinde en az yarım saat sohbet edilmiş ve görüşmeye öyle geçilmiştir. Buradaki amaç katılımcının araştırmacıyla yakınlaşmasının sağlanarak güven ortamını oluşturmaktır. Böylece katılımcıların daha samimi yanıtlar vereceği düşünülmektedir.
- *Derinlik odaklı veri toplama:* Araştırmacı elde ettiği sonuçları literatürde yer alan sonuçlarla kıyaslayarak sonuçların gerçeğe uygunluğunu sınımıştır.
- *Uzman incelemesi:* Araştırma boyunca çalışmada bir uzman araştırmacının deseninden, toplanan verilere, analizlere ve sonuçların yazımına kadar olan süreçte eleştirel bir gözle bakmış ve geri bildirimde bulunmuştur.
- *Katılımcı teyidi:* Görüşmeler sırasında elde edilen ses kayıtları deşifre edilmiş ve olası hataların önüne geçilmek amacıyla her bir katılımcıya daktilo edilmiş görüşme notları gönderilmiştir. Katılımcılardan olası hataların düzeltilmesi için geri dönüş yapılması sağlanmıştır.

- *Ayrıntılı betimleme:* Katılımcılardan elde edilen ham veriler MAXQDA programında kod, kategori ve temalara ayrılarak analiz edilmiş ve veriler ayrıntılarıyla yorum katılmadan aktarılması sağlanmıştır.
- *Amaçlı örnekleme:* Nitel araştırmalarda aktarılabilirliği sağlamak amacıyla amaçlı örnekleme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu bağlamda araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden “kartopu örnekleme” seçilmiştir.
- *Tutarlılık incelemesi:* Araştırmacı veri toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analizi aşamalarını her biri kendi içerisinde aynı metodları uygulayarak gerçekleştirmiştir. Örneğin, tüm görüşmeler katılımcıların çalıştıkları otel işletmelerinde aynı görüşme formlarıyla ve ses kaydı alınarak gerçekleştirilmiştir.
- *Teyit incelemesi:* Araştırmacı elde ettiği sonuçları nitel araştırmalarda uzman olan iki akademisyen tarafından incelenmesini sağlamıştır. Buradaki amaç, araştırmacının ulaştığı sonuçları ham verilerle karşılaştırarak teyit edilmesinin sağlanmasıdır.

4. Bulgular ve Yorum

4.1. Giriş

Bu bölümde veriler MAXQDA 12 nitel veri analizi programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan veriler çalışmada bulgular olarak verilmiştir. Görüşmelerin deşifreleri MAXQDA 12 programına yüklenmiş olup, araştırma sorularına yönelik olarak anlam ifade eden kavramlar kodlanmıştır. Bu kavramlar bazen sadece bir kelimedenden oluşurken bazen bir cümle veya birkaç cümleden oluşmaktadır. Yapılan kodlamalar sonucunda toplamda 28 anlam taşıyan kod ortaya çıkmıştır. Kodlar birleştirilerek kategoriler (alt tema) oluşturulmuştur. Ortaya çıkan kategoriler iki tema altında birleştirilmiştir. Bulgular kısmında ilk olarak katılımcıların kişisel bilgilerine yer verilmiş olup sonrasında her bir tema başlık olarak ele alınıp incelenmiştir. Ortaya çıkan kodlar, kategoriler ve temalar tablolar halinde verilmiştir. Bu esnada katılımcıların konu ile ilgili söylemiş oldukları bire bir alıntılar verilerek bulgularda sunulmuştur. Ortaya çıkan kod, kategori ve temalar Tablo 10'da verilmiştir. Burada getiri yöneticilerinin konuya ilişkin ifadeleri niceliksel olarak açıkça görülmektedir.

Tablo 10. Kod Sistemi

Tema	Kategori	Kod	Kodlar	
GY ile Online Kanalların Yönetimi	Otelin Durum Analizi	Doluluk analizi	4	
		Gelir analizi	5	
		Rezervasyonların analizi	10	
	Talep Analizi	Otele olan talebin analizi	9	
		Pazar trendlerinin takibi	10	
		Bölgesel talep bilgileri	10	
	Rakiplerin Takibi	Geçmişe yönelik analiz	10	
		Bugüne ve geleceğe yönelik analiz	10	
	Fiyat Uygulamaları	Fiyatlandırma Kararı	Rakip oteller	10
			Talep	4
			İndirim ve Promosyonlar	5
			Otelin Doluluk Durumu	2
			Dönemsellik	3
			En iyi fiyat uygulaması	2
			Fiyat liderliği	1
			Otelin imajı	1
			Pazar trendleri	2
		Fiyatların afişe edilmesi	MRS üzerinden	3
		Kanal yönetim Aracıyla	7	
	Online Kanalların Takibi	Oda tiplerinin konfigürasyonu	2	
Oda envanterinin takibi		4		
Fiyat eşitliğinin sağlanması		10		
Acenta anlaşmalarının iptali		2		
Müşteri yorumlarının takibi		6		
Online Kanalların Etkisi	<i>Devamlı Misafirlerin Kazanılmasına Etkisi</i>	Otel web sitesi	6	
	<i>Otelin İmajına Olan Etkisi</i>	Otel web sitesi	4	
		Sosyal medya	4	
	<i>Otelin Pazarlanmasına Olan Etkisi</i>	Sosyal medya	10	
		OSA	10	
		GDK	3	
	<i>Doluluğa Etkisi</i>	Otel web sitesi	4	
		Mobil uygulama	2	
		OSA	7	
		GDK	5	
	<i>Karlılığa Etkisi</i>	Otel web sitesi	8	
		OSA	3	
		GDK	6	

4.2. Katılımcılarla İlgili Bilgiler

Katılımcılar amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örneklem ile belirlenmiştir. Katılımcıların ismi sıklıkla araştırma kapsamında bilgi kaynağı olarak belirtilmiştir. Buradan katılımcıların alanında uzman kişiler olduğu da söylenebilir. Katılımcıların beşi kadın beşi erkektir. Hepsi üniversite mezunudur. Çalıştıkları otellerin hepsi zincir otel işletmesi olmakla birlikte, ikisi ulusal sekizi uluslararası zincir otel işletmesidir. Çalıştıkları pozisyon “gelirler müdürü”, “bölge gelirler direktörü”, “gelirler yetkilisi”, “gelirler yönetimi direktörü”, “gelirler ve rezervasyon müdürü” gibi isimlerle ifade edilmektedir. Otelere göre isimlendirmeler değişmekle birlikte bu kişilerin pozisyonu ortak ifade olarak “getiri yöneticiliği” dir. Katılımcılarla ilgili bilgiler Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. . Katılımcılarla İlgili Bilgiler

Görüşülen kişi	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Çalıştığı Otelin Türü	Pozisyonu
K (1)	Erkek	Üniversite mezunu	Uluslararası Zincir Otel	Gelirler Müdürü
K (2)	Kadın	Üniversite mezunu	Uluslararası Zincir Otel	Bölge Gelirler Direktörü
K (3)	Kadın	Üniversite mezunu	Ulusal Zincir Otel	Gelirler Yetkilisi
K (4)	Kadın	Üniversite mezunu	Uluslararası Zincir Otel	Gelirler Yönetimi Direktörü
K (5)	Erkek	Üniversite mezunu	Ulusal Zincir Otel	Gelirler ve Rezervasyon Müdürü
K (6)	Kadın	Üniversite mezunu	Uluslararası Zincir Otel	Gelirler ve Rezervasyon Müdürü
K (7)	Erkek	Üniversite mezunu	Uluslararası Zincir Otel	Gelirler Müdürü
K (8)	Kadın	Üniversite mezunu	Uluslararası Zincir Otel	Gelirler Müdürü
K (9)	Erkek	Üniversite mezunu	Uluslararası Zincir Otel	Gelirler Yönetimi Direktörü
K (10)	Erkek	Üniversite mezunu	Uluslararası Zincir Otel	Gelirler Müdürü

4.3. Otel İşletmelerinde Bulunan Getiri Yönetimi Departmanına İlişkin Bilgiler

Yapılan görüşmelerde otel işletmelerinde getiri yönetimi departmanının aynı zamanda rezervasyon birimini de içinde barındırdığı görülmektedir. Rezervasyon ve satışlar rezervasyon birimi tarafından yapılırken getiri yöneticisinin daha çok stratejik

konulara odaklandığı ve organizasyon şemasında kurmay pozisyonunda olduğu tespit edilmiştir. Buna ilişkin olarak K(6), K(9) ve K(10)'un ifadeleri şu şekildedir:

“Biz GY departmanı olarak otelde aslında satışın bir ayağı olmakla beraber genel müdürümüzle birlikte çalışıyoruz. Genel olarak uygulamamız rezervasyon ve gelirler yönetimi olarak. Rezervasyon departmanı da bana bağlı... Ben ise daha büyük resim odaklı strateji üretme ve total revenue management (toplam gelir yönetimi) konusunda çalışıyorum.”³⁶

“Departman toplamda 5 kişiden oluşuyor. Departman ana sorumlusu birincisi gelir yönetimi üzerine ikincisi alt birim olarak da rezervasyon ofisi bulunmakta. Rezervasyon ofisinde de rezervasyon müdürü ve rezervasyon görevlileri bulunuyor. Departman müdürü olarak geçiyor. Raporlama kısmından da genel müdüre bağlı olan bağımsız bir departman.”³⁷

“Şöyle, gelir yönetimi departmanı adı altında biz burada faaliyet gösteriyoruz rezervasyon ofisini de bünyesinde barındırıyor.”³⁸

Otellerde GY ve online kanalların yönetilmesi için personele eğitim verilmesi konusunda tüm otellerin çalışanlarına eğitim verdikleri ve bu eğitimlerinde verimlilik açısından oldukça faydalı olduğu getiri yöneticileri tarafından ifade edilmektedir. K(5)'in bu konuya ilişkin ifadeleri şöyledir:

“Benle beraber alıyoruz zaten bu kendi kendine gelişen bir şey her geçen gün yeni bir şey çıkıyor, yeni bir sistem, modül, program. Hep beraber yurt içi yurt dışı bu eğitimleri genellikle zaman önemli olduğu için online alıyoruz... Şu bile faydalı oluyor. Başka bir oteli gidip incelemek, bakmak, konuşmak sizde direkt fikir uyandırıyor. İşte orada bizim aslında görevimiz yeteneğimiz ortaya çıkıyor.”³⁹

4.4. Getiri Yönetimi ve Online Kanalların Etkileşimine İlişkin Bulgular

Geçmişte “doğru odanın, doğru zamanda, doğru fiyattan ve doğru kişiye satılması” olarak tanımlanan GY, günümüzde dağıtım kanallarının öneminin artmasıyla

³⁶ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

³⁷ K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

³⁸ K (10) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

³⁹ K (5) ile 3 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

“doğru kanaldan” ifadesinin eklendiği görülmüştür. Çünkü özellikle online dağıtım kanalları üzerinden gerçekleşen satışların tüm satışlar içindeki oranının gittikçe arttığı katılımcılar tarafından da ifade edilmektedir. Araştırmanın anahtar sorusu olan “GY ve online kanalların etkileşimi konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusuna katılımcılar GY ve online kanalların etkileşim içerisinde olduğunu, birbirinin bir parçası olduğunu ifade etmektedirler. İki konunun birbiriyle etkileşimi konusunda katılımcıların düşünceleri ise aşağıdaki gibidir:

“Çok etkiliyor. Yani şöyle söyleyeyim online kanal yönetimi zaten gelirler yönetimi döngüsünün bir ayağı. Hani neyi satacağım, hangi fiyattan satacağım sorularının, nasıl satacağımın cevabıdır online kanallar... Online kanal yönetimi revenue management practice’lerinden (gelir yönetimi uygulamaları) çok etkileniyor çünkü her kanalın maliyeti farklı... O yüzden revenue manager (gelirler müdürü) her bir kanal için farklı strateji uygulamak zorunda... Revenue management online kanal yönetimini böyle etkiliyor. Online kanal yönetiminin varlığı da revenue management pratiklerini de tamamen değiştirdi.”⁴⁰

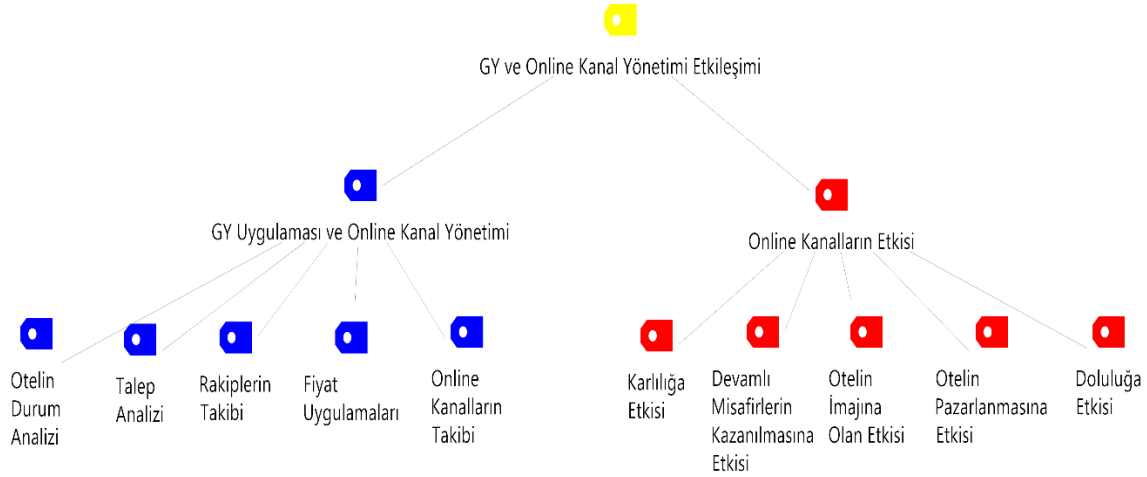
“Çok iç içeler. Birbirinden ayrı düşünmek mümkün değil. Gelirler yönetimi olarak online segment (kısım) aslında bizim üzerinde hakimiyet kurduğumuz bir segment oluyor. Inventory (envanter) anlamında herhangi bir sıkıntı yaşanması, rate parity’nin (fiyat denkliği) engellenmesi gibi bunların hepsi birbiriyle ilişkili.”⁴¹

GY ve online kanal yönetimi etkileşimi konusunda yapılan görüşmelerden elde edilen veriler kod, kategori ve temalara göre ayrıldığında iki ana tema ortaya çıkmıştır. İlk tema “GY ile online kanalların yönetimi” iken ikinci tema “online kanalların etkisi”dir. Aslında GY ile online kanalların yönetimi temasında işin uygulama kısmının nasıl gerçekleştiğine odaklanılmıştır. Burada online kanalların GY bakış açısı hatta GY uygulamalarıyla nasıl gerçekleştiği bir süreç halinde ifade edilmeye çalışılmıştır. Online kanalların etkisi temasında ise online kanalların işletmeye olan etkileri aktarılmaya çalışılmıştır. Burada katılımcıların ifadelerinden de yola çıkılarak görüşme içerisinde araştırmacı tarafından online kanalların “devamlı misafirlerin kazanılmasına olan etkisi,

⁴⁰ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁴¹ K (8) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

otelin imajına olan etkisi, otelin pazarlanmasına etkisi, doluluğa etkisi ve kârlılığa etkisi” sorgulanmıştır. Böylelikle her bir online kanalın işletme için ne gibi etkileri de olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Şekil 8’de ortaya çıkan tema ve kategoriler gösterilmiştir.



Şekil 8. GY ve Online Kanal Yönetimi Etkileşimi

4.4.1. Getiri yönetimi ile online kanalların yönetimine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde GY operasyonu bağlamında günlük olarak otelin durum analizi, talep analizi, rakiplerin takibi, fiyat uygulamaları ve kanalların takibi yapılmaktadır. Online kanalların GY bakış açısıyla yönetilmesi süreci günlük operasyon içerisinde bu şekilde yürütüldüğü saptanmıştır. Haftalık olarak genel tahminlemeler yapılmaktadır. Tahminlemeler hangi pazar bölümünden ne kadarlık iş alındığı, rezervasyon sayısı gibi verilerin analizini içermektedir. Bununla birlikte işletmelerde haftalık gelir toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılarda otelin genel durumuna ve gelecekteki durumuna ilişkin görüşmeler yapılmaktadır. Bu toplantıların oldukça önemli olduğu getiri yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Çünkü bu toplantıdan çıkan kararlar o hafta için ve gelecek için önemli olduğu görülmektedir. Getiri yöneticilerine göre bu toplantılara genel müdür, getiri yöneticisi ve ilgili departman yöneticileri katılmaktadır. K(6)’nın konuya ilişkin ifadeleri şöyledir:

“Günlük aslında hiç bitmeyen bir iş. Çünkü günlük envanter kontrolünden tutun, grupların kontrolü vs. ama mutlaka ki haftalık forecast (tahminleme) yapıyoruz. Forecast yapmak bu işin özü... her gün booking pace’de (rezervasyon hızı) olan 45 günlük rate shop raporuna (fiyat araştırma raporu) bakılıp yield (getiri/kazanç) yapıyoruz her gün... Mutlaka ki her hafta

revenue meeting (gelirler toplantısı) yapıyoruz. Bu revenue meeting’de haftalık pick up’lara (konaklama fiyatına yapılan ilave), pace’e bakıyoruz ve ona göre her bir segment bazında odalarla ilgili kısmında bu her bir segment bazında aksiyonlara karar veriyoruz.”⁴²

GY uygulaması isimli temanın altında “otelin durum analizi”, “talep analizi” “rakiplerin takibi”, “fiyat uygulamaları” ve “online kanalların takibi” adlı 5 kategori (alt tema) ortaya çıkmıştır. GY ile online kanalların yönetilmesi konusunda ortaya çıkan kategori ve kodlar Şekil 9’da gösterilmiştir.



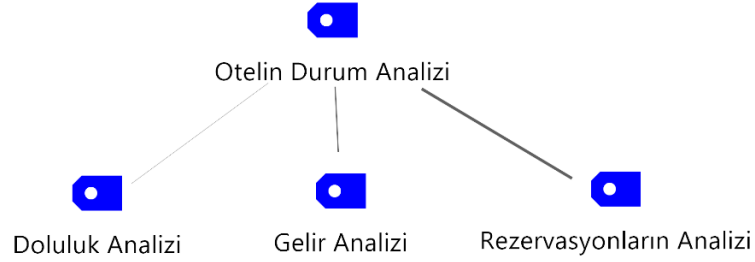
Şekil 9. GY ile Online Kanalların Yönetimi

4.4.1.1. Otelin durum analizi

Getiri yöneticilerine “GY uygulamalarında aylık, haftalık ve günlük operasyonu anlatabilir misiniz?” sorusundan elde edilen verilere göre getiri yöneticilerinin öncelikle otelin genel durumunu değerlendirdikleri daha sonra talep analizi, rakip analizi gibi işlere geçtikleri tespit edilmiştir. Getiri yöneticileri öncelikle güne başlarken otelin bir önceki günkü doluluk anlamında ve gelir anlamında nasıl kapattıklarına baktıklarını bununla birlikte rezervasyonların analizlerine baktıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen verilerin kodlanması sonucunda otelin durum analizi “doluluk analizi”, “gelir analizi” ve rezervasyonların analizi” değerlendirilerek gerçekleştirilmektedir. Otelin durum analizi işletmenin o anki doluluk, gelir ve rezervasyon durumlarını gösterdiği katılımcıların

⁴² K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

ifadelerinden ortaya çıkmıştır. Şekil 10’da otelin durum analizine ilişkin yapılan uygulamalar gösterilmiştir.



Şekil 10. Otelin Durum Analiz

Doluluk Analizi

Otel işletmelerinde bir önceki günün kapasite kullanımı, gün ve sonraki günlerdeki dolulukların nasıl olacağı hakkında bir bilgi vermektedir. Getiri yöneticileri sadece online kanallardan yapılan satışlara bakmamaktadırlar. İşletmenin odalar bazındaki toplam satışlarına bakmakla birlikte her bir dağıtım kanalı kendi içerisinde değerlendirilmektedir. Getiri yöneticileri dolulukları analiz ederken sadece düne ve bugüne değil gelecek dönemdeki doluluklara da bakmaktadır. Ancak gelecek dönem için beklenen rezervasyon talepleri “talep analizi” başlığı altında “otele olan talebin analizi” konusunda değerlendirilmiştir. Aslında geçmiş, bugün ve gelecek dönemdeki doluluk analizleri ayrı yapılmamakla birlikte bu başlık altında mevcut doluluğun değerlendirilmesi konusu ele alınmıştır. Katılımcıların doluluk analizine ilişkin ifadeleri şöyledir:

“Mutlaka ki sabah geldiğimizde bir kere, bir gün önce ne yapmışız, yani bir gün önceyi nasıl kapatmışız... İşte gelir, ADR (ortalama günlük oda fiyatı), occupancy (doluluk) gibi.”⁴³

“... Sabah gelindiği zaman özellikle gelirler sisteminiz var ise ... gelir gelmez açılır bakılır. Yani en son güncellenmiş forecast nedir. Gün için ve önümüzdeki 6 ay için gün gün hani bir beklentisi var hem doluluk oranı olarak

⁴³ K (4) ile 18 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

hem fiyat olarak günlük mutlaka bunlar kontrol edilir. Ama rezervasyonlarla ilintilidir çünkü bir önceki günün iptallerine bakmak lazım.”

Gelir analizi

Otel işletmelerinde GY'nin amacı gelirleri artırmaktır. Bunun için günlük işin bir parçası hatta rutini içerisinde getiri yöneticileri otelin kendi konumu itibariyle tahminlenen ve gerçekleşen gelirlerin karşılaştırılması için gelir analizi yapmaktadırlar. K(7)'nin gelir analizi konusuna ilişkin ifadesi şu şekildedir:

“... otelin gidişatı geride kalan haftada ne yaptık ileriki hafta nasıl gözüküyor ileriki aylar nasıl gözüküyor bu sene nasıl gözüküyor gibi böyle bir tablo çizme gibi bir durumumuz var genelde... çünkü sürekli genel gidişat içerisinde günlük gelirlere bakmanız gerekiyor.”⁴⁴

Rezervasyonların analizi

Elde edilen verilerden getiri yöneticilerinin güne başladıklarında yaptığı işlerden bir tanesinin “rezervasyon analizleri” olduğu görülmektedir. Burada tahmin edilen ve gerçekleşen rezervasyonlar arasındaki farkın durumu, rezervasyon hızı, gelecek günlerde rezervasyonların durumunun ne olacağı bununla birlikte rezervasyonların hangi milletten, hangi kanaldan yapıldığı analiz edilmektedir. Elde edilen verilere göre rezervasyon bilgileri getiri yöneticileri için önemlidir çünkü müşterinin tanınması gerekmektedir. K(1)'in konuya ilişkin ifadesi şöyledir:

“Özellikle misafirlerimizi tanımamız açısından bize gelen misafirler ortalama kaç gün kalıyor ortalama kaç gün öncesinden rezervasyon yapıyorlar hangi ülkelerden geliyorlar hangi vasıta ile bize ulaşıyorlar bunların hepsini bilmemiz gerekiyor tabi ki.”⁴⁵

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere yapılan analizler sadece bir konuyu ilgilendirmemektedir. Bir getiri yöneticisi rezervasyonları analiz ederken içerisinde talebi, doluluğu, beklenen gelirleri de aslında inceleyip o gün ve gelecekteki günler için bir karar alabilmektedir. Dolayısıyla katılımcılar süreci anlatırken bir bütünlük

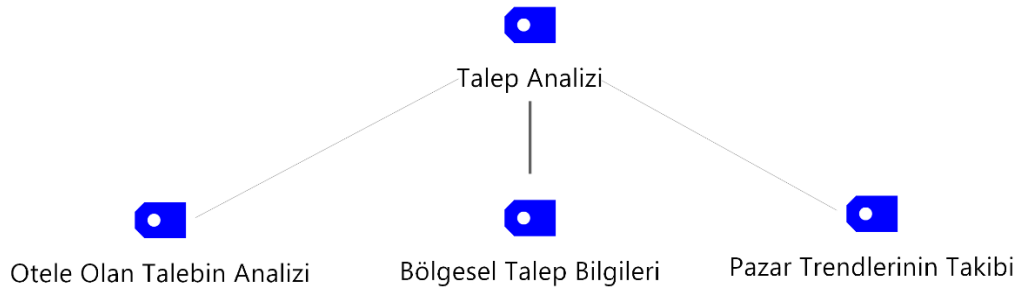
⁴⁴ K (7) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁴⁵ K (1) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

içerisinde anlatmış olup, kodlamalar konunun anlaşılması için süreç içerisinde hangi işlerle başlanılıp bitirildiğine ve konunun içeriğine dikkat edilerek yapılmıştır.

4.4.1.2. Talep analizi

Getiri yöneticilerine “Bölgeye olan talep bilgilerinin elde edilmesi konusundaki uygulamalarınızdan bahseder misiniz?” ve “Pazar trendlerinin takibi konusundaki uygulamalarınızdan bahseder misiniz?” soruları sorularak online kanallardaki var olan talebin, pazarda taleple ilgili yeniliklerin takibi ve buna yönelik gerçekleştirilen uygulamalar öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu sorulardan elde edilen verilere göre *bölgesel talep bilgileri* ve *pazar trendlerinin takibi* isimli kodlar ortaya çıkmıştır. Bu soruların öncesinde “GY uygulamalarında aylık, haftalık ve günlük uygulamaları anlatabilir misiniz?” sorusu sorulmuş buradan elde edilen verilerle de *otele olan talebin analizi* isimli bir kod ortaya çıkmıştır. Şekil 11’de talep analizi kategorisi içerisinde yer alan kodlar gösterilmiştir.



Şekil 11. Talep Analizi

Otele olan talebin analizi

Getiri yöneticilerine otele olan talebe ilişkin analizle ilgili bir soru sorulmamakla birlikte “GY uygulamalarında aylık, haftalık ve günlük uygulamaları anlatabilir misiniz?” sorusu altında getiri yöneticilerinin vermiş olduğu cevaplardan ortaya çıkan veriler araştırmacıyı *otele olan talebin analizi* isimli koda götürmüştür. Özellikle otele olan talep analizinde kullanılan tahminleme (forecasting) araştırmacıyı bu koda yönlendirmiştir. Otelcilerin “bu işin özü forecasting (tahminleme)”, “forecasting meşaledir” ifadelerinden tahminleme işinin getiri yöneticileri için oldukça önemli olduğu söylenebilir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Mutlaka ki haftalık forecast yapıyoruz. Forecast yapmak bu işin özü. Her hafta mutlaka ki 6 ay içinde bulunduğumuz ayla beraber forecast yapıyoruz her pazartesi günü. En önemli nokta bu.”⁴⁶

“Haftalık forecast’larımız var. Aylık forecast’larımız var. Günlük tutuyor olduğumuz segmentasyon (bölümlendirme) raporlarımız var... forecast burada işin en önemli kısmı.”⁴⁷

Bölgesel talep bilgileri

Getiri yöneticilerine sorulan “bölgeye olan talep bilgilerinin elde edilmesi konusundaki uygulamalarınızdan bahseder misiniz?” sorusuna doğru fiyatın belirlenmesinde bölgesel talep bilgilerine ihtiyaç duyduklarını, bunu da çeşitli kaynaklardan, programlardan elde ettiklerini belirtmişlerdir. GYS bölgesel taleple ilgili getiri yöneticilerine veri sağlayan önemli bir kaynak olduğu görülmektedir. Kullanılan önemli raporlardan bir tanesinin STR Global şirketinin sağlamış olduğu bilgilerdir. STR Global raporları çalışmanın alanyazın kısmında yer alan rakip analiz raporları içerisinde ele alınmıştır. STR Global raporları aynı zamanda rakiplerin takibi için kullanılmaktadır. Geçmişe yönelik olarak rakip işletmelerin doluluk ortalamasını ve ortalama oda başına gelirlerini gösterdiği için bölgeye olan talebin analizinde kullanıldığı görülmektedir. Aynı zamanda gazete gibi iletişim kanallarından da bölgeye olan talebin değerlendirildiği ifade edilmektedir. Getiri yöneticileri rakip işletmelerin getiri yöneticileri veya pazarlama yöneticileriyle de ikili ilişki kurarak bölgeye olan talebi görebildiklerini, pazar hakkında bilgi sahibi olabildiklerini ifade etmişlerdir. Bununla ilgili olarak katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“... doğru fiyatı belirlemek ve doğru bir promosyonla çıkmak için, misafire doğru teklif sürebilmek için bizim tabi bir takım bilgilere ihtiyacımız var. Dolayısıyla günlük olarak mutlaka pazar bilgisine ihtiyacımız var...”⁴⁸

⁴⁶ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁴⁷ K (10) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁴⁸ K (1) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

“Bölgesel talep bilgilerinde... STR raporu var... Oteller günlük olarak verilerini giriyorlar bu sisteme... Onların içerisinde performansı gösteriyor bize esasında. Bu da biraz marketi ’de (pazar) gösteren bir kısım oluyor.”⁴⁹

“Tabi şöyle aslında biz bir sistem kullanıyoruz IdeAS diye. O bizim yerimize zaten çok kapsamlı bir sistem olduğu için o demand’i görüyor ve bize günlük BAR suggestion (en iyi fiyat önerisi) veriyor... STR raporları kullanıyoruz... Tabi ki de market intelligence yani diğer revenue’cü arkadaşlar da bilir, her ay sonu mutlaka konuşuyoruz işte nasıl geçti, ne yaptık birbirimizle rakamlarımızı paylaşıyoruz gibi.”⁵⁰

Elde edilen bu veriler genellikle işletmenin strateji takımı tarafından değerlendirilip sonucunda fiyat ve promosyon gibi kararlar alındığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. K(10)’un konuya ilişkin ifadesi şöyledir:

“Kararları ben ve satış pazarlama direktörü veriyor.”⁵¹

Pazar trendlerinin takibi

Getiri yöneticilerine “Pazar trendlerinin takibi konusundaki uygulamalarınızdan bahseder misiniz?” sorusu ile taleple ilgili yeniliklerin nasıl takip edildiği, online kanallardaki misafir profilini nasıl değerlendirdikleri, yeniliklere nasıl cevap verdikleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Gelen dönütlere göre *pazar trendlerinin takibi* isimli kod ortaya çıkmıştır. Getiri yöneticileri pazar trendlerini programlar, haberler, online dağıtım kanallarının otel işletmelerine sunmuş olduğu raporlar sayesinde takip edebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu raporlardan özellikle rezervasyonun hangi ülkeden ve milliyetten yapıldığı bilgisine ulaşarak destinasyonu yoğunlukla kimlerin tercih ettiği, işletmenin buradan aldığı payın ne kadar olduğu, pazarın nereye doğru gittiği bilgisi elde edilmektedir. Buna göre getiri yöneticileri işletmenin ne tür aksiyonlar alması gerektiğine karar verdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri şunlardır:

⁴⁹ K (3) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁵⁰ K (8) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁵¹ K (10) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

“Şimdi bunların hepsinde mutlaka bir yardımcı programa ihtiyacınız var... Şu anda kullandığımız 2-3 tane program bunu bize anlık, saniyelik yapıyor... O size zaten trendlerin ne olduğunu çıkartıyor.”⁵²

“Çok fazla esneklik gerektiren şehirdeyiz iş anlamında yani pazar trendleri nereye kayıyorsa bizde orada esneklik gösterme mecburiyetindeyiz... Pazar trendinin takip etme konusunda dediğim gibi booking origin raporlarımız (rezervasyonun kaynağına ilişkin rapor) var...⁵³

“... artık online travel agency’lerin (online seyahat acentaları) de özellikle çok büyük, kurumsal olanlarının sağladığı çok güzel raporlar var bize. Artı bizim kendi GEO mix raporlarımız (müşterinin nereden geldiğini gösteren rapor) bize zaten bizdeki kendi trendimizi gösteriyor. Ama competition (rakip) görmek adına direk published (yayınlanmış) fiyatlardan rezervasyon yapan misafirlerin trendini görmek istiyorsak eğer online kanalların raporları muhteşem. Online kanalların sağladığı bu raporlar bu anlamda çok faydalı.”⁵⁴

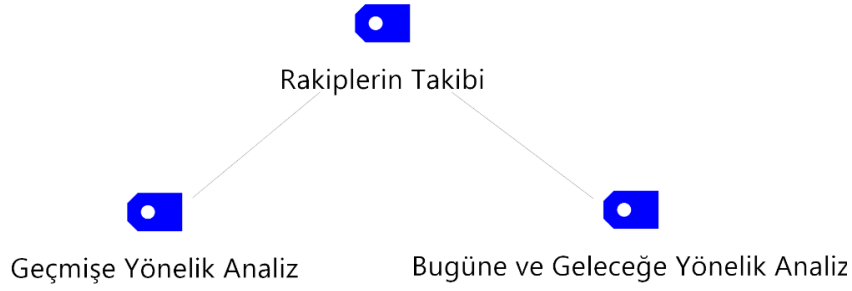
4.4.1.3. Rakiplerin takibi

Otel işletmelerinin rakip işletmelerin fiyatlarını ve doluluklarını takip edip etmediği, bu konuda neler yaptığı ve sonucunda herhangi bir aksiyon alıp almadıkları konusunda getiri yöneticilerine “Rakiplerinizin takip edilmesi konusunda neler yapıyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Getiri yöneticileri öncelikle geçmişe yönelik analiz verilerine baktıklarını, daha sonra bugüne ve geleceğe ilişkin analiz verilerinden çıkarım yaptıklarını ve işletmeleri için aksiyon aldıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen veriler ışığında rakiplerin takibi iki boyutta ele alınabileceği görülmüştür. Şekil 12’de görüldüğü gibi bunlardan birincisi, geçmişe yönelik rakiplerin takibi, ikincisi ise bugüne ve gelecek dönemlere yönelik rakiplerin takibidir.

⁵² K (5) ile 3 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁵³ K (7) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁵⁴ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



Şekil 12. Rakiplerin Rakibi

Geçmişe Yönelik Analiz

Elde edilen veriler ışığında getiri yöneticileri için STR Global şirketinin sağlamış olduğu raporların önemli olduğu görülmektedir. Bu raporlar rakiplerin geçmiş performanslarını işletmenin performansı ile karşılaştırarak getiri yöneticilerine bölgesel talepten ne kadar iş alabildiklerini, doluluklarını ve ortalama oda gelirlerini kıyaslama imkânı sunmaktadır. Bu raporlar sayesinde getiri yöneticileri işletme için daha stratejik kararlara odaklanabildiği anlaşılmaktadır. Çünkü rakip işletmelerin her birinin ortalama oda geliri ve doluluklarını yoğun iş akışı içerisinde öğrenmek oldukça güçtür. Dolayısıyla bilgi teknolojilerindeki bu gelişmeler getiri yöneticilerini ve çalışanlarını sekreteryaya işlerden kurtardığı söylenebilir. Getiri yöneticilerinin yararlanmış oldukları diğer raporlardan biri ise Travel Click⁵⁵ firmasının Agency 360 raporudur. Bu rapor da işletmenin rakiplerine göre GDK'daki performansını kıyaslamaktadır. Bu raporda da yine işletmenin rakiplerine göre GDK'daki doluluğu, gelirleri, geceme sayılarını göstermektedir. Konuya ilişkin getiri yöneticilerinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“STR raporları. STR hepimizin elinin altında en çok kullandığımız. Bu anlamda da güvenilir, kabul edilmiş... STR raporlarında siz kendinize 1 ya da birden fazla comp. set (rakip işletme) belirliyorsunuz. O comp. set'in ortalama ADR'ı, doluluğu, RevPAR'ını (satılabilir oda başına gelir) sizinkilerle karşılaştırıyor... Bunu STR'a üyeyseniz yapabiliyorsunuz... Aynı şekilde bunu yapabildiğin farklı kanallarda var. GDS'de (GDK) de bunu

⁵⁵ Travel Click firması otel işletmelerine belirli ücret karşılığında teknoloji sağlayan bir şirkettir.

yapabiliyorsun. STR gibi değil o, direk senin historical datanı (geçmiş veri) senin sisteminden çekiyor ve GDS production'ını karşılaştırıyor.”⁵⁶

“... Şimdi dünya çapında 1 numara olan STR raporunu kullanıyoruz. Zaten birçok büyük işletme direkt bu rapora verilerini gönderiyor bizde günlük takip ediyoruz onu.”⁵⁷

Bugüne ve Geleceğe Yönelik Analiz

İşletmelerin rakip otellerin geleceğe yönelik fiyat ve doluluklarını fiyat araştırma aracıyla takip ettikleri görülmüştür. Bu konuda daha öncede değinildiği gibi Travel Click firmasının sağlamış olduğu Rate 360 sisteminin kullanıldığı görülmektedir. Konuya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Dediğim gibi çok basit. Sistemler artık smart (akıllı)... Bunun servis sağlayıcıları var. Travel Click. Burada Rate 360 var... Belirliyorsunuz ben kimleri görmek istiyorum diye. Hangi fiyatlarını görmek istiyoruz?... Prensipte en düşük fiyatından 1 gece 90 günlük.”⁵⁸

“Artık o kadar arz arttı ki bunları manuel ya da telefonla takip etmek çok zor. Bununla ilgili bu servisi sağlayan şirketler var. Sizin için rate shopping dediğimiz her gün ya da bazen gün içerisinde farklı zamanlarda tüm diğer rakip otellerin online kanallarda hangi fiyatı sattığını derleyip toplayıp bize rapor halinde sunan şirketler var.”⁵⁹

Katılımcılardan birine sorulan “STR’ı yoksa kullandığınız fiyat araştırma aracı (rate shopper) mı daha fazla bilgi sağlıyor?” sorusuna Katılımcı (5), ikisinin farklı raporlar olduğunu ve farklı bilgiler ürettiğini belirtmiştir. STR Global şirketinin sağlamış olduğu raporun geçmişe yönelik bilgi verdiği, Travel Click firmasının Rate 360 ismindeki raporunun bugüne ve geleceğe ilişkin bilgi verdiği anlaşılmaktadır. Katılımcı (5)’in buna yönelik ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Aslında ikisi farklı. STR bize geçmişi, olmuş bitmiş artık neredeyiz doğru mu yanlış mı yapmışız? Pazarın neresindesiniz alakasız bir yerinde misiniz?

⁵⁶ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁵⁷ K (5) ile 3 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

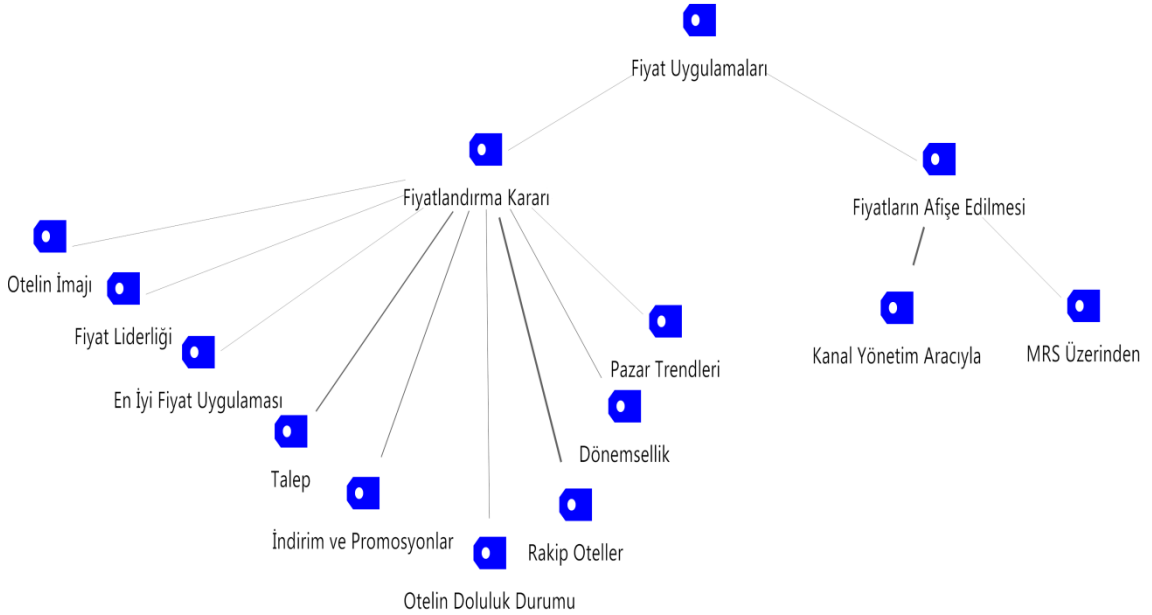
⁵⁸ K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁵⁹ K (1) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Paralel mi gidiyorsunuz? Çok mu üzerindesiniz? Bunu size veriyor. Rate shopper da ise sadece online fiyatları görüp ve diğer otellerin hamlelerini görüp konumlanmanızı sağlıyor. Aynı şeyler.”⁶⁰

4.4.1.4. Fiyat uygulamaları

“Online kanallardaki fiyat değişim kararınızı neye göre veriyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplara göre “*fiyat değişim kararları*” kodu oluşturulmuştur. Bununla birlikte “Fiyatların online kanallarda ilân edilmesi (afişe edilmesi) konusunda süreç nasıl işliyor, anlatabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplardan “*fiyatların afişe edilmesi*” kodu ortaya çıkmıştır. Bu iki koddan fiyat uygulamaları kategorisi (alt tema) oluşturulmuştur. Şekil 13’te fiyat uygulamaları görülmektedir.



Şekil 13. Fiyat Uygulamaları

Fiyatlandırma Kararı

Getiri yöneticilerine “Online kanallardaki fiyatlandırma kararlarınızı neye göre gerçekleştiriyorsunuz?” sorusundan dokuz farklı görüş elde edilmiştir. İşletmelerin en çok online platformda rakiplere göre fiyatlandırma yaptıkları, sonrasında talebe göre fiyatlandırma yaptıkları, indirim ve promosyonlarla fiyatları desteklediklerini

⁶⁰ K (5) ile 3 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

belirtmişlerdir. İşletmelerin tek bir faktöre göre değil birçok faktöre göre değerlendirerek fiyat değişim kararı aldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo 12’de fiyat değişim kararlarının sıklıkları ve yüzdeleri gösterilmiştir.

Tablo 12. Fiyat değişim Kararları

Fiyat Değişim Kararı	Frekans	Yüzde
Rakip Oteller	10	% 100
İndirim ve promosyonlar	5	% 50
Talep	4	% 40
Dönemsellik	3	% 30
Otelin Doluluk Durumu	2	% 20
En iyi Fiyat uygulaması	2	% 20
Pazar trendleri	2	% 20
Fiyat Liderliği	1	% 10
Otelin İmajı	1	% 10

Getiri yöneticilerinin online kanallardaki fiyat değişim kararlarına ilişkin ifadeleri şöyledir:

“Şirketin politikaları var öncelikle. Ama biz, bizim için tabi ki lider, fiyat olarak lider konumda bile olsak mutlaka ki competitive (rekabet edebilir) fiyatlar da çok önemli oluyor.”⁶¹

“Öncelikle misafirin nasıl bir beklentisi var? Misafir profilimiz ne? Biz hangi misafire ulaşmaya çalışıyoruz? Tabi ki rakiplerimizin uyguladığı fiyatlar, pazarın durumu bizim kendi hedefimiz, ihtiyacımız ne?”⁶²

Katılımcıların rezervasyonları kendi sitelerine çekebilmek amacıyla afişe fiyatlar üzerinden indirim ve promosyon uyguladıkları böylelikle komisyon ödedikleri acentalardan müşterileri kendi web sitelerine çekerek otel web sitesi üzerinden rezervasyon yaptırmaya teşvik ettikleri görülmüştür. K(2)’nin konuya ilişkin ifadesi şu şekildedir:

“İhtiyaçlara göre kombineli tabi yani kimi zaman ihtiyaçlarımıza göre. Doluysak tabi o oranda yükseltiyor veya arz talep meselesi... Bizim BAR’ımız (en iyi fiyat) yüksek zaten ama promosyonlarla onları destekliyoruz.”⁶³

⁶¹ K (4) ile 18 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁶² K (1) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁶³ K (2) ile 3 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

Fiyatların Afişe Edilmesi

Fiyatların online kanallarda ilan edilmesi (afişe edilmesi) konusunda süreç nasıl işliyor, anlatabilir misiniz?” sorusundan elde edilen verilere göre iki kod ortaya çıkmıştır. Getiri yöneticilerinden yedisi işletmelerinde fiyatların kanal yönetim aracıyla (channel manager), üçü MRS üzerinden fiyatlarını online kanallara dağıttıklarını ifade etmişlerdir. Kanal yönetim aracı üzerinden gerçekleştirenlerin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Evet channel manager’ımız (kanal yönetim aracı) Ratetiger diye bir sistem var onu kullanıyoruz. Çift taraflı interface’i (arayüz) var... PMS’e (KYS) bağlı... Revenue management sistemi (gelir yönetim sistemi) besliyor onu.”⁶⁴

“Channel manager’ınızı Revenue Management sisteminize bağlayabiliyorsunuz. Dolayısıyla benim burada kurduğum sistem şu. Ben neredeyse OPERA ekranını hiç açmıyorum. İdeAS benim için ana ekran. İdeAS’tan fiyat kararı veriliyor. İdeAS’la ben kafa kafaya verip fiyat kararı veriyoruz... Ondan sonra o fiyat aynı anda channel manager’a gidiyor. Channel manager vasıtasıyla bütün kanallara dağılıyor. Otomatik. Ben channel manager’a girip tek tek fiyat değiştirmiyorum.”⁶⁵

Katılımcılardan üçü bir kanal yönetim aracı kullanmadıklarını MRS’nin bu işlevi gördüğünü ifade etmişlerdir. Otellerden ikisinin kendi zincirlerine bağlı MRS üzerinden, birinin ise OPERA sisteminin ORS isimli MRS üzerinden fiyatları dağıttıkları görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Kendi CRS’imiz (MRS) var ve bizde sistem şu... Dağıt dediğimiz anda bu rakam otelin kendi PMS’ine GDS’e, OTA’a (OSA) dağılıyor.”⁶⁶

“Şimdi buraya management sistem için IdeAS var. Çünkü IdeAS üzerinden bar pricingimiz var, oynuyoruz... Buradan PMSe gidiyor, Operaya... PMS’den ORSe (OPERA MRS) gidiyor. Operanın central (merkez) sistemine gidiyor. Oradan da GDS OTA’ya her yere dağıtılıyor... ORS’te zaten bizim bütün otellerin bağlı olduğu central opera sistemi Toronto’da zaten.”⁶⁷

⁶⁴ K (2) ile 3 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

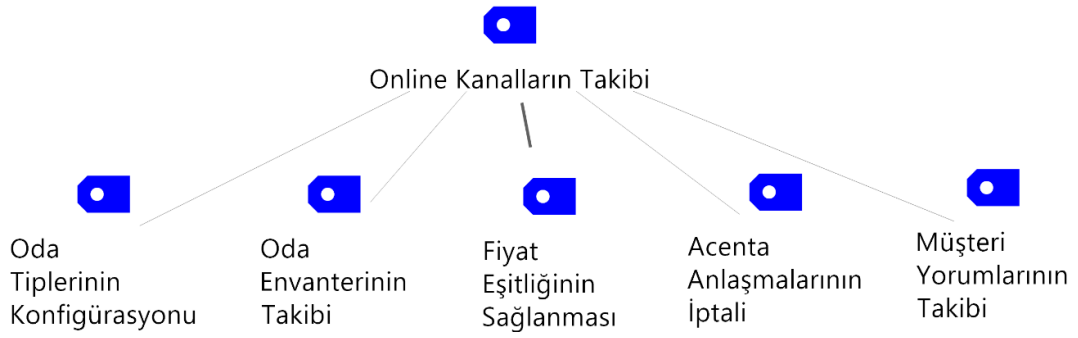
⁶⁵ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁶⁶ K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁶⁷ K (4) ile 18 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

4.4.1.5. Online Kanalların Takibi

“Online kanalların takibiyle ilgili neler yaptıklarınızı anlatabilir misiniz?” sorusundan elde edilen verilere göre *oda tiplerinin konfigürasyonu, oda envanterinin takibi, fiyat eşitliğinin sağlanması, acenta anlaşmalarının iptali ve müşteri yorumlarının takibi* kodları oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlardan getiri yöneticileri en çok fiyat eşitliğinin sağlanması konusunda uygulamalarından bahsetmiştir. Bu kodlardan “online kanalların takibi” isimli kategori oluşturulmuştur. Şekil 14’de online kanalların takibi kategorisi ve kodları gösterilmiştir.



Şekil 14. Online Kanalların Takibi

Oda Tiplerinin Konfigürasyonu

Katılımcıların ifadelerinden elde edilen veriler ışığında “oda tiplerinin konfigürasyonu” kodu oluşturulmuştur. Online kanalların her birinde oda tiplerine atanan farklı kodlamalar söz konusudur. Hatta online kanallardaki her bir online seyahat acentasının, GDK’nın ve otel rezervasyon motorunun farklı kodlamaları vardır. Otel işletmeleri bu kanallara girmeden önce satışını yapacağı oda tiplerinin her birinin söz konusu online kanala göre bilgilerini girmesi ileride oluşabilecek sorunların önüne geçeceği söylenebilir. Çünkü katılımcıların ifadelerinden oda tiplerinin doğru yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Aksi takdirde aynı oda türü için farklı kanallarda farklı fiyatların çıkması gibi bir sorun ortaya çıkabilmektedir. Katılımcıların bu konuya ilişkin ifadeleri şöyledir:

“parity’e düşmenin (fiyat denkiği sorunu) ana nedeni zaten room type management’ın (oda tipi yönetimi/konfigürasyonu) çok kuvvetli

yapılamaması. Yani bizim yaptığımız en önemli şey oydu burada. Doğru kuramazsam benim için zaman kaybindan başka bir şey olmaz. Hem rate (fiyat) hem room type (oda tipi).”⁶⁸

“Hepsinin anlaşması var... Sonra envanterinizin, fiyatlarınızın channel manager ile bir bağlantı süreci var. Orada bir test aşamaları var. Oraya yükleyip, test edip, doğruluğunu sağladıktan sonra anında yüklemeye başlıyorsunuz.”⁶⁹

Oda Envanterinin Takibi

Katılımcılar online kanallardaki oda envanterinin takip edilmesi gerektiğini buna göre hareket edilmesi gerektiğini aksi takdirde herhangi bir oda kategorisinde bitme söz konusu olduğunda diğer oda kategorisine geçiş olacağı için online kanallarda fiyatların farklı çıkacağını belirtmişlerdir. Katılımcı (8)’in konuyla ilgili ifadesi şöyledir:

“online channel’larda (online kanallarda) inventory’iniz (envanteriniz) bittiyse direk öteki kategoriye geçiyor fiyatınız dolayısıyla rate parity’de (fiyat denkliği sorunu) çıkıyorsunuz. Bunu yapmak size kendinizi nasıl konumlandığınızı gösteriyor.”⁷⁰

Fiyat Eşitliğinin Sağlanması

Getiri yöneticileri online kanalların beraberinde fiyat eşitliği sorununu da getirdiğini, bunu önlemek için çeşitli çalışmalar yaptıklarını, zamanlarının bir kısmını fiyat eşitliğinin sağlanması için harcadıklarını ifade etmişlerdir. Oda tiplerinin konfigürasyonunda yapılan hatalar, envanter kontrolünün yapılmaması, bazı acentaların otelden habersiz afişe fiyatlar üzerinden indirim yapması, fiyatların güncellenmemesi gibi durumlar farklı kanallarda farklı fiyatların çıkmasına neden olan başlıca sebepler olduğu görülmektedir. Getiri yöneticileri tarafından aynı oda türünün her kanalda aynı fiyatla satışa sunulması ve bunun takip edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Aksi takdirde

⁶⁸ K (10) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁶⁹ K (5) ile 3 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁷⁰ K (8) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

otelin güvenilirliğinin zedeleneceği ifade edilmektedir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Zaten rate parity’i (fiyat denkliği sorunu) engellemek için gün içerisinde ciddi bir zamanımızı buna harcıyoruz. Kesinlikle kabul edilemez... Bir otel düşünün aynı oda için 8 farklı fiyat. O şirketin ya da o otelin güvenilirliği kalmaz bence.”⁷¹

“Rate parity’e düşmemek için her şeyi yapıyoruz. Rate parity’e düştüğünüz noktada güvenilirliğiniz sarsılıyor ve emin olun o kadar taciz yiyorsunuz ki o yediğiniz tacizlerden dolayı kendi işinize odaklanacak vaktiniz kalmıyor. Online acentalar dâhil, satın alan misafirler dâhil bilinçli tüketici klasmanına girmiş vaziyette.”⁷²

“Ben her zaman parity’de olması taraftarıyım... Parity’de olmayacaksınız girmeyin o kanallara, riskini de almayın, iş yükünü de almayın, boşu boşuna channel manager da almayın ve paranızı çöpe atmayın. Bence rate parity bir markanın güvenilirliği ile ilgili önemli noktadır. Misafirin her yerde aynı fiyatı görüyor olması bence çok önemli. O yüzden parity bizim gibi lüks zincirlerde bir şekilde güvenin, profesyonelliğin göstergesidir.”⁷³

Acenta Anlaşmalarının İptali

Online kanallarda fiyat eşitliğinin sağlanamaması durumunda acenta anlaşmalarının iptalinin söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Bu durum bazen online kanalların kendisinden kaynaklandığı gibi bazen otel işletmelerinin kendilerinden de kaynaklanmaktadır. Özellikle B2B kanalların sorun yarattığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, otel işletmeleri herhangi bir sebepten dolayı aynı oda türünü farklı kanallarda farklı fiyatlarla afişe ederse online acentalar tarafından çıkarılma durumunun yaşanacağı ifade edilmektedir. Katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri şöyledir:

“Kendi üzerinde mark up (perakende fiyat farkı) koyarak hani bugün esasında rate parity yaşadığımız en büyük sorunlardan bir tanesi de budur. Hani B2B fiyatını B2C şeklinde lanse eden şirketler. Hani bunları aşmaya çalışıyoruz,

⁷¹ K (8) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁷² K (10) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁷³ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

çok çalışıyoruz hani bazen yaptırımlarda da bulunuyoruz. O kanalı komple satışa kapatıyoruz ama hani bu bizim gibi birçok otelin problem yaşadığı bir şey diyebilirim.”⁷⁴

“Şöyle bu anlaşmalar dediğim gibi dünya çapında yapılıyor yani onlardan daha düşük fiyat sunacağımızı söylerseniz sizi çıkartırlar muhtemelen sitelerinden. Bunu da şu an dünyada kaldırabilecek şirket açıkçası yok.”⁷⁵

Müşteri Yorumlarının Takibi

Online kanalların takibi konusunda yapılanlardan biri de müşteri yorumlarının takibidir. Katılımcıların ifadelerine göre otel işletmelerinde müşteri yorumlarını sadece getiri yöneticileri yapmamaktadır. Bu konuyla otellerin merkez ofisleri, dijital konularla ilgilen departman, misafir ilişkileri departmanı, pazarlama departmanı, genel müdürlük gibi birimlerin ilgilendiği gibi getiri yöneticileri de ilgilienmektedir. Katılımcı (9)’a göre müşteri yorumları işletme için çok önemli olmakla birlikte gününün birçoğu müşteri yorumlarının takibini yapmakla geçmektedir.

“Yorumları takip etmenin ötesinde günümüzün büyük bir kısmı ona bakmakla geçiyor... Misafir yorumları çok önemli. Zaten bunun içinde araçlar var gene. Bunun için bizde bir online reputation management tool (online imaj yönetim aracı) kullanıyoruz... Bunun faydasını görüyoruz tabii... Bu tamamen gelire yansıyan bir şey çünkü trend buna döndü.”⁷⁶

Katılımcılar müşteri yorumlarının takibi konusunda literatürde de bahsi geçen online imaj yönetim aracını kullandıklarını belirtmişlerdir.

“Online reputation tool kullanıyoruz. Aynı zamanda online kanalların Expedia.com, Booking.com yorumlarını da oradan takip edebiliyoruz. Revinat diye bir tool (araç) kullanıyoruz. Onunla dijitalci bir arkadaşımız ilgileniyor.”⁷⁷

“Merkez ofiste de yapılıyor, oteller bireysel olarak da online kanallardaki yorumları takip ediyorlar... Review Pro ve Pissano diye iki tane ayrı aslında

⁷⁴ K (3) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁷⁵ K (7) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁷⁶ K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁷⁷ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

misafir ilişkileri modülü diyebiliriz. Review Pro’da aynı STR’ da olduğu gibi rakiplerimize göre puanlarımızın nerede olduğunu görebiliyoruz... Sadece nerede olduğunuz değil o ay içinde nereye doğru hareket ettiğimiz, aşağıya mı indik yukarı mı çıktık. Diğerlerine göre konumumuz nerede onu görebiliyoruz.”⁷⁸

Programlar sayesinde otel hakkında yapılan yorumlar otomatik olarak departman yöneticilerine gelmektedir. İlgili departman yöneticileri de yapılan bu yorumlara cevap vermektedir. Katılımcı (7)’nin konuyla ilgili ifadeleri şu şekildedir:

“Evet medyayla ilgili çok geniş kapsamlı programımız var... Herhangi bir kanalda birisi bir yorum yaptığı zaman anında bütün departman yöneticilerinin cep telefonlarına düşüyor e-mail. Daha sonra bunlara insan kaynakları, kalite departmanımız ya da marketing tarafından cevap veriliyor.”⁷⁹

4.5.2. Online kanalların etkisine ilişkin bulgular

Elde edilen veriler ışığında online kanalların otel işletmelerinde birçok şeyi etkilediği görülmektedir. Getiri yönetimi departmanında, satış-pazarlama departmanında ve uygulamalarında değişiklikler yarattığı bulgularına ulaşılmıştır. İnsanların rezervasyon yapma alışkanlıklarının değişmesi, online kanalların doluluklara etkisinin yüksek olması gibi nedenlerden dolayı online kanallara verilen önemin arttığı görülmektedir. Bu konuda Katılımcı (9)’un ifadesi şöyledir:

“İş artık online’a kaydı çok eski bir laf olacak çünkü online’a kayalı çok oldu zaten. İş mobile doğru gidiyor. Etkileşimi oldukça fazla çünkü getirisi çok fazla. Çok fazla gelir gelen bir yer. Aslında her şeyi etkiledi. Yani zaten komple değişti. O yüzden bu değişim revenue management (gelirler yönetimi) dallarının ayrılması da bundan oldu. Niye şimdi Dijital Marketing (dijital pazarlama) diye bir şey çıktı. Online’a çok kaydı. Hatta bunun kaymasından dolayı bazı otellerdeki segmentlerde de kaymalar oldu. Eskiden mesela corporate daha ön planda olan bir departmandı. Corporate satış. Ama artık birçok şirket anlaşma yapma gereği bile duymuyor ve artık gidiyor online’dan

⁷⁸ K (5) ile 03 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

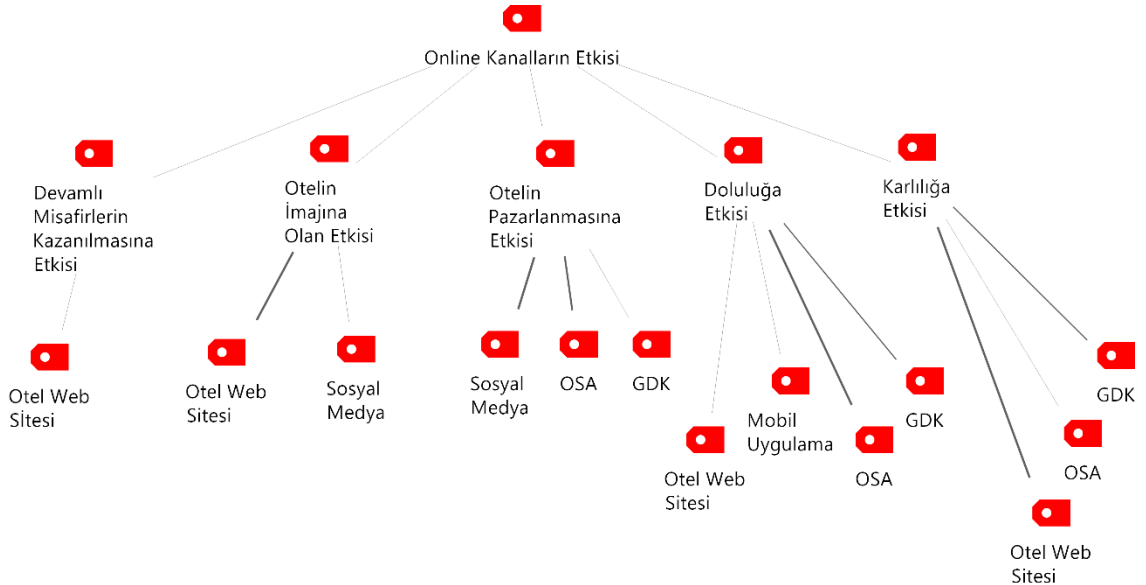
⁷⁹ K (7) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

alıyor. Tabii insanların tüketim alışkanlıklarıyla da alakalı bir şey. Oturduğunuz yerden tak tak rezervasyon yapmak ve Booking.com gibi platformlar insanlara çok daha kolay rezervasyon imkânı sağlıyor.”⁸⁰

Literatürde online dağıtım kanallarına değinilmiştir. Bu kanallar; otel web sitesi, sosyal medya, mobil uygulama, OSA ve GDK’dır. Getiri yöneticilerine bu kanalların otel işletmelerini hangi konularda etkilediği sorulmuştur. Online kanalların etkisi kategorisi altında “devamlı misafirlerin kazanılmasına etkisi”, “otelin imajına olan etkisi”, “otelin pazarlanmasına etkisi”, “doluluğa etkisi” ve “karlılığa etkisi” kodları oluşturulmuştur. Burada asıl amaç hangi online kanalın neye etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktır. Katılımcıların ifadelerine göre;

- Otel web sitesinin; devamlı misafirlerin kazanılmasına, otelin imajına, otelin doluluğuna ve karlılığına etkisi vardır.
- Sosyal medyanın; otelin imajına, otelin pazarlanmasına etkisi vardır.
- Mobil uygulamanın; doluluğa etkisi vardır.
- OSA’ların; otelin pazarlanmasına, otelin doluluğuna ve karlılığına etkisi vardır.
- GDK’ların; otelin pazarlanmasına, otelin doluluğuna ve karlılığına etkisi vardır.

Şekil 15’te online kanalların etkisi kategorisi ve kodları gösterilmiştir.



Şekil 15. Online Kanalların Etkisi

⁸⁰ K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

4.5.2.1. Devamlı misafirlerin kazanılmasına etkisi

Getiri yöneticilerine “Otele ait web sitenin otel işletmelerini hangi konularda etkilediğinden bahseder misiniz? sorusuna verilen cevaplara göre *devamlı misafirlerin kazanılmasına etkisi* kodu oluşturulmuştur. Katılımcılar müşterilerinin rezervasyonları kendi web sitelerinden yapmalarını sağlamak için çeşitli müşteri sadakat programlarını uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Çeşitli promosyon ve indirimlerle online kanallardan gelen rezervasyonların otel web sitesi üzerinden almaya çalıştıkları katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Böylelikle misafirlerin otel web sitesi üzerinden rezervasyon yapma alışkanlıkları kazandırılarak *devamlı misafirler* oluşturulmaya çalışıldığı söylenebilir. Katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Kendi web sitemize özel promosyonlarda uyguladığımız oluyor... kendi web sitemizin üzerinden misafirlerimizin rezervasyon yapması durumunda % 12’lik bir indirimimiz var... Repeat guest (devamlı misafir) bizim için çok önemli. Şöyle diyebilirim hani esasında biz bu kodu sadece repeat guest’lere değil bütün ... web sitesinden rezervasyon yapan misafirlere sağlıyoruz.”⁸¹

“Kendi kanallarımıza çekmeye çalışıyoruz muhakkak burada bir üyelik sistemimiz var... misafirlerimize puan avantajı sağlayan bir sistem. Bu sistem kapsamında online acentelerden rezervasyon yaptıran misafirler yararlanamıyorlar... insanları biraz daha biraz daha kendi web sitemize yönlendirmeye çalışıyoruz”⁸²

“25 milyon misafirimiz var sadakat programında bunlar Booking.com’dan rezervasyon yaptırırlarsa puan kazanamıyor ama benim web sitemden yapıyorsa puan kazanıyor. Biz web sitesine yönlendirmeyi böyle yapıyoruz mesela.”⁸³

4.5.2.2. Otelin imajına olan etkisi

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde online kanalların otel işletmelerini hangi konularda etkilediğini tespit etmek amacıyla sorulan sorulardan alınan yanıtlara göre otel web sitesinin ve sosyal medyanın otelin imajını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

⁸¹ K (3) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme.

⁸² K (7) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁸³ K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Katılımcılardan dördü otel web sitesinin, dördü sosyal medyanın otelin imajına etkisi olduğunu belirtmiştir. Yapılan görüşmelerde otel web sitesi konusuna gelindiğinde katılımcılar tarafından otellere ait olan bir web sitenin oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir. *Otelin vitrinidir, presjij ve maliyet açısından en önemli kanal* ifadelerinden otel web sitesinin işletmenin online platformda imajını temsil ettiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların konuya ilişkin görüşleri şöyledir:

“Vitrinidir zaten otelin. Mutlaka oradan otelin genel servisi hakkında, fiyat politikası hakkında bir bilgi edirsiniz.”⁸⁴

“Prestij ve maliyet olarak baktığımızda tabi ki otelin kendi web sitesi en önemli kanal... Prestij olarak tabi ki de otelin web sayfası orada çok ince bir ayrımı var. Otelin web sitesinin imaja bir etkisi var.”⁸⁵

“Otelin imajını etkiliyor. İnsanlar sizin web sayfanıza gelip bakıyorlar. Orada her türlü bilginizin olması lazım, görsel olması lazım. Misafirlerin yorumlarını yapabileceği bir yer olması lazım. Basit anlamda otel için en önemli kısımlardan bir tanesi. Artık dünyanın gittiği yer bu ve bunun üzerine gidilmesi lazım.”⁸⁶

“Sosyal medyanın otel işletmelerini hangi konularda etkilediğinden bahseder misiniz?” sorusuna katılımcılar otelin imajını etkilediğini belirtmişlerdir. Sosyal medya kanallarında yer alan müşteri yorumlarının potansiyel müşterileri etkileyebileceği ifade edilmiştir. Özellikle işletme hakkında olumlu yorumların potansiyel müşterileri otele çekebileceği katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. İşletme hakkında olumsuz yorum yapan müşterilere de cevap verilmesinin oldukça önemli olduğunu dile getiren katılımcılar, müşterilere cevap verilmesinin müşteriye değer verdiği imajını gösterdiği ifade edilmektedir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadeleri şöyledir:

“Ama genel anlamda sosyal medyanın tabi otelin imajına, yenilikleri tanıtmak adına, tanıtımını yapmak adına o boyutta, neticesinde tabi ki misafir çekmek adına yardımı çok büyük tabi.”⁸⁷

⁸⁴ K (1) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁸⁵ K (8) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁸⁶ K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

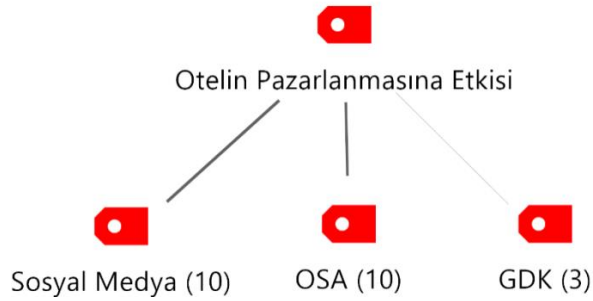
⁸⁷ K (4) ile 18 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

“Sosyal medya hesaplarının etkisi çok oluyor... Bir kere review (eleştiri/yorum) yani anında sosyal medya üzerinden gelen bir comment’de (yorum) misafirin bir fikrini değiştirmek çok daha çabuk ve kolay olabiliyor”⁸⁸

“Yani ben açıkçası yarar sağlamasından ziyade çok fazla artık sosyal medyayı görmezden gelinemeyeceğini, cevapsız kalınamayacağı yönünde yorumluyorum. Çünkü siz de dışarıdan baktığımız zaman bizim şirketle ilgili bir şey yazdığında altı boş olduğu zaman sevimli gözüküyor dışarıdan... Altında bir cevap olduğu zaman müşteriye bir reaksiyon gösterdiğiniz imajını veriyor orada.”⁸⁹

4.5.2.3. Otelin pazarlanmasına etkisi

Katılımcıların ifadelerine göre sosyal medya, OSA ve GDK otelin pazarlanmasında etkisi olduğu görülmüştür. Özellikle sosyal medyanın ve OSA’ların otelin pazarlanmasında büyük rol oynadığı katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Şekil 16’da otelin pazarlanmasını etkileyen online kanallar gösterilmektedir.



Şekil 16. Otelin Pazarlanmasında Etkisi

Sosyal medyanın otelin pazarlanmasında etkisi olduğunu belirten katılımcılar sosyal medya hesaplarından yapılan paylaşımlarla daha çok müşteriye ulaşılabilmesini bununla otelin pazarlanmasında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda otelin reklamının da yapılmasında etkisi olduğu ifade edilmiştir. Konuya ilişkin olarak katılımcıların ifadeleri ise şöyledir:

⁸⁸ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁸⁹ K (7) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

“Her gün burada çeşitli resimler post ediliyor (yayınlama anlamında) promosyonlarımız ya da özel bir brunch olduğu zaman ya da özel bir yemek olduğu zaman buradan post ediliyor... Sosyal medya çılgınca bir hâl aldı. Şu anda birisi bir şey post ettiğinde elden ele gidiyor. Dolayısıyla otelin pazarlanmasında çok önemli olduğunu düşünüyorum.”⁹⁰

“Şunu söyleyebilirim hani e commerce (e-ticaret) tarafından baktığımızda Facebook üzerinden rezervasyon yapılabilir durumdayız... Otelin pazarlanmasında bence kesinlikle etkisi oluyor. Hani kesinlikle o şüpheli bir durum değil yani benim tarafımdan. Sosyal medyayı ne kadar aktif kullanırsanız o kadar çok kullanıcıya ulaşırsınız. Ne kadar az kullanıcıya ulaşırsanız da o kadar az rezervasyon alma ihtimaliniz doğar.”⁹¹

Yani artık çünkü sosyal medya ve dijital çağda yaşıyoruz. Yani kimse şunu elinden bırakmıyor şu telefonu, akıllı telefonu. O yüzden çok önemli bir şey... Yani direkt olarak sosyal medyadan booking (rezervasyon) almasak bile, reklam anlamında filan çok ciddi etkileri oluyor sosyal medyanın.”⁹²

Katılımcılar OSA’ların otel işletmelerini önemli düzeyde pazarladıklarını belirtmişlerdir. Çünkü bir otel işletmesinin bir OSA kadar reklama para harcamayacağını ifade eden katılımcılar OSA’ların kendi reklamlarını yaparken otellerin de ücretsiz reklamlarını yaptığını söylemişlerdir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadeleri şu şekildedir:

“Hani Booking.com şunu da çok yapıyor... marketing (pazarlama) de çok yapıyor. Atıyorum siz bir otele baktınız. ... İstanbul’a baktınız daha sonra Hürriyet’e girdiniz başka bir yere gittiniz sizin peşinizi bırakmıyor. Sürekli banner’larla (afiş) köşelerde çıkarıyor yani... Kesinlikle Booking.com tamamen zaten pazarlama ekolü diyebiliriz.”⁹³

“Yani bence online kanallar kendi pazarlama hamleleriyle beni değerlendirmek zorundasınız’ı gösterdi otellere... Aslında marketingimizi (pazarlama) yapan bir kanal oldu bizim için. Bunun karşılığını alıyorlar mı?

⁹⁰ K (7) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁹¹ K (5) ile 03 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁹² K (4) ile 18 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁹³ K (5) ile 03 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Kesinlikle alıyorlar. Ama aslında dediğim gibi kendi yatırımlarını şu an döndürüyorlar oteller sayesinde. Biz belli noktalarda etkilendik.”⁹⁴

“Evet. Hiçbir zincir bir OTA kadar bir marketing’e para harcamıyor yani böyle bir bütçe yok.”⁹⁵

Katılımcılar otel işletmelerinin GDK’larda var olması, tercih edilenler listesinde olması ve GDK ekranında ilk sıralarda yer alması otelin pazarlanmasında etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte GDK ekranında reklam verilebildiği ifade edilmektedir. Katılımcıların konuyla ilgili ifadeleri aşağıdadır:

“Çok çok önemli bir kaynak bizim için. Ben her zaman oraya ayrı bir efor harcıyorum. Çünkü oradan gelen bir iş bizim segmentimiz için çok önemli bir iş... Hani GDS (GDK) artık mavi beyaz ekran olmaktan çıktı çok güzel banner’ler (afiş) koyabiliyorsunuz, reklamlar koyabiliyorsunuz.”⁹⁶

“Dediğim gibi yanda iki türlü marketing yapabiliyorsunuz global dağıtım sistemlerinde. Birincisi Preferred placement (tercih edilenler sıralaması) yani ilk sayfada çıkma hakkı veriyor size... Şimdi sonuçta öteki tarafta bilgisayarın karşısında bir insan var ve ondan tavsiye bekleyen birileri var. Oda fiyatı söylerken muhakkak gördüklerinden sıralayarak söylüyor çünkü sizin birinci, ikinci, üçüncü olmanız çok bir şey fark ettiriyor bu da aslında bir pazarlama.”

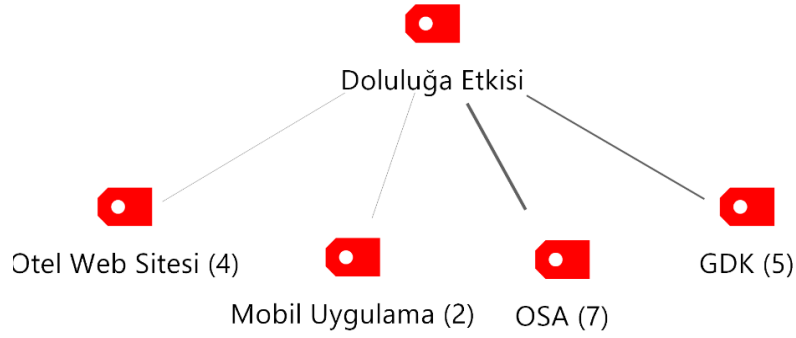
4.5.2.4. Doluluğa etkisi

Katılımcıların ifadelerine göre online kanallardan otel web sitesi, mobil uygulama, OSA ve GDK’nın işletmenin doluluğuna etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle OSA’ların, sonrasında GDK’nın dolulukları etkilediği ifade edilmiştir. Şekil 17’de online kanalların doluluğa etkisi gösterilmiştir.

⁹⁴ K (10) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁹⁵ K (2) ile 03 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁹⁶ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



Şekil 17. Online Kanalların Doluluğa Etkisi

Dört katılımcı otel web sayfasının doluluğa etkisi olduğunu belirtmiştir. Aslında görüşme yapılan tüm oteller web sitesi üzerinden rezervasyon almaktadır ancak satış oranının düşük olduğunu ifade edilmiştir. Katılımcılardan biri kendi web sitelerinin % 12 oranında doluluk sağladığını belirtmiştir. Ancak bu rakam sadece bir otelin getiri yöneticisi tarafından ifade edilmiştir. Genel anlamda özellikle OSA üzerinden satışların gerçekleştiği katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır. Katılımcıların otel web sitesinin doluluğa etkisi konusundaki ifadeleri şöyledir:

“Şöyle hem web sitesiyle toplam OTA occupancy’sinin (OSA doluluğu) hemen hemen birbiriyle aynı olmasının taraftarıyım. Yani web sitenin doluluğa etkisi OTA’dan düşükse orada sıkıntı yaşıyoruz demektir. Benim daha iyi web sitesi manage etmem anlamına geliyor bu. Şuanda yaklaşık rakamlar %12 civarı web sitesi, %10 civarı online kanallar.”

“Kendi web sitemizin payı bu. Online gelirler içerisinde hala düşük konumlarda belki. Hani kısıtlı bir alanı kapsıyor ama biz sürekli geliştirmeye çalışıyoruz o konuda yani misafirleri mümkün olduğunca yönlendirmeye çalışıyoruz. O bizim değer verdiğimiz bir alan.”⁹⁷

Katılımcılar mobil uygulamanın doluluğa etkisinin olduğunu ancak uygulamanın daha yeni olduğu için oranların oldukça düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların mobil uygulamanın doluluğa etkisi konusundaki ifadeleri şöyledir:

⁹⁷ K (3) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

“Bizim mobile app (mobil uygulama) açıkçası 2015’te yürürlüğe girdi. Onun için hani onun mutlaka ki var etkisi çok önemli... Daha aslında çok yeni sayılırız... Artışlara etkisi var, ne kadar dersiniz? Mutlaka var.”⁹⁸

“Var ama az daha çok şey değil yani... O gelişecek tabi daha çok yeni daha olacak.”⁹⁹

Katılımcılardan yedisi OSA’ların doluluğa etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların genel ifadelerine göre OSA’ların online içerisinde doluluğa en fazla etkisi olan online kanal olduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre Avrupa yakasında OSA üzerinden yapılan satışların oranı % 15 iken Avrupa yakasında bu oran daha yüksektir. Bunun sebebi olarak Anadolu yakasına gelen müşteri profili ile Avrupa yakasına gelen müşteri profilinin farklı olmasından kaynaklandığı dile getirilmiştir. Katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri aşağıda görülmektedir:

“Kesinlikle etkiliyor yüzde olarak o da otelin performansına göre değişir. Bu oran bizde, %15. Avrupa yakasında daha yüksektir bu doğrudur. Bunun da şununla alakası olduğunu söyleyebilirim. Anadolu yakasında kalan misafir profiliyle karşıda Avrupa’da kalan profil farklı.”¹⁰⁰

“Sıralama yaparsak en çok rezervasyon bir, OTA. İki, Web sayfası daha sonra GDS gelir.”¹⁰¹

“OTA’lar oda satışlarını daha çok artırıyor ama bu pazardan pazara değişebilen bir husus. Çok şirket ağırlıklı bir otelseniz ve yıllık bazda kontrat yapıyorsanız zaten onun geleceği yer GDS’ler.”¹⁰²

Katılımcıların ifadelerine göre GDK’nın bilinirliği sayesinde doluluğa etkisi bulunmaktadır. GDK üzerinden yaptığı satış oranını belirten getiri yöneticilerine göre ortalama % 5-6 arasında doluluğa etkisi vardır. Katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri şöyledir:

“Özellikle talep yoğunken doluluğa ciddi etkisi var. Bu yine bizim yapıyor olduğumuz fiyatlandırma ve promosyon stratejimizle alakalı. Orası benim

⁹⁸ K (4) ile 18 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

⁹⁹ K (2) ile 03 Şubat 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹⁰⁰ K (1) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹⁰¹ K (8) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹⁰² K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

görünürlüğümü sağlıyor. Oraya promosyonları giren, rate'i (fiyat) giren, last minute'leri (son dakika satışları anlamında) giren yine biziz.”¹⁰³

“Doluluğa etkisi var ama bilinirliği sayesinde doluluğa etkisi var. Onun dışında iş otelin tamamen kendisinde, gelirler departmanında, bu online kanallarla ilgilenen kişilerde.”¹⁰⁴

“Şöyle biz yeni açılmış bir otel olduğumuz için şuanda bunun oluru bizim segmentimizde yaklaşık %5 – 6.”¹⁰⁵

4.5.2.5. Kârlılığa etkisi

Katılımcıların ifadelerine göre online kanalların diğer bir etkisi ise kârlılığa olan etkidir. Elde edilen bulgular ışığında en kârlı olan kanal otel web sitesi olarak ifade edilirken ikinci olarak GDK ve sonrasında OSA gelmektedir. Katılımcılar kanalın komisyon oranlarına göre, müşterilerin konaklama süreleri ve otelde yaptığı harcamaya göre değerlendirmektedirler. Konuya ilişkin K(6)'nın ifadeleri şöyledir:

“Misafir sizin BAR fiyatınızı görüp alıyor OTA'larda. GDS'de de aynı şekilde. Bence onun daha çok misafirin hangi segmente ait olduğuyula alakalı... GDS booking'leri (GDK rezervasyonları) daha çok Amerika ve İngiltere üzerinden geliyor yani o pazarlarda kuvvetli. Amerikalı misafir ya da İngiliz misafir özellikle leisure için geliyorsa onu gerçekten enjoy etmek istiyor. Yani buraya geldiğinde bir SPA experience'ı (deneyimi) bir hamam experience'ı (hamam deneyimi) yaşamak istiyor...”¹⁰⁶

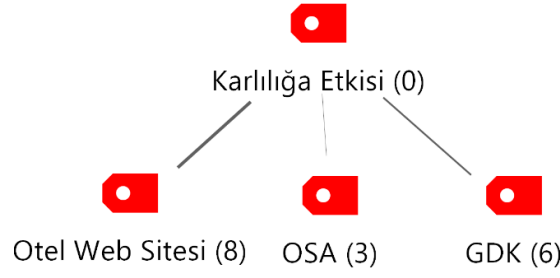
Katılımcılardan sekizi otel web sitesinin, altısı GDK'nın, üçü OSA'nın kârlı olduğunu belirtmiştir. Şekil 18'de gösterilmektedir.

¹⁰³ K (8) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹⁰⁴ K (4) ile 18 Ocak Şubat tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹⁰⁵ K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹⁰⁶ K (8) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



Şekil 18. Online Kanalların Doluluğa Etkisi

İfadelere göre otel web sitesinin maliyetinin düşük olmasından dolayı daha kârlı olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin katılımcıların ifadeleri aşağıdadır:

“Kârlılığa etkisi kesinlikle var çünkü bugün aynı fiyatla herhangi bir online kanalda ve kendi web sayfamızda sattığımız aynı fiyatla sattığımız zaman net otelin kârı çok daha yüksek. Dolayısıyla kârlılığımıza tabi ki etkisi var.”¹⁰⁷

“Otel web sayfasının karlılığa etkisi tabi ki daha yüksek kıyaslanamaz.”¹⁰⁸

“Web sitenizin kuvvetli olması lazım çünkü OTA’larda sizin ürününüzü satıyor. Satışı buradan gerçekleştirmek daha kârlı finansal olarak. Çünkü en kârlı yer burası.”¹⁰⁹

OSA’larda komisyon oranları acentaya bağlı olmakla birlikte ortalama %15 ve üzerindedir. Elde edilen bulgulara göre OSA’ların komisyon oranları işletmenin gücüne, bulunduğu bölgeye göre değişmektedir. Karlılığa etkisinin olduğunu belirten K(1)’e göre OSA üzerinden gelen müşterilerin ortalama kalış süreleri yüksektir. K(1)’in ifadesi şöyledir:

“Çok yüksek. Çünkü özellikle online kanallardan gelen misafirler ortalama kalış süreleri daha yüksek. Daha yüksek olduğu için sadece oda geliri olarak düşünmemek lazım bizim restoranlarımızı fitness’ımızı da kullandıkları için yiyecek-içecek departmanına da katkı sağlıyor tabi ki.”¹¹⁰

¹⁰⁷ K (3) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹⁰⁸ K (10) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹⁰⁹ K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹¹⁰ K (1) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

K(3)'e göre fiyatların dinamik olmasını sağlaması, fiyatların online kanallarda önceki tarihlere göre yükselmesi otelin çok çabuk tükendiği imajını verdiği için geliri etkilediği anlaşılmaktadır. K(3)'ün konuya ilişkin ifadesi şu şekildedir:

“Kesinlikle etkiliyor. Fiyatın dinamik olması bizim için gelir yönetiminde o kadar dinamik olan bir şey. Misafirlerde şöyle bir algı olmuyor yani bu otel geçen gün 80 Euro’ydu bak şimdi 120 Euro olmuş nasıl bir otel? Demek ki çok çabuk tüketiyor. Fiyatı gittikçe yükseliyor diye algılıyor.”¹¹¹

GDK üzerinden gelen müşterilerin otel içerisinde daha fazla harcama yapması söz konusu olduğu için diğer hizmet satışlarını artırdığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte GDK’ların sabit komisyon oranları vardır ve bu oran %10’dur. Dolayısıyla katılımcılara göre GDK üzerinden gelen müşteri OSA üzerinden gelen müşteriden kârlı olduğu ifade edilmiştir. K(6) ve K(7)’nin konuya ilişkin ifadeleri şöyledir:

“Çünkü bizim segmentimizde GDS’den gelen işin büyük bir yüzdesi high spending luxury account’lardan (yüksek harcama yapan lüks profildeki müşteri anlamında) geliyor. Dolayısıyla oradan gelen bir iş benim en yüksek fiyatlı ve otel içerisinde de yan gelirleri en fazla artıran profil oluyor.... Dolayısıyla ben GDS’e ekstra bir efor harcıyorum. GDS’den gelen misafir OTA’dan gelen misafirden daha kârlı. Acentaya sadece %10 komisyonunu veriyorum sadece %10 başka bir şey vermiyorum. Ama gelen misafirin profili çok iyi oluyor.”¹¹²

“Benim gördüğüm kadarıyla yani bir acentaya giden karşısına bir muhatap arayan bu şekilde satın alan GDS üzerinden çok fazla fiyat endişesi olmadan kaliteli hizmet almayı bekleyen ve o şekilde satın alan misafir otelde daha fazla harcama yaptığını düşünüyorum. Yiyecek içeceklerde daha çok harcama yapıyor spa’da da daha çok harcama yapıyor dolayısıyla GDS kanallarını ben daha karlı buluyor.”¹¹³

¹¹¹ K (3) ile 20 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹¹² K (6) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹¹³ K (7) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

4.5.3. Üçüncü parti danışmanlık şirketlerinden yardım alınması konusunda elde edilen bulgular

Daha önce üçüncü parti danışmanlık şirketiyle yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre bazı otellerin online kanalların yönetilmesi konusunda danışmanlık şirketinden yardım aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun üzerine araştırmanın odağını oluşturan 10 otel işletmesinde danışmanlık şirketlerinden yardım alıp almadığı, eğer alıyorsa hangi konularda yardım aldıklarını ortaya çıkarmak için katılımcılara “Teknoloji danışmanlık şirketlerinden online kanallarının yönetilmesi için yardım alınması konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusu ve bu sorunun devamında “İşletme olarak siz yardım alıyor musunuz? Alıyorsanız hangi konularda yardım aldığınızdan bahseder misiniz?” sonda sorusu sorularak bu konuda mevcut uygulamalar irdelenmiştir. Katılımcıların hiç biri üçüncü parti danışmanlık şirketlerinden yardım almadıklarını, bunun için gerekli istihdamı sağladıkları ve ihtiyacı olan işletmelerin online kanalların yönetilmesi hususunda yardım alabileceklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

“İhtiyacınız varsa mutlaka olması gerektiğini düşünüyorum. Az önce söylediğim gibi çok farklı ölçekte oteller var ve her otelin destek alma şekli farklı. Bizim açımızdan böyle bir ihtiyacımız bulunmuyor zaten fazlasıyla yapılıyor... Ama bu konuda ihtiyacı olan işletmelerin destek almasını ben faydalı görüyorum. Ben de takip ediyorum zaten.”¹¹⁴

“Revenue’cünün veya bu departmanda var olan kişilerin ne kadar donanımlı olduğuyla alakalı. Yani ben bunlardan öte daha çok revenue’cü yetiştirilmesi taraftarıyım... Ben bugün rezervasyon ekibinde değilim ama ben yine gidip ekiple konuşurum... Dolayısıyla ben insanların yetiştirilmesi taraftarıyım... Ama böyle bir imkân yoksa otel bünyesinde yararlanılabilir.”¹¹⁵

¹¹⁴ K (9) ile 21 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

¹¹⁵ K (10) ile 22 Ocak 2016 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmayla, otel işletmelerinde GY, online kanal yönetimi ve bilgi teknolojileri konularının birbiriyle etkileşimi ortaya çıkarılmıştır. Bulgulardan yola çıkılarak yönetsel ve operasyonel bağlamda şu yorumlar yapılabilir:

Yönetimsel Çıkarımlar;

Online dağıtım kanallarının toplam satışlar içerisindeki oranı ve toplam getiriye olan katkısı günden güne artmaktadır. GY ve dağıtım kanalları etkileşimi üst düzeydedir. Online dağıtım kanallarının GY'nin bir parçası olduğu açıkça görülmektedir. Getiri yöneticileri artık oda envanterinin ne kadarını, hangi fiyatla, hangi online dağıtım kanalları üzerinden sunacakları kararını daha sistematik hale getirmişlerdir. Online dağıtım kanallarının otel satışlarını ve uygulamalarını bu denli etkilediği göz önünde bulundurulduğunda GY tanım olarak artık değişmiştir. *GY doğru odanın, doğru fiyatla, doğru zamanda, doğru müşteriye ve doğru kanaldan satılması işidir.*

Otel işletmelerinde artık online dağıtım kanallarının daha düzgün bir şekilde yönetilebilmesi için online satış biriminin oluşturulması bir gerekliliktir. Online rezervasyon sayılarındaki artış böyle bir gerekliliği doğurmuştur. İstanbul Avrupa yakasında %35'lere çıkan online rezervasyon sayıları böyle bir birimin otel işletmesi bünyesinde oluşturulması gerektiğinin bir göstergesidir. Online rezervasyon birimi otel işletmelerinde rezervasyon birimi içinde özelleşebilir. Sadece online konusunda uzmanlaşmış kişiler bu birim içinde istihdam edilebilir. Böylelikle online kanalların kontrolü daha düzenli ve sistematik gerçekleştirilir.

Mevcut çalışanların GY ve online kanal yönetimi konularında eğitilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Eğitim GY stratejilerinin başarılı olabilmesi için zorunluluktur. Çünkü online dağıtım kanallarının yönetimi ve online kanal yönetiminde kullanılan bilgi teknolojileri oldukça komplekstir ve uzmanlık gerektirmektedir. Başarı için çalışanlara eğitim verilmesi önemlidir. Büyük otel işletmelerinde çalışanlara bu konularda eğitimler verilmektedir. Yeterli eğitim olanakları ve bu konularda tecrübesi olmayan otel işletmeleri gerekirse üçüncü parti danışmanlık şirketlerinden yardım almalıdırlar.

Operasyonel Çıkarımlar;

Tüm online kanallara özelliklerine göre önem atfedilmesi gerekmektedir. Çünkü her birinin kendine özgü avantajları vardır. Bu avantajlardan tam anlamıyla faydalanabilmek adına her bir kanala özgü stratejiler kullanılmalıdır. OSA'ların otel doluluklarına önemli oranda katkısı vardır ve otel işletmelerinin bulunabildikleri tüm OSA'larda yer alması gerekmektedir. GDK hem doluluklarda hem de gelen müşteri profiline göre kârlı bir kanaldır. Bu kanalın da diğer kanallar gibi ihmâl edilmemesi gerekmektedir. Mobil ve sosyal medya kanalları günümüzde trend olan yeni alanlardır. Bu kanallardan gelen rezervasyon sayıları düşük olmasına karşın gelecekte önemli satış kanallarına dönüşeceği görülmektedir. Otel işletmelerine maliyeti en düşük online dağıtım kanalı olması, devamlı müşterilerin kazanılmasına etkisi ve müşteri bilgilerinin direkt olarak elde edilmesi avantajları göz önünde bulundurulduğunda en önemli online dağıtım kanalı otel web sayfasıdır. Bununla birlikte, otel web sayfasında indirim ve promosyon uygulamaları yaparak müşterileri web sayfası üzerinden rezervasyon yaptırmaya teşvik edilmesi acenta komisyonundan kurtulmanın bir yoludur. Aynı zamanda otel web sayfası aracı komisyonu olmadığı için en kârlı kanaldır. Otel işletmeleri internet platformunda bulunabilir, siteye girildiğinde gezilebilir, müşterileri rezervasyon yaptırmaya ikna edebilir, satış odaklı ve kolay rezervasyon yapabilme imkânı sunan bir web sayfasını tasarlaması gerekmektedir. Bu konuda bilgi ve tecrübe sahibi şirketler araştırılarak etkili bir web sayfasının tasarlanması işletme için daha uygundur.

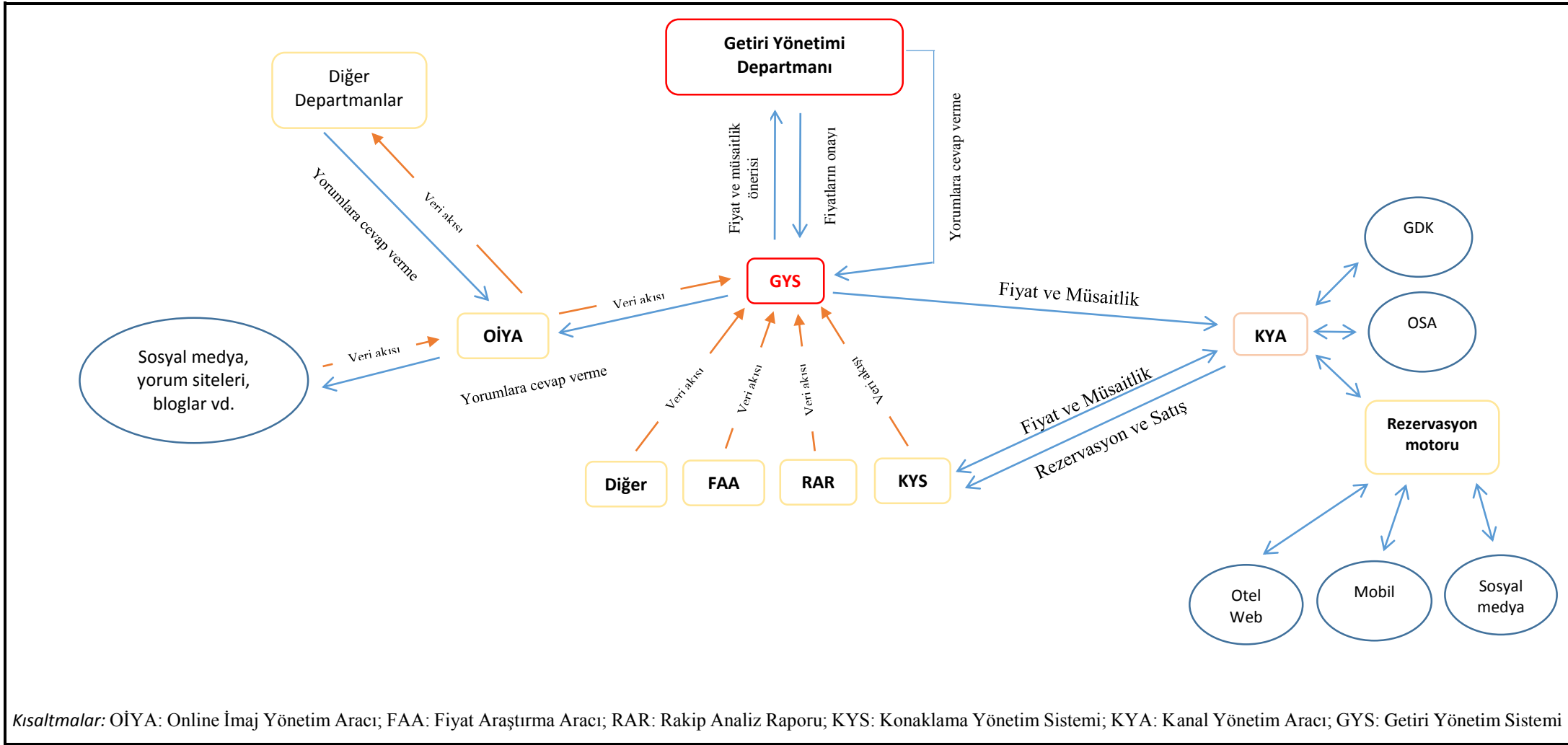
Müşteri yorumları otelin imajını ve pazarlanmasını etkileyen en önemli husustur. Sosyal medyanın çok iyi takip edilmesi gerekmektedir. Hem getiri yönetimi departmanı hem de diğer departmanlar müşteri memnuniyetini öğrenmek ve artırabilmek, eksiklerin görülmesi ve giderilmesi konusunda sosyal medya vd. kanallardaki müşteri yorumlarını takip etmesi ve bu yorumlara cevap vermesi otelin imajını artırabilecektir.

Online kanalların yönetilmesinde en önemli konulardan bir tanesi otelcilik jargonunda *rate parity* olarak ifade edilen aynı oda için farklı kanallarda farklı fiyatın çıkması konusudur. Otel işletmesi rate parity sorununun olmaması için tüm tedbirleri alması gerekir. Hem acenta-otel ilişkisi açısından hem de müşterilerin otel işletmeleri hakkındaki düşünceleri açısından bu konu çok önemlidir. Aksi takdirde, başarılı bir GY

yapılması söz konusu değildir. Bunun en önemli anahtarı online kanallarda oda türlerinin doğru konfigürasyonunun yapılmasıdır. Oda tipi konfigürasyonu en başta doğru yapılması hataların önüne geçmektedir. Her bir oda tipinin online dağıtım kanallarındaki doğru karşılıkları girilmelidir. Her bir online kanalın kendine özgü kodlamaları vardır ve bunların iyi bilinmesi gerekmektedir. Diğer bir konu oda envanterinin sürekli takibinin sağlanmasıdır. Bilgi teknolojileri sayesinde takip işi de kolay hale gelmektedir.

Bilgi teknolojileri sayesinde düzenli, sistematik veriler tutularak doğru stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Birçok ham verinin manuel olarak takip edilmesi, bu verilerin kaydedilmesi ve analiz edilmesi günümüzde mümkün değildir. Bununla birlikte, bilgi teknolojileri olmadan yapılan online dağıtım kanallarına fiyat ve müsaitlik gönderimi, rezervasyon ve satışlarının sisteme işlenmesi artık ilkel düzeyde kalmış ve tamamen sekreteryaya işi olmuştur. Bu işlerin daha kolay ve hatasız yapılabilmesi bilgi teknolojileri sayesinde anında ve kesintisiz gerçekleşmektedir. Otel işletmelerinin ihtiyaçları doğrultusunda bu teknolojilerden yararlanması oldukça önemli görülmektedir.

Çalışmanın alanyazın ve bulgular kısmı bir bütün olarak ele alındığında tüm teknolojilerin bütünleşik çalışması durumunda daha etkili sonuçların alınabileceği görülmektedir. GYS'nin otel işletmelerine minimum maliyeti 10 bin - 60 bin dolar arasında değişmektedir. Fiyat araştırma aracı, rakip analiz raporları, KYS vd. sistemler olmadan tek başına anlam taşımadığını söylemek mümkündür. Çünkü GYS sistemi farklı kaynaklardan topladığı ham veya işlenmiş verileri analiz ederek getiri yönetim departmanına fiyat ve müsaitlik önerisi sunmaktadır. Dolayısıyla bir otel işletmesi ihtiyacına, önceliğine ve ekonomik gücüne göre bu teknolojileri satın alma kararı vermelidir. Aksi takdirde sadece satın alınan ama kullanılmayan/kullanılmayan teknolojinin israf olacağı görülmektedir.



Şekil 19. Bilgi Teknolojileri Yardımıyla Online Kanal Yönetim Döngüsü

Şekil 19 incelendiğinde bilgi teknolojileri yardımıyla online kanalların nasıl etkili yönetilebileceği gösterilmektedir. Bu şekle göre GYS fiyat araştırma aracı, rakip analiz raporları, KYS, online imaj yönetim aracı ve diğer bilgi kaynarından topladığı verileri analiz ederek getiri yönetim departmanına online kanallar için fiyat önerisi sunmaktadır. Getiri yönetim departmanı GYS'nin fiyat ve müsaitlik önerisine göre aldığı kararı sisteme girmektedir. Kanal yönetim aracı bağlı olduğu GYS'den fiyat ve müsaitlik bilgilerini alır, aynı şekilde KYS'den de teyit eder. Kanal yönetim aracı aldığı fiyat ve müsaitlik bilgilerini online dağıtım kanallarına eş zamanlı ve kesintisiz olarak gönderir. Online dağıtım kanalları üzerinden gerçekleşen rezervasyon ve satışlar yine kanal yönetim aracı üzerinden KYS'ye otomatik düşer. Buraya kadar olan kısım online kanal yönetiminin satış ayağıdır.

Online kanal yönetim döngüsünün diğer bir ayağı ise online müşteri yorumlarıdır. Online imaj yönetim aracı sayesinde belirlenen online platformlardan çekilen müşteri yorumları GYS'ye düşmekte ve getiri yöneticisi müşteri yorumlarına GYS üzerinden ykarşılık vermektedir. Diğer departmanlar ise ya online kanal yönetim aracı üzerinden ya da tanımlı bir şifreyle girerek GYS üzerinden bu yorumları görüp cevap vermektedirler. Genel uygulama ise diğer departmanların online imaj yönetim aracı üzerinden yorumları takip etmeleri ve yapılmış yorumlara cevap vermeleridir. Sistemler bu şekilde kendi aralarında konuşurken sistem kullanıcıları bir otelin online dağıtım kanallarını anında ve kesintisiz olarak yönetmektedirler.

Şekil 19'da bilgi teknolojileri yardımıyla GY ve online kanal yönetimi ilişkisi resmedilmiştir. Ancak online kanalların aynen bu şekildeki gibi yönetilmesi söz konusu değildir. Bunun birçok yolu vardır ve elde olan kaynaklara göre bu döngü değişebilmektedir. Dolayısıyla elde olan kaynaklara göre maksimum faydayı sağlayacak döngünün kurulması gerekmektedir.

Google Analytics gibi web site performansını ve etkinliğini gösteren araçlardan kesinlikle faydalanılması yerinde olacaktır. Bu konuya satış pazarlama departmanının ayrı bir önem vermesi gerekir. Çünkü genel olarak bu aracın kullanımı getiri yönetim departmanını değil de satış pazarlama departmanını ilgilendirmektedir. Google Analytics sayesinde web sitesinin satış odaklı olabilmesi, daha çekici hale getirilebilmesi mümkündür. Zincir otel işletmelerinde bunu merkez ofis yerine getirmeli, bağımsız otel

işletmelerinde bu işi satış-pazarlama departmanı takip etmeli yanı sıra getiri yönetimi departmanı da konuya hâkim olmalıdır.

AMO çalışmalarının da aynı şekilde satış pazarlama departmanı bünyesinde gerçekleştirilmesi daha uygun olmaktadır. Çalışmanın alanyazın kısmında değinildiği üzere online dağıtım kanalı satışlarının artırılması için arama motorlarında üst sıralarda çıkmanın direk satışları etkileyebileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara ve gözlemlere dayanarak daha sonra yapılacak benzer akademik çalışmalara şu öneriler sunulmaktadır:

Araştırma sadece İstanbul'da yapıldığı için sınırlıdır. Türkiye genelinde online kanalların yönetilmesine ilişkin nicel bir çalışmanın yapılması bu konuyu daha da derinlemesine inceleme imkânı sunabilir.

Bu araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinde GY departmanı bulunmaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde GY departmanı bulunmayabilir. Buna göre GY departmanı olmayan küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde online kanalların nasıl yönetildiği ortaya çıkarılabilir ya da küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri için online kanal yönetimi iş modeli geliştirilebilir.

Üçüncü parti teknoloji danışmanlık şirketinden faydalanan bir otel işletmesinde doluluk ve kârlılıktaki değişime ilişkin durum analizi yapılabilir.

Online kanalların yönetiminde kullanılan bilgi teknolojilerinin otel işletmelerinde yarattığı sonuçlar değişim mühendisliği kuramıyla ele alınabilir.

Otel işletmelerinde AMO çalışmalarının otelin satışlarına olan etkisi konusu ele alınabilir.

Kaynakça

- Abel, E. E. ve Joel, U. R. (2015). Information Systems: The Prospects of Bi-directional Counter System in the Hotel Industry. *Information Systems*, 2(9).
- Abrate, G., Fraquelli, G. ve Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 160-168.
- Aziz, H. A., Saleh, M., Rasmy, M. H. ve ElShishiny, H. (2011). Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems. *Egyptian Informatics Journal*, 12(3), 177-183.
- Badinelli, R. D. (2000). An optimal, dynamic policy for hotel yield management. *European Journal of Operational Research*, 121(3), 476-503.
- Bai, B., Law, R. ve Wen, I. (2008). The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 391-402.
- Baloglu, S. ve Pekcan, Y. A. (2006). The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey. *Tourism Management*, 27(1), 171-176.
- Bennett, M. (1996). Information technology and databases for tourism. *Marketing Tourism Products*. London, 421-443.
- Bentley, R. B. (1996). Information technology and tourism: An update. *Tourism Management*, 17(2), 141-144.
- Berman, B. (2005). Applying yield management pricing to your service business. *Business Horizons*, 48(2), 169-179.
- Boella, M. (1999). Yield management in hotels. *International Travel Law Journal*
- Bozok, D., Güven, Ö. Z. ve Ceylan, U. (2014). Termal konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) üzerine bir araştırma: Frigya bölgesi örneği. *Journal of Social Sciences Dpujss*, 41, 131.

- Buhalis, D. (2001). *Tourism Distribution channels: practices and processes. Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations* (Ed: Buhalis, D. ve Laws, E.) Cengage Learning EMEA.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Harlow: Pearson Education.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. Ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi, 2012.
- Camisón, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 125-143.
- Carroll, W. J. ve Grimes, R. C. (1995). Evolutionary change in product management: Experiences in the car rental industry. *Interfaces*, 25(5), 84-104
- Chang, Y. N. ve Compo-Flores, F. C. (1980) *Business policy and strategy management: text and cases*. Santa Monico: Goodyear
- Cranage, D. (2003). Practical time series forecasting for the hospitality manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 86-93
- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma deseni* (Çev Edt: Demir, SB). Ankara: Eğiten Kitap.
- Cross, R. G. (1998). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*, New York: Broadway Books
- Daudel, S. ve Vialle, G. (1994). *Yield Management: Applications to air transport and other service industries*, Paris: Institut Du Transport Aerien.
- den Boer, A. V. (2015). Dynamic pricing and learning: historical origins, current research, and new directions. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(1), 1-18.
- Donaghy, K., McMahon, U. ve McDowell, D. (1995). Yield management: an overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 139-150
- Donaghy, K., McMahon-Beattie, U. ve McDowell, D. (1997). Implementing yield management: lessons from the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 50-54.

- Doyle, P. (2003). *Değer temelli pazarlama*. (Çev: Gülfidan Barıs). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri AS.
- Emeksiz, M. (2002). *Beş yıldızlı otel işletmelerinde getiri yönetimi uygulama modeli*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Emeksiz, M. ve Yolal, M. (2007). *Konaklama işletmelerinde önbüro yönetimi: getiri yönetimi-odalar yönetimi-bilgi teknolojileri-talep, kapasite ve fiyat boyutlarıyla*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Emeksiz, M., Gursoy, D. ve Icoz, O. (2006). A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 536-551.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eser, Z., Korkmaz, S. ve Öztürk, S. A. (2011). *Pazarlama: kavramlar-ilkeler-kararlar* (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Fitzsimmons, J. A. ve Fitzsimmons, M. J. (1998). *Servis management*, Singapur: McGraw-Hill
- Friesz, T. L. (2010). *Dynamic Pricing and Revenue Management*. In *Dynamic Optimization and Differential Games*. Springer US.
- Gallego, G. ve Van Ryzin, G. (1997). A multiproduct dynamic pricing problem and its applications to network yield management. *Operations Research*, 45(1), 24-41.
- Getz, D., Carlsen, J. ve Morrison, A. (2004). *Family business in tourism and hospitality*. Cambridge: Cabi Publishing
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş* (Çev. A. Ersoy ve P. Yalçinoğlu). Ankara: Anı yayıncılık
- Guillet, B. D. ve Law, R. (2013). An examination of the relationship between online travel agents and hotels a case study of choice hotels international and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107.

- Guo, X., Zeng, X., Ling, L. ve Yang, C. (2014). Online coopetition between hotels and online travel agencies: from the perspective of cash back after stay. *Tourism Management Perspective*, (12), 104-112
- Hanks, R. D., Robert, G. C. ve Noland, R. P. (1992). Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (33), 15-23.
- Harris, F. ve Peacock, P. (1995). Hold my place please. *Marketing Management*, 4(2), 34-46
- Hoseason, J. (2000). *Capacity management in the cruise industry. Yield Management: Strategies for the Service Industries* Ed: A.Ignold, U. McMahon-Beattie ve I. Yeoman). London: Continuum, 289-302.
- Huyton, J.R. ve Thomas, S. (2000). *Aplication of yield management to the hotel industry. Yield management: Strategies For The Service Industries* (Ed: A.Ignold, U. McMahon-Beattie ve I. Yeoman). London: Continuum, 256-270
- Inkpen, G. (1998). *Information technology for travel and tourism* (No. Ed. 2). England: Addison Wesley Longman Ltd.
- Inversini, A. ve Buhalis, D. (2009), Information convergence in the long tail: the case of tourism destination information. *Information and Communication Technologies in Tourism 2009* (Ed: W. Höpken, U. Gretzel, ve R. Law). Vienna: Springer, 381-392.
- Inversini, A. ve Masiero, L. (2014). Selling rooms online: the use of social media and online travel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272-292.
- Ivanov, S. and Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management - a critical literature review. *Turizam: znanstveno-stručni časopis*, 60(2), 175-197
- İçöz, O. (2001). *Turizm işletmelerinde pazarlama: ilkeler ve uygulamalar*. Turhan Kitabevi yayınları.
- İslamoğlu, A. H. ve Almaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta

- Jones, P. ve Hamilton, D. (1992). Yield management: putting people in the big picture. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 89-95.
- Jones, P. ve Lockwood, A. (1989). *The management of hotel operations*. London: Cassell Ltd.
- Kärcher, K. (2013). *Reinventing the package holiday business: new information and communication technologies in the british and german tour operator sector*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. , Glasgow: University of Strathclyde
- Kasavana, M. L. ve Brooks, R. M. (1995). *Managing front office operations*. Michigan: Educational Institute of the Amaerikan Hotel and Motel Association.
- Kasavana, M. L. ve Brooks, R. M. (1998). *Front office procedures* (5. Baskı). Michigan: Educational Institute of the Amaerikan Hotel and Motel Association.
- Kaya, E. (2008). *İstanbul'da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde getiri yönetimi ve elektronik dağıtım kanalları ile etkileşimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul üniversitesi
- Kınay, H. (2013). *Otel otomasyonları* (2. Baskı), Bursa: Ekin Yayınevi
- Kim, D. J., Kim, W. G. ve Han, J. S. (2007). A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes. *Tourism management*, 28(2), 591-603.
- Kimes, S. E. (1989). The basic of yield management. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 30(3), 14-19
- Kimes, S. E. (1995). Yield management: an overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 139-150.
- Kimes, S. E. ve Singh, S. (2008). *Spa revenue management*. Cornell Hospitality Quarterly.
- Kimes, S.E. (2000). *A strategic approach to yield management*. *Yield management: Strategies For The Service Industries* (Ed: A.Ignold, U. McMahon-Beattie ve I. Yeoman). London: Continuum, 3-14
- Kurgun, H. (2004). *Konaklama işletmelerinde odalar bölümü yönetimi: Modern yönetim yaklaşımları ve gelir yönetimi*, Ankara: Detay yayıncılık.

- Law, R., Chan, I. ve Goh, C. (2007). Where to find the lowest hotel room rates on the internet? The case of Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 495-506.
- Law, R., Leung, R. ve Buhalis, D. (2009). Information technology applications in hospitality and tourism: A review of publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 599-623.
- Law, R., Qi, S. ve Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism management*, 31(3), 297-313.
- Licata, J. W. ve Tiger, A. W. (2010). Revenue management in the golf industry: Focus on throughput and consumer benefits. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(5), 480-502.
- Ling, L., Guo, X. ve Yang, C. (2014). Opening the online marketplace: An examination of hotel pricing and travel agency on-line distribution of rooms. *Tourism Management*, (45), 234-243.
- Lundberg, D. E. ve Lundberg, C. B. (1993). *International travel and tourism*. *International travel and tourism*. (Ed. 2). New York: Wiley and Sons Inc.
- Morales, A. F. (2003). Decomposing seasonal concentration. *Annals of Tourism Research*, 30(4), 942-956
- Mucuk, İ. (2004). Pazarlama ilkeleri, (14. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nair, S. R. (2009). *Consumer behaviour and marketing research: text and cases*, Mumbai: Global Media
- Noone, B. M. ve Mattila, A. S. (2009). Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 272-279.
- Noone, B. M., McGuire, K. A. ve Rohlfs, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 10(4), 293-305.
- O'Connor, P. (2002). An empirical analysis of hotel chain online pricing strategies. *Information Technology & Tourism*, 5(2), 65-72.

- Ören, V. E. (2005). *Otel işletmelerinde getiri yönetimi ve antalya bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi
- Özenen, C.G. (2003). *Havaalanı yatırımlarında özelleştirme dünyadaki uygulamalar ve türkiye için öneriler*. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı; İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Altyapı ve Hizmetler Dairesi Başkanlığı
- Pan, B., Zhang, L. ve Law, R. (2013). The complex matter of online hotel choice. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 74-83.
- Peacock, P. (1995). Hold my place, please. *Marketing Management*, 4(2), 34.
- Pinder, J. P. (1995). A revenue management approach to demand management and order booking in assemble-to-order manufacturing. *Journal of Operations Management*, 13(4), 299-309.
- Schmid, B. (1994). Electronic markets in tourism. *The tourist review*, 49(2), 9-15.
- Smith, B. C., Leimkuhler, J. F. ve Darrow, R. M. (1992). Yield management at American Airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
- Sparks, B. A. ve Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310-1323.
- Stokes, R. (2009). *eMarketing: The Essential Guide to Online Marketing* (2. Baskı). Quirk: eMarketing Inc.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayınları
- Talluri, K.T. ve Van Ryzen, G.J. (2005). *The teory and practice of revenue management*. New York: Springer
- Toh, R. S., Raven, P. ve DeKay, F. (2011). Selling rooms: Hotels vs. third-party websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 181-189.
- Tso, A. ve Law, R. (2005). Analysing the online pricing practice of hotels in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, (24), 301-307

- Vermeulen, I. E. ve Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism management*, 30(1), 123-127.
- Waters, J. K. (2010). *The everything guide to social media*. Avon: Adams Media.
- Weber, L. (2009). *Marketing to the social web: How digital customer communities build your business*. John Wiley & Sons.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and business policy*, Ninth edition, New Jersey: Prentice Hall
- Whelan-Ryan, F. (2000). *Yield management and the restaurant industry. Yield management: Strategies for the service industries* (Ed: A. Ignold, U. McMahon-Beattie ve I. Yeoman). London: Continuum, 271-88.
- Xiang, Z. ve Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188.
- Yalçın, A. ve Ene, S. (2013). Online ortamda kurumsal marka imajının marka sadakati ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Marmara University Journal of Economic & Administrative Sciences*, 34(1).
- Ye, Q., Law, R., Gu, B. ve Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634-639.
- Yeoman, I. ve Watson, S. (1997). Yield management: a human activity system. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 80-83.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yolal, M. (2003). *Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmelerinde bilgi teknolojileri kullanımı*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Zafiroopoulos, C., Vrana, V. ve Paschaloudis, D. (2006), The internet practices of hotel companies: an analysis from Greece. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 156-163

İnternet Kaynakları

<https://admin.booking.com/?lang=tr> (Erişim Tarihi: 10.02.2016).

<http://admin.otelz.com/Account/Login?ReturnUrl=%2F> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

<http://bookonlinenow.net> (Erişim Tarihi: 29.05.2015)

<http://cenksabuncuoglu.com/online-rezervasyon-kanallarinin-yonetimi> (Erişim Tarihi: 21.12.2015)

<http://crsturkeyf.com/for-hotels/facebook-booking-engine-for-hotels/?lang=tr> (Erişim Tarihi: 19.12.2015)

<http://crsturkeyf.com/for-hotels/revenue-yield-manager/?lang=tr> (Erişim Tarihi: 02.01.2016)

<http://crsturkeyf.com/for-hotels/webhotelier-booking-engine/?lang=tr> (Erişim Tarihi: 18.12.2015)

<http://extranet.nedir.com/> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

<http://griphonmarketing.com/services/reputation-management/> (Erişim Tarihi: 22.02.2016).

<http://hotelchannelmanager.org/> (Erişim Tarihi: 26.12.2015)

<http://hotelrunner.com/tr/ozellikler/kanal-yoneticisi> (Erişim Tarihi: 21.12.2015)

<http://hotelrunner.com/tr/ozellikler/online-pazarlama-seo> (Erişim Tarihi: 22.12.2015)

<http://intranet.nedir.com/#ixzz3w5YECcEB> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

http://onlinehotelbusiness.com/online_otel_cozumleri_hakkimizda.asp?Dil=Tur (Erişim Tarihi: 21.12.2015)

<http://www.alexa.com/topsites/category:8/Top/World/T%C3%BCrk%C3%A7e> (Erişim Tarihi: 31.05.2015)

<http://www.dia.com.tr/otel-yonetimi/#> (Erişim Tarihi: 26.12.2015)

<http://www.elitema.com.tr/Web-tasarim.html> (Erişim Tarihi: 20.12.2015)

<http://www.erevmax.com/ratetiger/hotel-rate-shopper.html> (Erişim tarihi: 20.09.2015)

<http://www.forbes.com/sites/susanadams/2013/03/14/6-steps-to-managing-your-online-reputation/> (Erişim Tarihi: 27.12.2015).

<http://www.hotellinkage.com/> (Erişim Tarihi: 29.05.2015)

<http://www.hotellinkage.com/booking-engine/4586428730> (Erişim Tarihi: 20.12.2015)

<http://www.hotellinkage.com/revenue-management-system/4590714835> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

<http://www.hotellinkage.com/seo/4586428750> (Erişim Tarihi: 22.12.2015)

<http://www.hotellinkage.com/sosyal-medya-yonetimi/4586428719> (Erişim Tarihi: 21.09.2015)

<http://www.hotellinkage.com/web-tasarim/4586428727> (Erişim Tarihi: 20.12.2015)

<http://www.melihguney.com/otelinizin-booking-comda-ki-sirasini-nasil-yukseltebilirsiniz.html> (Erişim Tarihi: 10.02.2016)

<http://www.protel.com.tr/ideas-gelir-yonetim-sistemi/> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

<http://www.protel.com.tr/opera-otel-yonetim-sistemi/gelir-yonetimi/> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

<http://www.sabah.com.tr/fotohaber/teknoloji/facebook-10-yasinda?tc=20&page=4> (Erişim Tarihi: 19.12.2015)

<http://www.strglounurlubal.com/products/star-program> (Erişim Tarihi: 23.02.2016).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.56cc638eaa0446.03773224 (Erişim Tarihi: 23.02.2016).

<http://www.workcube.com/intranet-nedir-kurumlar-intranete-neden-ihiyac-duyarlar/> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

<https://www.vendasta.com/marketplace/reputation-management> (Erişim Tarihi: 27.12.2015)

<http://www.statisticbrain.com/internet-travel-hotel-booking-statistics/> (Erişim Tarihi: 31.08.2016).

Ekler

Ek 1: Görüşme Soruları (Getiri Yöneticileri)

1. **Otelinizde GY departmanı hakkında kısaca bilgi verir misiniz?**
2. **GY uygulamalarında aylık, haftalık ve günlük uygulamaları anlatabilir misiniz?**
3. **Bölgeye olan talep bilgilerinin elde edilmesi konusundaki uygulamalarınızdan bahseder misiniz?**
 - Bölgeye olan talep bilgilerini hangi kanallar aracılığıyla elde ediyorsunuz?
 - Elde edilen veriler kimler tarafından değerlendiriliyor?
 - Analiz edilen veriler nasıl kullanılıyor, açıklar mısınız?
4. **Pazar trendlerinin takibi konusundaki uygulamalarınızdan bahseder misiniz?**
 - Pazar trendlerinin takibini hangi kanallar aracılığı ile gerçekleştiriyorsunuz?
 - Pazar trendleri takibi sonrası elde edilen bilgilerle işletmeniz için ne gibi kararlar alıyorsunuz?
5. **Online kanallarda yer alan rakiplerinizin takibini nasıl gerçekleştiriyorsunuz, anlatabilir misiniz? Öncelikle fiyat bağlamında sonra doluluk bağlamında anlatabilir misiniz?**
 - Rakiplerin takibinde kullandığınız bir yazılım veya teknik var mı?
6. **Online kanallardaki fiyat değişim kararınızı neye göre veriyorsunuz?**
7. **Fiyatların online kanallarda ilan edilmesi (afişe edilmesi) konusunda süreç nasıl işliyor, anlatabilir misiniz?**
8. **Komisyon oranı dikkate alınarak online dağıtım kanalların her birine ayrı fiyat girme konusunda ne düşünüyorsunuz?**
9. **Online kanalların takibiyle ilgili neler yaptıklarınızı anlatabilir misiniz?**
10. **Otel işletmelerinde GY uygulamaları ve online kanal yönetimi etkileşimiyle ilgili olarak düşünceleriniz nelerdir?**
 - Online kanallar GY uygulamalarını hangi konularda etkiledi?
 - Mevcut GY uygulaması online kanalların yönetiminde etkisi var mı?

11. Online Kanalların yönetiminde faydası olduğunu düşündüğünüz diğer bilgi teknolojilerini kısaca anlatabilir misiniz?

- Arama Motoru Optimizasyonu (AMO), Google Analytics vb.

12. GDK'nın otel işletmelerini hangi konularda etkilediğinden bahsedersiniz?

- Doluluk, fiyat, karlılık, otelin pazarlanması, otelin imajına olan etkisi bağlamında değerlendirebilir misiniz?

13. Online Seyahat Acentelerinin otel işletmelerini hangi konularda etkilediğinden bahsedersiniz?

- Doluluk, karlılık, otelin pazarlanması, otelin imajına olan etkisi bağlamında değerlendirebilir misiniz?

14. Otele ait web sitenin otel işletmelerini hangi konularda etkilediğinden bahsedersiniz?

- Otele ait bir web sitesi ve rezervasyon motorunun olması ne gibi faydalar sağlıyor?
- Doluluk, karlılık, otelin pazarlanması, otelin imajına olan etkisi bağlamında değerlendirebilir misiniz?

15. Sosyal medyanın otel işletmelerini hangi konularda etkilediğinden bahsedersiniz?

- Doluluk, karlılık, devamlı misafirlerin kazanılması, otelin pazarlanması, otelin imajına olan etkisi bağlamında değerlendirebilir misiniz?
- İşletme hakkında yapılan yorumların takip edilmesi konusunda neler yaptığınızı anlatabilir misiniz?
- Yorumların takip edilmesinde bir yazılım kullanılıyor mu?
- Yorumlara cevap verilmesi konusunda neler yapıyorsunuz?

16. Mobil rezervasyon uygulamasının otel işletmelerini hangi konularda etkilediğinden bahsedersiniz?

- Mobil rezervasyon uygulaması var mı?
- Doluluk, karlılık, devamlı misafirlerin kazanılması, otelin pazarlanması, otelin imajına olan etkisi bağlamında değerlendirebilir misiniz?

17. Teknoloji danışmanlık şirketlerinden online kanallarının yönetilmesi için yardım alınması konusunda ne düşünüyorsunuz?

- İşletme olarak siz yardım alıyor musunuz? Alıyorsanız hangi konularda yardım aldığınızdan bahsedebilir misiniz?

Ek 2: Görüşme Soruları (Teknoloji Danışmanlık Şirketi)

1. Otel işletmelerinde “Online Kanal Yönetimi” inden bahsediniz.

- a) Neden Önemli?
- b) Nasıl gerçekleştirilir? Uygulama kısmından bahsedebilir misiniz?
- c) Teknoloji olmadan yapılabilir mi? Yapılırsa nasıl yapılır?
- d) Teknolojiyle birlikte nasıl gerçekleştirilir?

2. Dağıtım kanalları hakkında bilgi verebilir misiniz?

- a) Hangi dağıtım kanalı daha önemlidir?
- b) Otel işletmelerinin en sık kullandığı dağıtım kanalı hangisidir?
- c) Sizce otel işletmeleri dağıtım kanallarıyla nasıl bir ilişki içerisinde olmalıdır?

3. Getiri Yönetiminin bilgi teknolojileriyle olan ilişkisinden bahseder misiniz? Etkileşimini açıklayınız.

- a) Online kanal yönetiminde bu teknolojiler neden önemlidir?
- b) Günümüzde uygulanan GY uygulamaları nasıl işlemektedir?

4. GY yapılmasında hangi teknolojik araç veya yazılımlar destek vermektedir? Sayar mısınız? Siz bu hizmetlerden hangilerini vermektесiniz?

Araç ve yazılımlar: Örn; rate shopper, channel manager

- a)yazılımı ne işe yarar?
- b) yazılımı nasıl kurulur?
- c) yazılımı nasıl yönetilir?
- d) yazılımı nasıl işler?
- e) yazılımı kurulum ücretleri ne kadar?
- f) yazılımının masraflarını otel kısa zamanda çıkarabilir mi?

g) Saydığınız bilgi teknolojilerinden hangisi daha önemlidir? Yani bu kesinlikle kurulmalıdır dediğiniz araç ne olurdu? Neden?

5. Bilgi teknolojilerinin GY'ye hangi konularda fayda sağladığını düşünüyorsunuz?

6. GY yapan ve bilgi teknolojilerini etkin kullanan işletmelerde oda ve gelir performansları nasıl etkilenmektedir?

7. GY uygulayan ama teknolojik araç ve yazılımları etkin kullanamayan işletmelerin karşılaşılabileceği sıkıntılar var mı?

a) Varsa nelerdir?

b) Ne yapılırsa bu sıkıntılar giderilebilir.

8. Danışmanlık yaptığınız otel işletmelerindeki personel yapısı genel olarak nasıl?

a) Otel işletmeleri bu iş için ayrıca bir departman ya da personel görevlendiriyor mu?

b) Bu işle kim ya da kimler ilgilenmektedir?

9. GY ve bilgi teknolojileri konusunda danışmanlık yaptığınız otel işletmelerinden aldığınız geri bildirimler nasıl?

a) Pozitif geri bildirimler nelerdir? Açıklayınız

b) Negatif geri bildirimler nelerdir? Açıklayınız.

10. GY ve bilgi teknolojileri konusunda danışmanlık yaptığınız otel işletmelerinde karşılaştığınız sorunlar var mı?

a) Varsa başlıca problemler nelerdir? Açıklayınız

b) Gidermek için neler yapılıyor? Açıklayınız.

11. GY danışmanlık firması olarak sizin yazılım teknolojilerinizin diğerlerinden farkı nedir?