

132575 -1

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
ÖNBÜRONUN SATIŞ GELİŞTİRME VE
GELİR ARTTIRMADAKİ İŞLEVİNİN
YAPISAL ANALİZİ VE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

**Medet YOLAL
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

Eskişehir 1998

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRONUN SATIŞ GELİŞTİRME
VE GELİR ARTTIRMADAKİ İŞLEVİNİN YAPISAL ANALİZİ VE BİR
ALAN ARAŞTIRMASI**

Medet YOLAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Necdet Timur

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MEZUNİYET KÜTÜPHANESİ

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz 1998

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRONUN SATIŞ GELİŞTİRME VE GELİR ARTTIRMADAKİ İŞLEVİNİN YAPISAL ANALİZİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Medet Yolal

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 1998

Danışman: Prof. Dr. Necdet Timur

Konaklama endüstrisi artan seyahat hareketleri sonucunda daha karmaşık bir yapıyla gelişimini sürdürmektedir. Otelin bütün gelir merkezlerinde mevcut satışların en çoklanması işletmenin ekonomik yaşantısı için büyük öneme sahiptir. Gün be gün yeni oteller açılmakta ve konaklama sektöründe rekabet büyük ölçülerde artmaktadır. Bu çevrede mücadele edebilmek için, mevcut satışlara yeni rezervasyon, en akılcı oda fiyatından satış, işletme içi yiyecek içecek ve diğer hizmetlerinin satışı şeklinde ilave satışlar geliştirilmelidir. Önbüro, satış geliştirmede önemli bir noktadadır ve önbüro yöneticileri önbüro personelinin satış geliştirme ve gerçekleştirilmesi için bir plan geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu plan, satış geliştirme alanlarıyla, hedef ve yöntem geliştirme, personel için eğitim programları ve satış geliştirmenin değerlendirilmesi konularına odaklanmalıdır.

Oda satışlarının, otel gelirlerine katkısı oldukça yüksektir; ortalama % 60'ı oda satışlarından gelmektedir. Önbüro konukların en fazla karşılaştıkları, en fazla iletişim içerisinde oldukları bir bölüm olarak oda ve işletme içi satışları artırma ve geliştirme olanağına sahiptir. Otellerde satışların geliştirilmesi, dolaylı satışlar ve herhangi bir aracı kuruluş kullanmadan doğrudan satışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişisel satış, hediye verme, satış noktası oluşturma, fiyat farklılaştırma gibi teknikler kullanılmaktadır. Bu çalışmada öncelikle konaklama işletmeleri ayrıntılı incelendikten sonra, satış geliştirmede önemli bir bölüm olan önbüro incelenmiştir. Sonrasında önbüro satışlarında kullanılan yöntem ve tekniklerin ayrıntılı incelenmesi yapılmış, satış geliştirme ve gelir arttırmada önbüronun mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla otellerde yapılan araştırma sonuçları tartışılmış, satış geliştirme etkinliklerinin geliştirilmesi ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

The hospitality industry continues its progress more sophisticated as a result of increasing travel movements. The maximization of potential sales in all profit centers of the hotel has great importance for the economic life of the property. Day by day new hotels open and the competition in hospitality sector grows enormously. In order to compete in this environment, additional sales to current sales, in the forms of new reservations, selling rooms in most appropriate prices, in-house food and beverage and other services sales, should be encouraged. The front office is a key point in sales promotion and front office managers must develop and implement a plan for sales promotion and selling. This plan should focus on areas for promotion, developing objectives and procedures, training programs for the staff and evaluation of sales promotion.

The contribution of room sales in hotel yield is high, on average 60 percent, comes from room sales. And front office has the opportunity for promoting and improving room sales and in-house sales as a department where guests mostly face and interacts. Promotion of sales in hotels splits in to two; direct sales without any intermediaries and indirect sales. Technics like personal selling, give aways, point of sale, price differentiation are being used. In this study, after studying hotel properties, front office is examined as an important department in sales promotion. Then, the technics and methods being used in the front office sales are diagnosed, and in order to present the current situation of front office in sales promotion activities a research in hotels was done and the data collected was discussed, finally suggestions about improving sales promotion activities were presented.

DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Necdet TİMUR
Üye : *Prof. Dr. İlhan Ünlü*
Üye : Prof. Dr. Davut AYDIN

Tezin kabul edildiği tarih:.....*31-7-1998*

Tez'in ilgili yasa ve yönetmeliklerin öngördüğü teknik ve bilimsel koşulları karşıladığı ve adayın "Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı"nda Yüksek Lisans derecesi almaya hak kazandığı anlaşılmıştır.

Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI, ORGANİZASYON YAPILARI VE ÖNBÜRO

1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Sınıflandırılması.....	3
1.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	5
1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	7
1.2.1. Geleneksel Konaklama İşletmeleri.....	7
1.2.2. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri.....	8
1.2.3. Hizmet Alanlarına Göre Sınıflandırma.....	9
1.2.4. Konaklama Süresine Göre Sınıflandırma.....	9
1.2.5. Konaklama Amacına Göre Sınıflandırma.....	10
1.2.6. Kuruluş Yerlerine Göre Sınıflandırma.....	10
1.2.7. Çalışma Sürelerine Göre Sınıflandırma.....	11
1.2.8. Konfor ve Kalitelerine Göre Sınıflandırma.....	11
1.2.9. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma.....	12
2. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı.....	13
2.1. Otel İşletmelerinin Büyüklüklerine Göre İdari Organizasyonları.....	14

2.1.1.	Büyük Otel Organizasyonu.....	14
2.1.2.	Orta Büyüklükteki Otel Organizasyonu.....	14
2.1.3.	Küçük Otel Organizasyonu.....	14
2.1.4.	Çok Küçük Otel Organizasyonu.....	14
2.2.	Yönetim Organizasyon Şemalarında Yer Alan Bölümlere Göre Otel Servisleri.....	15
2.2.1.	Otel İşletmelerinde Esas Hizmet Üretim Bölümleri.....	17
2.2.1.1.	Odalar Bölümü.....	17
2.2.1.2.	Yiyecek-İçecek Bölümü.....	18
2.2.1.3.	Yan Hizmetler Bölümü.....	18
2.2.2.	Otel İşletmelerinde Yardımcı Hizmet Üretim Bölümleri..	18
2.2.2.1.	Yönetim Bölümü.....	18
2.2.2.2.	Teknik Hizmetler Bölümü.....	18
2.2.2.3.	Muhasebe Bölümü.....	18
2.2.2.4.	İnsan Kaynakları Bölümü.....	19
2.2.2.5.	Güvenlik Bölümü.....	19
2.2.2.6.	Satış Geliştirme ve Halkla İlişkiler Bölümü.....	20
3.	Konaklama İşletmelerinde Önbüronun Yapısı.....	20
3.1.	Önbüronun Tanımı, Yeri ve Önemi.....	20
3.2.	Önbüro Bölümünün Organizasyon Yapısı.....	22
3.3.	Önbüro Bölümünde Hizmet Bölümleri.....	24
3.3.1.	Önbüro Bölümünde Resepsiyon.....	24
3.3.2.	Önbüro Bölümünde Arka Ofis Hizmet Bölümleri.....	24
3.4.	Önbüro Bölümünün Görevleri.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SATIŞ GELİŞTİRME VE HİZMET SATIŞLARINI GELİŞTİRMEDE ÖNBÜRO

1.	Konaklama İşletmelerinde Satış Geliştirme ve Önbüro.....	27
2.	Konaklama İşletmelerinde Kullanılan Satış Yöntemleri.....	35

2.1.	Doğrudan Satışlar.....	35
2.1.1.	Kişisel Satış.....	37
2.1.2.	Telefonla Satış.....	38
2.1.3.	Posta Yolu İle Satış.....	40
2.1.4.	Basın Yolu İle Satış.....	41
2.1.5.	İnternet Aracılığı İle Satış.....	44
2.2.	Dolaylı Satışlar.....	45
2.2.1.	Global Dağıtım Sistemi.....	46
2.1.2.	Merkezi Rezervasyon Sistemi.....	47
2.1.3.	Seyahat Acentaları.....	53
2.1.4.	Tur Operatörleri.....	54
2.1.5.	Diğer Aracılar.....	55
3.	Otel Dışı Satış Geliştirme Süreci.....	57
3.1.	Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Oluşturma.....	58
3.2.	Ürün Çeşitlendirme.....	59
3.3.	Birleşik Ürün Oluşturma.....	60
3.4.	Fiyat Farklılaştırma.....	61
4.	Otel İçi Satışları Geliştirme Teknikleri.....	63
4.1	Kişisel Temas ve Satış.....	63
4.2	Upselling.....	65
4.3	Criss-selling.....	66
4.4	Merchandising.....	67
4.5	Personelle İlişkilerin Önemi.....	68
5.	Satış Geliştirmede Yeni Gelişmekte Olan Bir Yöntem Olarak Getiri Yönetimi.....	69
5.1.	Getiri Yönetiminde Formüller.....	71
5.2.	Getiri Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Konular.....	77
6.	Satış Geliştirme Çabalarının Değerlendirilmesi.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRONUN SATIŞ GELİŞTİRME VE GELİR ARTTIRMADAKİ İŞLEVİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	83
2. Varsayımlar.....	84
3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar.....	85
4. Araştırmanın Türü ve Yöntemi.....	85
4.1. Evren ve Örneklem.....	86
4.2. Verilerin Toplanması.....	86
4.3. Araştırma Sonuçlarının Çözümlemesi.....	87
4.4. Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Değerlendirilmesi.....	96
SONUÇ.....	100
EKLER.....	104
KAYNAKÇA.....	137

ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ

<u>Sekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil-1. Orta Büyüklükteki Bir Şehir Otelinin Organizasyon Şeması.....	16
Şekil-2. Büyük Bir Otelde Önbüro Organizasyon Şeması.....	23
Şekil 3. Eski ve Yeni Dağıtım Sistemi.....	49
Şekil-4. Turizmde Yeni Dağıtım Kanalları.....	50
Şekil 5. Aracıların Konumu.....	54
Şekil 6. Satış Geliştirmenin Değerlendirilmesi.....	80
<u>Tablolar</u>	
Tablo-1: En Önemli Ulusal ve Uluslararası Merkezi Rezervasyon Sistemleri.....	51
Tablo 2. Araştırmanın Örnekleme ve Yanıt Veren İşletme Sayıları.....	86
Tablo 3. İşletmelerin Sınıfları ve İşletmeye Açılış Yılları.....	87
Tablo 4. İşletmelerin Oda ve Yatak Kapasitesi.....	87
Tablo 5. Pazarlama-Satış Bölümü Bulunan ve Bulunmayan İşletmeler.....	88
Tablo 6. Pazarlama-Satış Bölümü Dışında Pazarlama-Satış İşlevini Yürütenler.....	88
Tablo 7. Otel Pazarlamasında Kullanılan Aracılar ve Toplam Doluluk Oranlarındaki Payları.....	89
Tablo 8. Otelin Mülkiyet Durumu.....	89
Tablo 9. Potansiyel Müşterilerin Otel Merkezi Rezervasyon Sistemine Ulaşım Şekli.....	90
Tablo 10. İşletmelerin Açık Olduğu Dönemler ve Ortalama Doluluk Oranları.....	90
Tablo 11. Müşteri Gruplarının Toplam Oda Satışları İçindeki Payları.....	91
Tablo 12. Müşteri Profili ve Doluluğa Yüzdesele Katkıları.....	92
Tablo 13. Önbüroda Çalışan Personel Sayısı.....	92
Tablo 14. Önbüroda Çalışan Personeli Temin Kaynakları.....	93
Tablo 15. Önbüro Personeline Yönelik Eğitim Çalışmaları.....	93
Tablo 16. Önbüro Çalışanlarının Satışlarda İndirim Yapma Hakkı ve Oranı.....	93

Tablo 17. Önbüroda Satışları Arttırmak İçin Potansiyel ve Önceki	
Müşterilere Yönelik Promosyon ve Satış Arttırma Çabaları.....	94
Tablo 18. Otel İçi Satış Geliştirme ve Gelir Arttırmada	
Önbüroda Kullanılan İç Satış Çabaları.....	95
Tablo 19. Önbüro Yöneticilerinin Pazarlama ve Satış Açısından	
Önbüroyu Değerlendirmeleri.....	95

GİRİŞ

Türkiye’de konaklama sektörü, artan turizm talebi ve teşvik politikaları ile geçmiş on yılda büyük bir gelişme göstermiş, üretim esaslı bir politika izlenerek sahil şeridi boyunca ve çekim alanlarında artan oranda otel inşa edilmiştir. Artan turistik talebin baskısıyla işletmeler üretilen hizmetin satış ve pazarlama yönünü düşünmemişlerdir. Körfez krizi, terör olayları ve arkasından gelen 1994 ekonomik krizi sonrasında konaklama sektörü tesis yatırımının yeterli olmadığı, bunun yanında satış ve pazarlama etkinliklerinin gerçekleştirilmesi gerekliliğini anlamaya başlamışlardır.

Bir ürün veya hizmetin üretilmesi kadar son tüketiciye sunulması, satılması da oldukça önemlidir. Konaklama ürününün çabuk bozulurluk özelliğinden dolayı da satış etkinliği önemlidir, çünkü satılamayan, boş kalan bir oda, telafisi mümkün olmayan bir kayıptır. Otel işletmelerinin diğer ürün ve hizmetlerinin satışı öncelikle odaların satılmasını gerektirir. Otel işletmelerinin gelir getiren bölümleri incelendiğinde, oda satışlarının otel gelirlerinin yaklaşık % 60’ını oluşturduğu görülmektedir. Önbüronun otel işletmesi açısından öneminin asıl nedeni de oda satışlarındaki esas sorumluluğa sahip olmasıdır.

Otel işletmelerinin ekonomik yaşamını sürekli kılmak, satışlardaki başarıya bağlıdır. Satışların istenen düzeyde olmadığı dönemlerde, doluluk oranlarının artırılması ve gelir oranının yükseltilmesi için satış geliştirme etkinliklerinin düzenlenmesi zorunluluk haline gelmektedir. Satış geliştirme, genellikle kısa dönemli olmak üzere belli dönemlerde ürün ve hizmetlerin potansiyel tüketicilerce daha fazla satın alınması için gerçekleştirilen çeşitli teşvik unsurlarını içeren etkinlikler bütünüdür. Satış geliştirme sürecinde çeşitli yöntem ve tekniklerle

potansiyel tüketicilerin dikkati ve ilgisi çekilir, satın alma için istek oluşturulur ve eyleme geçmeleri sağlanır.

Satış geliştirme etkinliklerinin de pazarlama etkinlikleri gibi planlanması, hedeflerinin belirlenmesi, bütün pazara hitap etme ve satış geliştirme faaliyetlerinin bütün pazara yöneltilmesi zor olduğundan pazar bölümlendirilmesi, hedef pazar seçilmesi, etkinliklerin eyleme konularak belirlenen süre sonunda değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca satışları artırmak için farklı araçlar ve pazar çeşitlendirmesine gidilebilir. Bunun için gelişen teknolojinin internet, merkezi rezervasyon, global dağıtım kanalları gibi imkanlarından yararlanmak mümkündür.

Satış geliştirme ve gelir arttırmada önbüronun sorumluluğu ve etkinliğinin yüksek olduğu varsayımından hareket edilerek bu çalışma yapılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konaklama işletmelerinin tanımı, özellikleri ve sınıflandırılması, organizasyon yapılarının değerlendirilmesinden sonra otel işletmelerinde önbüronun yapısı incelenmiştir. İkinci bölümde konaklama işletmelerinde uygulanan satış geliştirme yöntemleri ve önbüroda hizmet ve oda satışlarını arttırmak için kullanılan yöntem ve teknikleri açıklanmıştır. Satışları arttırmada yeni gelişmekte olan bir yöntem olarak getiri yönetimi, ki uygulanması önbüronun oluşturacağı bilgilerle gerçekleşmektedir; kavramsal düzeyde rakamsal örneklerle birlikte incelenmeye çalışılmıştır.

Son bölümde konaklama işletmelerinde önbüronun satış geliştirme ve gelir arttırmadaki işlevinin mevcut durumunun analizi için Türkiye genelinde 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsayan bir alan çalışmasında toplanan verilerin analizi yapılmış, çalışma ve araştırma sonuçları değerlendirilerek sonuçlara ilişkin öneriler irdelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI, ORGANİZASYON YAPILARI VE ÖNBÜRO

1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Sınıflandırılması

İnsanların yaşadıkları yerlerden başka yerlere gitmesi anlamına gelen seyahat tarihsel bir olgudur. Yerleşim yerini terk eden ve başka bir yerde uzun süre kalacak olan gezginin en büyük ihtiyacı ise konaklamadır. Genel anlamda konaklama işletmeleri bu seyahatler esnasında seyahat eden insanın gecelemesini temin eden işletmelerdir.

Webster's sözlüğü turizm endüstrisi konaklama sektörünü şöyle tanımlar: 'Konaklama sektörü konukları, ziyaretçileri yedirip içirerek dostluk gösterme işini uygulayan; işletmeleri kapsar'¹. Bu tanımdan yola çıkarak, konaklama sektörü seyahat edenlerin geçici konaklama, yiyecek ve içecek, bazı durumlarda eğlenme ve bir takım sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş olan işletmelerin oluşturduğu bir sektördür. Ancak 'konaklama sektörü' kavramı seyahat edene hizmet veren birçok farklı işi kapsamına alan bir kavramdır.

Seyahat eden insanların seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerde konaklamaktan bekledikleri faydalar, gelir düzeyleri, zevkleri birbirinden son derece

¹ Robert A. Brymer, **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**. Ed.: Robert A. Brymer (Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991), s.3.

farklı olduğu gibi, bu farklılıkları karşılamak ve her türdeki seyahat edeni tatmin etmek için konaklama işletmelerinin de farklılıklar göstermesini zorunlu kılar².

Geçmişte konaklama işletmeleri seyahat edenlerin azlığı, ulaşım araçlarının yetersizliği ve süre gelen savaşlar dolayısıyla seyahat yollarının güvensizliğinden ötürü fazla gelişmemiştir. Paranın değişim aracı olarak kullanılmaya başlanması ticareti hızlandırmış, tek tanrılı dinlerin inananlarına hac zorunluluğu getirmesi de seyahat eden insanların sayısının artmasına sebep olmuştur. Bu dönemde en yaygın konaklama işletmesi olarak “han”lar görülmektedir. Bu hanlar -bugünkü otel ve motel gibi- konaklama işletmelerinin öncüsüdür.

İngiltere’de 1750-1790 yılları arasında başlayan Endüstri Devrimi ve Avrupa’daki ticaret gelişimi seyahat eden insan sayısını artırmıştır. Bunda buhar gücünün ulaşımda kullanılmasının etkisi de büyüktür.

Konaklama endüstrisinin büyük bir hızla geliştiği yer Amerika’dır ve bunun ilk ve belki de en önemli sebebi hanların yalnızca zenginler değil herkes için açılmasıdır. İkinci sebep ise Amerikan hancılarının sürekli olarak konuklarına daha iyi hizmet vermenin yollarını aramalarıdır. Bunun sonucunda 1794’te New York’da 73 odaya sahip City Hotel’in açılması konaklama sektörüne büyük ivme kazandırmış ve bugün bildiğimiz anlamda endüstrinin başlangıcını işaretleyen ise 1829’da Boston’da Tremont House’un inşa edilmesi olmuştur³.

Birinci Dünya Savaşı sonrasındaki ekonomik gelişmeler ve ulaşım araçlarının bir yerden bir yere ulaşımı büyük oranda kolaylaştırmış, 1930’lardan sonra çalışan bireylere gerçekten özgür, zenginleştirici aktif bir tutuma olanak sağlayan yeterli uzunlukta bir zaman olarak ücretli izinler ve haftada 40 saatlik çalışma süresi uygulamasının başlaması⁴, çağdaş çalışma düzeninin insanı robotlaştırması, kişiliğini kısırlaştırması gibi sakıncaları gidermek için yeni yaşam anlayışlarını ortaya çıkarmış⁵ bunun sonucunda seyahat eden insan sayısı büyük boyutlara ulaşmıştır.

² Hasan Olalı ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1989), s.19.

³ Nathan Kalt, **Introduction to the Hospitality Industry**, (Indianapolis:The Bobbs-Merrill Company Inc, 1971), s.2.

⁴ Robert Lanquar, **Turizm-Seyahat Sosyolojisi**, (İstanbul: İletişim Yayınları, 1991), s.21-22.

⁵ M. İlhan Gürkan, “Toplumsal Hareketlilik Olarak Turizm”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı no:2, (Haziran 1995), s.30.

Seyahat eden böylesi büyük kitleye konaklama hizmetinin sunulması bu sektörde büyük bir gelişmeye sebep olmuş, farklı ihtiyaçlara göre farklı hizmetler sunulmasını gerektiren bir yapılanmanın oluşumunu gerekli kılmıştır. Artık yalnızca konaklama sunmanın yeterli olmadığı bu sektörde: otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, apart otel, hostel, spor ve sağlıkla ilgili tesisler gibi çeşitlemelere gidilmiştir.

1.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Diğer sanayi ve ticaret işletmelerinden ayrı olarak konaklama işletmeleri bir takım farklılıklar gösterirler. Bunun en büyük nedeni konaklama işletmelerinin somut bir varlıktan çok soyut bir kavram olan hizmet satmalarıdır.

Bir konaklama işletmesinde oda yöneticisinin satılan oda sayısını en çoğa çıkarma veya elde edilen günlük ortalama fiyatı artırma yetenekleri bu endüstrinin kendine has özelliklerinden dolayı sınırlıdır⁶. Bu özellikler:

- Konaklama işletmeleri “zaman” satar. Odanın 24 saat içerisinde satılması gerekir. Oda satışları gecelerle sınırlıdır. O gece satılamayan oda işletme için mali bir kayıptır. Konaklama hizmetinin stoklanma özelliği yoktur. Üretildiği ve hazırlandığı anda satılması gerekir⁷. Üretim ve tüketim eşzamanlı olarak gerçekleşmektedir.

- Konaklama işletmesinin kurulduğu yer de önemlidir. Ellsworth Stattler ifadeyi, bir konaklama işletmesi için önemini belirtmek amacıyla “Konum, konum, konum” demiştir. Bir konaklama işletmesinin konumunu değiştirmek mümkün değildir⁸.

- İşletmenin yalnızca yeri değil sunduğu satılabilir ürün olarak oda sayısı da sabittir. Bir fabrikada üretimi artırarak talebi karşılamak mümkündür ancak 200 odalı bir otelde 200 oda satıldıktan sonra 201. odayı meydana getirmek mümkün değildir.

⁶ Gary K. Vallen ve Jerome J. Vallen, **Check-In Check-Out**, (Chicago: R.R. Donneley & Sons Company, 1996), s.7.

⁷ Necdet Hacıoğlu, **Turizm Pazarlaması**, (Balıkesir:1997), s.13.

⁸ Vallen, ve Vallen, **a.g.e.**, s.7.

- Konaklama işletmeleri kuruluşta ve faaliyetlerin devamında büyük sermayeye ihtiyaç gösterir ve bina, donatım, makineler, aletler gibi sürekli kullanma maddeleri işletmelerin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerin sürekliliğini ifade eden ekonomik hayatlarında büyük yer tutar⁹.

- Konaklama işletmelerinin endüstriyel özelliği hizmet üretiminden doğar ve bu hizmetleri gerçekleştirmek için çok sayıda işgören çalıştırılmalıdır. Ayrıca işgörenler arasında geniş bir işbölümü temin edilmesi de gerekmektedir. Makineleşme bu sektörde çok az görülür. Bu nedenle konuk ağırlama işi yine insan emeği ile yapılır.

- Seyahat sektöründe talep, önceden tahmin edilmesi oldukça zor olan ekonomik ve siyasal sebeplerden dolayı değişkenlik gösterdiğinden konaklama endüstrisinde risk ihtimali yüksektir. Ayrıca konaklama işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler¹⁰.

- İşgücünü büyük sermaye yatırımı ile dengeleyen üretim endüstrilerinin tersine, konaklama işletmeleri hem işgücü hem de sermaye yoğundur. İş olsa da olmasa da karşılanması gereken yüksek bir sabit maliyet vardır. Bu nedenle başa-baş noktası için yüksek doluluk yüzdesine ihtiyaç vardır.

- Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi ihtiyaçların karşılanması ile ilgili olduğu için çalışan personelin uzlaşmacı bir karaktere sahip olmasını zorunlu kılar.

- Konaklama işletmeciliği, teknolojisiyle ve hizmet anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Konuk sürekli olarak kaldığı işletmeden yeni hizmetler bekler. Bu nedenle konaklama işletmeleri sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır. Aksi halde başarısızlığa uğraması söz konusudur¹¹.

⁹ Olalı ve Korzay, a.g.e., s.11.

¹⁰ Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği**, (Antalya:Retromat Matbaası, 1989), s.17.

¹¹ Fermani Maviş, **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, (Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1985), s.21.

1.2. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Bugün konaklama endüstrisi denildiğinde ilk akla gelen; şehir merkezindeki lüks bir otel veya deniz, kum, ve güneşi çağrıştıran sayfiye otelleridir. Bu iki tip konaklama kuruluşları konaklama işinde önemli bir faktördür fakat bunlar çok çeşitli konaklama işletmelerinden yalnız iki tanesidir. Konaklama işi sanılanın aksine çok daha geniştir ve her geçen gün değişen farklı pazar ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla uzmanlaşma gerekmektedir ve konaklama işletmeleri çeşitlilik kazanmaktadır¹².

Günümüzde konaklama tesislerinin nicelik ve nitelik olarak kazandığı özelliklerin, turizm olayı olmaksızın düşünülmesi mümkün değildir. Konaklama işletmelerinin geçirdiği evrim ve bugün kazandığı özellikler, büyük ölçüde turizmin etkisi ile gerçekleşmiştir¹³. Konaklama işletmeleri farklı yazarlarca çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmış olmasına rağmen bugün genel kabul görmüş sınıflandırmaya göre konaklama işletmeleri: 1) *Geleneksel konaklama işletmeleri* ve 2) *Geleneksel konaklama işletmeleri dışında kalan tesisler* olarak iki grupta incelenmektedir.

1.2.1. Geleneksel konaklama işletmeleri: Geleneksel konaklama işletmeleri denildiğinde öncelikle anlatılmak istenen otellerdir. Motel, pansiyon gibi işletmeler bu grup içerisinde sınıflandırılabilirler de tamamlayıcı konaklama işletmeleri arasında yer alırlar. Çünkü, ilkçağlarda ve endüstri devrimine kadar yolcuların konaklama ihtiyacını karşılayan hanların evrimi sonucunda 1760 yılında ilk “otel” kelimesi kullanılmış ve hanların işlevlerini oteller görmeye başlamıştır. Halbuki tamamlayıcı konaklama işletmeleri grubuna sokulan motel, pansiyon ve benzer işletmeler demiryolu işletmeciliğinin ve karayollarının yaygınlaşmasıyla bu araçlarla seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını gidermek için oluşturulmuştur. Geleneksel konaklama işletmeleri yalnız konaklama imkanı sağlamalarının yanında lokanta vs. ile diğer ihtiyaçları da gidermeleri mümkündür. Bazı konaklama tesisleri yalnızca konaklama sağlar veya en fazla kahvaltı verir¹⁴.

¹² Brymer, a.g.e., s.5.

¹³ Ömer Akat, *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, (Bursa:Ekin Kitabevi, 1997), s.84.

¹⁴ Tunca Toskay, *Turizm: Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, (İstanbul:Der Yayınları, 1989), s.228-230.

1.2.2. Tamamlayıcı konaklama işletmeleri: Geçmişte seyahat edenlerin konaklamaları için çok sınırlı seçenek varken, ulaşım araçlarının çoğalması ve hızlanması, teknolojik gelişmeler, çalışanların sosyal haklarındaki iyileşmeler gibi nedenlerden dolayı günümüzde seyahat eden insan sayısı turizmi artırmış, bunun sonucunda geleneksel konaklama işletmelerinin yanında konaklama literatürüne yeni kavramlar girmiştir. Bunda insanların gezme, görme, dinlenme ve diğer kültürel nedenlerden ötürü başka ülkelere gitmelerinin de etkisi olmuştur.

Lodging Hospitality dergisine göre konaklama müşterileri şu kategorilere göre ayrılır¹⁵:

- % 20'si iş seyahati,
- % 19'u bir konferansa katılım,
- % 29'u tatil,
- % 4'ü hükümet veya askeri görev,
- % 8'i hafta sonu seyahati,
- % 17'si konaklamak için başka kişisel veya ailevi sebep,
- % 3'ü yeni bir yere taşınma.

Bu araştırmadan da anlaşılacağı üzere seyahat edenlerin seyahat nedenleri oldukça farklıdır. Her bir neden farklı bir otel çeşidine gerek duyacaktır. Böyle bir çeşitlendirme için işin içine seyahat edenlerin beğenileri, beklentileri gibi diğer unsurlar da dahil edildiğinde otellerin sınıflandırılması oldukça zorlaşmaktadır.

Otellerin sınıflandırılması her zaman için kolay bir iş değildir. Endüstrinin çeşitliliğinden dolayı, birçok otel iyi tanımlanmış sınıflandırmanın ne birine ne de ötekine uyar¹⁶. Bununla birlikte her ülke, kendi turizm endüstrisinin özelliklerine ve gelişim aşamalarına göre otel işletmelerini sınıflandırmada farklı kriterler kullanarak farklı sınıflandırmalar yapmaktadır. Ayrıca bu konuda yazarların da farklı sınıflandırmalar yaptığı gözlenmektedir. Bu nedenle otelleri değişik açılardan incelemekte fayda görülmektedir.

¹⁵ Donald E. Lundberg, **The Tourist Business**, (New York: Van Nostrand Reinhold, 1990), s.110.

¹⁶ Gerald W. Lattin, **The Lodging and Food Service Industry**, (Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989), s.79.

1.2.3. Hizmet alanlarına göre sınıflandırma:Bu sınıflandırma, otellerin konaklama esas ürününün yanında konuklarına sundukları diğer hizmet ve olanaklara göre yapılmaktadır. Apart otel, pansiyon gibi kimi otel türleri konuklarına yalnızca geceleme imkanı sunarlar. Öte yandan eğlence, dinlence, sağlık, spor, kongre hizmetlerine dönük olarak yapılandırılmış oteller de bu sınıflandırma içerisinde değerlendirilir¹⁷ ve sınıflandırmada ikinci grubu oluşturur. Bu bağlamda oteller hizmet alanlarına göre iki grupta değerlendirilebilir:

- Yalnız konaklama sağlayan veya konaklamanın yanında en fazla kahvaltı veren (oda+kahvaltı) konaklama tesisleri,
- Konaklamanın yanında kahvaltı yemek ve diğer ihtiyaçları karşılayan, konuklarına bir takım boş zaman etkinliği sunan tesisler.

1.2.4. Konaklama süresine göre sınıflandırma: Oteller konuklarının otelde kalış süresine göre de sınıflandırılabilir.

- Transit Şehir Otelleri: Bir yerden bir diğerine yolculuk eden insanların bu yolculukları esnasında çok kısa süreler için konakladığı konaklama tesisleridir. Bu gibi otellerde boş zamanı değerlendirme amaçlı ek hizmetler bulunmaz.

- Sayfiye Otelleri: Tatil amacıyla ailece kalınan otellerde konaklama süresi transit şehir otellerinden daha uzun olduğu için, otel bu amaca uygun bir biçimde inşa edilmiştir. Konukların uzun konaklama süresince ortaya çıkacak her türlü ihtiyaçlarının giderilmesi, karşılanması için tedbirler alınmıştır¹⁸. Konaklama tesisi, evinden uzak konukların rahat ve konforu ve kendilerini bir ev ortamında hissetmeleri için tesis içinde geniş oturma salonları, dinlenme ve aktivite salonları, sportif faaliyetlere elverişli merkezler, farklı beğenilere hitabeden restaurant ve barlar bulundurur.

- İkamet (residential) Otelleri: Geçici ticari konukların tersine ikamet amaçlı konuk sürekli yerleşir. Bu, işletme sahibi ile konuk arasında farklı bir yasal ilişki

¹⁷ Dündar Denizer ve diğerleri, **Otel İşletmeciliği: Kavramlar-Uygulamalar**, (Ankara:Anatolia Yayıncılık, 1995), s.3.

¹⁸ Ayhan Gökdeniz, **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, (Balıkesir: Alem-Basım Yayım, 1995), s.6.

yaratır ve kira olarak formüle edilebilir¹⁹. Bazı oteller geçici konuk alabileceği gibi diğer oteller de kirayla veya kirasız uzun süreli konuk alabilir.

1.2.5. Konaklama amacına göre sınıflandırma: Seyahat eden veya konaklama tesisinden yararlanan konuğun konaklama amacına göre otel işletmelerini sınıflandırmak da mümkündür. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Kaplıca (kür) otelleri,
- Spor yapma imkanı sağlayan oteller,
- Transit geçen yolculara yönelik oteller,
- Resmi devlet misafirlerinin ağırlandığı oteller,
- Sayfiye (resort) oteller,

1.2.6. Kuruluş yerlerine göre sınıflandırma: Kuruluş yerine göre sınıflandırmada otel işletmeleri, kurulu buldukları yerleşim birimi, turizme konu olabilecek doğal kaynaklar ve ulaşım yolları terminalleri yakınında bulunmalarına göre sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırılmaya tabi tutulmuş işletmeler şu şekilde belirtilebilir:

- **Şehir otelleri:** Şehir merkezinde bulunan ve kısa süreli konaklanan, iş seyahati, kongre, bavul ticareti gibi amaçlarla seyahat eden kişilerin konakladıkları otellerdir. Konukların konaklama ihtiyaçlarını karşılama yanında, yeme-içme, çamaşır yıkama ve diğer bazı ihtiyaçlarının da karşılandığı otel işletmeleri bu gruba girebilir.

- **Dağ otelleri:** Dinlenmek, kayak yapmak ve yamaç paraşütü, planörcülük gibi spor etkinlikleri için konaklanan otel işletmeleridir.

- **Sahil otelleri:** Sıcak iklime sahip ülkelerin kıyılarında deniz, güneş, kum gibi doğal imkanlardan yararlanarak dinlenme amacıyla gidilen otel işletmeleridir.

- **Terminal otelleri:** Uluslararası havaalanları yakınlarında, klasik demiryolu ve otobüs terminallerinde, büyük liman şehirlerinde ve karayollarının

¹⁹ Vallen, ve Vallen, a.g.e., s.17-18.

kesiştiği noktalarda kurulan ve seyahat eden yolcuların günübirlik ya da birkaç saatlik dinlenmelerine hizmet veren tesislerdir²⁰.

- **Kırsal oteller:** Bu konaklama türü, kısa süreli tatil yapan, bireysel ilişkilerden çok doğa ile ilgilenen yüksek gelir grupları tarafından tercih edilmektedir²¹. Bu tür oteller doğal güzelliklerin olduğu dağ gl ve nehir kıyılarında bulunur.

1.2.7. Çalışma sürelerine göre sınıflandırma: Konaklama sektörünün mevsimlik özelliğinden daha önce bahsedilmişti. Bundan dolayı sınıflandırmada bir başka yöntem de otel işletmelerini çalışma sürelerine göre sınıflandırmaktır. Bu sınıflandırmanın alt başlıkları ise şoyledir:

- Bütün Yıl alışan Konaklama İşletmeleri: Bu tür oteller bütün yıl hizmet veren otellerdir. Çalışma şartlarının bütün yıl faaliyet göstermeye müsait olduğu şehir merkezlerinde, hava ve liman kentlerinde, ulaşım terminalleri yakınlarında ve ticaret merkezlerinde kurulurlar.

- Sezonluk Oteller: Hava koşulları ve talep yoğunluğunun dönemselliği sebebi ile çalışma koşullarının bütün yıl faaliyet göstermeye izin vermediği yerlerde kurulan, yılın yalnızca belirli dönemlerinde açık olup geri kalan dönemlerde faaliyetlerine ara vermek durumunda kalan otellerdir. Sahil otelleri ve dağ otelleri bu gruba girer.

Ancak söz konusu otellerden bazıları kalifiye personelin kaçmasını önlemek, sabit yatırımlardan en yüksek yararı sağlamak amacıyla bütün yıl faaliyette kalmaktadır²². Bu tür işletmeler düşük dönemde üçüncü yaş turizmine ve kongrelere ağırlık vererek pazar çeşitlendirmesi yolunu seçmektedirler.

1.2.8. Konfor ve kalitelerine göre sınıflandırma: Oteller temelde konaklama ihtiyacını karşılamasına rağmen sunulan hizmet ve ürünün kalitesi

²⁰ Aktaş, a.g.e., s.23.

²¹ Güzin Demircioğlu, "Kırsal Turizm Nedir?" *Anatolia Turizm ve evre Kültürü Dergisi*, Sayı no:5, (Eylül-Ekim 1993), s.8.

²² Olalı, ve Korzay, a.g.e., s.21.

işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bu yüzden çok lüks bir otelle iş seyahati yapanların kaldığı ekonomik bir oteli aynı kefeye koymak mümkün değildir.

Bu ayrımı netleştirmek için farklı yöntemler kullanılıyor olmasına rağmen Türkiye’de geçerli olan sınıflandırma otelleri turistik belgeli ve belgesiz olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Yasası’na göre;

- Turistik Belgeli Oteller: Turizm Bakanlığında turistik belge almakla yükümlü olan otellerdir. Turistik belgeli oteller, konaklama tesisinin konfor ve kalitesine göre, diğer bir deyişle Turizm Bakanlığı’nın “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri” yönetmeliğine göre;

- Beş yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Bir yıldızlı oteller, şeklinde sınıflandırmaya tabi tutulmuşlardır²³.

Bu otellerin denetlenmesinden de tamamen Turizm bakanlığı sorumludur.

- Turistik Belgesi Olmayan (Belediye Tarifeli) Oteller: Bu tip oteller mahalli belediyelerden belge alan ve tamamen belediyenin kontrolünde olan, birinci sınıf, ikinci sınıf ve üçüncü sınıf olarak sınıflandırılan otellerdir.

1.2.9. Büyüklüklerine göre sınıflandırma: Diğer sınıflandırma çeşitlerinde olduğu gibi büyüklüklerine göre sınıflandırmada da bir mutabakat sağlanmış değildir. Farklı ülkelere göre farklı büyüklük standartları belirlenmiştir. Örneğin Kasavana²⁴ otel işletmelerini büyüklüklerine göre şu şekilde sınıflandırmıştır:

- 150 odanın altındakiler,
- 150 ila 299 odaya sahip olanlar,
- 300 ile 600 arasında odaya sahip olanlar,
- 600’den daha fazla odaya sahip olanlar

²³ **Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği**, (Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları, 1993), s.21.

²⁴ Michael L. Kasavana ve Richard M. Brooks, **Managing Front Office Operations**, (Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1995), s.7.

Ancak bu rakamlar Türkiye açısından oldukça fazladır ve bundan dolayı daha akılcıl bir sınıflandırma yapmakta fayda vardır. Bunun için Maviş'in sınıflandırması daha uygundur. Bu sınıflamaya göre²⁵:

- 25 ve daha az odaya sahip olan çok küçük oteller,
- 25-100 odaya sahip olan küçük oteller,
- 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükteki oteller,
- 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller

Ancak büyüklüklerine göre otelleri sınıflandırmada değişik kriterler de kullanılmaktadır. Bunlar²⁶:

- Otel sermayesinin miktarı,
- Otelde istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir dönemde otel personeline ödenen ücret ve maaş toplamı,
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri,
- Yatak sayısı,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının kapladığı alan (m² olarak),
- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerlerin kapladığı alan (m² olarak).

Bugün birçok ülke otellerini sınıflandırırken Uluslararası Resmi Seyahat Teşkilat Birliğinin belirlediği kuralları kullanma yolunu seçmiştir.

2. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak organizasyon amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır²⁷. Yönetimi gerçekleştirmek ve işletme etkinliklerini hedeflere yöneltmek için işletme çalışanlarının organize edilmesi gerekmektedir.

²⁵ Maviş, a.g.e., s.23.

²⁶ İsmet S. Barutçugil, **Turizm İşletmeciliği**, (İstanbul:Beta Basım Yayım, 1989), s.23.

²⁷ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon Cilt I**, (Eskişehir:1992), s.6.

Dar anlamda organizasyon, herhangi bir amaç için gerekli etkinliklerin neler olduğunu belirlemek ve bu etkinliklerin kişilerin görevlendirileceği gruplar halinde düzenlenmesidir²⁸. Bu tanıma göre otel organizasyonu²⁹:

- Otel amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Oteldeki temel işbölümünün kararlaştırılması,
- Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümlerarası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi,
- Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir.

Organizasyonun bir yönetim aleti olarak etkinliği, yetki ve sorumlulukların akıllıca dağıtımına ve bunun anlaşılmasına bağlıdır³⁰. Organizasyonun iyi anlaşılması için ise işletmelerde bu organizasyonun aşamalarını gösterir bir **organizasyon şeması** bulunur. Bu şemalar vasıtasıyla kimin ne iş yaptığı hangi yöneticiye karşı sorumlu olduğu açıkça görülebilir.

Bir otelin organizasyon yapısı oteldeki bir konumca sahip olunan sorumluluk ve otoritenin bir yansımasıdır. Yönetim otoritesi ve sorumluluk uygun kaynaklar vasıtasıyla konuk ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılır ve bu iş için gerekli günlük kararlar örgütsel hiyerarşideki konumdan konuma değişir³¹.

Otellerin organizasyon şemaları da o otelin büyüklüğüne göre şekillendirilir. Çünkü otel işletmelerinin özellikleri hizmet verdiği pazar, oda sayısı, hizmet kalitesi, ulaşmak istediği amaçlar vs. farklıdır. Ancak hangi otelin organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın otel işletmeleri temelde aynı fonksiyonları yerine getirdiklerinden hemen hemen aynı organizasyon bölümleri ile karşılaşılacak ancak otel işletmesinin büyüklüğü arttıkça daha fazla uzmanlaşma görülecektir.

²⁸ Maviş, **a.g.e.**, s.107.

²⁹ Aynı, s.108.

³⁰ Gökdeniz, **a.g.e.**, s.10.

³¹ L. Taylor Damonate, "Overview of Hotel Organizational Structure and Systems," **HospitalityManagement: An Introduction to the Industry**, Ed.: Robert A. Brymer, (Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 1991), s.155.

2.1. Otel İşletmelerinin Büyüklüklerine Göre İdari Organizasyonları

2.1.1. Büyük otel organizasyonu: 300 ve daha fazla odaya sahip olan otellerin organizasyon şeması, oda sayısının çokluğu ve yapılacak işlerin fazlalığından dolayı oldukça karmaşık olacak ve yapılan işlerde daha fazla uzmanlaşma gerekecektir. Böyle bir otelin yönetimi de zor olacaktır ve dolayısıyla görev ve sorumluluk sınırlarının daha iyi belirtilmesi gerekmektedir.

2.1.2. Orta büyüklükteki otel organizasyonu: 100-299 arası odaya sahip olan otellerin organizasyon şeması büyük otel işletmelerinin ki kadar karmaşık değildir. Otel fonksiyonlarının yerine getirilmesi için büyük bir otele oranla daha az çalışan gerektirdiğinden organizasyon şemasının şekli de biraz daha basitleşecektir.

2.1.3. Küçük otel organizasyonu: Küçük bir otelde bulunan oda sayısı 25 ila 100 arasındadır. Dolayısıyla çalışan sayısı azalacak ve yönetim biraz daha kolaylaşacaktır. Böyle bir otelde büyük ve orta büyüklükteki otellerde bulunan bazı bölümler bile bulunmayabilir.

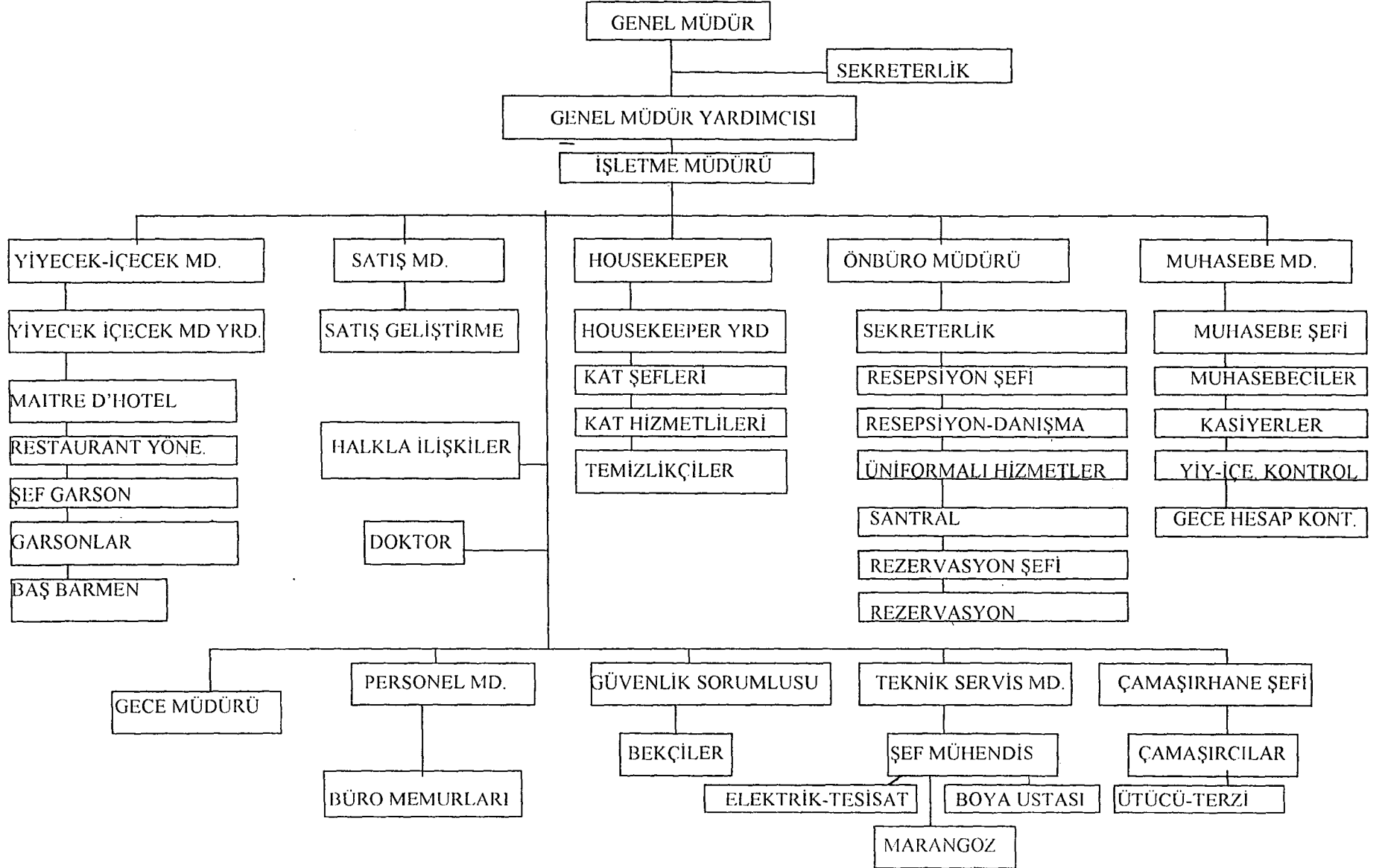
2.1.4. Çok küçük otel organizasyonu: 25'den az odaya sahip olan otellerin yönetimi de oldukça basittir. Bu tür işletmeler işlerin çok az sayıda kişi tarafından yapıldığı ve hatta bir kişinin birkaç işi birden üstlendiği işletmelerdir.

Burada örnek teşkil etmesi açısından yalnızca orta büyüklükteki bir otel işletmesinin organizasyon şeması verilecektir. Şekil-1'de orta büyüklükteki bir otel işletmesinin organizasyon şeması görülmektedir.

2.2. Yönetim Organizasyon Şemalarında Yer Alan Bölümlere Göre Otel Servisleri

Yönetim kavramındaki gelişmeler otel işletmelerini de etkilemiş ve yönetimin etkililiğini artırmak amacıyla uzmanlaşma ihtiyacının artmasına sebep olmuştur. Bugün birçok otelde sorumluluklar bölüm ve alt bölümlere bölünmüştür, bu da

Şekil-1. Orta Büyüklükteki Bir Şehir Otelinin Organizasyon Şeması



daha büyük etkililiğe ve üretkenliğe (verimlilik) yol açmıştır. Çünkü bir konaklama işletmesinin uygun şekilde yönetimi çalışan işlevlerin ve benzer görevlerin işlevsel bölümlerde bir araya getirilerek gruplandırılması ve mantıksal bölümlendirilmesinde yatar³².

Bir otel organizasyonu altı bölümü içerir: 1) Önbüro, 2) Muhasebe, 3) Yiyecek ve İçecek, 4) Satış ve pazarlama, 5) Teknik Hizmetler ve 6) İnsan Kaynakları. Bu altı bölümü ise **esas hizmet üretim** bölümleri ve **yardımcı hizmet üretim** bölümleri olarak iki gruba ayırmak hem işleyiş hem de finansal açıdan yararlı olacaktır.

2.2.1. Otel işletmelerinde esas hizmet üretim bölümleri: Faaliyet ve hizmet bölümü arasındaki ayrım faaliyet bölümlerinin otel açısından gelir üretmesi ve hizmet bölümlerinin bu gelirin üretiminde faaliyet bölümlerine yardımcı olmasıdır. Faaliyet bölümleri hem gelirin sağlandığı hem de maliyetlerin oluştuğu merkezlerdir. Otel işletmesi ister küçük bir işletme isterse 1000 odalı çok büyük bir işletme olsun odalar bölümü ve yiyecek-içecek bölümleri temeldir. Bunun yanında konuklara para karşılığı hizmet veren telefon, çamaşırhane, oyun salonları gibi bölümler yan faaliyet bölümleridir.

2.2.1.1. Odalar bölümü: Otel işletmelerinin temel ürünü odalardır ve otel toplam gelirlerinin % 60'sini odalar bölümü elde eder. Odalar bölümüne bağlı olarak çalışan alt bölümler: **önbüro, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetlerdir.**

Önbüronun temel işlevleri konuk otele gelmeden önce rezervasyonunu almak, otele geldiğinde konuğu karşılamak, kayıtlarını ve hesap akımlarını tutmak ve çıkışta konaklama ve ekstra harcamaları tahsil ederek konuğu göndermektir. Kat hizmetleri bölümü ise odaların ve genel alanların temizlenmesi, odaların satışa hazır duruma getirilmesi ile ilgilenirken üniformalı hizmetler bölümü ise konuğa ulaşım, yerel çekim merkezleri, etkinlikler ve restoranlar konusunda bilgi sağlamaktadır.

³² Lenka M. Hospodka ve G. R. Collins, "Front Office Operations and Guest Services," **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**, Ed.: Robert A. Brymer, (Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 1991), s.163.

2.2.1.2. Yiyecek-içecek bölümü: Hamilton'a göre kârlı olmamasına rağmen tarihsel olarak yiyecek ve içecek işlevleri geleneksel bir otel işletmesinin daima bir parçası olmuştur ve günümüzde otel işletmeleri konukların ihtiyaçlarını karşılamak için geleneksel yemek salonlarının yanında spor barları, fast food restaurantları gibi farklı faaliyet türleri geliştirmişlerdir³³.

2.2.1.3. Yan hizmetler bölümü: Konuğun çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulan ve sunulan hizmet karşılığında otele gelir getiren telefon, çamaşırhane, oyun salonu, Türk hamamı, masaj salonu gibi bölümlerdir.

2.2.2. Otel işletmelerinde yardımcı hizmet üretim bölümleri: Gelir getiren faaliyetlerden çok esas hizmet üretim bölümlerinin gelir getirmesine yardımcı olan bölümlerdir.

2.2.2.1. Yönetim bölümü: Yönetim bölümü, kâr ve zarar sorumluluğu almaksızın, otelin işletme amaçlarına göre yönetilmesinden sorumlu, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren bölümdür. Otel müdürü ve kendisine karşı sorumlu yardımcılarında oluşur.

2.2.2.2. Teknik hizmetler bölümü: Teknik servis bölümünün sorumluluk alanları: otelin günlük işlemleri sırasında gerekli olan elektrik, sıcak su, buhar, klima ve diğer benzeri hizmetlerin verilmesi ve araç ve gereçlerin bakımı, tamiri, mobilya ve diğer donanım malzemelerinin korunmasıdır³⁴.

2.2.2.3. Muhasebe bölümü: Otel işletmelerinde; işletmenin varlık ve kaynaklarıyla ilgili değer hareketlerinin kayıt ve kontrolünü sağlamak, bölümlerin her birinin gelir ve giderler içindeki payını tespit etmek, müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin maliyetlerini tespit etmek, işletme yöneticilerinin sağlıklı karar

³³ Gary A. Hamilton, "Hotel Operations and Organizational Structure", **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**, (Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1995), s.165.

³⁴ Denizer, ve diğerleri, **a.g.e.**, s.233.

alabilmeleri ve işletmeyi başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için gerekli bilgileri sağlamak³⁵, tutulması gereken defterleri tutmak ve konuklardan alınan ödemelerin doğru olarak alınıp alınmadığını kontrol etme işini muhasebe bölümü gerçekleştirir.

2.2.2.4. İnsan kaynakları bölümü: Konaklama endüstrisi emek-yoğun bir endüstridir ve kadrolama yapısı değişkenlik, mevsimsellik ve part-time (kısmi-saat) gibi özelliklerle karakterize edilmekte, büyük oranda yeteneksiz işgörenin yüksek devir hızı ile çalıştığı ve sosyal güvencenin az olduğu bir sektördür³⁶. Bu nedenle, beşeri ilişkiler açısından eleştirilere en fazla açık olan bir faaliyettir³⁷. İşe alma, işe yerleştirme, işgörenin eğitimi, ücretlendirme ve çalışan personelin sicilinin tutulması bu bölüm tarafından gerçekleştirilir. Son yıllarda yönetim teorisi açısından büyük önem kazanan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi insan kaynaklarının önemini artırmıştır. Müşteri tatmininin temini için çalışanların niteliğinin artırılmasına, yönetime katılımının sağlanmasına, sürekli gelişimine ve verimliliğin artırılmasına³⁸ önem vermektedir. Bu öncelikler listesi insan kaynakları yönetimine de yeni boyutlar kazandırmaktadır.

2.2.2.5. Güvenlik bölümü: Otel işletmeleri, otelde kalan konukların konaklamaları ve barınmalarının yanında onların korunmaları ve güvenliklerinden de sorumludur. Toplumsal yaşamın kozmopolitleşmesi artan suç oranlarını da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucu olarak otel işletmeleri dıştan gelebilecek herhangi bir tehlikeye karşın otel etrafında bir güvenlik halkası oluşturmak zorunda kalmaktadır. Otel işletmeleri hem konuklara hem de personele gelebilecek maddi ve manevi zararları ve otel mülkiyetinde oluşması muhtemel hasarları engellemek ve işletme genelinde huzur ortamını koruyabilmek için bir güvenlik bölümü oluşturmaktadırlar.

³⁵ Denizer ve diğerleri, **a.g.e.**, s.166.

³⁶ Laurie J. Mullins, **Hospitality Management: A Human Resources Approach**, (London: Pitman Publishing, 1995), s. 171.

³⁷ Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği: İlke ve kavramlar**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1994), s.145.

³⁸ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, (İstanbul: 1996), s.69-71-72-73-78.

2.2.2.6.Satış geliştirme ve halkla ilişkiler bölümü: Pazarlamaya yönelik yönetim anlayışı İkinci Dünya Savaşından sonra dünya genelinde kabul görmeye başlamış ve daha sonraki yıllarda konaklama işletmelerinde uygulanmaya başlanmıştır. Bir malınızın bulunması değil onu ihtiyacı olana ihtiyacı olduğu anda sunabilmek önem kazanmıştır. Konaklama ürününün stoklanamama özelliği satış geliştirme bölümünün önemini daha da artırmaktadır. Bu açıdan konaklama işletmeleri satışları artırmak ve yüksek olan sabit giderleri karşılayabilmek için gerekli yöntemleri işleme koyacak bir pazarlama bölümünü bünyelerinde oluşturmaktadırlar.

Halkla ilişkileri “Bir kuruluşun toplum ile karşılıklı anlayış sağlamak amacıyla giriştiği planlı ve sürekli çalışmalar bütünü” olarak tanımlayabiliriz. Otelin içinde bulunduğu çevreyi tanıması ve kendisini de bu çevreye tanıtmaya amacıyla iletişim tekniklerinin planlı, programlı bir biçimde iki yönlü olarak ve yönetim felsefesine dayandırılarak uygulanması³⁹ halkla ilişkiler bölümünün sorumluluğundadır. Tüm otel işletmeleri bu amaçla kendi bünyelerinde oteli dış çevreye tanıtacak bir Halkla İlişkiler Bölümü kurarlar ancak buradaki tanıtım satış amacı değil, potansiyel müşterilerin satın alma kararlarını etkilemek amacı taşımaktadır.

3. Konaklama İşletmelerinde Önbüronun Yapısı

3.1.Önbüronun Tanımı, Yeri ve Önemi

Gerek bir işhanı olsun gerekse bir hastane olsun içeriye girişte bizi karşılayacak orada bulunmuş sebebimize göre bize yardımcı olacak ve gerekli kolaylıkları sağlayacak birileriyle yüz yüze gelmek, onlarla konuşmak ve derdimize çözüm bulmak isteriz. Bir konaklama işletmesinde bu işlevi yerine getiren bölüm **önbüro**'dur. Ağırhama, seyahat ve turizm sözlüğünde Charles J. Metelka önbüroyu şöyle tanımlar⁴⁰: “Önbüro: Bir otel, motel veya başka bir hizmet alanında kayıt, bilgi

³⁹ Akat, **a.g.e.**, s. 234.

⁴⁰ Charles J. Metelka, **The Dictionary of Hospitality, Travel and Tourism**, (New York: Delmar Publishers Inc., 1990), s.65.

sağlama, konuk hesaplarını tutma ve son faturayı hazırlama gibi bütün konuk/müşteri hizmetlerini koordine etmekten sorumlu bölümdür". Adından da anlaşılacağı gibi önbüro otele gelen konuğu karşılayan, (ikinci bölümde inceleneceği üzere) oda satışını yaparak kaydını gerçekleştiren, odasına yerleştiren ve konuk hesabını tutarak ayrılma esnasında hesabı hazırlayarak faturayı tahsil eden bölümdür.

Fiziki olarak önbüro işletmenin girişinde, ana kapıya yakın, müşteri asansörleri ve merdivenlerini görebilen ve lobiye hakim bir alanda gerekli düzenlemeleri yapılmış, bir resepsiyon bankosu ile lobiden ayrılmış, bir önofis ve arka ofisten oluşan otel bölümüdür. Konukla ilk ve son temas noktası olan önbüro, bir banko, anahtarlık rafları, büroda kullanılan makineler, bilgisayarlar ve dosya dolaplarından oluşur.

Önbüronun otel işletmesi için önemini ifade etmek amacıyla kimi yazarlar önbüroya otelin merkezi, sinir merkezi, çekirdeği gibi nitelendirmişlerdir. Önbüro otel faaliyetlerini yönlendiren ve kumanda eden, konuklara karşı oteli temsil eden ve konukların otel hakkındaki ilk izlenimlerini edindikleri yer olarak tanımlanır. Daha girişte iyi bir karşılamaya maruz kalan ve önbürodaki temasından memnun ayrılan konuk, o andan itibaren kendisini evindeymiş gibi hissedecek işletmenin tamamına eleştirel bir gözle değil yapıcı bir tavırla yaklaşacaktır. 1944 tarihli şimdi klasikleşmiş olan *Front Office Psychology* adlı kitabında H.E. Heldenbrand şöyle belirtmiştir⁴¹: "Konuk için yönetim geniş oranda önbüro tarafından temsil edilir ve görünmeyen üst yönetim oradaki muameleye göre lehte veya aleyhte yargılanır".

Bir konuk önbüro tarafından karşılanır ve konuğa sunulan bütün mal ve hizmetler de önbüronun yönlendirmesi ve diğer bölümleri bilgilendirmesi ile temin edilir. Bunun dışında konuk otelle ilgili her türlü sorununu önbüroya danışarak çözümünü bekleyecektir. Bütün bu sayılan nedenlerle önbüro konuk, üst yönetim, ve diğer bölümler arasında bir iletişim hattını oluşturmasından dolayı azımsanmayacak bir öneme sahiptir.

Üzerinde durulması gereken nokta ise otel gelirlerinin büyük bir kısmını oluşturan oda satışlarını meydana getiren bölümün önbüro olması ve otel iç

⁴¹ Denney G. Rutherford, **Hotel Management and Operations**, Ed.:Denney G. Rutherford, (NewYork: Van Nostrand Reinhold, 1990), s.53.

satışlarında önbüronun otel konuklarını yönlendirmedeki etkinliğidir. Kasavana'ya göre otel gelirlerinin dağılımı şöyledir⁴²:

- % 63.7 Odalar,
- % 2.5 Telefon,
- % 5.7 Diğer İşletim Bölümleri,
- % 1.5 Kira ve Diğer Gelirler
- % 5.6 İçki
- % 21 Diğer Gelirler Dahil Yiyecek

Önbüronun önemi tartışılırken bu ekonomik nokta da göz ardı edilmemelidir.

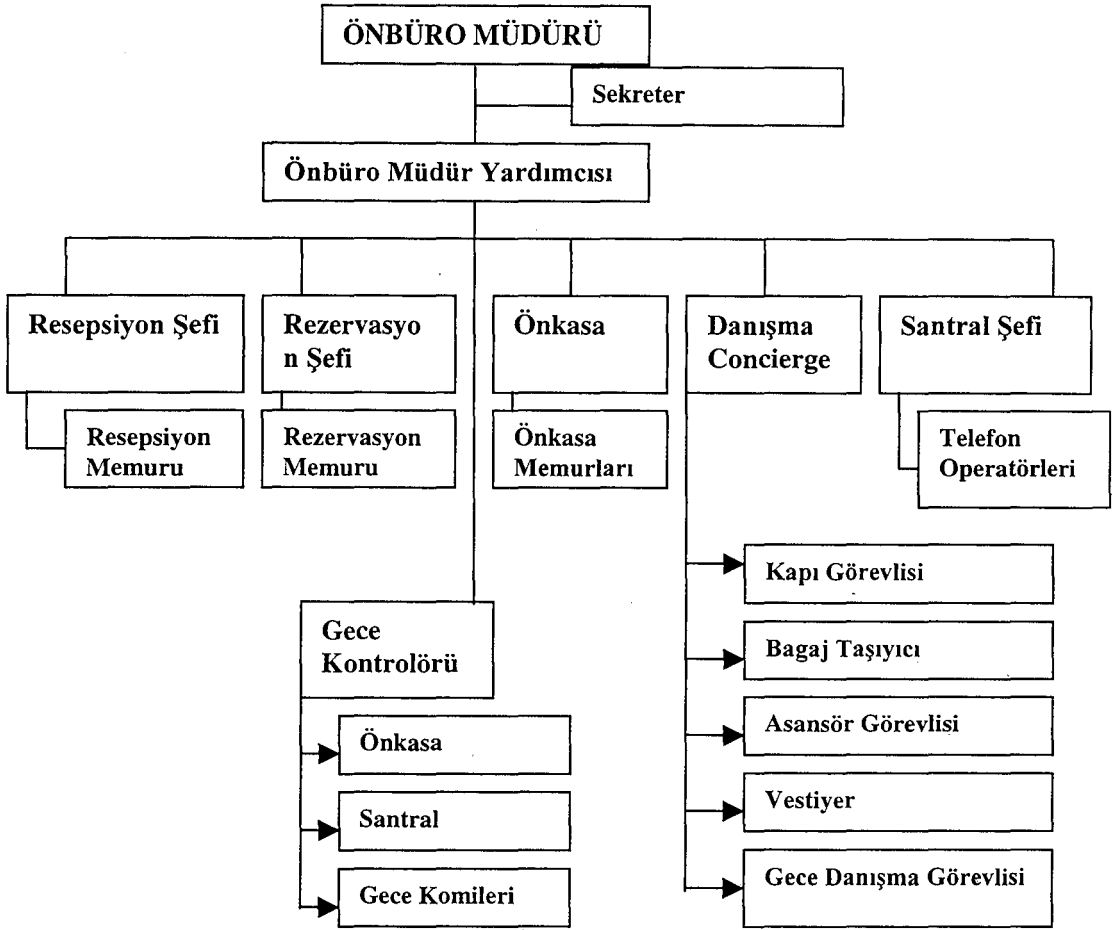
3.2. Önbüro Bölümünün Organizasyon Yapısı

Otel işletmesinin organizasyon yapısının işletme büyüklüğüne göre farklılık gösterebileceğine önceki bölümlerde değinilmişti. Önbüro bölümünün organizasyon yapısı da işletme büyüklüğüne koşut olarak farklılık göstermekte, işler arttıkça uzmanlaşma ve çalışan sayısında artış gözlenmektedir. Bu açıdan önbüronun bütün işletmeler için uygulanacak örnek bir organizasyon şeması yoktur ve bir otelin önbüro organizasyon şemasını birçok bileşen oluşturur:

- Oda kapasitesi (Küçük, orta, büyük)
- Hizmetin şekli (Kar amacı mı, kar ve hizmet mi, hizmet mi düşünülüyor?)
- Uygulanacak resepsiyon ve önkasa sistemleri nelerdir
- İşletmenin konumu⁴³.

⁴² Kasavana, ve Brooks, a.g.e., s. 41.

⁴³ Metin Dereli, **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**, (Ankara: Turban Turizm A.Ş., 1989), s.16.



Şekil-2: Büyük Bir Otelde Önbüro Organizasyon Şeması

Büyük oteller genelde önbüroyu farklı görevlerle ilgilenen işgörelere, yapılacak işlerin özelliklerine göre organize ederler. Görevlerin bu şekilde bölümlendirilmesi önbüronun sahip olduğu sorumlulukları üzerindeki kontrolünü artırmaktadır⁴⁴. Konuğun konaklamasının her bir aşamasında yapılması gereken işler gruplandırılarak organizasyon yapısı oluşturulursa her bir önbüro çalışanı kendi alanında uzmanlık gösterme ve sorumluluklarını büyük bir özenle yerine getirme fırsatını yakalayacaktır. Ancak böyle bir bölümlendirme iki veya üç önbüro çalışanına sahip küçük işletmeler için ussal olmayacaktır. Şekil 2’de örnek bir önbüro organizasyon şeması verilmiştir.

⁴⁴ Kasavana, ve Brooks, a.g.e., s.56.

3.3. Önbüro Bölümünde Hizmet Bölümleri

3.3.1.Önbüro bölümünde resepsiyon: Önbüro bölümünde ön hizmet bölümleri **resepsiyon**, **önkasa** ve **danışma** bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümlere ön hizmet bölümleri denilmesinin sebebi ise konukla doğrudan karşı karşıya gelerek onlarla temas içinde olması ve fiziksel olarak önbüronun konuklarca görülebilen bölümünde yer almasıdır. Bu bölümleri kısaca açıklayacak olursak:

- **Resepsiyon:** Konuk, konaklama ihtiyacını karşılayabilmek için ücret ödemeye hazır ve otel işletmesinde kalmayı arzulayan kişidir ve konukların otelde ilk karşılandıkları ve taleplerine otel imkanları dahilinde yanıt verildiği yer resepsiyon bölümüdür. Konaklamaları esnasında konukların her türlü şikayet ve taleplerini ilettikleri yer ise yine resepsiyondur ve resepsiyon bölümü bu tür gereklilikleri yerine getirecek şekilde fiziksel ve örgütsel olarak oluşturulur.

- **Önkasa:** Otele gelen konukların giriş kayıtları, kaç kişi oldukları, hangi ücret kategorisine dahil oldukları, oda ücretleri ve diğer harcamalarında herhangi bir indirim yapılıp yapılmayacağı, ücretsiz konaklama olup olmadığı ve bunların yanı sıra oda ücreti ve kişi sayısında meydana gelen değişiklikler gibi rezervasyon ve resepsiyon tarafından hazırlanmış olan bilgiler doğrultusunda konukların hesap kartlarında konuk hesaplarının tutulması ve konuğun ayrılması esnasında hesap kartlarındaki tutarın konuktan tahsil edilerek hesabın kapatılması ve faturalama gibi gerekli sorumlulukların yerine getirildiği bölümdür.

- **Danışma (Üniformalı Personel):** Önbüronun konuklara doğrudan hizmet veren bir diğer bölümü de danışmadır. Görevleri üniformalı personel tarafından gerçekleştirilir. Konuğun otele gelişinde ve ayrılışında bagajlarının taşınması odalara götürülmesi konuk araçları ile ilgilenilmesi, çevre hakkında bilgi verilmesi gibi sorumlulukları yerine getirmektir.

3.3.2.Önbüro bölümünde arka ofis hizmet bölümleri: Önbüroda konukla doğrudan ilişkiye girmeyen ve otele girişte fiziksel olarak görülmeyen **santral** ve **rezervasyon** bölümlerinden oluşur. Bu bölümler ise özetle şu şekilde açıklanabilir:

- **Santral:** Önbüro herhangi bir şirkette olduğu gibi bir santrale sahiptir. Bu bölüm otel içi ve dışı telefon bağlantılarını yapmaktan, konukların harici telefon görüşmelerinin ücretlendirilmesinden, konuk uyandırma hizmetlerini yerine getirmekten sorumludur. Bunun yanında işletme hakkında telefonla bilgi edinmek isteyen kişilere de kendilerine verilen yetki içerisinde bilgi vermek bu bölümde çalışanların sorumluluğundadır.

- **Rezervasyon:** Kelime anlamı olarak yer ayırmak olan rezervasyon işlemleri önbüronun en önemli sorumluluklarından biridir. Bu işlemin hassasiyetinden dolayı bu görev ayrı bir bölümün sorumluluğuna verilmiştir. Oda satışı genellikle önceden yer ayırma şeklinde yapılmaktadır ve otel işletmesinde konaklamak isteyen konuklar daha önceden otelle temas kurarak konaklama tarihinde kendileri için uygun bir oda veya masa vb. ayırmaktadırlar. Rezervasyon taleplerinin soruşturulması, rezervasyonun kabul edilebilirliğinin sınanması, rezervasyon kaydının yapılması, rezervasyonun onaylanması ve rezervasyon kaydının saklanması bu bölüm tarafından gerçekleştirilir.

3.4.Önbüro Bölümünün Görevleri

Önbüronun konuk otele gelmeden önce, otele ulaştığında ve otelden ayrılana kadar konuğa karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar şu şekilde sıralanabilir:

- Otele konaklama isteminde bulunan konuklara ilişkin konuk isteklerini cevaplandırmak,
- Otele gelen konukları karşılamak, konaklamaya ilişkin gerekli kayıtları gerçekleştirmek,
- Konukların bagajları ile birlikte konaklayacakları odalara götürmek,
- Konuk ihtiyaç, istek ve şikayetleri ile ilgilenmek,
- Konuk istek ve şikayetleri için diğer bölümlerle işbirliği yapmak,
- Otelin bulunduğu yöredeki tarihi turistik yerler ve sanatsal kültürel etkinlikler hakkında konuğu bilgilendirmek,

- vii) Konuğun ihtiyaç duyduğu posta telefon gibi iletişim ihtiyaçlarının karşılanmasında konuğa yardımcı olmak,
- viii) Konuk değerli eşyalarının saklamak,
- ix) Konuk ekstra harcamalarını ve oda ücretlerini konuk hesap kartlarına işlemek,
- x) Konuğun ihtiyaç duyacağı para bozma ve döviz işlemlerini gerçekleştirmek,
- xi) Otelin kapasitesine ve doluluk oranına göre oda satış politikalarını tesbit etmek ve uygulamak,
- xii) Konuğun ayrılması esnasında hesabını hazır etmek ve tahsilatı gerçekleştirmek,
- xiii) Günlük raporlarla üst yönetime ve diğer bölümlere önbüro işlemleri ve otel oda durumu ile ilgili raporlar sunmak.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında genel olarak konaklama işletmeleri hakkında bilgi verilmiş, otel organizasyon yapısı açıklandıktan sonra organizasyon şemalarında yer alan bölümler anlatılmış ve otel işletmelerinin fonksiyonlarını yerine getirme açısından büyük öneme sahip önbüro bölümü ayrıntılı olarak incelenmiştir. İkinci bölümde genel olarak satış, oda satışları ve önbüronun oda satışlarını arttırmadaki fonksiyonu ve satış arttırmada önbüro tarafından kullanılan satış geliştirme yöntemleri incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SATIŞ GELİŞTİRME VE ODA SATIŞLARINI GELİŞTİRMEDE ÖNBÜRO

1. Konaklama İşletmelerinde Satış Geliştirme ve Önbüro

Ekonomik yaşamda bir işletme olarak bir ürün, hizmet ya da ürün ve hizmeti bir arada üretmek yeterli değildir. İşletme faaliyetlerinin devamlılığının sağlanabilmesi için yapılan üretimin satılması gerekmektedir. Satın alacak olan ise işletmenin potansiyel müşterileridir ve ürün ve hizmetin satın alınması için ürün ve hizmetin nihai tüketici olan müşterilere sunulması gerekmektedir ve bu durum konaklama işletmeleri için de geçerlidir. Bu açıdan bakıldığında işletmeciler ürettikleri ürün ve hizmeti satabilmek, işletmenin yaşamını ve gelişmesini devam ettirebilmek için çeşitli pazarlama eylemleri yapmak durumundadırlar. Pazarlama eylemlerinin yürütülmesinde, üreticilerin yanı sıra pek çok kişi ya da işletme de- toptancılar, perakendeciler, taşıyıcılar, depocular, reklamcılar, araştırmacılar, v.b. görev alır⁴⁵.

Farklı algılara göre kavramlar insanlar tarafından farklı olarak nitelendirilmektedir. Ancak tanım olarak, “Pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin ‘geliştirilmesi’, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir”⁴⁶. Tanımda sözü geçen fikirlerin geliştirilmesi için ihtiyaçların belirlenmesi, diğer bir ifade ile araştırılması

⁴⁵ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama: Kavramlar, Kararlar**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994), s.1.

⁴⁶ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, (İstanbul: Der Yayınları, 1994), s.5.

gerekmektedir. Bu bağlamda pazarlama kavramı tekrar tanımlanacak olursa: Pazarlama, bir mala, hizmete, kişiye ve düşünceye yönelik ihtiyacı belirler, yararlarını iletir ve bunların uygun pazarlara dağıtımını sağlar⁴⁷ demek mümkündür.

Turizm pazarlamasını ise Oral⁴⁸ şu şekilde tanımlamıştır: Turizm pazarlaması ulusal turizm örgütleri veya turizm işletmelerinin, ulusal ve uluslararası düzeylerde turistlerin ihtiyaçlarının tatminini optimize etmeye yönelik sistematik ve uyumlu çabalardan oluşmaktadır. 1975 yılında Kanada'nın Ottawa kentinde yapılan Dünya Turizm Örgütü (WTO) toplantısında turizm pazarlaması daha evrensel olarak tanımlanmıştır⁴⁹: Turizm pazarlaması, bir turistik istasyonun ya da turizm işletmesinin en yüksek kazanç elde etme hedefine uygun olarak, turizm ürününün pazarda iyi bir yer almasını sağlamak amacı ile turizm talebinin özelliklerini de dikkate alarak turistik ürün ile ilgili araştırma, tahmin ve seçim yapmayı hedefleyen ve bu konularda alınacak kararlarla ilgili bir yönetim felsefesidir.

Pazarlamada amaç müşteri yaratmaktır. Müşteri oluşturmak ise sanıldığı kadar kolay değildir çünkü artık eskisi gibi kitlesel müşteri yoktur, rekabet gevşek değildir ve tüketici talepleri gün geçtikçe farklılık göstermekte ve müşterinin bir mal veya hizmeti satın alırken beklentileri değişmektedir. Bu da yeni ürün ve hizmetlerin gelişmesine neden olmuştur. Son yıllarda dünyada artan fast-food restaurantlar da bu değişimin en güzel örneğidir.

Konaklama işletmelerinin pazarlanmasında ürünün doğası ve yapısından kaynaklanan bir takım zorluklar vardır. Bu zorluğun en önemlisi ise ürünün somut değil soyut olmasıdır. Bunu Reid⁵⁰ şöyle anlatmaktadır:

“Tüketici yeni bir araba veya çamaşır makinası satın aldığında, bir nesneyi satın alır. Nesne dokunulabilir, tekmelenebilir, büyük bir dikkatle incelenebilir. Aynı tüketici otel odası gibi bir hizmet satın aldığında, hizmetin doğası dokunulmazlığıdır. Konuk oteli terk

⁴⁷ Necdet Timur, **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama**, (Eskişehir:1996), s.3.

⁴⁸ “Saime Oral, **Türk Pazarlamasında Dağıtım ve Fiyat Politikaları**, (İzmir:1988, s.15), (Hacıoğlu, 1997, s.10'daki alıntı).

⁴⁹ Orhan İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, (Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996), s.21.

⁵⁰ Robert D. Reid, “Hospitality Management in the 1990's”, **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**, Ed: Robert A. Brymer, (Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991), s.238-239.

ettiğinde, diğerlerine veya kendisine otel tecrübesini anımsatacak dokunulabilir bir nesne yoktur.”

Hizmetin tüketicilere ulaşımı bir malın ulaşım şeklinden farklılık gösterir. Tüketici bir malı marketten satın alırken onu inceleyebilir ve beğendiğinde satın alıp beraberinde götürebilir. Ancak konaklama hizmeti satın alırken kafasında yalnızca soyut bir hayal vardır. Ayrıca sunulan hizmetin her zaman aynı nitelikte tüketiciye ulaştırılması mümkün değildir. Çünkü hizmeti insan üretir ve üretimle tüketim eş zamanlı olduğundan üretimdeki insandan kaynaklanan bir hatayı düzeltmek zordur.

Pazarlama faaliyetlerinin sonunda varılmak istenen nokta alıcıya bir malı veya hizmeti satmaktır. Satış; gelecekte müşteri olması muhtemel bir kişiyi mal ya da hizmeti satın alabilmesi için ikna ve yardım etmek ve müşteri durumunda bulunan kimseyi ticari yönden anlamı olan bir fikir üzerinde olumlu harekete (satın almaya) sevk etmekle ilgili şahsi veya gayri şahsi işlemlerdir⁵¹. Bu:

SATIŞ = Satın Alma Arzusu – İtirazlar + Satın Alma Gücü

şeklinde formüle edilebilir.

Pazarlamanın temel alanı satış değildir. Tüketici beklentilerinin araştırılması sonucunda üretilecek ürün/hizmetlerin hangi noktada ne fiyatla satılacağını, hangi iletişim kanalı ile kullanıcılara duyurulacağını belirlemek pazarlamanın görevi iken satış pazarlama bölümünce hazırlanan satış stratejilerini belirleyerek gerçekleşmesini sağlamak amacıyla satış ve satış gücünü planlar, yürürlüğe koyar ve denetler⁵².

Satış “değişim” olayıdır. Satış ile ürün ya da hizmetin mülkiyeti satışın sona erdirilmesiyle değişmektedir. Satış bugünün, pazarlama ise geleceğin yönetimidir. Satış, pazarlama felsefesinde tüketicinin doyuma ulaşmadığı noktalarda tüketicileri anlamak, onları eğitmek ve onlarla iletişim kurmaktır⁵³. Pazarlama ile satış kilit noktalarda ayrılır⁵⁴:

⁵¹ F. Asuman Yalçın, **Satış Teknikleri**, (İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995), s.1.

⁵² Sahavet Gürdal, **Satış Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1996), s.2.

⁵³ Gürdal, **a.g.e.**, s.6.

⁵⁴ James R. Abbey, **Hospitality Sales and Advertising**, (Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989), s.14.

Pazarlama

- Pazarlama analizleri, planlama ve kontrol
- Uzun dönemli eğilimler ve sorunları, fırsatları ve yeni ürünlere, pazarlara ve uzun dönemli büyüme için stratejilere nasıl çevrileceği,
- Bireysel pazar bölümlerinden uygun iş karmalarını tanımlama ve kar planlaması

ile ilgilenir

Satış

- Tüketicie satış yapabilmek için alan çalışması ve masa başı çalışması
- Bugünün pazarları, ürünleri, tüketicileri ve stratejileri gibi kısa dönemli ilgi noktaları
- Hacim ve kotalar, mevcut satışlar, ikramiyeler ve komisyonlar

ile ilgilenir.

Birçok insan pazarlama fonksiyonu konusuna yoğunlaşmış olmasına rağmen, pazarlama ve satış, her ikisinin de konuk odalarını dolduracak ve diğer işletme alanlarını satacak sürecin önemli bir parçası olduğunu belirtmek gerekir.

Satış geliştirme bir satıcı ile alıcı arasında (potansiyel müşteri) onları satıcının ürününü satın almaya ikna edecek iletişim yöntemini karşılamak için kullanılır. Satış yapma, potansiyel müşteriye belirli bir malı satın almaya ikna edecek şekilde yapılan çalışmadır.

Turizm ürünü, diğer tüketim ürünleri gibi aynı tüketici tarafından bir çok kez tüketilen bir ürün değildir. Konaklama işletmeleri sürekli ve yeterli bir müşteri kitlesi edinmek, müşteri yönünden istek yaratmak ve müşterinin gerçekten arzu ettiği mal ve hizmetleri sağlamak için satış geliştirme hizmetlerini de geliştirmek zorundadırlar. Talebin yüksek olduğu dönemlerde satış ve doluluk sorunu yokken düşük talep dönemlerinde otel satışlarının teşvik edilmesi gerekmektedir. Satış geliştirme çabaları, genellikle kısa dönemli olmak üzere belli ürün ve hizmetlerin tüketiciler tarafından daha fazla tüketilmesi için geliştirilen çeşitli teşvik unsurlarından oluşmaktadır. Satış hizmetlerinin geliştirilmesi, dış satışlar ve iç satışlar olmak üzere iki alanda ele alınan önlem ve yöntemlerle gerçekleştirilir.

Satış geliştirme işletme açısından belirli yararlar sağlamasına rağmen olumsuz yönleri de bulunmaktadır⁵⁵.

Yararları:

- Reklam ve kişisel satışların sağladığı bazı avantajların birleşimini sağlaması,
- Hizmet ve ürüne heyecan duyulmasını sağlaması,
- Kısa sürede sonuç alabilme imkanı vermesi,
- Esneklik sağlaması (özellikle talebin düşük olduğu zamanlarda satışları geliştirebilmesi,
- Etkenliğinin yüksek olması,

Olumsuzlukları:

- Kısa bir süre için fayda sağlaması,
- Bir işletme veya marka için uzun dönemli bağlılık sağlayamaması,
- Diğer tanıtım karması elemanları olmadan uzun dönemde tek başına kullanılamaması,
- Sık sık yanlış kullanılması

Satış yapma ya da satış geliştirme, alıcıyı iş bölgesine getirecek çeşitli dış araçlar vasıtasıyla dışsal olabileceği gibi, müşteri bir kez alışveriş yaptığında onu tekrar satın almaya itecek ya da işletme içinde işletmenin mevcut müşterisi iken işletmenin diğer mal ve hizmetlerini tükettirecek şekilde içsel olabilir.

Konaklama işletmelerinde satış geliştirme aşağıdaki sebeplerden dolayı önemlidir⁵⁶:

- Ürün talebi genellikle mevsimseldir ve sezon dışında teşvik edilmelidir,
- Ürün talebi sıklıkla fiyata duyarlı ve genel ekonomik koşullara bağlıdır,
- Tüketiciler genelde ürünü görmeden satın almaya teşvik edilmektedir,
- Marka bağımlılığı genelde yoğun değildir,
- Çoğu ürünler için sıkı rekabet söz konusudur,
- Çoğu ürünler kolayca ikame edilebilir.

⁵⁵ Cevdet Avcıkurt, **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**, (Balıkesir:1995), s. 112.

⁵⁶ Michael Coltman, **Tourism Marketing**, (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), s.255.

Konaklama sektöründe talep dışsal etkilerden de çok etkilenen bir yapıya sahiptir. Körfez Krizi döneminde savaş olasılığının Türkiye ile bir bağlantısı olmamasına rağmen iptal edilen rezervasyonlar ya da bir başka çekim bölgesindeki küresel bir etkinlik diğer bölgelerdeki doluluk oranlarını belirgin şekilde azaltmaktadır.

Satış geliştirme, satışların doğrudan ve dolaylı olarak farklılık gösterdiği kısa ve uzun dönemde, hedef kitleleri etkilemek için turist örgütlerince, konaklama işletmelerince düzenlenen iletişim etkinlikleri karmasıdır⁵⁷. Kısaca amaç acil satış etkisi yaratmaktır. Bununla birlikte eğer bu, para indirimi veya pazarlık önerileri ile gerçekleştirilirse, ürünün mevcut değerini azaltma etkisi yaratır. Oysa indirim talebin zamana göre farklılık göstermesi, hizmet kalitesindeki farklılıklar, talep edilen miktar farklılıkları gibi nedenlerle yapıldığında anlam kazanır. Denizer⁵⁸ satış çabaları olarak isimlendirdiği satış geliştirmeyi “turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetlerin varlığını turistlere duyuran ve işletmelerin yaşamını, gelişimini sağlayan bir pazarlama aracı” olarak tanımlamaktadır.

İşletmeler tarafından yürütülen satış çabalarıyla ilgili faaliyetlerden tüketicilerin nasıl etkilendiğini açıklamaya yönelik bir çok model geliştirilmiştir. Bu modellerin en ünlüsü ise davranış bilimlerindeki gelişmelerin iş yaşamındaki çalışma koşullarına uyarlanmasıyla oluşan AIDA modelidir. AIDA modeli satış çabaları fonksiyonlarının birbirlerini izleyen aşamaların baş harflerinden oluşur⁵⁹.

Attention (Dikkati Çekmek)

Interest (İlgi Uyandırmak)

Desire (Arzu Etmek)

Action (Harekete Geçirmek)

Öncelikle doğru iletişim kanalları kullanılırken (reklam, satış elemanı, tanıtma, afişler, broşürler ve kataloglar gibi) ileti, potansiyel müşterilerin dikkatini çekecek şekilde hazırlanmalıdır. Satış çabası araçları eğer dikkat çekici değilse ilgi uyandırması ve arzu yaratması olanaksızdır. Dikkat çekildikten sonra ilgi ve arzunun

⁵⁷ Stephen F. Witt ve Luiz Moutinho, **Tourism Marketing and Management Handbook**, (Hertfordshire: Prentice Hall, 1995), s.376.

⁵⁸ Dünder Denizer. **Turizm Pazarlaması**, (Ankara:1992), s.105.

⁵⁹ Aynı, s.107-108.

yaratılması için satış çabalarında sunulan iletilerin andırıcı, dürüst ve yalın olması gerekmektedir. Eğer potansiyel müşteri iletiyi inandırıcı bulmuyorsa gösterilen çabalar boşa gidecektir.

Bugünün mevcut ekonomik, sosyal ve politik eğilimleri geleceğin ağırlama hizmetlerini büyük oranda etkileyecektir ve bir işletme pazarda kendisini konumlandırmadan önce; bilgisayarlar, dağıtım yöntemleri, medya araçları, turistik bölgelerdeki aşırı yapılanma, rekabet, konuk tercihleri ve ürün bölümlendirme gibi unsurları dikkate almak zorundadır⁶⁰.

Hızla gelişen bilgisayar teknolojisi merkezi rezervasyon sistemlerinde devrim yaratmış otellerin, seyahat acentalarına ve havayolu rezervasyon sistemlerine doğrudan bağlanmasını sağlamıştır. Ürün dağıtım yöntemleri de bilgisayarların devreye girmesiyle turistin veya seyahat eden kişinin evine kadar girmiştir. Artık reklam vermek için daha çok alternatif medya aracı bulunmaktadır. Artan televizyon kanalları her türlü gazete, dergi ve hobi yayınları, internet yöneticilerin medya seçimi konusunda daha dikkatli olmalarını gerektirmiştir. Fazla düşünülmeden çok sayıda otel inşa edilmektedir. Rekabet artık küçük oteller arasında değil onlarca oteli içeren ulusal ve uluslararası otel zincirleri arasında yoğunluk kazanmaktadır. Günümüzde konukların bilgi birikimi ve tecrübeleri, bir üründen bekledikleri faydalar çok değişmiş, konuk çeşitleri bu beklentilere koşut olarak çeşitlilik göstermektedir. Satış geliştirme yöntemleri hazırlanırken bu gibi unsurlar da göz önünde tutulmak durumundadır.

Son yıllarda artan rekabetle birlikte otel işletmeleri satış çabaları konusunda yoğun çaba harcamaya başlamışlar ve işletme içinde bu görevi üstlenen işlevsel bölümler oluşturmuşlardır. Ancak gerek üst yönetim gerekse satış ve pazarlama bölümünce oluşturulan pazarlama, satış ve satış geliştirme stratejilerini uygulayabilmek için bu bölümlerle önbüro arasında çok iyi bir iletişim ağı kurulması gerekmektedir. Satış yapma yıllardır bir resepsiyonistin görevlerinin bir parçası olarak kabul edilmiş fakat çoğu satış eğitimcisi olayın “halkla ilişkiler” noktası ile

60

Abbey. a.g.e., s.6.

ilgilenmişlerdir. Son zamanlarda bazı oteller otel satışlarının tamamını artırmak için sistematik olarak resepsiyon personelini eğitmeye başlamıştır⁶¹.

Konaklama işletmelerinin ekonomik yaşamlarını sürdürebilmeleri tamamıyla oda satışlarına bağlıdır. Bu tür işletmelerin gelir getiren diğer yan birimlerinin (restaurant, bar, diskotek, yüzme havuzu, sauna, çamaşırhane, oyun salonları, spor tesisleri ve satış mağazaları gibi.) işleyebilmesi, oda satışında gösterilen başarıya bağlıdır. Çünkü iç satış olarak nitelendirilen bu tür satış birimleri otel içerisinde konuşlandırılmıştır ve konuk otelde kaldığı sürece bu mekanlar satış yapabilecektir.

Önbüronun amacı otel odalarının satışını yapmaktır. Konuğun otele gelmeden önce ve geldikten sonra ilk temas noktası olan önbürodur. Satış geliştirme çabalarının uygulamaya konulmasına herhangi bir rezervasyon için otele telefon faks veya şahsen başvuran kişinin karşılanması aşamasında başlanmaktadır. Herhangi bir satış geliştirme çabasında kullanılan geçmişe ait istatistiki bilgiler ve geleceğe yönelik tahmin, onaylanmış rezervasyon bilgilerine sahip olan bölüm önbürodur. Yoğun bir rekabet ortamında işletmelerin pazardaki yerlerini koruyabilmeleri için satış politikalarını dikkatli bir şekilde seçmek ve titizlikle uygulamak zorundadır. Ancak yönetimin aktif desteği olmaksızın, önbüro için satış artırma planı hüsrarla sonuçlanacaktır.

Bir diğer nokta da otel ürününün özelliğinden kaynaklanmaktadır. Odalar aynı süre için asla iki kez satılamaz. Konaklama, odayı ve zaman unsurunu içerir. Müşteri 200 nolu odayı 23 Haziranda satın alır. 24 Haziranda bu oda artık başka bir üründür. Satılamayan odadan elde edilecek gelir ise sonsuza kadar kaybedilmiş demektir. Dolayısıyla otelcilikte asıl olan oda satışını gerçekleştirmektir.

Bugünün mevcut ekonomik, sosyal ve politik eğilimleri geleceğin ağırlama hizmetlerini büyük oranda etkileyecektir ve bir işletme pazarda kendisini konumlandırmadan önce; bilgisayarlar, dağıtım yöntemleri, medya araçları, turistik bölgelerdeki aşırı yapılanma, rekabet, konuk tercihleri ve ürün bölümlendirmesini dikkate almak durumundadır⁶².

⁶¹ Colin Dix ve Chris Baird, **Front Office Operations**, (London: Pitman Publishing, 1993), s.179.

⁶² Abbey, **a.g.e.**, s.6.

2. Konaklama İşletmelerinde Kullanılan Satış Yöntemleri

Konaklama işletmelerinde kullanılan satış yöntemlerini iki kısımda incelemek mümkündür. Hiçbir aracı kullanılmadan doğrudan konaklama işletmesi tarafından gerçekleştirilen satış yöntemleri **doğrudan satışlar**, bir aracı tarafından gerçekleştirilen satışları da **dolaylı satışlar** olarak ele almak yararlı olacaktır.

2.1. Doğrudan Satışlar

Konaklama işletmeleri, ürünlerini, ürettikleri yerde doğrudan en son tüketiciye satmaya çalışırlar. Doğrudan satış aynı zamanda konaklama işletmelerinin kendi satış ağı (rezervasyon büroları) ile yapılan bireysel ya da grup satışlarını da kapsar. Doğrudan satışlarda amaç konaklama işletmesine rezervasyon yaptıran ve rezervasyon yapması olası müşterilere satış yapmaktır.

Doğrudan satışlarda rezervasyonlar işletme için büyük önem taşır. Anlam olarak yer ayırmak olan rezervasyon, geliş şekillerine göre şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Kişisel rezervasyon,
- Telefon ile rezervasyon,
- Teleks ve faks ile rezervasyon,
- Mektup ile rezervasyon,
- Bilgisayarlar ile rezervasyon
 - Merkezi rezervasyon ofislerinden gelen rezervasyonlar,
 - İnternet aracılığıyla gelen rezervasyonlar

Rezervasyonun işletmeye geliş yöntemi ne olursa olsun, asıl olan otelin en fazla doluluk oranına ulaşabilmesi için gelen tüm rezervasyon isteklerinin süratle, eksiksiz, doğru biçimde alınması ve böylece konukların tatminin sağlanması amacı doğrultusunda rezervasyon hizmetlerinin sunulmasıdır.

Doğrudan satışın başarılı olabilmesi için genellikle konaklama işletmeleri ile ürün ve hizmeti talep eden tüketiciler arasında fazla uzaklığın olmaması, daha önceden aralarında bir bağlantının kurulmuş olması gerekir. Bu durumda ilk akla

gelen satış çabası hedef kitlesi, konaklama işletmesinde daha önce kullanmış olan geçmiş dönem konuklarıdır. Buna örnek olarak iş adamlarının hiçbir aracıya gereksinim duymadan her iş ziyaretinde aynı otelde konaklamaları ya da büyük yerleşim alanlarına yakın olan sayfiye otellerinde bir ailenin hafta sonu tatillerini geçirmeleri gösterilebilir.

Doğrudan satışın en büyük yararı: üretici ile tüketicilerin doğrudan ilişkileri sonucu, tüketici istek ve arzularını, gelenek ve göreneklerinin, ekonomik yapılarının daha iyi tanınması ve böylece satış çabalarının tüketicilere göre kolayca ayarlanabilmesidir. Bu yolla konaklama ürünü talep eden potansiyel konunun istek ve talepleri de tam olarak öğrenilerek konaklama ürününün geliştirilmesi sağlanacak ve işletmede konaklayanların tatmini tam olarak sağlanacaktır. Ayrıca turizm işletmeleri doğrudan satış yöntemleri kullanarak aracılara verdikleri kar payları ve komisyonlardan sağladıkları tasarrufları turizm pazarlama karmasının diğer elemanları için kullanabilir (fiyat indirimi, turistik ürünün kalitesinin yükseltilmesi gibi)⁶³. Bir diğer olumlu yanı da aracılara olan bağımlılığı azaltıcı etki yaratmasıdır, çünkü aracı kuruluşlar sahip oldukları pazarlık gücüyle konaklama işletmeleri arasında rekabete yol açarak konaklama fiyatlarını düşürebilir, konuk veya konukların otele gelmesine çok az bir süre kala rezervasyonları iptal edebilir veya konaklama işletmesini değiştirebilir⁶⁴.

Konaklama işletmeleri doğrudan satışlarını gerçekleştirebilmek için çeşitli satış yöntemlerine başvurmaktadırlar:

- Kişisel satış,
- Telefonla satış,
- Posta yolu ile satış,
- Basın yolu ile satış,
- İnternette satış,

yöntemlerini kullanarak müşteri ile işletme arasında doğrudan ilişki kurup satışlarını arttırmaya çalışırlar.

⁶³ Denizer, a.g.e., s.85.

⁶⁴ Murat Emeksiz, *Sayfiye Konaklama İşletmelerinde Oda Satış Yöntemleri ve Son Dakika Satışlarının Yapısal Analizi*, (Eskişehir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997), s.35.

2.1.1. Kişisel satış: En geleneksel, en etkin ve hala en fazla kullanılan talep oluşturma yöntemi kişisel satıştır. Kişisel satış ile hedef müşteri pazarı, potansiyel müşteri grupları ile ilgilenilmekten kaybedilecek zamanı önlemek için bireysel müşteriler seçilir. Bu yöntemin etkinliğinin nedeni, satış görevlisinin her bireysel müşteriye göre bir satış sunumu gerçekleştirmesi, alıcı için faydalarını desteklemesi, bireysel müşteri ihtiyaç ve sorunlarına yanıt verebilmesi, eleştirilerin üstesinden gelmesi ve bir satış ve/veya satış sözleşmesi temin etmesidir⁶⁵.

Satış görevlisinin, konaklama işletmesini temsil ettiği göz önünde bulundurularak konuk ile temasta bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar:

- Görünüm,
- Tavrı,
- Nezaket,
- Ürün veya hizmet hakkında bilgi,
- Çalışma isteği,
- Kişilik,

Satış yapılacak en kolay kişi devamlı müşteridir. Oteli daha önceden kullanmışlardır ve oteli biliyorlardır. Bu açıdan kişisel satışta en önemli başlangıç noktası müşteri profili dosyaları oluşturmak ve onlarla bağlantıya geçmektir. Yıldırım'ın "4.3. ve 2. Yıldızlı Otellerdeki Halihazır Promosyon Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi" adlı araştırmasında müşteri profili dosyasının getirdiği satış ve pazarlama faaliyetlerinde bulunma imkanlarını birçok otelin kullandığı sonucunu çıkarmıştır⁶⁶. İşletmede müşteri kayıtlarını tutan ve profil oluşturan bölüm önbüro olduğu için kişisel satışta önbüro yöneticisinin etkinliği oldukça fazladır. Bu görevi bireysel olarak kendisi yapacağı gibi otel yöneticisi ya da pazarlama ve satış bölümüyle işbirliği içinde de gerçekleştirebilir.

Abbey⁶⁷, kişisel satışı telefon görüşmesi yapmakla bağdaştırmış ve birçok telefon görüşmesi şeklinin bulunduğunu belirtmiştir. Bu şekillerden bazıları şöyledir:

- Küçük bir coğrafik alanda, çok az zaman harcayarak genelde bilgi toplama ve daha sonra satış yapma amaçlı aramalar için alt yapı oluşturma

⁶⁵ Coltman, a.g.e., s.267.

⁶⁶ Armağan Yıldırım, "4.3. ve 2. Yıldızlı Otellerdeki Halihazır Promosyon Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi", *Turizmde Seçme Makaleler:18*, (İstanbul: TUGEV, Yayın No: 28, 1993), s.35.

⁶⁷ Abbey, a.g.e., s.99.

görüşmeleri. Bu kısa görüşmelerde iş yapmaya eğilimli kişiler varsa görüşme uzatılabilir ve satış (rezervasyon) yapılabilir.

- Halen mevcut müşteri konumunda olan kuruluş ve örgütlerle telefon görüşmesi yapılarak işletmenin iyi niyeti ve o kuruluşla veya örgütle gelecekte de iş yapmaya istekliliği bildirilir. Otelde daha önce bir konferans düzenlemiş bir örgütün sonraki toplantıları için rezervasyon alınabilir.
- Randevu istemek için yapılan telefon görüşmeleri genelde aranılan kişinin meşgul olması durumunda daha sonra görüşmek için bir randevu alma amacıyla yapılır.
- Müşteriye sunuş yapmak için yapılan telefon görüşmeleri genelde bir birey, grup ya da topluluğa satış sunusu yapmak için kullanılır. Görüşmeden sonra gerekli görsel yardımcılarla sunu yapmak için grup ya da toplulukla buluşulur.

Yukarıdaki tekniklerin hangisi kullanılırsa kullanılsın, satış görevlisinin unutmaması gereken konu, oteli ve otelin imajını temsil ettiğidir. Görünüş, davranış ve konuşmalara azami dikkat göstermek gerekmektedir.

2.1.2. Telefonla satış: Telefon artık günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Telefonla satış yalnızca telefon etmekle kısıtlı olmayan, telefonla kişisel satış yöntemidir. Kullanım farklılıklarından dolayı telefonla satış farklı çalışanlarca gerçekleştirilmektedir. Bireysel konuk rezervasyonları için gelen telefonlar doğrudan resepsiyona veya rezervasyon bölümüne aktarılacağı gibi, işletme içi restaurant, bar satışlarını artırma amaçlı telefon görüşmeleri santral tarafından yapılır. Telefonla dış satış aramaları ise üst yönetim ya da departman yöneticilerince yapılır. Telefon görüşmeleri, ister dışardan aranılsın ister işletme dışı aranılsın, işletmenin bütünsel satış çabaları için büyük öneme sahiptir.

Gökdeniz⁶⁸ telefonla satışın önemini şöyle anlatır:

⁶⁸ Ayhan Gökdeniz, **Otel İşletmeciliği**, (Balıkesir: Basılmamış Ders Notu, 1997), s.151.

“Otelin iyi bir işletmeciliğe sahip olma ölçüsü telefonlara çıkan personele bağlıdır. Otel hakkında hiçbir bilgiye sahip olmayan herhangi bir potansiyel müşteri telefonu açtığında otel telefonlarının sürekli meşgul çıkması veya telefona çıkan şahsın lakayt bir şekilde yanıt vermesi veya yabancı dil yetersizliği nedeniyle telefonu kapaması karşı tarafa otelin kötü bir yönetime sahip olduğu izlenimi verecektir.”

Bu açıdan telefon görevlilerinin iletişim yeteneklerinin çok iyi olması gerekmektedir. Bir otelde telefonla satışların çoğu dışarıdan gelen satışlardır ve en az çaba gerektiren satış şeklidir, çünkü en basit ifadeyle müşteri başka otellerin yerine bu oteli arayarak seçimini yapmıştır⁶⁹. Telefonu cevaplandıran kişinin bunu muhakkak satışa çevirmesi gerekmektedir.

Her iki yöndeki telefon konuşmalarında bazı temel kurallara uymak kaçınılmaz bir zorunluluktur⁷⁰:

Telefon edilince:

- Hemen açarak yanıt verilmeli,
- Telefonu açık bırakmamalı ve gereğinden fazla meşgul edilmemeli,
- İşletmenin adı açıkça ve tam olarak belirtilmeli,
- Tatlı konuşulmalı. Müşteri telefonu yanıtlayanı görmediğine göre şahsın kişiliğini ses tonundan değerlendirebilmeli,
- Telefonda öksürülmemeli, bağırılmamalı,
- Telefon edene kim olduğu gerekmedikçe sorulmamalı,
- Her zaman için telefon edenin söyleyeceklerini kaydetmek için gerekli malzemeler bulundurulmalı, belleğe güvenilmemeli,
- Konuşma bitirileceğinde, telefonu kapatmak istendiği belirtilmeli, konuşma teşekkürle sonlandırılmalıdır.

Telefon edince:

- Beş duyu da seste toplanmalı,

⁶⁹ Dix, ve Baird, a.g.e., s.175.

⁷⁰ Alparslan Usal, **Turizm Pazarlaması**, (İzmir:1984), s.60-61.

- Alıcının dili ile konuşulmalı,
- Yüz yüze satış ile telefonla satış arasındaki psikolojik fark unutulmamalı,
- Kimin aradığı ve ne için aradığı belirtilmeli,
- Tümceler kısa ve her biri müşteriyi satın alma amacına götürecek nitelikte olmalı,
- Konuşmada aday tüketicinin dikkatini özellikle bu işletmeyi seçmesi durumunda elde edeceği yararlar üzerine çekmeli,
- Konuşmalar “satışla ilgili aracı” kimliği ile değil, doğrudan doğruya yetkili kişi olarak yapılmalıdır.

Telefonla satışın önemini anlayan konaklama işletmeleri, potansiyel müşterilerin işletmelerine daha kolay ve külfetsiz ulaşmaları için 0 800’lü telefon hatlarını devreye sokmuştur.

2.1.3. Posta yolu ile satış: Abbey⁷¹ posta yolu ile satış çabasını şöyle tanımlamaktadır: “Yalnızca on yıl önce doğrudan posta reklamcılığı toplam reklam harcamalarının % 10’unu teşkil ederken bugün % 30’unu teşkil etmektedir. Artan sayıda işletme seçilmiş potansiyel konuklara gönderilen doğrudan posta reklamlarının bir tanıtım kampanyasında kullanılan en iyi reklam aracı olduğunu keşfetmişlerdir.”

Posta ile satış işletmenin basılı malzemeyi özel olarak belirlenmiş hedef potansiyel müşterilere posta ile dağıtması şeklinde yürütülen bir satış çabasıdır. Bu yöntemin diğer tanıtım araçlarına göre avantajları vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir⁷²:

- Bu yöntem potansiyel olarak belirlenmiş bazı özel gruplara yönelik ve oldukça seçkin olarak uygulanır. Örneğin, iş seyahatine çıkanlar için ya da özel müşteriler gibi,
- Satış mesajı müşterinin kişisel ihtiyaçlarına göre şekillendirilir,
- Posta ile satış, kullanılacak materyal bakımından oldukça esnektir ve zengindir,
- Pazarlama stratejisi ile uyumu bakımından oldukça esnek ve içeriklidir,

⁷¹ Abbey, a.g.e., s.321.

⁷² İçöz, a.g.e., s.150.

- Sonuçlarının ve alınacak yanıtların kısa sürede elde edilmesi mümkündür,
- Hazırlık süresi nispeten kısadır,
- Diğer tanıtım araçlarına göre potansiyel tüketici tarafından gözden kaçırılma olasılığı düşüktür,
- Esnekliği oldukça fazladır. Çünkü medya araçlarındaki zaman sınırlamalarının etkisi altında değildir.

Posta yolu ile satış kampanyası için mektup gönderilecek olanları belirlemede farklı yöntemler vardır. Bunların başında ticari kuruluş yöneticileri ve çalışanları olabilir. Bunun için belirlenen kurum ve kuruluşlarda çalışanların isim ve adres listesi temin edilir. Belirli bir yerleşim birimindeki bütün evler de böyle bir kampanyanın hedefi olabilir ve liste temini telefon rehberlerinden ya da yerleşim bölgesi yöneticilerinden (örneğin muhtarlar) elde edilebilir ancak bu oldukça pahalı bir yöntemdir.

“Halifax’daki Citadel Inn ve Prince George Hotel’in pazarlama ve satış yöneticisi Tracey Lanley, eskiden Halifax’daki otellerin hafta sonu gazetelerini reklamlarla doldurduklarını belirtiyor ve artık bu yöntemlerin terk edilerek, ağırlığın daha önce oteli ziyaret etmiş olan kişi ve grupları bilgilendirmek amacı taşıyan doğrudan posta üzerinde yoğunlaştığını söylüyor”⁷³. Görüldüğü gibi posta yolu ile satışta ulaşılması en kolay hedef kitle işletmenin önceki ziyaretçileridir ve önbürodan elde edilen müşteri profili dosyaları ile kampanya etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Posta yolu ile satış kampanyasında hedef kitleye gönderilecek malzemeler mektup, broşür, işletme hakkında haber yazıları ve özel amaçla hazırlanmış posta kartları vb. olabilir.

2.1.4. Basın yolu ile satış: “Reklam” bir varlığın satışına doğrudan katkıda bulunmak amaçlı herhangi bir yolla yapılan halk duyurusudur⁷⁴. Diğer bir ifade ile bir mal veya hizmetin tanıtılması amacıyla yapılan ve nihai hedefi satışa yönelik bir haberleşme biçimidir.

⁷³ “Otelcilik Sektöründe Pazarlamanın Değişen Yüzü” *Hotel Dergisi*, Sayı: 2, (Mart 1996), s.52.

⁷⁴ Kalt, a.g.e., s.109.

Reklamın amaçları⁷⁵:

- Talep yaratmak, mevcut talebi artırmak,
- Tüketicilerin mal ve hizmetleri kolayca elde etmelerini sağlamak,
- Satışların miktarını artırmak,
- Satış elemanlarının ulaşamadığı kişiler ulaşmak,
- Piyasada marka bağımlılığı yaratmak,
- Malların satışı için tüketicileri etkilemek, ve
- Aracı işletmeleri teşvik etmektir.

Avcıkurt reklamların belli ilkelere bağlı olarak yapılması gerekliliğini belirtmektedir. Bu ilkeler⁷⁶:

- Turizm amaçlı reklamlar inandırıcı olmalı ve kişilere güven vermelidir.
- İkna etmeye çalışma yerine bilgi vermek daha yararlıdır,
- Turizm reklamcılığında kısa dönemli değil uzun dönemli yararların gerçekleştirilmesi amaçlanmalıdır,
- Turizm reklamları ilgi çekici olmanın yanında yalnızca turisti ülkeye çekme amaçlı değil, turistin daha uzun bir süre kalıp, daha fazla harcama yapmasını sağlamaya yönelik olmalıdır,
- Reklam amacıyla kullanılacak yazı, resim, ve sembollerde estetiğe, kağıt ve baskıda kaliteye büyük özen gösterilmelidir,
- Reklam ortamının psikolojik, sosyolojik ve benzeri koşullarına uygun özelliklere sahip olmalıdır.

Reklam yazılı basında yapılabileceği gibi televizyon, radyo sinema gibi görsel ve işitsel medya araçlarında da yapılabilir. Ancak özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde gelişen medya, işletme yöneticilerini hangi medya aracını seçecekleri konusunda sıkıntıya düşürmektedir. Televizyon kanalları artmış, yerel ve ulusal radyo kanalları çoğalmış, her zevke ve beğeniye hitap eden yazılı gazete dergi sayısı takip edilemez duruma gelmiştir. Reklamın büyük bir maliyet unsuru olması da reklam çalışmalarını etkileyen bir diğer unsurdur.

⁷⁵ Hacıoğlu, a.g.e., s.81.

⁷⁶ Avcıkurt, a.g.e., s.48.

Çakıcı'nın⁷⁷ "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasının sonuçlarında, otel yöneticilerinin, tutundurma bütçesinin % 30.6'sını reklama ve % 27.1'ini de satış geliştirmeye tahsis ettiği saptanmıştır. Arta kalan hemen hemen eşit oranlarla kişisel satış ve halkla ilişkilere pay edilmektedir.

Ancak reklamcılık profesyonel bir iştir ve özel uzmanlık ister. Bu açıdan reklam çalışmaları bir reklam ajansı ile ortaklaşa yürütülmelidir. Çakıcı'nın araştırmasının sonuçlarına göre⁷⁸: "Reklam faaliyetlerinin otel yönetimince yürütüldüğü otellerde doluluğun artış eğiliminde olma oranı % 38.5 iken bu oran reklam çalışmalarının otel yönetimi ve bir reklam ajansı ile ortaklaşa yürütüldüğü otellerde % 66.6'dır. Reklam çalışmalarının tümüyle bir reklam ajansına bırakılması halinde ise bu oran % 66.7'dir."

Turizm işletmeleri tarafından en yoğun kullanılan medya aracı basın reklamlarıdır. Bunun nedeni diğer araçlardan (radyo, televizyon) daha ucuz olması ve işletme hakkında daha fazla bilgi verebilmesidir. Radyo ve televizyondaki bir reklam otuz-kırk saniye içerisinde tüketilmesine rağmen basındaki reklam daha uzun süre göz önünde kalmakta ve dikkati çekilen okurun dönüp bakmasına, tekrar okumasına yardımcı olmaktadır.

Televizyon günümüzde en yoğun takip edilen medya aracıdır ve hemen her eve ulaşmaktadır. Etkileme gücü görsel ve işitsel olduğu için çok yüksektir. Ancak televizyonda bir reklamın hem yapım hem de gösterim maliyeti çok yüksektir.

Radyo reklamları ise her ölçekteki turizm işletmesi için uygun olabilecek bir maliyete sahiptir ve diğer medya araçlarına göre daha sık aralıklarla yayınlanabilir. Radyo, televizyon ve basın reklamlarının yanında işletmeler açık hava reklamları sponsorluk gibi diğer alternatifleri de kullanabilirler.

⁷⁷ Celil Çakıcı, "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Otel İşletmelerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri ve sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Turizmde Seçme Makaleler: 26**, (İstanbul: Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayın No:39, 1996), s.22.

⁷⁸ Aynı, s.23.

2.1.5. İnternet aracılığı ile satış: “İnternet,, birçok bilgisayar sisteminin birbirine bağlı olduğu, dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır. İnsanların her geçen gün artan “üretilen bilgiyi saklama/paylaşma ve ona kolayca ulaşma” istekleri sonrasında ortaya çıkmış bir teknolojidir. 1997 yılı sonu itibariyle, 20 milyonu aşkın bilgisayarı bağlı olduğu, başka bir kaynağa göre⁷⁹ 1998 yılı başında 50 milyon kullanıcının kullandığı çok büyük bir bilgisayar ve iletişim ağıdır. Bu rakamın 2000 yılında yüz milyonu bulacağı tahmin edilmektedir.

İnternet ağının turizm işletmeleri tarafından kullanımı da son dönemde yaygınlık kazanmaya başlamış, ağda tanıtım ya da rezervasyon kabul etmek için sayfa açan konaklama işletmelerinin sayısı artmıştır. Otel endüstrisine giriş şirketi olan Tisco'nun başkanı ve endüstrinin internet üzerindeki ilk karşılıklı etkileşim elektronik kataloğu Travel Web'in işletmecisi olan John Davis 1997-1998 yıllarına kadar 500.000 ile 750.000 arasında on-line rezervasyonun gerçekleşmesini beklemektedir⁸⁰.

İnternet kullanımının turizm işletmelerine sağladığı avantajlar⁸¹:

- Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler turizm pazarlarına elektronik yöntemlerle ulaşma olanağı sağlamış ve sektörler arasındaki işbirliğini artırmıştır.

- Bilgi yoğun bir endüstri olan uluslararası turizmde, turiste güncel, doğru ve kullanılabilir nitelikte bilgiler verilmesi sağlanmaktadır. İnternet üzerinde bu işlemin daha çabuk ve doğru yapılması sağlanmıştır.

- Tüketici için önemli olan hizmet satın alabileceği seçeneklerin çok ve maliyetlerin düşük olmasıdır. Bir otelin elektronik rezervasyon sisteminin evrensel iletişim ağına bağlanması, uluslararası pazarlara açılmasını sağlar ve internet kanalı ile yapılan pazarlama ve satış şeklinin, konaklama işletmelerinin reklam ve pazarlama giderlerini azalttığı görülmüştür.

⁷⁹ <http://7www.pcworld.com.tr/rehber/css/bolum1.html> ve; “Seyahat Endüstrisinde 5 Milyon Kişi Rezervasyon ve Bilgi İçin İnterneti Kullanıyor”, **Dünya Gazetesi Turizm Teknolojileri Enter 98, 21 Ocak 1998 Özel Eki**, s.1.

⁸⁰ Jeff Weinstein, “Daha Fazla Otel İnternete Bağlanıyor” **Hotel Dergisi**, Sayı no:1, (Aralık 1995), s.94.

⁸¹ İrfan Arıkan, “İnternetin Turizm ve Otel Pazarlamasındaki Yeri ve Önemi”, **Dünya Gazetesi Turizm Teknolojileri Enter 98, 21 Ocak 1998 Özel Eki**, s.8.

- Yaygın iletişim teknolojisinin kullanımı oteller için yeni bir pazarlama ve satış yönetimi oluşturmuş, tanıtım sayfalarında yaratıcılık sağlanarak otelin nitelikleri ile ilgili yazılı bilgi, resim, konumunu gösteren harita ekranda müşteriye gösterilebilmektedir.

- İnternet kullanımının sağladığı esneklik sayesinde, otel ile ilgili bilgiler değiştirilebilir ve oda fiyatları, otelin doluluk oranlarına, dönemlere, talebin düşük veya yüksek olduğu zamana göre düşürülerek satışlar yükseltilebilir.

- Evrensel iletişim ağına dahil olan oteller yeni pazarlar yeni ürünler ve fiyatları konusunda sürekli güncel bilgiler edinebilir.

Küresel iletişim ağlarının gelişmesi ve konaklama işletmelerinin satış çabalarını internette yönlendirmesi, işletmenin hem daha geniş bir tüketici yelpazesine ulaşmasını sağlayacak hem de tüketicinin bir aracı kullanmadan doğrudan işletmeye bağlanarak kendi rezervasyonunu kendisinin yapmasını temin edecektir. Bunun yanında bu sisteme bağlanmış olan işletmeler diğer işletmeler hakkında, dünyadaki turizm eğilimleri konusunda daha geniş bir bilgi kaynağına ulaşacaktır.

2.2. Dolaylı Satışlar

Dolaylı satışlar konaklama işletmesi ile tüketicilerin konaklama ürünü satın alma aşamasında yüz yüze gelmeden ekonomik ve yasal açıdan bağımsız işletmelerin aracılığına başvurularıyla yapılan satışlardır.

Aracı kuruluşlar, turizm pazarlamasının “dağıtım sistemini” oluştururlar. Dağıtım sistemi, üreticiler, tüketiciler ve aracı kuruluşlardan oluşan üçlü bir yapıya sahiptir. Turizm pazarlamasında aracılar olarak nitelenen bu kuruluşlar hedef pazarlarda bağımsız olarak çalışan global dağıtım sistemleri, merkezi rezervasyon sistemleri, tur operatörleri, seyahat acentaları ve diğer araçılardan oluşur.

2.2.1. Global Dağıtım Sistemi (GDS): İlk kez 1970’lerde havayolu şirketlerince kullanılan global dağıtım sisteminin gelişimini Yarcan⁸² şöyle anlatmaktadır:

“Havayolu ve uçak bilet satış acentaları elle ve telefon yardımıyla yaptıkları rezervasyon ve biletleme işlemlerini bilgisayar yardımıyla yapmaya başlamışlardır. Havayollarının kullandıkları bilgisayar sistemleri geliştirilerek yalnızca bilet rezervasyonu yapan elektronik sistemlerden hemen her türlü hizmet rezervasyonunun ve satışının yapılabildiği sistemlere dönüşmüştür. Farklı bilgisayar rezervasyon sistemlerinin birbirleriyle bütünleşmeleri sonucunda uluslararası turizmde global elektronik dağıtım sistemleri oluşturulmuştur. Bu anlamda, global dağıtım sistemleri ‘seyahat dağıtım süpermarketleri’ olarak adlandırılabilir.”

Öncelikle havayolları için geliştirilen global dağıtım sistemlerine sonraları seyahat acentaları da bağlanmıştır ve dünya genelinde 200.000 terminal aracılığıyla seyahat acentaları uçak bileti, otel odası veya araba kiralama şirketlerinden araba kiralayabilmektedir. Radisson, Renaissance gibi konaklama zincirlerinin GDS rezervasyonları toplam rezervasyonların yarısından fazlasını oluşturmakta⁸³ ve oran gün geçtikçe artmaktadır.

Daha etkin bir pazarlama ve satış çabası ve daha geniş bir kitleye ulaşabilmek için bazı havayolu GDS’leri birbirleriyle işbirliğine gitmişlerdir. Bunun sonucunda Apollo (ABD) Galileo (Avrupa) ile, Gemini (Kanada) Sabre (ABD) ve Amadeus (Avrupa) ile işbirliğine geçerek hatlarını birleştirmişlerdir⁸⁴.

Türkiye’de hizmet veren Welcome International, Amadeus, Galileo, Worldspan gibi sistemlerle çalışmakta ve dünya genelinde 350 bin terminalle bağlantı kurarak otel ve seyahat acentalarına hizmet vermektedir. Türkiye’deki GDS

⁸² Şükrü Yarcan, *Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma*, (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi yayınları, 1997), s.133-134.

⁸³ Kasavana, ve Brooks, a.g.e., s.121.

⁸⁴ Frank M. Go ve Ray Rine, *Globalization Strategy in the Hotel Industry*, (London: Routledge, 1995), s.317.

sistemindeki oteller bu sistemlere genelde kapı fiyatları verdiklerinden dolayı pek rağbet görmemektedir⁸⁵.

Sonuç olarak global dağıtım sistemleri (GDS), dünya genelinde hizmet veren bütünleşmiş merkezi rezervasyon sistemleridir ve turizmde daha yaygın olarak kullanılır hale gelmektedir.

2.2.2. Merkezi rezervasyon sistemleri: Birçok endüstri 1960'larda bilgisayarlarla donanırken, otel endüstrisi 1970'lerin başına kadar otomasyonun getireceği olanakların farkına varamamıştır. Göreceli olarak bu geç başlangıç, otel endüstrisinin bilgisayarlarla donanımdan elde edeceği yararların sağlanmasını engellemiştir.

Bilgisayarların turizm işletmelerince satış ve rezervasyon sürecinde kullanılmasının temelleri 1950'li yılların başında American Airlines'ın IBM ile birlikte uçak yolcularına ait danışmanların merkezi bir bilgisayar sistemine yüklenmesi düşüncesiyle başlamıştır. Ancak rezervasyonlar için gerekli olan on-line sistemlerinin gelişimi ve bilgisayarlı merkezi rezervasyon sisteminin (CRS: Central Reservation System) faaliyete girmesi on yıl kadar sürmüştür ve 70'li yılların başında seyahat acentalarında ilk rezervasyon terminalleri oluşturulmuştur⁸⁶.

Aradan geçen zamanla iletişim ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerle birlikte konaklama endüstrisinde CRS kullanımı yaygınlık kazanmış, CRS'ler aracılığıyla yapılan rezervasyon sayısı 1995 yılında Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgelerinde 2.3 milyonu bulmuştur.

Merkezi rezervasyon sisteminin konaklama işletmesine sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir⁸⁷:

- Tüketici ile doğrudan iletişim,
- Merkezi bir telefon numarası ile reklam,

⁸⁵ Cengiz Yücel, "Rezervasyon Sistemleri Otelere Alternatif Sunuyor", **Hotel Dergisi**, Sayı no:6, (Ağustos 1997), s.36-38.

⁸⁶ Günther Haedrich ve diğerleri, **Tourismus-Management**, (Berlin: Walter de Gruyter, 1993), s.619.

⁸⁷ Michael L. Kasavana ve John J. Cahill, "Computer Based Reservation Systems", **Computer Applications in Hospitality and Tourism**. Ed.: Mark M. Warner. (Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1994), s.2.

- Üye işletmelere gerekli iletişim donanımının sağlanması
- Kullanılabilir oda sayısı ile ilgili bilgilerin sürekli edinilmesi
- Rezervasyon bilgilerinin derhal üye işletmeye ulaştırılması
- Bütün istatistikî bilgilerin sürekli olarak sağlanması
- Müşteri profili bilgileri
- Faturalama işlemleri

Merkezi rezervasyon hizmetleri bir merkez büro tarafından sunulmaktadır. Bu bürolar sistem dahilindeki otellerden on-line bağlantı ile bilgi almaktadırlar. Elektronik sisteme bağlı olmayan işletmeler ise diğer araçlarla bilgileri iletirler ve büroya ulaşan bilgiler veri tabanına işlenir. Başarılı bir merkezi rezervasyon yönetimi için işletme ile merkezi sistemin oda ve fiyat bilgileri konusunda uyumu gerekmektedir.

Rezervasyon talebine uygun oda bulunduğunda bürodaki görevli on-line ile otelden odanın rezervasyon onayını isteyerek işlemi tamamlar. Bu işlem bireysel işletmeler için hayati önem taşır. Rezervasyon yaptırmak isteyenler bizzat rezervasyon bürosuna giderek rezervasyon yaptırabilecekleri gibi 0800'lü telefon hatları ile de bu bürolara ulaşabilmektedirler (Şekil-3 Merkezi rezervasyon sisteminde tüketicilerin nasıl yararlandığı gösterilmektedir).

Merkezi rezervasyon sisteminin amacı karlılığı ve iletişim etkililiğini artırırken konuğa sunulan hizmeti de geliştirmektir. Merkezi rezervasyon büroları bu amaçları:

- Özel oda fiyatları ve promosyonel paketlere uygun girişi sağlayarak,
- Rezervasyonları derhal onaylayarak,
- Havayolu, seyahat ve araba kiralama acentalarıyla iletişim kurarak,
- Yaygın konuk dosyaları oluşturarak

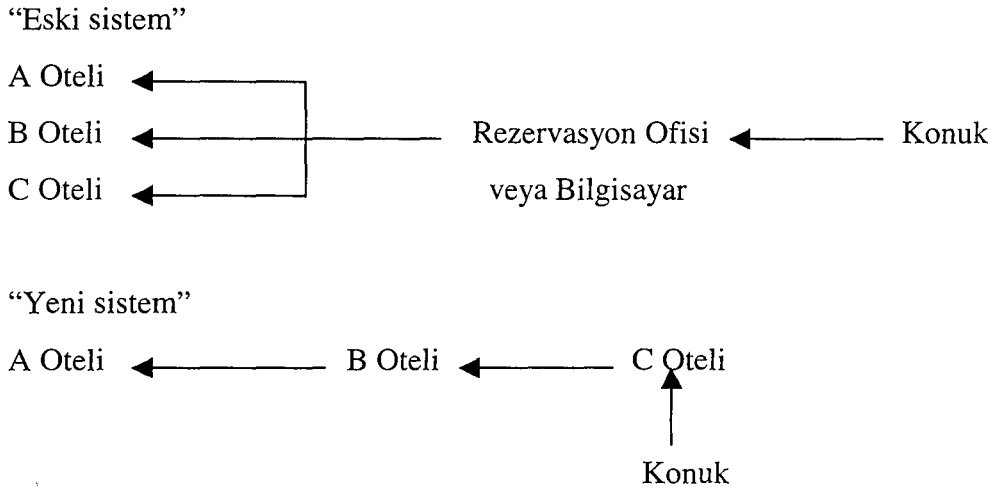
gerçekleştirir⁸⁸.

Rezervasyon yapma işlevinin dışında bilgisayar görüntü teknolojisindeki gelişmeler sayesinde işletmelere ait görsel veriler de bu sistemlerde kullanılabilir. Merkezi rezervasyon sistemlerinin otel işletmesine üç önemli faydasından

⁸⁸ Kasavana, ve Cohill, a.g.e., s.3.

söz etmek mümkündür. Bunlar: verimliliğin artırılması, rezervasyonların merkezileşmesi ve otelin ücretsiz reklamının yapılmasıdır⁸⁹.

Sistemin sağladığı bir diğer olanak ise bulunulan bir otel veya konuğun yakınındaki bir oteldeki terminal aracılığıyla dünyanın diğer bölgelerindeki otellerde de rezervasyon yapılabilmesidir

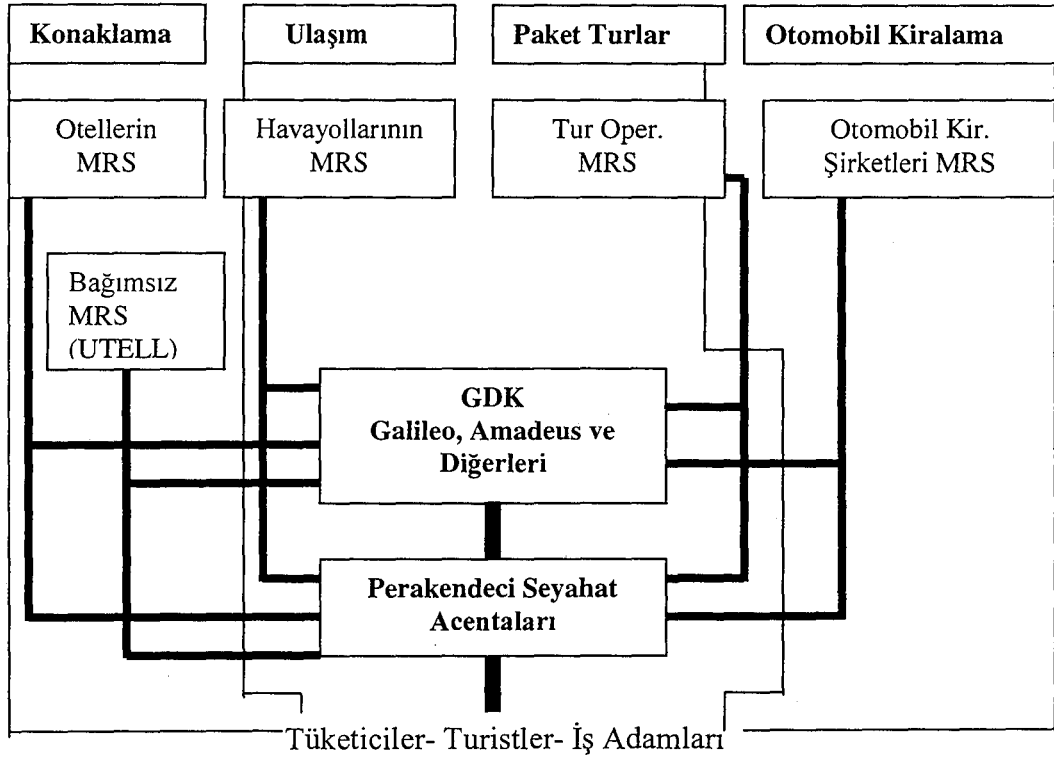


Şekil 3. Eski ve Yeni Dağıtım Sistemi

Kaynak: Peter Abbott ve Sue Lewry, Front Office: Procedures, Social Skills and Management, (Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, 1993) s.175.

⁸⁹ Haedrich ve Diğerleri, a.g.e., s.626-627.

ÜRÜNLER



Şekil-4:Turizmde Yeni Dağıtım Kanalları

Anahtar:

MRS: Merkezi Rezervasyon Sistemleri

GDK: Global dağıtım Kanalları

—: Doğrudan Dağıtım (Bilgisayar, internet, telefon, mektup ve doğrudan görüşme ile)

—: Dolaylı Dağıtım (Bilgisayar, internet, telefon, mektup ve doğrudan görüşme ile)

Kaynak:Fevzi Okumuş, Turizmde Yeni Dağıtım Kanalı, Tourism And Hotel Trends, Sonbahar 1997, s.19.

Tablo-1: En Önemli Ulusal ve Uluslararası Merkezi Rezervasyon Sistemleri

Rezervasyon Sistemi	Sahibi/işletmecisi	Yaygınlığı ile işbirliği
ABACUS	Cathay Pacific Singapore Airlines Malaysien Airlines Phillippine Airlines China Airlines	Uzakdoğu	AMADEUS GEMINI WORLDSPAN
AMADEUS	Air France Iberia Lufthansa	Avrupa	ABACUS FINNRES ESTEREL SAVIA SMART SYSTEM
COVIA (APOLLO)	United Airlines British Airlines Swissair US-Air Alitalia KLM Air Canada	A.B.D.	GEMINI GALILEO
FINNRES	Finnair	Finlandiya	AMADEUS
GALILEO	Alitalia Austrian Airlines British Airways KLM Olympic Airways Sabena Swissair	Avrupa	APOLLO GEMINI SOUTHERN CROSS

<u>Rezervasyon Sistemi</u>	<u>Sahibi/işletmecisi</u>	<u>Yaygınlığı</u>	<u>.... ile işbirliği</u>
GEMINI	Air Canada Canadian Airlines COVIA	Kanada	APOLLO GALILEO
SABRE	American Airlines	A.B.D.	AXESS FANTASIA
SMART	SAS	İskandinavya	AMADEUS
START	Deutsche Bundesbahn Lufthansa TUI	Almanya	AMADEUS
SYSTEM ONE	Continental Airlines Eastern Airlines	A.B.D.	AMADEUS
TRAVICOM	British Airways	İngiltere	GALILEO
TRAVISWISS	Swissair	İsviçre	GALILEO
WORLDSPAN	Delta Airlines North West Airlines TWA	A.B.D.	ABACUS

Kaynak: Günther Haedrich ve Diğerleri Tourismus Management, (Berlin: Walter de Gruyter, 1993)'den derlenerek alınmıştır.

2.2.3. Seyahat acentaları: Bireysel bir turist bir yere seyahat etmeden önce gideceği yerde konaklayabileceği bir otelde yer ayırtmak isteyecektir. Bunun için iki olanağı vardır; ya daha önce konakladığı bir otel ile bağlantı kuracak ya da otellerin temsilciliğini yapan bir aracıya ulaşacaktır. Otellerin aracılığın yapan bu kuruluşlar tur operatörleri ve seyahat acentalarıdır.

Dünya Turizm Örgütü (WTO) seyahat acentasını şu şekilde tanımlamaktadır⁹⁰: “Perakendeci Seyahat Acentaları halka, seyahatler, konaklama ve ulaştırma hizmetleri hakkında gerekli bilgileri verirler. Belli bir komisyon karşılığında ise hizmet-seyahat üreticilerinin ürünlerini belli fiyatlarla halka satış için aracılık yaparlar.” 29.9.1975 tarihinde 15396 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Seyahat Acentaları Yönetmeliğinde ise “Acentalar turiste kar amacı ile kara, deniz, hava nakil araçları ile ulaştırma, tarifeli tarifersiz biletlerin satışı, şoförsüz ticari amaçla kayıtlı otomobillerin yazılı bir sözleşme ile özel olarak kiralanması ile gezi, spor, eğlence ve konaklama tesislerinde ikametgah imkanları sağlayan ve onlara turizmle ilgili çeşitli bilgileri veren, bu konuyla tüm hizmetleri gören kuruluşlardır” şeklinde daha geniş bir tanımlama yapmıştır⁹¹.

Turizm dağıtım kanalları içerisinde aracı olarak yer alan seyahat acentasının işlevleri:

- Seyahat edeceklere bilgi vermek,
- Seyahat sektöründe hizmet veren birimlerde rezervasyon yapmak,
- Bilet kesmek, kupon düzenlemek,
- Hizmetini sattığı işletmeler adına ödeme kabul etmektir.

Seyahat acentaları otel işletmesi adına reklam, kişisel satış ve halkla ilişkiler çabalarıyla otel ürününü satmaya çalışırlar. Bu hizmetleri karşılığında ise otel işletmelerinden satış fiyatı üzerinden miktarı anlaşmalarla belirlenmiş bir oranda komisyon alırlar (EK-1’de Örnek bir otel-agenta kontenjan sözleşmesi verilmiştir).

Seyahat acentaları işlevsel olarak ‘incoming’ acentalar ve ‘outgoing’ acentalar olarak ikiye ayrılır. ‘Incoming’ acentalar turist getiren tur operatörlerinin gönderdiği

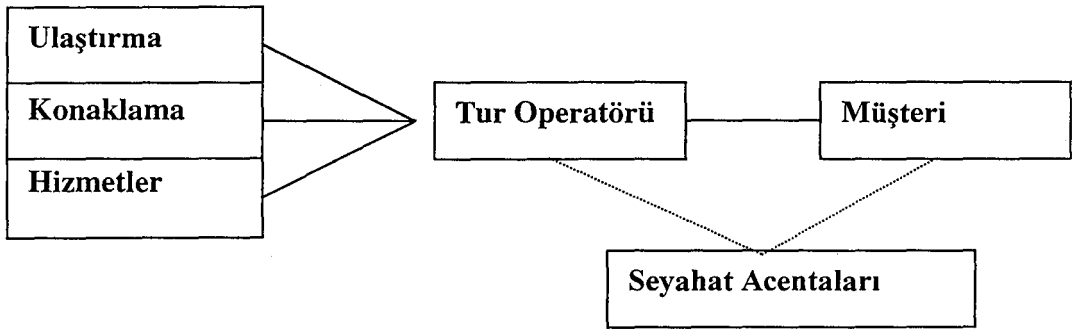
⁹⁰ Necdet Hacıoğlu, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1993), s.25.

⁹¹ Abdullah Tekin ve F. Karaosmanoğlu, **Turizm Hareketleri İçinde Seyahat Acentaları**, (Ankara: Adım Yayınları, 1991), s.23.

turistlere yerel hizmet veren acentalardır. ‘Outgoing’ acentalar ise yurt dışına gidecek olanlara hizmet veren, konaklama rezervasyonu, biletleme, ve vize işlemlerini gerçekleştiren işletmelerdir. Bir acenta hem ‘outgoing’ hem de ‘incoming’ çalışabilir.

2.2.4. Tur operatörleri: Tur operatörü, turistik ürünü oluşturan, planlayan programlayan, pazarlayan ve satışa sunan işletmelerdir. Turistik ürünü oluşturma, konuğun seyahat için gereksinim duyduğu ulaştırma, konaklama, eğlence gibi ürünleri bir araya getirerek yani bir ürün (paket tur) oluşturur ve esas üretici işletme ile tüketici arasında aracılık yapar.

Dünya Turizm Örgütü (WTO) tur operatörünü şöyle tanımlar: “Tur operatörü talep meydana gelmeden önce ulaştırma, konaklama ve diğer turistik hizmetleri birleştirerek gezici veya sejour amaçlı seyahatler düzenleyen ve bunları belli bir ücret karşılığında halka sunan işletmelerdir”⁹². Tur operatörlerinin pazardaki geleneksel konumu ise aşağıdaki şekilde gibidir.



Şekil 5. Aracıların Konumu

————— : Ürün ve/ya hizmetin satışı

..... : Komisyon için satış gerçekleştirme

Tur operatörünü seyahat acentasından ayıran başlıca özelliği ise üretici olmasıdır. Tur operatörü paket oluşturacağı ürünleri satın alırken seyahat acentaları risk almaz. Tur operatörü talep oluşturmak için ürün hazırlarken, seyahat acentaları talep oluşturmadan rezervasyon yapmaz.

⁹² Hacıoğlu, Seyahat İşletmeleri ve Tur Operatörlüğü, s.64.

Hazır paket tur düzenleyicisi tur operatörünün temel fonksiyonu, öncelikle tüketiciler için pazarlama ve iletişim, üreticiler için ise satış çabaları maliyetlerini azaltmaktır. Hazır paket tur üretimi için öncelikle paket tur bileşenlerinin esas üreticilerden belirli koşullarda satın alması gerekir

Tur operatörü kendi firma stratejisi çerçevesinde ve bir önceki yıllardan aldığı verileri de göz önüne alarak varış noktaları belirler ve bununla ilgili çalışmalara başlar⁹³. Bu kapsamda otellerle kontenjan anlaşmaları yapar. Müşteri sayısına göre aşağıdaki şekillerde anlaşmalar yapar:

- Bireysel Müşteriler: Bu çeşit müşteri ile küçük kapasiteli oteller ve tur operatörleri çalışır.
- Grup müşterileri ikiye ayrılır: i) Belirli zamanlarda meydana gelen olaylar, faaliyetler sonucu oluşan geçici gruplar, ii) Devamlı gruplar (back to back), birçok tur operatörü tarafından uygulanan ve kontenjan rezervasyonları ile devam eden gruplardır.
- Kontenjan kontratı: Otelci tarafından önceden belirlenen belirli sayıda ve kategorideki otel odasını tur operatörü için ayırır ve tur operatörü bu odaları otele danışmadan istediği gibi satar, rezervasyon alır.

Tur operatörleri ile çalışmanın oteller için birçok faydası vardır. Her şeyden önce otel için satış ve promosyon çabalarına çok fazla gerek duyulmadan tur operatörleri aracılığıyla daha fazla satış yapılır. Geniş bir coğrafi ülke ve ülkelere otel ürününün ulaşması tur operatörleri aracılığıyla kolayca gerçekleşir⁹⁴.

Ancak bir otel işletmesi için tek bir tur operatörü ile anlaşma imzalamak otelin bağımlılığını artıracığından ve satış etkililiğini azaltacağından birden fazla tur operatörü ile anlaşma imzalamak durumundadır.

2.2.5. Diğer araçlar: Turizm ürünü dağıtım sisteminde CRS, tur operatörleri ve seyahat acentaları kadar yoğun kullanılıyor olmasa da gerek bir komisyon karşılığında gerekse ticari kaygı olmaksızın oteller ile tüketiciler arasında aracılık yapan kurum ve kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlar;

⁹³ Çiğdem Önen, *Seyahat Ticareti*, (İstanbul: Literatür Yayınları, 1997), s.103.

⁹⁴ Hacıoğlu, *Seyahat İşletmeleri ve Tur Operatörlüğü*, s.113.

- Turizm danışma büroları,
- Havayolu firmaları,
- Toplantı büroları ve organizatörleri,
- Oto-kiralama firmaları, ve
- Firmaların seyahat yöneticileridir.

Çeşitli yöre veya ülkelerde bulunan turizm danışma büroları konaklama işletmelerinin pazarlamasında rol oynar. Buralarda otel broşürlerinin bulunmasının otel satışlarına katkısı olacaktır. Bunun yanında yurt dışında bulunan turizm ataşelikleri potansiyel turistlere broşür iletilmesi ya da belirli bir ücret karşılığında otel rezervasyonu yapma hizmeti verebilir.

Havayolu firmaları kendi personeli için rezervasyon yaptırabilecekleri gibi firmaları ile seyahat eden yolcular adına rezervasyon işlemi gerçekleştirebilir. Böylece dağıtım kanalı otel-havayolu-müşteri ya da otel-havayolu- seyahat acentası-müşteri şeklinde oluşur⁹⁵.

Toplantı düzenleme amaçlı organizatörler de düzenleyecekleri toplantı kongre seminer gibi toplu etkinliklere davetli konuklar için otellerde rezervasyon yaptırma ya da toplantı hizmetlerini satın alma yoluna giderek otelle konuk arasında aracılık yaparlar.

Dünya genelinde faaliyet gösteren Hertz ve Avis gibi oto-kiralama firmaları kendi müşterileri için rezervasyon hizmeti vermektedir.

Bazı ülkelerdeki büyük işletmeler ve firmalar kendi çalışanlarının seyahatlerini düzenlemek için işletme bünyesinde oluşturdukları seyahat bölümü aracılığıyla,

- Seyahat harcamalarında tasarruf sağlamak,
- Seyahat eden personele daha iyi hizmetler sağlamak,
- Toplu satın almanın avantajlarından yararlanmak

amacıyla otel işletmelerinde rezervasyon yaptırma ya da anlaşma yapma yoluna giderler⁹⁶.

⁹⁵ Orhan İçöz, *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, (Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996), s.31.

⁹⁶ Aynı, s.31.

Otel işletmesindeki satış çabalarının etkinliğinin artırılması için yalnızca seyahat acentaları ve tur operatörleri ile çalışmak yeterli değildir. Diğer aracı kurum ve kuruluşlarla da ilişki içerisinde bulunarak otel satışlarının artırılması sağlanabilir.

3. Otel Dışı Satış Geliştirme Süreci

Otel işletmelerinde ekonomik sürekliliğin kilit noktası satışlardaki başarıdır. Büyük konaklama işletmelerinde otelin satış gelirlerini arttırıcı çalışmalarda bulunan en önemli bölüm satış ve pazarlama bölümüdür. Ancak otellerin büyük bir kısmı tam anlamıyla pazarlama yöneticisi ve satış temsilcilerinden oluşan bir satış ve pazarlama bölümüne sahip değildir⁹⁷. Buna rağmen her otel, işletme sahibi ya da otel müdürü işbirliği yaptığı az sayıda satış temsilcisi ya da aracı turizm işletmeleri yardımıyla satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütürler.

Satış ve pazarlama işlevi kim tarafından gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin önbüro personeli ve yöneticisi ile sıkı bir işbirliğine gitmek zorundadır. Çünkü önbüro, otelin geçmiş ve gelecekle ilgili doluluk ve rezervasyon bilgilerinin sağlandığı merkezdir ve önbüroya danışılmadan yapılacak pazarlama ve satış etkinlikleri başarısızlıkla sonuçlanabilir. Önbüronun rezervasyonlarının yoğun olduğu bir dönem için bilgi alınmadan satış etkinliğinin yapılması ve rezervasyon kabul edilmesi gelecekte işletmeyi zor durumda bırakabilir.

Bununla birlikte, Canadian Hotel and Restaurant'taki bir makalede Avinash Narula şunların altını çizmektedir⁹⁸:

“Pazar koşulları değiştiğinden önbüro bölümünce gerçekleştirilen işlevlerin doğası da değişmiştir. Artık önbüro bir sipariş alıcı bölüm olmaktan çıkmış ve sipariş oluşturucu bir bölüm veya satış bölümü haline gelmiştir. Herhangi biri otelin bilançosuna bakarsa otelin karının büyük bir çoğunluğunun, ortalama % 60'ının oda satışlarından geldiğini görecektir.”

⁹⁷ Sabah Kozak, **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları s.53.

⁹⁸ James A. Bardi, **Hotel Front Office Management**, (New York: Van Nostrand Reinhold, 1990), s.250.

Otel dışı satış geliştirme süreci birbirini takip eden ve tamamlayan bir dizi etkinliklerden oluşur. Bu etkinlikler;

- Pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi,
- Ürün çeşitlendirme,
- Bileşik ürün oluşturma
- Fiyat farklılaştırma'dır.

3.1. Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Oluşturma

Turizm pazarı, farklı özellikler ve farklı tercihleri olan geniş bir kitleyi kapsamaktadır. Aynı anda bütün pazar bölümlerine hizmet vermek mümkün olmayacağından pazar, ortak özellikleri olan pazar alt bölümlerine hizmet vermek gerekmektedir. Pazar bölümlendirme, pazarın ortak özelliklere sahip alt kısımlara ayırmak demektir. Sessiz, sakin bir konaklama amacı güden üçüncü yaş grubundaki turistleri, gürültücü, hareketli, eğlenceye düşkün genç turistlerle birlikte konaklatmak ussal olmayacağından bunlardan birinin tercih edilmesi ise hedef pazar seçimidir.

Pazar bölümlendirmenin yaraları⁹⁹:

- Üretilen turistik mal ve hizmetler, ilk önce karlılığın yüksek olacağı umulan pazar bölümünde yoğunlaştırılır.
- Sınırlı olan satış çabaları bütçesinin, karlılığı yüksek olacağı pazar bölümünde yoğunlaştırmak daha akılcıdır.
- Sınırları önceden belirlenmiş pazar bölümüne uygun turistik ürünleri üretmek daha kolaydır.
- Pazardaki değişimler daha kolay izlenir.
- Aynı pazar bölümünde çalışan rakip işletmelerin fiyat politikalarını, ürün ve hizmetlerini ve satış çabalarını izlemek daha kolaydır.

Pazar bölümlendirmede farklı bölümlendirme yöntemleri kullanılabilir. Pazar bölümlendirmede ilk akla gelen yöntem pazarı demografik ve coğrafik özelliklere göre bölümlendirmektir. Her coğrafi bölge, ülke veya şehir birbirinden sosyal yapı, örf ve gelenek açısından farklıdır ve tek bir ülke veya şehre yönelerek o pazarın istek

⁹⁹ Denizer, a.g.e., s.54.

ve arzularına daha iyi şekilde hizmet verilebilir. Ayrıca turizm pazarı, turistlerin gelir düzeyleri, cinsiyetleri, yaşları, meslekleri, aile büyüklüğü ve öğrenim düzeyleri dikkate alınarak demografik açıdan da bölümlendirilebilir¹⁰⁰.

Sosyolojik ve psikolojik etkenlere göre pazar bölümlenme: turizm işletmesinin yöneticileri, turistlerin sosyolojik yapılarına, yaşam biçimlerine ve alışkanlıklarına göre pazarı bölümlerse turizm pazarı sosyolojik ve psikolojik etkenlere göre bölümlendirmiş olur¹⁰¹.

Tüketici davranışlarına göre pazarı bölümlendirmede dikkate alınması gereken konu tüketicinin seyahat ve konaklama amacına göre yapılan bölümlendirmedir. Bu bölümlendirmede pazar; tatil amaçlı seyahat edenler, iş amaçlı seyahat edenler ve eğitim, spor amaçlı seyahat edenler olarak bölümlendirilebilir.

Satış çabalarının etkinliğini artırma ve başarı oranını yükseltmek için pazar bölümlendirmesinden sonra otel fiziksel olanakları ve yönetim amaçları doğrultusunda hedef pazar seçilerek satış çabalarının bu hedef pazarı işletmeye çekecek şekilde düzenlenmesi ve eyleme konulması gerekmektedir.

3.2. Ürün Çeşitlendirme

Konaklama işletmelerinin yegane ürünü konaklanılacak oda ve yiyecek değildir. Artık konaklama işletmeleri ortopedik rahatsızlıkları giderecek bir kür merkezi, kilo sorunu olanlar için zayıflama merkezi, şans oyunlarında talihini denemek isteyenler için bir oyun merkezi olma ve rakiplerinden farklılaşma eğilimindedirler.

Turistik ürünün çok yönlü ihtiyaçları karşılayabilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Merak, dinlenme, eğlence, kültür, macera, sağlık, eğitim gibi nedenlerle insanlar seyahat eder ve konaklarlar. İşte turistik ürünün bu farklı ihtiyaçlara cevap verebilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle pazardan daha fazla pay alma arzusundaki işletmeler ürünlerini çeşitlendirmek durumundadırlar.

¹⁰⁰ Avcıkurt, a.g.e., s.21.

¹⁰¹ Denizer, a.g.e., s.57.

Otel işletmesi sınırları içerisinde yeni bir golf sahası yapma ya da kongre pazarından pay kapma amacıyla 500-1000 delegeye hizmet verebilecek toplantı salonları gibi ek tesisler oluşturmak ürün çeşitlendirmesi kapsamına girer. Bu yeni ürünler, konaklama işletmelerinin satışlarını arttırmalarına büyük katkıda bulunur. Benzer şekilde hafta sonları oda doluluk ve otel restaurant satışlarında sıkıntı çeken şehir otelleri özel geceler düzenleyerek ürününü çeşitlendirmiş olur.

Ürün çeşitlendirmesinde önemli olan var olan ürüne tüketici açısından bir artı değer katmaktır. Mevcut üründe bazı gelişme ve iyileştirmeler yapmak ürünün yeni bir ürün olarak algılanmasını sağlayabilir.

3.3. Birleşik Ürün Oluşturma

Birleşik ürünün en yoğun olarak görüldüğü seyahat işletmeleri tur operatörleridir. Paket tur adı altında; ulaştırma, konaklama, beslenme, yöresel geziler ve transferler gibi, turistin her türlü ihtiyacına cevap veren organize bir seyahat ürününü satarlar.

Bir başka deyişle paket tur “bir tur organizatörü tarafından bütün ayrıntıları ile önceden planlanan, gidiş dönüş ulaşımı ve konaklama ile birlikte, transfer, gezme gibi hizmetleri de kapsayan, tanıtması yapılan ve verilen hizmetlerin hepsi dahil tek bir fiyata satıldığı turlardır”¹⁰².

Konaklama işletmeleri için birleşik ürün oluşturma literatürde karşımıza ‘all-inclusive’ (her şey dahil) olarak karşımıza çıkar. Sayfiye otellerinde ve tatil köylerinde artan bir kullanım alanına sahip olan all-inclusive tanım olarak: klüp veya otelde, konaklama yanında restauranttaki yiyeceklerin, barlardaki içkilerin, snack bardaki yiyecekler, kahve pasta, gece snack, sauna, hamam, şezlong minderi, animasyon ve spor etkinliklerinin otel ücretine dahil olması şeklinde tanımlanabilir.

Maliyetlerin kontrolü ve konuk tatmini açısından büyük kolaylıklar getiren bir sistem olan birleşik üründe, konuk konaklama süresi içerisinde hiçbir ek harcama yapmadan dilediğince yiyip, içerek, spor yaparak tatillerini geçirmenin

¹⁰² Mustafa Sağcan, *Türk Turizm Pazarlama Politikasında Darboğazlar ve Çözüm Önerileri*, (Aydın:1989), s.52.

yanında yarım pansiyon otellerdeki gibi her içtiği meşrubat için adisyon imzalayıp bunun takibini yapmak zorunda değildir.

All-inclusive'in sanıldığıının aksine maliyetleri arttırmanın aksine daha az personel çalıştırma ve denetim kolaylığı getirme, satış avantajı oluşturma, reklam kolaylığı sağlama, yanlış hesaplamalar ve konuk itirazlarını ortadan kaldırma gibi olumlu yönleri de vardır.

Nykel¹⁰³ bir bileşik ürünün avantajlarını şöyle sıralar:

- Satışları arttırır,
- Satışlarla düşük dönemleri doldurur,
- Sahip olunan ürünü bir başka daha iyi bilinen ürünün parçası olarak bilinir hale getirir,
- Ürün veya hizmeti tek başına sunulmasından daha cazip hale getirir,
- Yeni bir ürün ya da hizmetin farkına varılmasını ve tekrar satın alınmasını sağlar.

3.4. Fiyat Farklılaştırma

Fiyat, genel tanım olarak ticari bir mal ve hizmet karşılığında üreticinin tüketiciden talep ettiği ve tüketicinin mal karşılığında ödemeye hazır olduğu parasal değerdir. Otel işletmelerinde fiyatın belirlenmesi konusunda otel muhasebesi ve önbüro yönetimi ile ilgili kitaplarda anlatılan matematiksel fiyatlama yöntemleri vardır. Bunlar*:

- Maliyet artı yöntemi,
- Hubbart oda fiyatı formülü,
- Marjinal veya katkı fiyatlandırması,
- Başa-baş noktası analizi, ve
- 1:1000 yaklaşımı.

Turizm ürününe karşı talebin fiyat artışına karşı esnek olduğu bilinmektedir.

¹⁰³ Ronald A. Nykel, *Marketing in the Hospitality Industry*, (New York: Van Nostran Reinhold, 1989), s.156.

* Bu konularda ayrıntılı bilgi için Kasavana, Çetiner ve Üstün'ün eserlerine bakılabilir.

Fiyat esnekliği,

$$\text{Talep Esnekliği} = \frac{\text{Satılan oda sayısındaki yüzdesel değişim}}{\text{Fiyattaki yüzdesel değişim}}$$

olarak formüle edilebilir. Elastik talep durumunda, pazar fiyat değişimlerine duyarlıdır ve fiyat indirimleri satılan oda sayısında yüksek oranda artışa neden olur. Yaygın olan bir varsayıma göre dolulukta % 10'luk bir artış için fiyatlarda % 10'luk bir indirim yapmak gerekeceğidir. Ancak fazladan satılan her odanın işletim maliyetinin, oda fiyatının % 25'i olacağı göz önünde tutulursa, % 10'luk fiyat indiriminin maliyetleri karşılayabilmesi için % 15'lik bir oda doluluk artışı getirmesi gerekmektedir¹⁰⁴.

Fiyat indirimlerinde durum böyle iken, fiyat farklılaştırma genel pazar eğilimleri ve talep durumuna göre konaklama ürününün fiyatlarında değişiklik yapma, ya da farklı zamanlarda farklı tüketicilere farklı fiyat uygulanmasıdır. Talepte istenilen değişikliği yapabilmek için fazla bir çaba gerektirmeden, ürün özellikleri ve dağıtım kanallarına kıyasla fiyat kolaylıkla değiştirilebilir¹⁰⁵.

Fiyat farklılaştırmada en yaygın yaklaşım bir yüksek sezon fiyatı, bir de düşük sezon fiyatı belirlemektir. Yüksek sezon Avrupa için yaz ayları iken, Karayipler gibi tropikal bölgeler için kış aylarıdır¹⁰⁶. Şehir otelleri için yüksek dönem hafta içi günler olarak adlandırılan iş amaçlı seyahatlerin yoğunluk kazandığı Pazartesi- Perşembe arası günler ve düşük dönem ise Cuma-Pazar arası hafta sonu günleridir. Genel kural olarak hafta içi günlerin doluluğu hafta sonu günlere göre daha yoğundur.

Fiyat farklılaştırma, zamana göre (yüksek sezon-düşük sezon), miktara göre (tur operatörleri, seyahat acentaları ve walk-in gelen konuk gruplarının toplu alımı durumlarında) ve hizmetin kalitesine göre yapılabilir. Fiyat farklılaştırmada, bölgesel fiyat koşulları da göz önünde tutulmalıdır.

¹⁰⁴ James Abbey, "Is Discoubting the Answer to Declining Occupancies?", **Hotel Management and Operations**. Ed. Denney G. Rutherford, (New York: Van Nostrand Reinhold, 1990), s.99.

¹⁰⁵ Salih Kuşluvan, "Konaklama Sektöründe Pazarlama Karar Değişkeni Olarak Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler", **Pazarlama Dünyası**, Sayı no: 61, (Ocak/Şubat 1997), s.11.

¹⁰⁶ Peter Abbott ve Sue Lewry, **Front Office:Procedures, Social Skills and Management**, (Oxford:Butterworth- Heinemann Ltd, 1993), s.195.

Bir diğerk fiyat farklılaştırma ise resepsiyona gelmiş olan bir konuğa resepsiyonistin inisiyatifinde olan fiyat indirimi yapılmasıdır. Bu, açık fiyat indirimi şeklinde (örnek: 100 USD'lık bir odayı 80 USD'a satmak) olabileceği gibi, gizli fiyat indirimi (örnek: french oda fiyatına suite oda satılması) şeklinde de olabilir.

Farklılaştırılmış fiyat talep yüksek olduğu dönemlerde geliri artıracak, düşük talep dönemlerinde ise doluluğu destekleyecek bir yapıya sahiptir ve satış arttırmada yaygınca kullanılan bir yöntemdir.

4. Otel İçi Satışları Geliştirme Teknikleri

Konaklama işletmelerinde gelir unsurlarının en önemlisinin oda satışları olduğu ve oda satılmadığı sürece otelin diğerk hizmetlerinin satılmasının zor olduğu yukarıda belirtilmişti. Otel gelirlerinin % 60'ının oda gelirlerinden sağlandığı düşünülürse geri kalan % 40 otelin diğerk hizmet ve ürünlerinin satışından elde edilmektedir. Bu açıdan otel işletmelerinde iç satışlar kar açısından oldukça önemlidir.

Ayrıca otelde kalan konuklara veya oda ayırmak için otele gelen konuklara satış yapmak en kolay iştir. Ancak bu süreçte de belirli kurallar ve teknikleri kullanmakta fayda vardır. Bu teknikler genel olarak;

- Kişisel temas ve satış,
- Upselling,
- Cross-selling
- Merchandising, ve
- Personelle ilişkilerdir.

4.1. Kişisel Temas ve Satış

Konaklama sektörü insanın insana hizmet ettiği, emek yoğun bir sektördür. Bu açıdan insan ilişkileri başka hiçbir sektörde olmadığı kadar konaklama işletmelerinde önemlidir. Satış işlevinin geliştirilmesinde bu özellik büyük önem

taşıır. Konuk sorularının yanıtlanabildiği ve kişisel inandırıcılık yeteneği kullanıldığı ölçüde satışlardaki başarı da artacaktır.

Kişisel satışta işletme içindeki en önemli bölüm önbürodur. Çünkü konuk ister bir rezervasyon yaptırmak için otele faks, telefon gibi araçlarla ulaşsın ister aynı amaçla işletmeye kadar gelmiş olsun (walk-in) onunla karşılaşılan ve sorununu çözüp ona çözüm yolları üreten bölüm önbürodur. Konuk açısından ilk izlenimin önemi de yadsınamaz. Önbürodaki temasında edindiği izlenimlere göre otel işletmesi hakkında olumlu ya da olumsuz bir izlenime varacaktır. Bu yüzden otel işletmesi içinde konuk ile doğrudan temasta bulunan personel bazı noktaları özen göstermelidir. Bunlar¹⁰⁷:

- Karşı tarafı dinlemeye özen gösterilmelidir.
- Kullanılan dile dikkat edilmeli, olumsuz kelimelerin yerine olumlu kelimeler kullanılmalıdır.
- Konuşma mimikler ile desteklenmelidir.
- Konuk üzerinde söz ve davranışla güven yaratılmalıdır.
- Sunulan mal ve hizmetlerin iyi ve avantajlı yönleri ön plana çıkarılmalıdır.
- Oluşabilecek itirazlar iyice dinlenip, karşı tarafın sözü kesilmemeli, tartışmaya girilmemeye özen gösterilmelidir.

Bu sayılan özelliklerin yanında konukla doğrudan teması olan personel satış teknikleri ve satışların otel için önemi hakkında bilgiye sahip olmalıdır. Potansiyel bir müşteriye satış yaparken, önbüro personeli mümkün olduğunca müşterinin dili ile konuşmalı ve somut olmayan konaklama ürünü hakkında açıklayıcı kelimeler kullanılmalıdır. Böylelikle odanın resmi müşterinin kafasında daha iyi çizilmiş olacaktır. Odanın bazı özellikleri daima hatırlatılmalıdır. Konuk satın alacağı odanın özelliklerini bilmelidir. Bu amaçla kullanılacak ifadeler: “daima sıcak sulu banyolu oda”, “uydu kanallarının seyredilebileceği televizyon yayınlı oda”, “deniz manzaralı balkonlu oda” gibi oda hakkında açıklayıcı bilgiler olmalıdır. Tasvirin bu kullanımı daima oda fiyatı konuşulurken yapılmalı, fiyatla ilgili bir soru daima fiyata dahil bir etkinlik veya oda özelliği ile cevaplandırılmalıdır¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995), s.108-109.

¹⁰⁸ Dix, ve Baird, **a.g.e.**, s.172.

Resepsiyon görevlisine diğ er işletmeler, şehir, dükkanlar, devlet daireleri, hastaneler, eğ lence ve spor alanları, çevre, turlar hakkında çeş itli sorular sorulabilir. Hiç bir zaman bu tür sorular “Bilmiyorum” gibi bir yanıtla de ğ il, “Ü zğ ünüm. Konu ile ilgili bilgim yok ancak sizin için bilgi edinebilirim” şeklinde yanıtlanmalıdır.

Benzer şekilde, konukla doğ rudan temas eden garson, komi, barmen, bellboy gibi görevlilerde konuk memnuniyetini ve otel satış larını arttırmak için çalış tıkları bölümlerde konuk beklentilerini bilmeli ve kiş illiğini, insan ilişkilerindeki becerisini kullanarak konu ğ a hizmet verme ve satış yapmaya çalış malıdır.

4.2. ‘Upselling’

Bazı konuklar için fiyat, satın alaca ğ ı ürün veya hizmet konusunda en önemli ilgi oda ğ ıdır. Tecrübeli bir satış görevlisi de konu ğ u de ğ erlendirmeli ve onun ihtiyacını karşı layacak diplomatik önerilerde bulunmalıdır. Teknik olarak **upselling** bölüm i içerisinde en yüksek fiyatlı ürün veya hizmeti satmak ve satış gelirlerini artırmaktır.

Görevli, konuklardan fiyatlarla ilgili çok çeş itli ş ikayet ve eleştiri alabilir. Her durumda, görevli dikkatlice karşı tarafı dinlemeli, fiyatları sunmalı ve fiyatların de ğ erle nasıl ilintili oldu ğ unu göstermelidir¹⁰⁹.

Görevliler öneride bulunurken kendine güvenmeli, seyrek olarak en ucuz fiyat belirtilmelidir. Tercih edilen yaklaşım ço ğ unlukla en pahalıdan başlayarak konuklara fiyat seçeneklerini sunmaktır. Aş a ğ ıda bazı upselling teknikleri bulunmaktadır¹¹⁰:

- Ü rünü bilin,
- Konukla yüz yüze teması kontrol edin. Belirli sorular sorun, “En üst katta sessiz double bir odamız var. Sizin için uygun mu?” gibi. Açık uçlu sorulardan kaçının, “Ne tür bir oda arıyorsunuz?” gibi.
- Yüksek fiyatlı olanı satın ancak aş ırı baskı yapan satış tekni ğ inden kaçının,

¹⁰⁹ Peter F. Renner, **Basic Hotel Front Office Procedures**, (New York: Van Nostrand Reinhold,1989), s. 75.

¹¹⁰ Aynı, s.79-81.

- Odanın veya odalama düzeninin olumsuz bir özelliğini konuk için avantaja çevirin. Örneğin, manzarasız bir oda “sessiz oda” olur,
- Fiyatı tasvir edici açıklamaların arasına sıkıştırın,
- Konuğun konuşmasındaki önerileri değerlendirin: “Ooo ne sıcak bir gün. Serin bir şeyler yapmalıyım” gibi. Bunlar konuğun ihtiyaçlarını daha iyi tanımlayacak ve otelin diğer hizmetlerinin satışına yol açacaktır,
- Yemek veya dinlenme salonunda bir içki için veya rekreasyonel etkinlikler için önerilerde bulunarak otelin diğer hizmetlerini de satın.

Bütün bu öneriler dikkate alınarak yapılan upselling çalışmaları hem konuğun ihtiyaçlarının giderilerek tatmininin sağlanması hem de otel gelirlerinin artırılması için önemlidir ve titizlikle uygulanmalıdır.

4.3. Criss-selling

Kimi yazarlarca ‘cross-selling’ veya ‘criss-cross ilkesi’ olarak nitelendirilen ‘criss-selling’; turizm işletmelerinde bir bölümün ya da kısmın reklamının başka bir bölüm ya da kısımda yapılması anlamına gelen, bir “işletme içi reklamcılık” ilkesidir¹¹¹.

Bu yöntemin en yaygın örneği otel odalarında görülebilen yerlere konulan otelin bar, restaurant gibi diğer bölümlerinin tanıtımını ve iletişim telefon numaralarının listesini veren telefon rehber kartlarıdır. Bunun yanında otele yeni gelen müşterilere otel geneli ve hizmet birimleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler içeren rehber verilebilir. Otel lobisinde ve resepsiyon önünde otelin diğer bölümlerindeki etkinlikler ile ilgili panolar yerleştirilebilir.

Cross-selling’in en başarılı şekilde uygulanabileceği yer önbürodur. Konukla en yoğun temasa sahip önbüroda konukla her karşılaşıldığında veya bir ihtiyaç için önbüroya başvurduğunda diğer bölümlerdeki etkinlikler için tanıtım yapılabilir. Otele yeni gelen konuğa henüz kayıt aşamasında otelin diğer birimleri ile ilgili bilgiler verilerek oda servisinden bir şeyler isteyip istemediği ya da restaurantta akşam

¹¹¹ Usal, a.g.e., s.59.

yemeğine rezervasyon yaptırmak isteyip istemediği sorularak diğer bölümlerin de satışı gerçekleştirilebilir.

4.4. 'Merchandising'

Konaklama işletmelerinde bir diğer iç satış geliştirme tekniği de merchandising'dir. Merchandising, bir turizm işletmesinde satışların istene düzeyde olmadığı bölümleri ya da hizmetlerinin satışlarını arttırmak amacı ile düzenledikleri "satın alma noktası" reklamcılığı adı da verilen satış arttırıcı çabalarıdır¹¹². Kişisel satıştan farklı olarak ise satın alma alışkanlığını arttırmak için işletme içi pazarlama etkinliklerini kapsıyor olmasıdır.

Ancak satışları arttırmanın yanında criss-selling'den farklı olarak merchandising, uzun dönemde konuk tatminini en çoğa çıkarmayı da amaçlar. Birbiriyle benzer hizmet ve ürünleri sunan rakiplerin karşısında başarılı olmak, daha fazla satmak ve kazanmak için konuk beklentilerinden daha fazlasını sunmak gerekir.

Merchandising esas olarak:

- ürün ve hizmetlerden haberdar olunmasını arttırma,
- satışı engelleyen unsurları ortadan kaldırarak ürüne yaklaşılmasını arttırma,
- konuğun duyularını cezbetmeye çalışır.

Merchandising uygulanmasında önbüro ve yiyecek-içecek yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bazı unsurlar vardır. Dikkat edilmesi ve alınması gereken önlemler aşağıda belirtilmiştir¹¹³:

- Otel işletmeleri iç ve dış pazarlama ve satış çabalarını birlikte yürütmelidir. Sadece birinin yapılması yeterli değildir,
- Merchandising arttırma çalışmaları otel yönetimi ve pazarlaması konusunda geniş bilgi ve deneyimi göstermektedir,
- Merchandising arttırma çalışmalarının başarısı planlama ve ekip çalışmasına dayanır,

¹¹² İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, s.181.

¹¹³ Fevzi Okumuş, "Otel İşletmelerinde İçsatışların Önemi ve Arttırılması", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**, Sayı no:3, (Eylül 1984), s.49.

- Otelin sınıfı, kurulu olduğu yer, kapasitesi, müşteri tipi, zaman, maddi imkanlar ve personelin kalitesi merchandisingin başarısı ile yakından ilgilidir,
- Personel seçimi, eğitimi ve motivasyonuna önem verilmeli, motivasyon çalışmaları sürekli hale getirilmelidir,
- Ayrıntılar gözden kaçırılmaması ve sektörel yenilikler takip edilmelidir.

Sonuç olarak merchandising, bir konaklama işletmesi ile konuklar arasındaki bir iletişim, işletmede sunulan tüm ürün ve hizmetler hakkında konukların bilgilendirilmesidir. Bütün bu ürün ve hizmetleri kullanmaları için teşvik ve yönlendirilmesi sonucu gelirlerin ve konuk tatmininin artırılmasının sağlanmasıdır.

4.5. Personel İlişkilerinin Önemi

Konaklama işletmelerinin satışlarında personelin gerek hizmet kalitesi gerekse konuk ilişkileri açısından önemi büyüktür. Roberts¹¹⁴ personelin önemini şöyle açıklamaktadır: “Personel satışları destekleme ve arttırmada önemli bir rol oynar ve personel yetersiz hizmet verirse hiçbir olumlu reklam, tanıtma işe yaramayacaktır.” Bu açıdan personelin yaptığı işi kanıksaması ve işletmeyi sahiplenmesi gerekmektedir.

İşletmedeki personelin satış konusunda eğitilmeleri ve satış teknikleri konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Satış eğitimi önbüroda iş başı eğitimi şeklinde olabileceği gibi, önbüronun dışında dersler, filmler ve rol yapma, örnek olay çalışması şeklinde yapılabilir. Burada resepsiyon görevlileri yanlış yapma korkusu duymadan satış artırma tekniklerini deneyebilecektir.

Yoğun iş dönemlerinde yöneticiler satış eğitimi konusunda zaman bulamamaktadırlar. Ancak eğitim, çalışma saatleri dışında da olsa muhakkak yapılması gereken bir etkinliktir¹¹⁵. Eğitim yalnızca yeni çalışanlara yönelik değil mevcut personelin satış konusundaki bilgilerinin yenilenmesi ve tazelenmesini de

¹¹⁴ John Roberts, **Marketing for the Hospitality Industry**, (Scotland: Hodder and Stoughton Ltd., 1993), s.187.

¹¹⁵ Christopher WL Hart ve David A. Troy, **Strategic Hotel/Motel Marketing**, (Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1986), s. 158.

amaçlamalıdır. Eğitimin yanında yönetim, personelin kullandığı malzemelerin yeterliliğinden, personelin fiziksel görünüşüne ve kılığına, çalışanlara sunulan imkanlar ve istekleri gibi her türlü konuda personele yardımcı olmalı, onlara güven ve önem vermelidir. Bütün bunlar satış geliştirme için önemli etkinliklerdir.

Önbüro personelini satış çabalarına dahil ederken, yönetim bu çabalar konusunda önbüro personelini bilgilendirmek durumundadır. Resepsiyon personeli hedeflere ne kadar yaklaşıldığını bilmek ister. Hedeflere ne kadar yaklaşıldığı konusunda düzenli bir bilgi bu hedefi yakalamak için güçlü bir güdüleyici olacaktır¹¹⁶.

Personelin satış çabalarını benimsemesi ve göstereceği fazladan çabayı ödüllendirmek için teşvik amaçlı maddi ödüller de kullanılabilir. Bu maddi ödüller satış çabası başarısından belirli bir pay, şampanya, ikramiye gibi somut olabileceği gibi ayın personeli kampanyası gibi onursal da olabilir. Bu tür bir yaklaşım onların satış artırma çabalarına daha fazla katılmalarını sağlayacaktır.

5. Satış Geliştirmede Yeni Gelişmekte Olan Bir Yöntem Olarak Getiri Yönetimi

Konaklama işletmeleri sahip oldukları ticari değer olan odaları her gece için kapı fiyatı (rack-rate) ile satmak ve % 100 doluluğu sağlayarak gelirlerini en çoğa çıkarmak isterler. Ancak bu isteği gerçekleştirmek, konaklama işletmelerinin özelliklerinden dolayı mümkün değildir. Bu özellikler:

- İşletme kapasitesinin talebe göre ayarlanamaması,
- Kesin sınırları belirlenmiş pazar bölümlenmesinin yapılması gereği,
- Üretilen mal veya hizmetin o gün satılma zorunluluğu,
- Üretilen mal veya hizmetin önceden rezervasyon yoluyla satılabilmesi,
- Talebin mevsime, aylara, haftalara ve hatta günlere göre değişken olmasıdır.

Bu özelliklerinden dolayı konaklama işletmeleri her odayı kapı fiyatından satamazlar ve dolayısıyla fiyat farklılaştırma yöntemleri kullanırlar. Mevsime, tüketici pazarına, otele konuk getiren aracılara göre farklı fiyatlar arz etmektedirler.

¹¹⁶

Dix, ve Baird, a.g.e., s.190.

Düşük talep dönemlerinde doluluğunu arttırmak için fiyat indirimi yaparken yüksek talep dönemlerinde geliri ve karı en çoklamak için fiyatları yükseltmektedirler.

Getiri yönetimi, konaklama işletmelerinin gelirlerini yükseltmek amacıyla doğru odanın doğru müşteriye uygun fiyatla satılabilmesini öngören ve yeni gelişmekte olan bir satış geliştirme yöntemidir. Konaklama işletmelerinde getiri yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasının kilit noktası rezervasyonları iyi bir şekilde takip etme ve uygun tahminleme yöntemi geliştirmektir¹¹⁷.

Getiri yönetiminin temelinde arz ve talep bulunur. Talep arzı aştığında fiyatlar artma ve tam tersi durumda azalma eğilimindedir. Bu açıdan varolan talebi satışa çevirecek ve hatta etkileyecek doğru fiyat ayarlaması karlılığın anahtarıdır¹¹⁸. Fiyatı doğru ayarlamak için gelecekteki talebin, rezervasyonların, doğru biçimde tahmin edilmesi gerekmektedir. Getiri yönetiminin amacı da doğru talep tahminine uygun fiyatları belirleyerek karlılığın artırılmasıdır.

Yeoman¹¹⁹ getiri yönetimini etkileşimli üç alt sistemden oluşan bir insan etkinliği sistemi olarak tanımlar. Bu alt sistemleri; insan, tahmin ve strateji olarak belirtmektedir. Doğru tahmin yapma yeteneği, getiri yönetiminin en önemli ilkesidir. Hava, rekabet, risk alma tutumu, rezervasyon özellikleri ve (overbooking) kapasite üstü rezervasyon politikası yöneticinin geliri tahmin etmesini etkilemektedir. Rezervasyonları tahmin etme bir insan etkinliğidir ancak bilgisayar yardımıyla bu süreç daha emin ve hatasız yapılabilmektedir. Tahminleme sürecinin ardından 'overbooking' ve pazar bölümleri bağlamında en uygun seçenek ve taktiklerin belirlenmesi gerekmektedir.

Konaklama sektöründe getiri yönetimi, en yüksek geliri sağlamak için oda fiyatlarının yükseltilip azaltılması ve bir rezervasyon talebinin kabul edilmesi veya geri çevrilmesine karar vermek için kullanılan bir seri talep-tahmin tekniğinden oluşur¹²⁰. Önbüro yöneticileri bu tür talep-tahmin tekniklerini, oda rezervasyon sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, oda ve paket fiyatlandırması, oda ve gelir

¹¹⁷ Kasavana, ve Brooks, **a.g.e.**, s.337.

¹¹⁸ **Aynı, a.g.e.**, s.338.

¹¹⁹ Ian Yeoman ve Sandra Watson, "Yield Management: A Human Activity System", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Sayı no:9/2, (1997), s.80.

¹²⁰ Kasavana, ve Brooks, **a.g.e.**, s.338.

yönetimi, sezonluk fiyat belirlenmesi, grup, tur operatörü ve seyahat acentası fiyatında başarıyla uygulamalıdır.

Getiri yönetimi, üç tahmin verisini kontrol ederek geliri artırmaya çalışmaktadır¹²¹:

- a) **Kapasite Yönetimi:** Kapasite yönetimi oda arzını kontrol eden ve sınırlayan çeşitli yöntemleri içerir. Aynı zamanda otel, o gün için rezervasyon almayı bitirdikten sonra oluşabilecek rezervasyon iptalleri riskini (over-selling) kapasiteden fazla satma ile dengeler.
- b) **İndirim Yapma:** İndirim yapma, indirimli fiyatlardaki zaman ve ürün karmasını (odalar) sınırlandırmayı içerir. Kuramsal olarak bozulabilir bir ürünün (odanın) indirimli olarak satılması, satılmamasından daha iyidir. İndirim yapmanın öncelikli amacı belirlenen fiyattan oluşacak talebi tatmin için daha yüksek fiyatta satılabilecek odayı satılabilir durumda hazır bekletmek, bunun yanında boş kalması olası odaları doldurmaktır. Bunu gerçekleştirmek için çok iyi bir talep-tahmin yönetimine gereksinim vardır.
- c) **Kalış Süresi Kontrolü:** Uzun süreli gecelemler için yer bırakmak amacıyla rezervasyon kabul etmede zaman sınırlılıkları getirmektir. Getiri yönetiminde o gece için yer olmasına rağmen tek gecelik bir rezervasyon talebi çok gecelemler için olası bir rezervasyon talebini engelleyeceği için reddedilebilir.

Sonuç olarak getiri yönetimi artan rekabet koşulları içerisinde konaklama işletmelerinin gelirlerini arttırabilmesi için talep tahminlerine dayanan bir kapasite yönetim sistemidir.

5.1. Getiri Yönetiminde Kullanılan Formüller

Getiri yönetimi ulaşılan geliri ölçmek için sayısal hesaplamalar geliştirmiştir ve bu hesaplamalar **gelir istatistiği** olarak isimlendirilir. Gelir istatistiği 'oda

¹²¹

Kasavana, ve Brooks, a.g.e., s.339-340.

satışlarından gelir oluşturmada uygulanan uygulama ve politikaların etkinliğinin doğrudan ölçümüdür¹²².

$$\text{Getiri} = \frac{\text{Gerçekleşmiş Odalar Geliri}}{\text{Potansiyel Odalar Geliri}}$$

Formüldeki gerçekleşmiş odalar geliri rakamlarını bulmak oldukça kolay iken potansiyel odalar gelirini hesaplamak kolay değildir. Oda özellikleri farklı olduğundan ve farklı koşullarda farklı fiyatlar talep edileceğinden potansiyel odalar geliri sürekli farklı çıkacaktır. Dolayısıyla getiri rakamları da kullanılan potansiyel odalar gelirine göre farklılık gösterecek, yanlış değerlendirmelere yol açabilecektir.

Getirinin nesnel olarak ölçülebilmesi için potansiyel tek (single) ve çift (double) yataklı oda fiyatlarını göz önünde tutan formülleri kullanmak yararlı olacaktır.

Açıklanacak formüllerin değerlendirilmesi için gerekli örnek bir otelimiz olduğunu varsayalım¹²³. Casa Vana oteli 300 odaya sahip ve oda başına ortalama 80 \$ alıyor ve % 70 dolulukla çalışmaktadır. Otelin 100 tek yataklı ve 200 çift yataklı odası vardır. Yönetim her oda için tek ve çift kişilik fiyatlar belirlemiştir. Herhangi bir tek yataklı oda tek kişilik fiyatı 90 \$; çift kişilik olarak 110 \$'dan satılmaktadır.

Formül 1. Potansiyel Ortalama Tekli Fiyatı

Eğer otelin odaları farklı olmayıp, hepsi tek kişilik olsaydı, ortalama tekli fiyat kapı fiyatına eşit olacaktı. Ancak yukarıdaki otel için durum farklıdır. Bu durumda her oda türündeki oda sayısı tekli oda fiyatı ile çarpılıp toplam oda sayısına bölünür.

<u>Oda Türü</u>	<u>Oda Sayısı</u>	<u>Tekli Fiyat</u>	<u>% 100 Tekli Dolulukta Gelir</u>
1 yataklı	100	90 \$	9000 \$
2 yataklı	200	100 \$	20000 \$
	300		29000 \$

¹²² Christina Jones ve Val Paul, *Accommodation Management*, (London: B T Batsford Limited, 1993), s.288.

¹²³ Kasavana, ve Brooks, *a.g.e.*, s.340-351.

$$\text{Potansiyel Ortalama Tekli Fiyat} = \frac{\text{Kapı Fiyatından Tekli Oda Geliri}}{\text{Tekli Olarak Satılan Oda Sayısı}}$$

$$= \frac{29000}{300} = 96.67 \$$$

Formül 2. Potansiyel Ortalama Çiftli Fiyat

Bu durumda otelin odaları iki kişiye iki kişilik kapı fiyatından satılmış olarak kabul edilir.

<u>Oda Türü</u>	<u>Oda Sayısı</u>	<u>Tekli Fiyat</u>	<u>% 100 Tekli Dolulukta Gelir</u>
1 yataklı	100	110 \$	11000 \$
2 yataklı	<u>200</u>	120 \$	<u>24000 \$</u>
	300		35000 \$

$$\text{Potansiyel Ortalama Çiftli Fiyat} = \frac{\text{Kapı Fiyatından Çiftli Oda Geliri}}{\text{Çiftli Olarak Satılan Oda Sayısı}}$$

$$= \frac{35000}{300} = 116.67 \$$$

Formül 3. Çoklu Doluluk Yüzdesi

Otel getiri istatistiğini tanımlamada önemli bir unsur otelin birden fazla kişi tarafından doldurulan oda oranıdır. Casa Vana otelinin % 70 dolulukta satılan 210 odasının 105 tanesi iki ve daha fazla kişi tarafından tutuluyorsa çoklu doluluk oranı şöyle hesaplanır:

$$\text{Çoklu Doluluk Oranı} = \frac{105}{210} = 0.5 \text{ veya } \% 50 \text{ dir.}$$

Formül 4. Fiyat Yayılımı

Çoklu doluluk oranının yanında diğer önemli bir hesaplama fiyat yayılmasıdır. Otelin potansiyel ortalama tekli fiyatı ile potansiyel ortalama çiftli fiyatı arasındaki fark fiyat yayılımını verir.

$$\begin{aligned}
\text{Fiyat Yayılımı} &= \text{Potansiyel Ortalama Çiftli Fiyat} - \text{Potansiyel Ortalama Tekli Fiyat} \\
&= 116.67 - 96.67 \\
&= 20 \$
\end{aligned}$$

Formül 5. Potansiyel Ortalama Fiyat

Getiri yönetimi formülasyonunda çok önemli bir formül de potansiyel ortalama fiyattır. Bir otelin potansiyel ortalama fiyatı, potansiyel ortalama fiyatı, potansiyel ortalama (tekli ve çiftli) fiyatları, doluluk yüzdesini ve fiyat yayılımını gerektirir.

$$\begin{aligned}
\text{Potansiyel Ortalama Fiyat} &= \left[\begin{array}{cc} \text{Çoklu} & \text{Fiyat} \\ \text{Doluluk} & \text{X} \\ \text{Yüzdesi} & \text{Yayılımı} \end{array} \right] + \text{Potansiyel Ortalama Tekli Fiyat} \\
&= (0.5 \times 20 \$) + 96.67 \\
&= 106.67 \$
\end{aligned}$$

Formül 6. Oda Fiyatı Gerçekleştirme Faktörü

Aynı zamanda fiyat potansiyel yüzdesi olarak da isimlendirilir. Mevcut ortalama fiyat; potansiyel fiyata bölünerek bulunur.

$$\begin{aligned}
\text{Gerçekleştirme Faktörü} &= \frac{\text{Mevcut Ortalama Fiyat}}{\text{Potansiyel Ortalama Fiyat}} \\
&= \frac{80.00}{106.6} = 0.750 \text{ veya } \% 75
\end{aligned}$$

Bu faktör yönetimin oteldeki indirim kullanımını incelemesi açısından önemlidir. Bu nedenle bir çok otel getiri yönetimi çabalarının bir parçası olarak gerçekleştirme faktörünü hesaplar.

Formül 7. Getiri İstatistiği

Getiri istatistiği yukarıdaki hesaplamaların bir çoğunu kullanır ve getiri istatistiğini hesaplama ve ifade etmekte hepsi birbirine denk çeşitli formüller vardır.

1. $\text{Getiri} = \frac{\text{Gerçekleşen Odalar Geliri}}{\text{Potansiyel Odalar Geliri}}$
2. $\text{Getiri} = \frac{\text{Satılan Oda Sayısı}}{\text{Satılabilecek Oda Sayısı}} \times \frac{\text{Gerçekleşen Ortalama Oda Fiyatı}}{\text{Potansiyel Ortalama Fiyat}}$
3. $\text{Getiri} = \text{Doluluk Oranı} \times \text{Gerçekleştirme Faktörü}$

Formül 8. Aynı Getiriler

Farklı fiyat uygulamalarında aynı geliri elde etmek için hangi doluluk oranı ile çalışılmalıdır sorusunun cevabını aramaktadır. Örneğin; Casa Vana oteli 80 \$ ortalama fiyatla % 70 dolulukla çalışırken ortalama 100 \$'lık fiyatla satış yapmayı düşünüyor. Halen mevcut olan getirisini sağlamak için doluluk oranı ne olmalıdır? Formül şöyledir:

$$\begin{aligned} \text{Aynı Getiri Oda} &= \text{Mevcut Doluluk Yüzdesi} \times \frac{\text{Mevcut Fiyat}}{\text{Önerilen fiyat}} \\ \text{Doluluk Yüzdesi} & \\ &= 0.70 \times 80/100 = 0.560 \text{ veya } \% 56 \end{aligned}$$

Formül 9. Eşdeğer Doluluk

Aynı getiri istatistikleri marjinal maliyeti (dolu oda başına değişken maliyet) ve oda dışı gelirleri dikkate almaz. Oda fiyatlarındaki bir değişiklik konusunda daha etkin bir karar vermenin yolu eşdeğer doluluktur. Eşdeğer doluluk formülü, yönetim hangi diğer oda fiyatı bileşenleri ve doluluk yüzdelerinin eşdeğer net getiriyi sağlayacağını öğrenmek istediğinde kullanılır.

$$\text{Eşdeğer Doluluk} = \frac{\text{Mevcut Doluluk Yüzdesi}}{\text{Kapı Fiyatı} - \text{Marjinal Maliyet}} \times \frac{\text{Kapı Fiyatı} - \text{Marjinal Maliyet}}{\text{Kapı} \times (1 - \text{indirim}) - \text{Marjinal Maliyet Fiyatı} \text{ yüzdesi}}$$

Casa Vana Oteli ortalama 80 \$ fiyatla % 70 dolulukta çalışıyor ve ortalama fiyatı 100 \$'a çıkarmak istiyor. Bir odanın marjinal maliyeti ise 12 \$. Casa Vana oteli halen elde ettiği net oda gelirini elde etmek için hangi doluluk oranını yakalamalıdır?

$$\begin{aligned}
\text{Eşdeğer Doluluk} &= \text{Mevcut Doluluk Yüzdesi} \times \frac{\text{Marjinal Katkı Payı}}{\text{Yeni Katkı Payı}} \\
&= \% 70 \times \frac{80 - 12}{100 - 12} \\
&= 0.541 \text{ veya } \% 54.1
\end{aligned}$$

Formül 10. Gerekli Olan Konuk Başına Oda Dışı Gelir

Gerek eşdeğer gerekse getiri istatistiği doluluktaki değişimde oluşacak oda dışı gelirlerdeki değişimleri hesaba katmaz. Oda fiyatındaki bir değişikliğin oda dışı gelirlerdeki değişimi dengeleyip dengelemeyeceğini öğrenmek isteyen bir yönetici başabaş noktası analizi yapmalıdır.

- Oda fiyatı değişimlerinde meydana gelen oda gelirlerindeki net fark
- Oda net gelirlerindeki bir azalmayı dengelemeye gerekli net oda dışı gelir miktarı veya oda dışı net gelirlerindeki bir azalmayı dengelemeye gerekli net oda geliri miktarı
- Oda dışı gelir merkezlerinde her konunun harcadığı ortalama miktar
- Oda fiyatı değişikliklerine bağlı doluluk değişimi

Başabaş noktası hesaplamaları ağırlıklı ortalama katkı payı oranına (AOKPO) bağlıdır.

$$\text{AOKPO} = \frac{\text{Toplam Oda Dışı Gelir} - \text{Toplam Oda Dışı Gelir Merkezi Değişken Maliyetleri}}{\text{Toplam Oda Dışı Gelir}}$$

AOKPO ve konukların oda dışındaki gelir merkezlerindeki ortalama harcamaları bilinerek ve doluluktaki olası değişimleri bilerek önbüro yöneticisi yüksek veya düşük oda fiyatlarının getirdiği net değişimi tanımlayabilir.

Gerekli olan konuk başına oda dışı gelir formülü şöyledir:

$$\begin{aligned}
\text{Gerekli Olan} & \quad \text{Oda Dışı Gelirlerde Gerekli Artış} \\
\text{Konuk Başına} & = \frac{\quad}{\quad} \quad / \quad \text{AOKPO} \\
\text{Oda Dışı Gelir} & \quad \text{İlave Konuk Sayısı}
\end{aligned}$$

Yukarıda sayılı getiri formüllerinin hemen hepsi sağlam bir veri tabanına ihtiyaç duyar ve hesapların yapılması uzun zaman alır. Getiri yönetimindeki hesaplamaların yapılmasında bilgisayarların kullanımı hem yöneticilerin işini kolaylaştırmış hem de daha etkin karar vermelerine yardımcı olmaktadır.

5.2. Getiri Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Konular

Otel satışlarını ve gelirlerini arttırmada bilgisayar tabanlı bir yöntem olan getiri yönetimi, verilerin sonucunda alınacak kararların etkinliğini sağlamak için bir takım özellikleri gerektirmektedir. Getiri yönetiminin gereksinimleri şunlardır:

- Düzgün ve geliştirilmiş ayrıntılı rezervasyon kayıtları,
- Pazar bölümlenmesi ve tanımlanması,
- Pazar bölümlenmesi sonrasında talebin tanımlanması
- Önbüro ve satış bölümü arasındaki eşgüdümün artırılması,
- Fiyat farklılaştırma,
- İndirim dönemlerine karar verme,
- Fiyat-değer ilişkisini kurma,
- Mükemmel bir bilişim düzeneği,
- Geliştirilmiş mevsimlik fiyatlama ve envanter kararları
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının rezervasyon kayıtlarına geçirilmesi.

Yukarıda sayılan özelliklere dikkat edildiğinde önbüro yöneticisi ve üst yönetimin getiri yönetimini kullanmadaki başarısı ve etkinliği artacaktır.

Oteller yoğun olarak tur operatörleri ve seyahat acentaları ile kontenjan anlaşması yaparak bir yıldan fazla bir süre öncesinde odalarını gruplara satarlar. Ancak bu durum bazı sorunları da beraberinde getirir. Seyahat acentaları yüksek sezonda daha fazla oda satmak isterler. Oda sayısı arttıkça pazarlık güçleri artacaktır. Otel açısından bu durum bir güven unsuru olmasına rağmen yüksek getirili geçici veya münferit müşterilerin geri çevrilmesi sonucunu doğurur. Grup rezervasyonları aylar öncesinden işletmeye bildirilir. Fakat son dakika değişiklikleri olma ihtimali yüksektir. Bu açıdan grup anlaşmaları yapılırken her türlü detayın önceden belirlenmesi gerekir. Otel, geçmiş dönemlere ait müşteri profili dosyalarını

inceleyerek gelecek için tahmin yapmalı, o dönemin rezervasyonlarını getirisi en fazla olacak şekilde kabul etmelidir.

Gruplarla ilgili bir diğer nokta da yörede başka bir otelin grup anlaşmaları sonucunda o işletmede konaklatılamayacak potansiyel münferit müşterilerin otele yapacağı katkının tahmin edilmesidir. Böyle bir durumda grup müşterilerinin ödeyeceği fiyattan daha yüksek fiyat ödemeye hazır münferit müşterilerin kabulü otel gelirlerini artıracaktır.

Benzer bir durum da otelde düşük fiyatlı grup müşterileri kaldığı takdirde daha yüksek fiyatı ödemeye hazır geçici müşterilerin oda olmaması nedeniyle kabul edilememesidir¹²⁴. Talebin yüksek olduğu dönemler için grup rezervasyonları kabul etme aşamasında çok iyi bir rezervasyon tahmini yapılmalı, hem grup hem de geçici müşteri için gelir- gider hesaplamaları yapılarak, grupların kabul edilip edilmeyeceğine karar verilmelidir.

Talep tahmin raporları neticesinde düşük ve yüksek talep dönemleri için bazı taktikler geliri arttırabilir. Bu taktikler¹²⁵: Yüksek talep dönemlerinde otel (1) düşük fiyat kategorilerini sınırlandırma veya kapama, (2) kalış sürelerini en azda tutma, (3) odaları yalnız yüksek fiyat ödemeye hazır gruplara ayırma yöntemini seçebilir. Düşük talep dönemlerinde ise (1) normal fiyatlar için kararsız olan geçici müşteriler için rezervasyon araçlarına teşvik edici fiyatlar sunma, (2) fiyata duyarlı örgüt ve kuruluşlardan grup rezervasyonu talep edebilir, ve (3) yerel pazara düşük- maliyetli paketler sunabilir.

Son olarak getiri istatistikleri, elle yapılabilir ancak bilgileri toplayarak gelir ve doluluk verileri haline getirip istatistik çıkarmak için en etkin yol bir bilgisayardır. Getiri yönetimi yazılımları yöneticiler için kararlar değil, yönetsel kararların desteklenmesi için bilgi üretirler. Zamanla, getiri yönetimi yazılımı yönetimin uygun kararlar üretecek modeller oluşturmasına yardımcı olur.

¹²⁴ Abbott, ve Lewry, a.g.e., s.214.

¹²⁵ Eric B. Orkin, "Boosting Your Bottom Line with Yield Management", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 2:4, (Şubat 1988), s.53.

6. Satış Geliştirme Çabalarının Değerlendirilmesi

Satış geliştirme çabalarının sonuçları “ne kadar başarılı olduk?” veya “önceden belirlenen hedeflere ne kadar yaklaştık?” sorularına cevap verecek şekilde değerlendirilmelidir. Satış geliştirme çabalarının etkililiğinin değerlendirilmesi için öncelikle yapılması gereken, önceki durum ve satış geliştirme etkinlikleri sonrası durumun değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmelerin yapılabilmesi, işletmede sağlıklı satış kayıtlarının bulunmasına bağlıdır. Bu kayıtlar; konuk kayıt formları, rezervasyon formları, adisyon vb.’den oluşmaktadır.

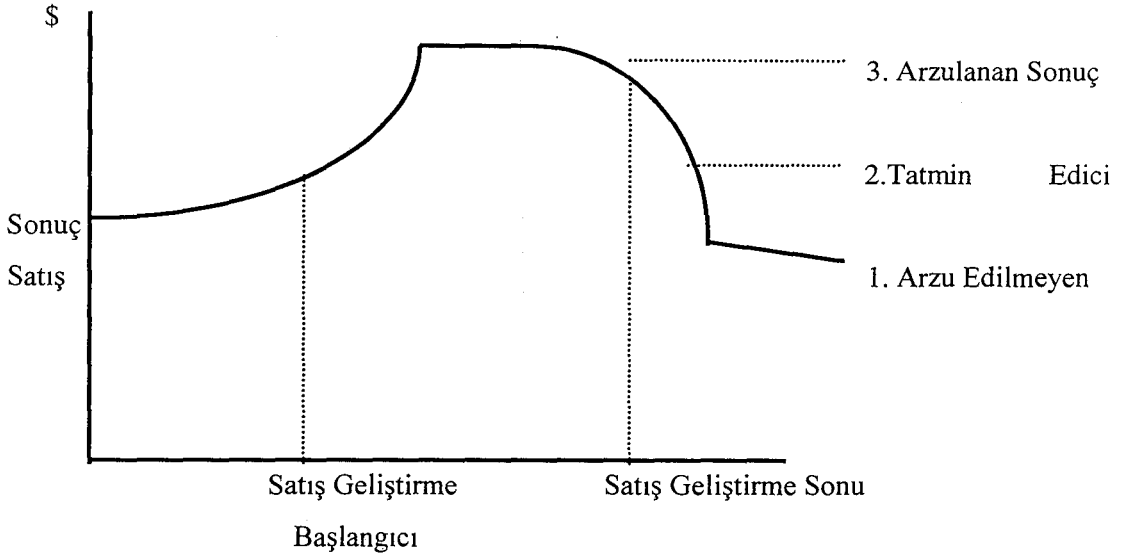
Satış geliştirme başarısının ölçülmesinde yöneticiler; satış hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediği, yeni rezervasyon kayıtlarının açılıp açılmadığı, pazar payının gelişip gelişmediği, satış çabalarının maliyeti, komisyon ve ikramiyeler, etkinliğin yarattığı satış miktarı ve gelirler, etkinliğin karı ve genel kara katkısı gibi unsurları göz önünde bulundurmalıdır¹²⁶. Satışla ilgili veriler satış geliştirme çabaları öncesi, satış geliştirme çabaları süresince ve sonrasında izlenerek bir sonuca varılmaya çalışılmalıdır.

Satış geliştirme etkinliklerinin genel bir değerlendirmesi aşağıdaki şekil aracılığıyla verilmiştir¹²⁷:

Şekilde 3 numaralı düzeydeki satışlar satış geliştirmenin etkisi açısından arzulanan bir sonuçtur. 2 numaralı düzeydeki satışlara göre, satış geliştirme memnuniyet vericidir. Eğer, sonuç belli bir zaman diliminde 1 numaralı düzeye inerse, işletmenin satış geliştirme amaçları gerçekleşmiş olmayacak ve arzu edilmeyen bir durum söz konusu olacaktır. Ancak satış geliştirme sonuçları sadece kısa dönemde satışlardaki artışla değerlendirilmemelidir. İşletmenin öteki amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı, rakiplerin durumu, pazar payları ve eğilimleri yanında içinde bulunulan makro çevre de göz önünde tutulmalıdır.

¹²⁶ Francis Buttle, **Hotel and Food Service Marketing: A Managerial Approach**, (London: Cassell Educational Ltd., 1992), s.370 ; Alican Kavas ve diğerleri, **Satış Arttırma Çabaları**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1994), s.111.

¹²⁷ J.C. Holloway ve R.V. Plant, **Marketing for Tourism**, (London: PittmanPublishing, 1988), s. 285.



Şekil 6. Satış Geliştirmenin Değerlendirilmesi

Kaynak: Holloway, J.C. ve R.V.Plant, Marketing for Tourism, 1988, s.285.

Satış geliştirme çabalarının değerlendirilmesinde en yaygın yöntem değişim (variance) analizidir. Değişim analizi satış geliştirme çabaları öncesi ve satış geliştirme etkinlikleri sonucundaki durumun karşılaştırılmasıdır. Bu amaçla yapılacak analizler:

- Satış geliştirme etkinlikleri sonucunun tahmin edilen veya hedeflenenle karşılaştırılması,
- Bir önceki dönem ile mevcut dönem sonuçlarının karşılaştırılması şeklinde gerçekleştirilebilir.

Analizler parasal değer üzerinden yapılabileceği gibi satılan oda sayısı veya doluluk oranları üzerinden yapılabilir. Satış geliştirme çabalarının sonunda mevcut durum ile kampanya başlamadan önce hedeflenenler arasında bir karşılaştırma yapılarak satış çabalarının etkililiği değerlendirilebilir. Ancak satış çabalarının değerlendirilmesinde önemli bir unsur da maliyetlerdir. Burada önemli olan nokta, işletmenin satışları arttırmak için katlandığı maliyetlerin hesaplamalara dahil edilmesidir.

Avcıkurt¹²⁸, satış geliştirme yatırımının geri dönüş yüzdesi olarak ifade ettiği satış geliştirme etkinliklerinin analizini rakamsal bir örnekle açıklamaktadır:

A otelinin satışları satış geliştirme kampanyasının sonuna doğru % 43 oranında bir artış göstermiştir. Ancak reklam ve halkla ilişkiler etkinlikleri de yoğunlaşmakta ve bu etkinliklerin de katkısı söz konusudur. Toplam satışlarda işletmede 1500000 dolarlık bir artış olmuş ve yönetim satış geliştirme etkinliklerinin toplam satış gelirlerinin % 15'ine katkıda bulunduğunu tahmin etmektedir. Bu durumda satış geliştirme yatırımının geri dönüş oranı aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

- Toplam satış geliri artışı1.500.000 \$
- Satış geliştirmeden dolayı tahmin edilen satış artışı (% 15).....225.000 \$
- Ürün satışları üzerindeki katkı payı (% 10).....22.500 \$
- Satış geliştirme etkinliklerinin toplam maliyeti10.000 \$
- Satış geliştirme ile ilave edilen net katkı payı.....12.500 \$
- Satış geliştirme yatırımının geri dönüş yüzdesi (12.500/10.000)% 125

Görüldüğü gibi işletmenin satışları artmakta ve satış artırma faaliyetleri için harcanan paranın geri dönüşüm oranı % 125'dir.

Satış etkinliklerinin değerlendirilmesinde verimlilik önemli kriter haline gelmiştir. Verimlilik kavramının ifade ettiği genel anlam içinde, pazarlama ve satış etkinliklerinin verimliliği, satış ve pazarlama çıktısı ile satış ve pazarlama girdisi arasındaki oranla ifade edilmektedir¹²⁹. Çıktı, pazarlama ve satış çabaları sonucunda elde edilen oda veya yiyecek-içecek geliri iken, girdi, satış geliştirme veya pazarlama giderlerini içerir.

Bazı araştırmacılar pazarlama ve satış geliştirme verimliliğini¹³⁰:

$$V = \frac{G_{pp} \times G_f}{P_g \times S} \quad \text{formülü ile ifade ederler.}$$

Bu formülde:

V = satış etkinliklerinin etkinliğini,

G_{pp} = işletmenin göreceli pazar payını,

¹²⁸ Avcıkurt, a.g.e., s.148-149.

¹²⁹ Saime Oral ve Osman A. Kurgun, *Otel İşletmeciliği*, (İzmir:1997), s.122.

¹³⁰ Aynı, s.123.

- Gf = işletmenin göreceli fiyatını,
Pg = satış geliştirme giderlerini,
S = satışları gösterir.

Otel işletmesinin satış artırma çabalarının girdileri yüksek olduğunda verimlilik düşecek, giderler azalıp satışlar arttığında ise verimlilik yüksek çıkacaktır.

Bununla birlikte satış geliştirme çabaları kapsamında gerçekleştirilmiş bazı etkinliklerin (reklam, broşür vb.) etkisi kısa dönemde tüketicinin bilgilendirilmesi ve iyi niyet ilişkisi yaratıp daha sonra işletmede konaklama satın alacağı varsayıldığında, her satış çabasının değerlendirilmesi mümkün görülmemektedir.

Satış geliştirme çabalarının etkililiğini ölçmek için yalnız satışları izlemek yeterli olmayabilir. Bunun yanı sıra, tüketicilerin, aracılardan ve satış elemanlarının satış geliştirmeye yönelik tutum ve görüşleri de dikkate alınmalıdır.

Özetle satış çabalarının değerlendirilmesi başlangıçta belirlenmiş satış geliştirme amacı ile satış geliştirme etkinliği sonucu arasındaki fark olarak da değerlendirilebilir. İşletme satış geliştirme amacı olarak oda satışlarını % 10 oranında arttırmayı hedeflemiş ve sonuçta % 13'lük bir başarı elde edilmişse satış geliştirme çabaları başarılı olmuş demektir. % 8'lik bir artış gerçekleşmiş ise hedeflere ulaşamadığı anlamı çıkar. Ancak oda doluluk oranı ile yapılan bir değerlendirme oda satışlarındaki geliri hesaba katmadığı için, ki oda gelirleri fiyat indirimleri nedeniyle azalabilir, yanlış değerlendirmelere yola açacağından, işletme yöneticileri tarafından diğer faktörler de göz önünde tutularak bir değerlendirme gerçekleştirilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRONUN SATIŞ GELİŞTİRME VE GELİR ARTTIRMADAKİ İŞLEVİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Konaklama işletmelerinin ekonomik verimlilikleri büyük ölçüde pazarlama ve satış etkinliklerinin iyi örgütlenmesi ve yürütülmesinden geçmektedir. Pazarlama ve satış etkinliği yalnızca bu görevi üstlenmiş bir bölümle kısıtlı olmayıp konaklama işletmelerinde bütün çalışanların belli oranda sorumluluğu altındadır. Konaklama işletmelerinde pazarlama-satış bölümü bulunsun ya da bulunmasın bu görevi yoğun ölçüde yerine getiren bölüm önbürodur. Araştırma ile toplanacak verilerle;

- 1.) Önbüronun konaklama işletmelerinde satış geliştirme ve gelir artırma etkinliklerindeki sorumluluğunun mevcut durumunu ortaya koyarak ortaya çıkan sonuçlara göre yeni araştırmalara veri tabanı oluşturmak,
- 2.) Konaklama işletmelerinde satışları ve geliri arttırmak için gelecekte neler yapılması gerektiği konusunda çözüm önerileri sunmak,
- 3.) Önbüro çalışanlarının, çalıştıkları işletmelerin satışlarını ve gelirlerini arttırmada etkin olarak kullanabilecekleri teknik ve yöntemleri kullanmalarına yardımcı olmak gerekmektedir.

Bu araştırma ile konaklama işletmelerinde önbüro bölümünün satış geliştirme ve oda satışlarını arttırmadaki işlevi ortaya çıkarılmış ve oda satışlarını ve gelir artırma çabalarında kullanılan yöntem ve tekniklerin analizi yapılmıştır. Ayrıca önbüro yöneticilerinin satış arttırmada önbüronun işlevi konusundaki görüşlerinin analizi yapılmıştır.

Bu amaçla aşağıdaki sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır:

- Konaklama işletmelerinde pazarlama-satış bölümü dışında satış ve pazarlama işlevini yürütenler kimlerdir?
- Konaklama işletmeleri pazarlamasında kullanılan araçlar ve işletme doluluklarındaki payları nelerdir?
- Potansiyel konuklar otel merkezi rezervasyon sistemine nasıl ulaşmaktadır?
- Konaklama işletmesi herhangi bir global dağıtım sistemine bağlı mıdır?
- Önbüro çalışanlarını temin etme kaynakları nelerdir, önbüro çalışanlarına yönelik otel içi eğitim çalışmaları düzenlenmekte midir?
- Önbüro çalışanlarının münferit müşterilere indirim yapma inisiyatifi var mıdır? Varsa oranları nelerdir?
- Önbüroda satışları arttırmak için kullanılan satış geliştirme teknikleri ve yöntemleri nelerdir?
- Otel içi satış geliştirme ve gelir arttırmada önbüroda kullanılan satış yöntemleri nelerdir?
- Önbüro yöneticilerinin konaklama işletmelerindeki satış ve gelir artırma etkinliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Varsayımlar

Araştırmada,

- Konaklama işletmelerinin satış ağırlıklı pazarlama anlayışına sahip oldukları,
- Konaklama işletmelerinde satış geliştirme ve gelir arttırmada önbüro bölümünün etkisinin yüksek olduğu ve
- Otel organizasyonunda “pazarlama ve satış bölümü” dışında otel satış çabalarında ikincil olarak önbüro bölümünün sorumlu olduğu, varsayımlarından hareket edilmiştir.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamına alınan oteller Hotel Guide 97 Rehberi'nde listelenmiş Türkiye genelindeki 4 ve 5 yıldızlı otelleridir. Birinci ve ikinci sınıf tatil köyleri araştırma kapsamına alınmamıştır. Bunun nedeni bu tür işletmelerin hepsinin güney sahillerinde bulunması ve pazarlama bölümleri bulunma oranlarının oldukça düşük olmasıdır. Tatil köylerinde pazarlama bölümü bulunma oranı Birkan'ın çalışmasında % 21'dir¹³¹. Dolayısıyla satış çabalarını doğrudan tur operatörleri ve seyahat acentalarına yönlendirmekte ve büyük çoğunluğunun yarım pansiyon (half-board) veya her şey dahil (all-inclusive) çalıştığı için iç-satış çabalarına da gereksinim duymamaktadır.

Araştırma zaman ve maliyet sınırlamaları ile Türkiye'deki bütün 4 ve 5 yıldızlı şehir ve sahil otelleri ana kütesine uygulanmamış, doğrusal orantı ve her yöredeki işletmelerin temsil edilmesi amaçlanarak orantısal yoğunluklarına göre belirlenmiş, doğrusal orantı yöntemiyle birikimli işletme sayısının yarısı örneklem olarak alınmıştır.

Araştırma 1998 yılı Mayıs-Haziran tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

4. Araştırmanın Türü ve Yöntemi

Araştırma "durum belirleyici" bir araştırma olup, otellerin satış geliştirme ve gelir artırma etkinliklerinde önbüronun işlevinin düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırmadır.

Araştırma için gerekli veriler posta anketi yöntemiyle toplanmıştır. Yapılandırılmış anket soruları hazırlandıktan sonra beş işletmeye gönderilerek bir öntest uygulanmış gelen yanıt sonuçlarına göre düzeltilmiş anket soru formları konaklama işletmesi önbüro müdürlerine, içinde geri dönüşüm zarfı ile postalanarak 15 Haziran 1998 tarihine kadar geri göndermeleri istenmiştir (EK-2 Araştırmada kullanılan öntest anketi ve EK-3 Araştırma anket soruları).

¹³¹ İbrahim Birkan, "Resort Otellerin Pazarlanmasına Yeterince Önem Verilmiyor", **TYD Dergisi**, Sayı no:31, (Ağustos-Ekim, 1997), s.22-24.

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı şehir ve sayfiye otelleri oluşturmaktadır. Araştırmaya 3,2 ve 1 yıldızlı otellerin dahil edilmemesinin nedeni bu işletmelerde pazarlama-satış bölümü bulunma oranının çok düşük olmasıdır.

Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmeleri Hotel Guide 97 Rehberi'nden seçilmiştir. Rehberdeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin illere göre listesi hazırlandıktan sonra o ilde bulunan otel yoğunluğunun toplam sayısına oranına göre seçilecek otel sayısı belirlenmiş ve anket gönderilecek otellerin rassal olarak seçilmelerinin sağlanması için oteller numaralandırılarak numara çekimi ile saptanmıştır.

Rehberde 90 adet 5 yıldızlı ve 186 adet 4 yıldızlı otel belirlenmiş, daha sonra ana kütle içinden otel sayılarının yarısı oranında toplam 138 otel seçilerek anket gönderilmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın Örneklemi ve Yanıt Veren İşletme Sayıları

İşletme Sayısı	Ana Kütle	Örneklem	Yanıt Veren
5 Yıldızlı	90	45	20
4 Yıldızlı	186	93	34
Genel Toplam	276	138	54

4.2. Verilerin Toplanması

Sınıfları ve örneklem sayıları belirlenen konaklama işletmelerine 1 Mayıs 1998 tarihinde yapılandırılmış anket soru formları posta yolu ile gönderilmiştir.

Faks ve posta yolu ile toplam 58 işletmeden yanıt gelmiş ancak dört adet yanıt hem posta hem de faks ile gönderildiği için işlem dışı tutulmuştur. Araştırma yanıtları SPSS for Windows 7.0 istatistik programına yüklenerek sıklık çözümlenmeleri yapılmış ve çözümlenme sonuçları doküman haline getirilmiştir (Ek 4'te çözümlenme istatistik sonuçları verilmiştir).

4.3. Araştırma Sonuçlarının Çözümlemesi

Araştırma sonuçlarında bazı tablolarda toplam işletme sayısı araştırmaya katılan işletme sayısından fazla çıkmaktadır. Bunun nedeni, işletmelerin birden çok seçeneği işaretlemiş olmalarıdır.

Tablo 3. İşletmelerin Sınıfları ve İşletmeye Açılış Yılları

İşletmenin Sınıfı	Adedi	Yıllar	İşletmenin Adedi
4 yıldızlı şehir oteli	20	1960 öncesi	4
4 yıldızlı sayfiye oteli	14	1960-1969	3
5 yıldızlı şehir oteli	9	1980-1989	12
5 yıldızlı sayfiye oteli	11	1990 sonrası	31
Toplam	54	Toplam	54

Araştırmaya katılan 54 işletmenin 31 adedi (% 57.40) 1990 yılı sonrasında, 19 adedi (% 35.18) 1990 yılı öncesinde işletmeye açılmıştır. 34 adet 4 yıldızlı otelin 20 adedi (% 58.82) şehir oteli, 14 adedi (% 41.18) sayfiye oteli ve 20 adet 5 yıldızlı otelin dokuz adedi şehir oteli (% 45), 11 adedi (% 55) sayfiye otelidir.

Tablo 4. İşletmelerin Oda ve Yatak Kapasitesi

Oda kapasitesi	İşletme adedi	Yatak kapasitesi	İşletme adedi ve yüzdesi
100'den az	14	200'den az	14 % 26
100-300 arası	32	200-400 arası	22 % 41
300'den fazla	8	400-600 arası	10 % 18
Toplam	54	600'den fazla	8 % 15
		Toplam	54 % 100

Araştırmaya katılan işletmelerin % 16'sı büyük ölçekli, % 59'u orta ölçekli, % 25'i ise küçük ölçekli işletmelerdir.

Tablo 5. Pazarlama-Satış Bölümü Bulunan ve Bulunmayan İşletmeler

İşletme sınıfı	Var	Yok
4 yıldızlı	21	13
5 yıldızlı	16	4
Toplam	37	17
Yüzdesi	% 68.5	% 31.5

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 68.5'i pazarlama-satış bölümüne sahiptir. 5 yıldızlı otellerde pazarlama-satış bölümü bulunma oranı 4 yıldızlılara göre daha yüksektir.

Tablo 6. Pazarlama-Satış Bölümü Dışında Pazarlama-Satış İşlevini Yürütenler

Pazarlama-satış işlevini yürütenler	İşletme sayısı	Yüzdesi
Otel yöneticisi	30	32.6
Pazarlama-satıştan sorumlu müdür yrd.	13	14.1
Önbüro müdürü	36	39.1
Zincir otel merkez yönetimi	13	14.1

Konaklama işletmelerinde pazarlama-satış bölümü dışında pazarlama-satış işlevini yoğunlukla yürüten önbüro müdürüdür. Otel yöneticisi bu sorumluluğu taşımada ikinci sırada yer almaktadır. Yukarıdaki yanıtların dışında pazarlama-satış işlevini yürüttüğü yanıtı verilenler: halkla ilişkiler, pazarlama-satıştan sorumlu temsilciler, işletme sahibi, genel müdür, yurt dışındaki ana şirket ve banket satışları konusunda yiyecek-içecek müdürüdür.

Tablo 7. Otel Pazarlamasında Kullanılan Aracılar ve Toplam Doluluk Oranlarındaki Payları

Aracılar	Kullanan İşletme Sayısı	Ortalama Doluluktaki Oransal Katkısı (%)
Seyahat acentaları	45	45.6
Tur operatörleri	35	30.6
Zincir işletmelerin merkezi rezervasyon sistemleri	10	22.4
Havayolları	10	9.2
Toplantı ve kongre organizatörleri	24	14.0
Şirket seyahat planlamacıları	18	25.3

Konaklama işletmelerinin en yoğun olarak kullandıkları araçlar seyahat acentaları ve tur operatörleridir. Seyahat acentaları ve tur operatörlerinin otellerin ortalama doluluklarına katkı oranı % 76.1 civarındadır. Zincir işletmelerin merkezi rezervasyon sisteminin, otellerin doluluklarına katkı oranı % 22.4'tür ve 10 işletme tarafından kullanılmaktadır. 24 işletme ise toplantı ve kongre organizatörlerini kullanmakta ve bu aracının işletmelerin doluluklarına ortalama %14 katkı sağladığı görülmektedir.

Tablo 8. Otelin Mülkiyet Durumu

Mülkiyet durumu	Otel sayısı	Yüzdesi
Uluslararası zincir otel	5	9.3
Ulusal zincir otel	13	24.0
Bağımsız otel	36	66.7

Araştırmaya katılan işletmelerin % 66.7'si (36 adet) bağımsız otel, % 24.1'i (13 adet) ulusal zincir otel ve % 9.3'ü (5 adet) uluslararası zincir oteldir.

Toplam 14 işletmenin Merkezi Rezervasyon Sistemi bulunmaktadır

Tablo 9. Potansiyel Müşterilerin Otel Merkezi Rezervasyon Sistemine

Ulaşım Şekli

Ulaşım Şekli	İşletme sayısı
Bireysel olarak	9
0 800'lü hatlarla	6
Telefonla	13
İnternetle	7
Faksla	12

Potansiyel müşteriler merkezi rezervasyon ofisine yoğun olarak telefon ve faksla ulaşmaktadır. Bunun yanında bireysel olarak ulaşma ikinci plandadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin kendi rezervasyon sistemleri dışında merkezi rezervasyon sistemine dahil olma veya global dağıtım sistemine üye olma oranı düşüktür. İşletmelerin sadece % 18.5'i böyle bir sisteme üyedir. Bu işletmelerin dördü Utell'e, biri Steigenberger'e, biri Galileo'ya, biri Amadeus'a, biri Marsha'ya üyedir ve bu sistemlerden rezervasyon kabul etmektedirler.

Araştırmaya katılan işletmelerin 25 adedi (% 46) internette WEB sayfasına sahiptir. İnternette web sayfası olan işletmelerin % 44'ü web sayfasını sadece reklam ve tanıtım amaçlı olarak kullanmaktayken % 66'sı internet üzerinden rezervasyon kabul etme amaçlı olarak kullanmaktadır.

Tablo 10. İşletmelerin Açık Olduğu Dönemler ve Ortalama Doluluk Oranları

	İşletme Adedi	Yüzdesi
Sezonluk	10	18.52
Yıllık	44	81.48

Sezonluk Çalışan İşletmelerin Ortalama Doluluk Oranları

Doluluk Oranı %	İşletme Sayısı
70 – 75 arası	6
75 – 80 arası	2
90 – 95 arası	1

Yıllık Çalışan İşletmelerin Ortalama
Doluluk Oranları

Doluluk Oranı %	İşletme Sayısı
0 – 49	2
50 – 60	6
60 – 70	5
70 – 80	11
80 – 90	17
90 – 100	3

Araştırmaya katılan işletmelerin % 81.48'i yıl boyu açık işletme olup % 18.52'si sezonluk çalışan işletmelerdir. Yıl boyu açık olan işletmelerin doluluk oranları % 70 – 90 arası yoğunlaşmaktayken sezonluk işletmelerin doluluk oranları % 70 – 75 arasında yoğunlaşmaktadır.

Tablo 11. Müşteri Gruplarının Toplam Oda Satışları İçindeki Payları

Müşteri Grupları	İşletme Sayısı ve Yüzdesi	Doluluktaki ortalama payları (%)
Rezervasyonlu münferit müşteri	49 90	18.29
Rezervasyonsuz münferit müşteri (walk-in)	48 88	9.47
Seyahat acentaları ile gelen münferit müşteri	42 77	28.97
Seyahat acentaları ile gelen grup müşteri	45 83	33.02
Şirket münferit	32 59	21.37
Şirket grup	21 38	11.76
Bağımsız	12 22	6.58

İşletmelerin toplam doluluk oranlarındaki en büyük paya sahip müşteri grubu % 33.02 ile seyahat acentaları ile gelen grup müşteriler ve % 28.97 ile seyahat

acentaları ile gelen münferit müşteriler oluşturmaktadır. Toplam % 33.13 ile şirket müşterileri ve % 27.76 ile münferit müşterilerin payları da büyüktür.

Tablo 12. Müşteri Profili ve Doluluğa Yüzdesel Katkıları

Müşteri Profili	İşletme Sayısı	Doluluğa Yüzdesi	Katkı
İş amaçlı seyahat edenler	41	30.36	
Tatil amaçlı seyahat edenler	47	55.85	
Transit yolcular	32	12.16	
Kongre seminer vb. nedenlerle sey. eden.	35	13.6	
Anadolu kültür turizmi amacıyla gezenler	19	9.42	

İşletmelerin müşteri profilinin % 55.85'ini tatil amaçlı seyahat edenler, % 30.36'sını iş amaçlı seyahat edenler, % 13.6'sını kongre seminer ve benzeri nedenlerle seyahat edenler, %12.16'sını transit yolcular ve % 9.42'sini Anadolu kültür turizmi amacıyla gezenler oluşturmaktadır.

Tablo 13. Önbüroda Çalışan Personel Sayısı

Önbüroda	Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzdesi
0 – 9 arası		12	% 22
10 – 19 arası		29	% 54
20 – 29 arası		10	% 18
30'dan fazla		2	% 4

Önbüroda bellboy-concierge dahil toplam çalışan sayısı 10 –19 arasında yoğunlaşmaktadır. Ortalamaları alındığında işletme başına 15 önbüro çalışanı düşmektedir.

Tablo 14'te Önbüroda çalışan personelin nerelerden temin edildiği gösterilmektedir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu önbüro personelini dört ve iki yıllık yüksek okul mezunu olarak almaktadır. Otelcilik lisesi ve diğer işletmelerden personel alma oranları da yüksektir. İşletmelerin % 24'ü yurt dışından gelen ikinci

kuşaktan kişileri istihdam ederken yalnızca % 7'si yabancı uyruklu personel çalıştırmaktadır.

Tablo 14. Önbüroda Çalışan Personeli Temin Kaynakları

Kaynak	İşletme Sayısı
Dört yıllık Turizm ve Otelcilik Okulları	47
İki yıllık Turizm ve Otelcilik Okulları	39
Otelcilik Lisesi	31
Yurt dışından gelen ikinci kuşak	13
Yabancı uyruklu personel	4
Diğer işletmeler	28

Tablo 15. Önbüro Personeline Yönelik Eğitim Çalışmaları

Hizmet-içi Eğitim Çalışması	İşletme sayısı
Düzenlemiyor	16
Hizmet-içi seminerler	28
Kurslar	10
Yabancı dil kursu	12
Diğer çalışmalar	5

İşletmelerden % 70'i önbüro personeline yönelik bir eğitim etkinliği uygulamaktadır. En yoğun eğitim türü ise hizmet-içi seminerlerdir. Eğitim çalışmaları düzenleyen işletmelerin % 31.5'i yabancı dil kursu düzenlemekte, % 26'sı farklı mesleki kurslar ve % 13'ü farklı eğitim çalışmaları uygulamaktadır.

Tablo 16. Önbüro Çalışanlarının Satışlarda İndirim Yapma Hakkı ve Oranı

İndirim Oranı	% 5	% 10	% 15	% 20	% 25	% 30	% 50
İşletme Sayısı	1	9	9	9	3	14	1

Araştırmaya katılan işletmelerden % 90'ı önbüro personeline satışlarda indirim yapma hakkı tanımaktadır. En sık görülen indirim oranı hakkı ise % 30'dur. Birer işletme % 5 ve % 50 gibi indirim hakkı tanımıştır.

Tablo 17. Önbüroda Satışları Arttırmak İçin Potansiyel ve Önceki Müşterilere Yönelik Promosyon ve Satış Arttırma Çabaları

Satış arttırma teknikleri	Kullanan İşletme
	Sayısı
Fiyat İndirimleri	45
Eski müşterilere özel günlerde (yılbaşı, bayram, doğum günü vs) kart gönderme	32
Müşterilere hediyeler ve çeşitli ikramlar verme	24
Ürün çeşitlendirme ve paket ürün oluşturma	15
Hafta sonu etkinlikleri düzenleme	9
Taksitle satış	3
Kupon verme	2

Konaklama işletmelerinde önbüroda satışları arttırmak için potansiyel ve önceki müşterilere yönelik promosyon ve satış arttırma çabaları içinde en yoğun olarak kullanılan yöntem fiyat indirimleridir. Toplam 45 (% 83) işletme fiyat indirimi kullanırken, 32 işletme eski müşterilere özel günlerde kart göndermekte, 24 (% 44) işletme müşterilere hediye ve çeşitli ikramlar vermekte, 15 (% 27) işletme ise ürün çeşitlendirme ve paket ürün oluşturmaktadır. Yukarıda anılanların dışında hizmet kalitesini arttırma, VIP (Very Important Person-Çok önemli insan) uygulaması ve otelde kalan konukların doğum günü ve evlenme yıldönümü kutlamaları da düzenlenmektedir.

Tablo 18. Otel İçi Satış Geliştirme ve Gelir Arttırmada Önbüroda Kullanılan İç Satış Çabaları

	Kullanan İşletme Sayısı
Kişisel temas	44
Upselling	24
Criss-selling	28
Merchandising	16

İşletme içi satışları arttırmada önbüro tarafından en yoğun kullanılan çaba kişisel temastır. Bunun yanında işletmelerin % 51'i criss-selling (diğer bölümlerdeki mal ve hizmetlerin satılması), % 44'ü upselling (mümkün olduğunca en yüksek fiyatlı mal ve hizmetin [odanın] satılması), % 29'u de merchandising'i (satışların istenen düzeyde olmadığı bölümlerin hizmetlerini satma amaçlı satış noktası oluşturma) kullanmaktadır. İlan, ürün tanıtma ve happy-hour uygulamaları da iç satışları arttırmak için kullanılan tekniklerdendir.

Tablo 19. Önbüro Yöneticilerinin Pazarlama ve Satış Açısından Önbüroyu Değerlendirmeleri

Sorgulanan İfadeler	Kesinlikle aynıKamda-Değil	Aynı kamda-Değil	Kararsız	Aynı Kamda	Kesinlikle Aynı Kamda
Önbüro otel satışlarında oldukça önemli bir bölümdür.			1.9	30.8	67.3
Önbüronun en önemli işlevi oda satışlarını yapmak ve arttırmaktır.	2.0	7.8	2.0	54.9	33.3
Önbüro çalışanları oda ve hizmet satışları konusunda eğitilmelidir.				24.5	75.5
Önbüro çalışanlarının otelin tüm özelliklerini bilmesi gerekir.				13.5	86.5
Önbüroda satışların artırılmasında birer satış elemanı olan önbüro çalışanlarının teşvik edilmesi gerekmektedir.	1.9	1.9	1.9	34.0	60.4
Belirli durumlarda önbüro çalışanlarına kapı fiyatından rack-rate indirim yapma hakkı verilmelidir.	1.9	3.8	1.9	35.8	56.6
Satışların artırılması için otelin önceki konuklarına yönelik işletmeyi hatırlatıcı ve yeniden satışı teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır.				37.7	62.3
Satışları arttırmak için fiyat indirimi işletmenin imajını sarsmaktadır.	11.5	30.8	13.5	28.8	15.4
Geleceğin konaklama işletmelerinde tanıtım ve satış çabaları tamamen bilgisayar tabanlı olacaktır.	7.5	13.2	5.7	32.1	41.5

Önbüro yöneticilerinden konaklama işletmelerinde satışları artırma işlevini yerine getirmede önbüronun etkinliği konusunda dokuz ifadeye katılım dereceleri sorulmuştur. Önbüronun otel satışları konusunda oldukça önemli bir bölüm olduğu konusunda önbüro yöneticilerinin % 98.1' hemfikirdir. % 89.2'si önbüronun en önemli işlevinin oda satışlarını yapmak ve arttırmak olduğunu belirtmişler, bu ifadeye %9.8'i katılmamıştır. Önbüro çalışanlarının satışlar konusunda eğitilmeleri ve önbüro çalışanlarının işletmenin bütün özelliklerini bilmesi gerekliliğini yöneticilerin hepsi kabul etmektedir. Önbüroda satışları arttırmada önbüro çalışanlarının işletmenin bütün özelliklerini bilmesi gerekliliğini yöneticilerin hepsi kabul etmektedir. Önbüro çalışanlarının satışları artırma konusunda teşvik edilmesi gerektiğini düşünenlerin oranı % 94.4'tür. Önbüro çalışanlarına belirli durumlarda indirim yapma hakkı tanınması yöneticilerin % 92.4'ü tarafından kabul edilirken % 5.7'si bu hakkın tanınmasına katılmamaktadır. Bütün yöneticilerin hemfikir oldukları bir diğer ifade ise satışları arttırmak için önceki konuklara yönelik işletmeyi hatırlatıcı ve yeniden satışları teşvik edici çalışmaların yapılması gerektiğidir.

Satışları arttırmada en sık kullanılan yöntem olan fiyat indirimlerinin işletmenin imajını sarstığı konusunda yöneticilerin % 44.2'si olumlu tepki verirken, % 42.3'ü fiyat indirimlerinin işletme imajını sarsmadığı düşüncesindedirler. Geleceğin konaklama işletmelerinde tanıtım ve satış çabalarının tamamen bilgisayar tabanlı olacağı düşüncesine katılan yöneticilerin oranı % 73.6, katılmayanların oranı ise % 18.7'dir.

4.4. Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Değerlendirilmesi

Konaklama işletmelerinin % 31.5'inde pazarlama ve satış bölümü bulunmamaktadır. İşletmenin sınıfı büyüdükçe pazarlama ve satış bölümü bulunma sıklığı artmaktadır. Pazarlama ve satış bölümü bulunsun veya bulunmasın bu işlevden sorumlu olanlar önbüro müdürü ve otel yöneticisidir.

Araştırmaya katılan 54 işletmenin % 83'ünün seyahat acentaları, % 64'ünün tur operatörleri ile çalışması işletmelerin aracı olarak seyahat acentaları ve tur operatörlerine bağımlı kaldıklarını göstermektedir. İşletmelerin doluluklarında

seyahat acentaları ortalama % 61.99 oranında katkıya sahiptir. Burada sevindirici bir durum ise toplantı ve kongre organizatörleri ile çalışan işletme sayısının yüksek çıkmasıdır. Bu durum işletmelerin gelişen kongre turizminin önemini anladıklarını göstermektedir.

Dünya genelinde rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için otellerin birleşerek zincir oluşturma olgusu Türkiye’de de önem kazanmıştır. 13 işletme ulusal bir zincire bağlıdır. Bu da araştırmaya katılan işletmelerin % 24’ünü oluşturmaktadır. İşletmelerin % 66’sı bağımsız ve % 9’u uluslararası zincir oteldir. Zincir otel olduklarını belirten işletmelerin % 77’si bir merkezi rezervasyon sistemine sahiptir. Zincir otellerin merkezi rezervasyon sistemlerine potansiyel müşteriler bireysel olarak, telefonla, internetle, faksla ulaşabilmektedir. Satışları arttırmak için altı işletme merkezi rezervasyon sistemlerine müşterilerinin daha kolay ulaşabilmesi için 0800’lü telefon hatlarına sahiptir.

İşletmelerin % 46’sı sayfiye oteli olmasına rağmen sezonluk çalışan işletme oranı % 18’dir. İşletmelerin % 82’si yıl boyu hizmet vermektedir. Yıl boyu açık olan işletmelerin ortalama doluluk oranları % 70-90 arası yoğunlaşmaktayken sezonluk işletmelerin ortalama doluluk oranları % 70-75 arasındadır. Yıl boyu açık olan işletmelerin doluluk oranlarının daha yüksek olduğu yargısına varmak mümkündür.

Seyahat acentaları ve tur operatörlerinin dışında işletmelerin doluluklarında: münferit müşteriler %27.76, şirket üyeleri % 33.13 oranlarında katkıya sahiptir. İşletmelerin müşteri profilinde ise iş amaçlı seyahat edenler ve tatil amaçlı seyahat edenler yoğunluktadır. Bu iki grup, işletme doluluklarında ortalama % 71.01 katkıya sahiptir. Kongre seminer ve benzeri nedenlerle seyahat edenler % 11.20, transit yolcular % 10.01 ve Anadolu kültür turizmi için gezenler % 9.42 ortalama katkıya sahiptir.

Araştırmada işletmelerin kendi rezervasyon sistemleri dışında başka bir rezervasyon sistemine üye olma veya global dağıtım sistemleri ile çalışma oranı çok düşük çıkmıştır. Yalnız on işletme Utell, Stegenberger, Galileo, Amadeus gibi araçlarla çalışmaktadır.

İşletmeler önbüro çalışanlarını yoğunlukla iki ve dört yıllık turizm ve otel işletmeciliği okullarından temin etmektedirler. Bu da kaliteli hizmet verebilmek için

İşletmelerin istihdam politikalarında olumlu bir yön olarak değerlendirilebilir. Bir diğer çalışan temin kaynağı ise diğer işletmelerdir. İşletmelerde önbüro çalışanlarının ortalama sayısı 15'tir. İşletmelerin % 70'i istihdam ettiği önbüro personeline hizmet içi eğitim çalışması düzenlemektedir ve en yaygın çalışma hizmet içi seminerlerdir.

İşletmeye gelen ve oda isteminde bulunan müşteriler kendilerine sunulan fiyatlarda belli bir indirim yapılmasını istemekte veya pazarlık yapma girişiminde bulunmaktadır. Kapı fiyatından indirim yapmak ise otelin doluluk sorunu olduğu dönemlerde oda satışlarını arttırmak için önemli bir yöntemdir. İşletmelerin % 90.74'ü önbüro personeline kapı fiyatından belirli oranda indirim yapma hakkı tanımaktadır. Bu da önbüro çalışanlarının bireysel satış performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. En sık rastlanılan indirim oranı % 30'dur. Dokuzar işletme % 10, % 15, % 20 indirim hakkı tanırken üç işletme % 25 ve birer işletme % 5 ve % 50 indirim hakkı tanımaktadır.

Önbüroda satışları arttırmak için potansiyel ve önceki müşterilere yönelik promosyon ve satış artırma çabalarının başında fiyat indirimi gelmektedir. İşletmelerin % 83'ü düşen doluluk oranlarını engelleyebilmek için fiyat indirimlerine başvurmaktadır. Bu sonuç satış ağırlıklı pazarlama anlayışının hala devam ettirildiğini göstermektedir. Eski müşterilere yönelik tekrar satış yapma amaçlı çaba ise müşterilere özel günlerde (yılbaşı, bayram, doğum günü vb.) kart gönderimidir. İşletmelerin % 59'u kart gönderirken % 44'ü müşterilere çeşitli hediyeler ve ikramlar sunmaktadır.

Konaklama sektöründe en büyük gelir kaynağı oda satışlarından sağlanmasına karşın işletmenin sunduğu diğer hizmetlerin de satılması gerekmektedir. Bu en kolay satış yöntemidir. Çünkü müşteri halihazırda işletmededir. Müşterilerin otelin diğer ürün ve hizmetlerini tüketmesi için de uğraşmak gerekmektedir. Otel iç satışlarını arttırmak için önbüroda en sık kullanılan çaba müşteriyle bire bir ilişki esnasında satış yapmaya çalışmaktır. Aynı zamanda önbüroda otelin diğer birimlerinin mal ve hizmetleri satılmaya çalışılmaktadır (criss-selling). İşletmelerin % 44'ü oda satışlarında en yüksek fiyatlı odayı satmaya çalışmakta (upselling), % 29'u ise satışların istenen düzeyde olmadığı bölümlerin ürün ve hizmetlerini satma amaçlı satış noktası oluşturma (merchandising) tekniği kullanmaktadır.

Önbüro yöneticileri, önbüronun satışları arttırmada oldukça önemli bir bölüm olduğu, önbüro çalışanlarının satışlar konusunda eğitilmesi gerektiği, önceki müşterilere yönelik işletmeyi hatırlatıcı ve yeniden satışı teşvik edici çalışmalar yapılması gerektiği konularında hemfikirdirler. Yöneticilerin % 44.2'si fiyat indiriminin işletmenin imajını sarstığını düşünüyor olmalarına rağmen % 90,74'ünün çalışanlara % 50'lere varan fiyat indirimini yapma hakkı tanınması ise bir çelişkidir. Bunun nedeni ise işletmelerin pazar araştırmalarına dayanan yöntemlerle fiyat indirimlerine gitmemeleri olabilir.

SONUÇ

✓Seyahat hareketlerine katılanların zevk ve beğenileri, seyahat nedenleri farklılık gösterdiğinden konaklama ihtiyaçlarının karşılanması için konaklama işletmesi çeşitleri de farklılık göstermiştir. Ancak konaklama işletmesinin türü ne olursa olsun belirli bir örgütsel yapıya ve işlevlerin bölünmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bölümlerin başında, konukların karşılandığı, ağırlandığı ve uğurlandığı yer olan önbüro gelmektedir. Önbüro konunun işletmede ilk başvuracağı, işletme hakkında ilk izlenimini edineceği yerdir. Aynı zamanda otelin satışa hazır ürün ve hizmetlerinin sunulduğu noktadır.

Konaklama işletmelerinin son yıllarda sayısal olarak artmasına paralel olarak talebin yönlendirilmesi işletmelerin satışlarını ve gelirlerini arttırabilmek için satış geliştirici etkinlikler düzenlenmesini gerektirmiştir. Konaklama işletmelerinde satış geliştirme ve gelir arttırma etkinliklerinin yerine getirilmesinde, işletmenin iletişim merkezi olan önbüronun etkinlik derecesi yüksektir. Öncelikle önbüro, oda satışlarının gerçekleştirildiği yerdir ve geleneksel sipariş alıcı konumundan sıyrılarak satış geliştirme ve gerçekleştirme görevlerini de üstlenen işlevsel bir bölüm haline gelmiştir.

Satış geliştirme, satıcı ile alıcı arasında, alıcıyı satıcının ürün ve hizmetlerini satın almaya ikna edecek iletişim yöntemini karşılamak için kullanılan bir kavramdır. Satış yapma, potansiyel müşteriyi belirli bir malı satın almaya ikna edecek şekilde yapılan çalışmadır. Satış geliştirmenin de diğer işletme etkinlikleri gibi planlanması, programlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde satış geliştirme ürün talebinin genellikle mevsimsel olması, talebin fiyata duyarlı olması, marka bağımlılığının yoğun olmaması ve rekabetin çok sıkı olmasından dolayı önemlidir. Son yıllarda artan rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için konaklama işletmeleri satış çabaları

konusunda yoğun çaba harcamaya başlamışlar, işletme içinde bu görevi üstlenen işlevsel bölümler oluşturmuşlardır.

Konaklama işletmelerinde satışlar dolaylı ve doğrudan olmak üzere ikiye ayrılır. Dolaylı satışlarda seyahat acentaları, tur operatörleri, global dağıtım kanalları ve zincir işletmelerin merkezi rezervasyon sistemleri gibi araçlar kullanılırken doğrudan satışlarda tüketici ile yüz yüze gelmeyi ya da doğrudan iletişim kurmayı amaçlayan, kişisel satış, telefonla satış, posta ve basın yolu ile satış, internetle satış gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Otel dışı satış geliştirmede potansiyel konukların işletmeye çekilmesi amaçlı, pazar bölümlendirme ve hedef pazar belirleme, ürün çeşitlendirme, birleşik ürün oluşturma, fiyat farklılaştırma yöntemleri kullanılmaktadır. Otelde kalan konukların diğer otel hizmetlerinden daha fazla tüketmesi ve otel gelirlerinin artırılması için kişisel temas, upselling, criss-selling, merchandising gibi teknikler kullanılmaktadır.

Konaklama işletmelerinin gelirlerini artırma amacıyla doğru odanın doğru müşteriye, uygun fiyatla satılabilmesini amaçlayan, yeni gelişmekte olan bir sistem olarak getiri yönetimi de önbüro tarafından etkin olarak kullanılabilir bir yöntemdir. Getiri yönetiminde talep ve arz değişimlerine göre fiyat değiştirilmekte ve fiyat kararları getiri formülleri ile yapılan hesaplamalara göre alınmaktadır.

Konaklama işletmelerinde doluluk oranlarının artırılması, dolayısıyla gelirin en çoklanması için otel pazarlamasında satış yönlü pazarlama anlayışının terk edilerek tüketici odaklı pazarlama anlayışına geçilmesi gerekmektedir. Araştırmada 4 ve beş yıldızlı otellerin % 31.5'inde hala bir pazarlama ve satış bölümü bulunmadığı görülmüştür. İşletme açısından bu işlev hala otel yöneticisi, diğer bölüm yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir. Pazarlama ve satışın farklı bir uzmanlık alanı olduğu göz önünde tutularak işletme içerisinde bu işlev için ayrı bir pazarlama ve satış bölümü oluşturulmalıdır. Böylelikle konaklama işletmelerinin modern pazarlama bilim ve tekniklerinden yararlanması sağlanacaktır.

Konaklama işletmelerinin tur operatörleri ve seyahat acentalarına bağımlılıkları yüksektir. Bundan dolayı seyahat acentalarının ve tur operatörlerinin isteklerine karşı çıkılması mümkün görünmemektedir. Bu bağımlılığın azaltılması için farklı pazarlama ve satış geliştirme yöntemlerine ağırlık kazandırılmalıdır. Bu

amaçla zincir işletmelerin bilgi birikimi ve yönetim teorilerinden yararlanabilmek için ulusal ve uluslar arası zincirlere üye olma düşünülebilecek seçeneklerden biridir.

Yıl boyu çalışan işletmelerin doluluk oranlarının sezonluk işletmelere göre yüksek olduğundan sezonluk işletmelerin yıl boyu açık kalabilmek için pazar çeşitlendirme, iç pazara yönelme gibi uygulamalara gitmesi gerekmektedir. Ayrıca üçüncü yaş turizmi, kongre turizmi gibi alternatifler değerlendirilebilir.

Konuğun tekrar aynı işletmeyi tercih etmesi kaliteli bir hizmet sonucu memnun kalmasına bağlıdır. Kaliteli hizmet verebilmek için müşteri ilişkilerine önem verilmelidir. Kaliteli bir hizmet vermenin tek yolu ise turizm eğitimi almış, kalifiye çalışanların istihdam edilmesi gerekmektedir. Araştırma sonuçlarında işletmelerin % 87'sinin önbüro çalışanlarını dört yıllık, % 72'sinin iki yıllık turizm okullarından temin ettiği görülmektedir. İşletmelerin % 70'i önbüro çalışanlarına çeşitli hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlemektedir. Özellikle konuk memnuniyetini ve satışları arttırmada önemli bir yere sahip önbüro çalışanlarının kalifiye olmasının yanında hizmet-içi eğitimlerle bilgi ve tecrübelerinin artırılması, yenilenmesi ve tazelenmesi hedeflenmelidir.

Önbüro çalışanlarının münferit satışlarda kişisel becerisini daha iyi kullanabilmesi için kapı fiyatından makul oranlarda indirim yapma hakkı verilmesi satış çabaları açısından yararlı olacaktır.

Satışları arttırmak için önceki konuklara yönelik müşteri profili dosyalarından yararlanılarak özel günlerde kart gönderme doğum ve evlilik günleri izlenerek otelde konakladığı dönemlere denk gelmesi durumunda kutlama hazırlama gibi etkinliklerin müşteri memnuniyetini artırıcı ve yeniden satışı destekleyici göz önünde tutulmalı, bu tür çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

İşletmelerde oda doluluk oranlarını arttırmak ve diğer işletmelerle rekabet etmek için en sıklıkla kullanılan yöntem olarak fiyat farklılaştırma ve fiyat indirimleridir. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin % 83'ü düşen doluluk oranlarını önleyebilmek için fiyat indirimlerine başvurmaktadır. Bu uygulama tüketicilerin daha düşük fiyat beklentilerinin artmasına, dolayısıyla işletme ve ulusal ekonomi açısından gelir kaybına yol açmaktadır. Fiyat indirimlerine gitmek yerine fiyatta oynama yapılmadan tur operatörleri ve seyahat acentalarına yönelik özendirici

çalışmalar, iç pazara yönelme, taksitle satış gibi alternatifler denenmelidir. Ayrıca potansiyel konuğun işletmeye daha kolay ulaşmasını sağlamak amacıyla teknolojinin 0 800'li hatlar ve internet gibi olanaklarından yararlanmak da yararlı olacaktır.

İşletme içindeki konukların memnuniyetlerinin artırılması ve işletmenin diğer hizmet ve ürünlerini tüketmelerinin desteklenmesi, özellikle önbüro çerçevesinde kişisel temasa ve haberdar etme amaçlı ilan, pano, satışların istenen düzeylerde olmadığı bölümlerde çeşitli etkinlikler düzenlenmesinin yoğunlaştırılması iç satışların gelişmesine de yardımcı olacaktır.

EK-1

ÖRNEK KONTENJAN ANLAŞMASI

Hermes Turizm, Danışmanlık ve Ticaret Ltd. Şti. (Hermes Seyahat Acentası) ile Oteli aralarında aşağıdaki koşullarla anlaşmaya varmışlar ve sözleşme hükümlerine uymayı karşılıklı olarak kabul ve taahhüt etmişlerdir.

Taraflar bu sözleşmede bundan sonra OTEL ve ACENTA olarak anılacaklardır.

1) SÖZLEŞMENİN SÜRESİ:

Sözleşme, 01/04/1996 ile 31/10/1996 tarihleri arasında geçerlidir.

2) KONTENJAN TAHSİSİ:

Otel Acenta'ya back to back kullanılmak koşulu ile sözleşme süresince () odayı kontenjan olarak vermeyi kabul eder.

Acenta kontenjan olarak aldığı odaları pazarında faaliyet gösteren isimli Tour Operatörünün pazarlamasına tahsis edecektir. Bunların dışında her hangi bir Tour Operatörü adına bu odalar kullanılmayacaktır.

3) KONTENJAN KULLANIM ŞARTLARI:

- A- Acenta, kontenjanını sürekli ve kesintisiz (back-to-back) olarak kullanacaktır.
B- Kesin isim listesi müşteri giriş tarihinden Period I için 3, Period II ve III için 14 gün, Period IV için 7 gün önce Otel'e bildirecektir. Opsiyon süresinden sonraki talepler Sor-Sat şeklinde oda durumu müsait olduğu takdirde Otel tarafından karşılanacaktır.
C- Opsiyon süresinden sonra iptal edilen her oda için Acenta Otel'e 3 (ÜÇ) günlük yarım pansiyon "NO SHOW" ücreti ödemek zorundadır.
D- Acenta, kontenjanını Otel'in yazılı onayı olmadan başka bir acentaya devredemez.
E- Acenta getirdiği her müşteri için rezervasyon fişi (voucher) hazırlar ve Otel'e gönderir.
F- Acenta konuklarının odayı boşaltma saati en geç 12:00'dir. Odaların boşaltılmaması durumunda tam gün ücreti uygulanır.

4. FİYATLAR VE PERİODLAR:

Period I	01 Nisan 1996	-	10 Mayıs 1996
Period II	11 Mayıs 1996	-	05 Temmuz 1996
Period III	06 Temmuz 1996	-	30 Eylül 1996
Period IV	01 Ekim 1996	-	31 Ekim 1996

	I	II	III	IV
İki kişilik oda kişi başı	34 DM	49 DM	64 DM	44 DM
Tek kişilik oda	41 DM	59 DM	77 DM	53 DM
İlave yatak	28 DM	40 DM	52 DM	36 DM
Dubleks oda (min. 3 kişi)	102 DM	147 DM	192 DM	132 DM
Bungalov farkı	8 DM	8 DM	8 DM	8 DM
Tam pansiyon farkı	12 DM	15 DM	15 DM	15 DM

Çocuklar; 0 – 6 Yaş arası ücretsiz
7 – 12 Yaş arası % 50 indirimlidir.

İndirimler ancak ebeveyn ile birlikte aynı odada kalan çocuklar için geçerlidir.

Ancak; standart odada tek bir yetişkin ile 0 – 12 yaş arasında bir çocuk kaldığı takdirde, yetişkine “iki kişilik bir odada bir kişi” fiyatı, çocuğa ise “ilave yatak fiyatı uygulanır.

Bir standart odada bir yetişkin ile 0 – 12 yaş grubu 2 çocuğun kaldığı durumlarda iki kişi double fiyatı uygulanır

Bir standart odada Anne ve Baba ile 0 – 6 yaş grubu iki çocuğun kalması durumunda; 1. çocuktan ücret alınmaz, 2. çocuğa % 50 indirim uygulanır.

Dubleks odalarda en az üç kişilik fiyat uygulanır. Üçüncü kişi 0 – 12 yaş grubunda olsa bile yetişkin fiyatı alınır. Bu odalarda çocuk uygulaması 4. ve 5. şahıslar için geçerlidir.

Yukarıdaki kayıtlı fiyatlar yarım pansiyon (HB) net fiyatlar olup, % 15 KDV dahildir.

Fiyatlar “TL” olarak “OTEL” tarafından her ayın başından 20 gün önce “ACENTA”ya bildirilir.

5. ÖN ÖDEME:

Acenta aldığı oda kontenjanının her odası için 25.000.000.-TL (Yirmibeşmilyon Türk Lirası) yaz avansını 31.03.1996 tarihine kadar Otel'in Bankası nolu hesabına yatırmak zorundadır.

6. ÖN ÖDEMELERİN GERİ ÖDENMESİ:

Otel, Acenta'nın 31 Ekim 1996 tarihi itibarıyla Borç/Alacak bakiyesine göre ön ödeme tutarını faturalardan düşerek Türk Lirası (TL) olarak geri ödeyecektir.

7. FATURALARIN ÖDENMESİ:

Otel, müşterinin ayrılışını takiben faturayı düzenleyerek Acenta'ya gönderir. Acenta faturaların ibrazını takip eden 14 (ONDÖRT) gün içinde ödemeyi yapmayı kabul ve taahhüt eder. Süresi içinde ödenmeyen fatura bedellerine Turizm Bakanlığı Genelgesi doğrultusunda gecikme faizi uygulanacağı gibi, sözleşme döneminde iki defa geç ödenmesi halinde Otel'in sözleşmeyi tek taraflı fesih hakkı doğar.

8. ÖZEL HÜKÜMLER:

- A- 4. Maddede kayıtlı fiyatlar, yatak, sabah kahvaltısı (açık büfe), ve akşam yemeği (açık büfe) içerir. Bunun dışındaki ekstralar ücrete tabidir.
- B- Acenta, her on beş günde bir, satış durumuna ilişkin satış tahminini (Forecast) Otel'e gönderecektir. Acentanın kontenjan performansına bakılarak, otel acentanın sezon içerisinde kontenjan odalarının sayısını azaltma veya yükseltme yetkisine sahiptir.
- C- Acenta konuklarının, Otel'den ayrılış saati 12:00, Otel'e giriş saati 14:00'dür. Bu saatten önce Otel, Acenta konuklarına oda tahsis etmek zorunda değildir.

- D- Yemek saati bittikten sonra gelen müşterilere Restaurant'ta soğuk tabak servisi yapılır. Ayrıldığı sabah ise kahvaltı verilir.
- E- Otel sözleşme süresi boyunca ihtiyaç halinde satışları durdurma (stop sale) hakkına sahiptir.
- F- Acenta, kataloglarına basacağı bilgilerin onayını Otel'den alacaktır. Onay alınmaması durumunda, acentanın reklam broşür ve ilanlarında resim ve metinlerin gerçeğe uygun olmaması halinde Otel hiçbir sorumluluk almaz.
- G- İşbu sözleşme veya uygulamasını ilgilendiren her türlü yazışma, bildirim, taahhütlü mektup, telefax veya elden teslim suretiyle tarafların aşağıda gösterilen adreslerine veya telefax numaralarına yapılır.

Taraflar aşağıda yazılı adres ve numara değişikliklerini karşı tarafa 7 (Yedi) gün önce bildirmekle yükümlüdür.

(OTEL TİCARİ ÜNVANI ADRESİ VE TELEFON VE TELEFAX NUMARALARI)

(ACENTA TİCARİ ÜNVANI ADRESİ VE TELEFON VE TELEFAX NUMARALARI)

9. DİĞER HÜKÜMLER:

- A- Acenta kontenjan olarak aldığı odaları sadece "Back to back" müşterisi için kullanabilir.
- B- Acenta rehberine free oda verilmez. Yiyecek, içecek ve ekstra harcamalarında % 25 tenzilat uygulanır.
- C- Kedi, köpek ve diğer evcil hayvanlar Otel'e kabul edilmez.

10. UYUŞMAZLIK:

Bu sözleşmenin tatbikatından doğabilecek uyuşmazlıklar konusunda İstanbul Mahkemeleri ve İcra daireleri yetkilidir.

İş bu sözleşme sayfa olarak, .../.../19.. tarihinde taraflar arasında 2 (İKİ) nüsha olarak huzurda kabul ve imza edilmiştir.

“ACENTA”

“OTEL”

EK-2

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖN TEST ANKETİ

Sayın.....,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak "Önbüronun Satış geliştirme ve Gelir Arttırmadaki İşlevinin Yapısal Analizi" adlı yüksek lisans tez çalışmasını sürdürmekteyim. Konaklama işletmelerinden veri toplamak amacıyla aşağıda gördüğünüz anketi hazırladım. Ancak bu anket ön anketi olduğundan sizin fikirleriniz ve eleştirileriniz doğrultusunda tekrar hazırlanarak ülke genelinde 150'ye yakın işletmeye gönderilecektir. Bu anketi doldurduktan sonra anketle ilgili yorum ve eleştirilerinizi ve sorulmasında yarar gördüğünüz soruları faksla tarafıma iletirseniz beni memnun edeceksiniz. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,
Medet YOLAL

Faks No: 0-222-3356651

Soru 1: Otelinizin işletmeye açılış yılı ve sınıfı nedir?

- () 4 yıldızlı şehir oteli 19__
 () 4 yıldızlı sayfiye oteli 19__
 () 5 yıldızlı şehir oteli 19__
 () 5 yıldızlı sayfiye oteli 19__

Soru 2: Otelinizin oda ve yatak kapasitesi nedir?

___ oda ___ yatak

Soru 3: Otel bünyenizde satış ve pazarlama bölümü var mı?

- () Evet () Hayır

Soru 4: Satış ve pazarlama bölümü dışında satış ve pazarlama fonksiyonunu yürütenler kimlerdir?

- () Otel yöneticisi
 () Satış ve pazarlamadan sorumlu müdür yardımcısı
 () Önbüro müdürü
 () Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

Soru 5: Otelinizin pazarlamasında aşağıdaki hangi araçlarla çalışmaktasınız ve doluluk oranlarınızdaki payları nedir?

- () Seyahat acentaları % ___
 () Tur operatörleri % ___
 () Zincir işletmeler % ___
 () Hava yolları % ___
 () Toplantı ve kongre organizatörleri % ___
 () Şirket seyahat yöneticileri % ___
 () Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

Soru 6: Otelinizin mülkiyet durumu nedir?

- () Uluslar arası zincir otel
 () Ulusal zincir otel
 () Bağımsız otel

Soru 7: Oteliniz bir zincir otel ise merkezi rezervasyon ofisiniz var mı?

- () Var () Yok

potansiyel müşterileriniz merkezi rezervasyon ofisinize nasıl ulaşıyor?

- () Bireysel olarak
 () 0 800'lü hatlarla
 () Telefonla
 () İnternetle

Soru 8: Bağımsız bir otel iseniz otellerin üye olduğu merkezi rezervasyon sistemini ya da Global Dağıtım Sistemine dahil misiniz?

- () Evet () Hayır

Yanıtınız evet ise hangi sisteme bağlısınız?

- () Utell
 () Best Western
 () Steigenberger
 () Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

Soru 9: İnternette WEB sayfanız var mı?

- () Evet () Hayır

Soru 10: İnternette WEB sayfanız varsa hangi amaçla kullanıyorsunuz?

- () Sadece reklam amaçlı
 () İnternet üzerinden rezervasyon kabul etmek için

Soru 11: Geçtiğimiz yıl otelinizin doluluk oranı nedir?

Yıl bazında % _____

Sezon bazında % _____

Soru 12: Müşteri geliş şekilleri ve yüzdeleri nelerdir?

- () Rezervasyonlu münferit müşteri % ____
 () Rezervasyonsuz münferit müşteri % ____
 () Seyahat acentaları ile gelen münferit müşteriler % ____
 () Seyahat acentaları ile gelen grup müşteriler % ____
 () Diğerleri % ____

Soru 13: Müşteri profiliniz ve yüzdeleri nedir?

- () İş amaçlı seyahat edenler % ____
 () Tatil amaçlı seyahat edenler % ____
 () Transit yolcular % ____
 () Kongre, seminer ve benzeri sebeplerle seyahat edenler % ____
 () Anadolu kültür turizmi amacıyla gezenler % ____
 () Diğerleri % ____

Soru 14: Önbüroda çalışan personel sayısı nedir?

Soru 15: Önbüroda çalışan personelinizi hangi kaynaklardan temin ediyorsunuz?

- () Dört yıllık Turizm ve Otelcilik Okulları
 () İki yıllık Turizm ve Otelcilik Okulları
 () Otelcilik lisesi
 () Diğer işletmeler

Soru 16: Önbüro personelinize yönelik hizmet-içi kurslar düzenliyor musunuz?

- () Hayır
 () Hizmet-içi seminerler
 () Kurslar
 () Yabancı dil kursları
 () Diğer

Soru 17: Önbüro personelinin satışlarda indirim yapma inisiyatifi var mı?

- () Evet () Hayır

Yanıtınız EVET ise kapı fiyatından (rack-rate) ne kadar indirim yapabilirler?

- () % 5 () % 10 () % 15
() % 20 () % 25 () % 30

Soru 18: Önbüro olarak satışlarınızı arttırmak için potansiyel ve önceki müşterilerinize ne tür promosyonlar ve satış arttırma yöntemleri uygulamaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Fiyat indirimleri
() Kupon verme
() Müşterilere hediye verme
() Eski müşterilere özel günlerde (yılbaşı, bayram, doğumgünü vs.) kart gönderme
() Hafta sonu etkinlikleri düzenleme
() Taksitle satış
() Ürün çeşitlendirme ve paket ürün oluşturma
() Diğer

Soru 19: Otel içi satış geliştirme ve gelir arttırma konusunda önbüroda kullanılan satış çabaları nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Kişisel temas
() Upselling
() Criss-selling
() Merchandising
() Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

Soru 20: Önbüroda satış geliştirme ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere 1-KAK-D (kesinlikle aynı kanıda değilim), 2-AK-D (aynı kanıda değilim), 3-K (kararsızım), 4-AK (aynı kanıdayım), 5-KAK (kesinlikle aynı kanıdayım) şeklinde işaretleyerek değerlendiriniz.

***Önbüro otel satışlarında oldukça önemli bir bölümdür.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Önbüronun en önemli işlevi oda satışlarını yapmak ve arttırmaktır.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Önbüro çalışanları oda ve hizmet satışları konusunda eğitilmelidir.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Önbüro çalışanlarının otelin tüm özelliklerini bilmesi gerekir.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Önbüroda satışların arttırılmasında birer satış elemanı olan önbüro çalışanlarının teşvik edilmesi gerekmektedir.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Belirli durumlarda önbüro çalışanlarına kapı fiyatından (Rack-rate) belirli bir oranda indirim yapma yetkisi verilmelidir.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Satışların arttırılması için otelin önceki konuklarına yönelik olarak işletmeyi hatırlatıcı ve yeniden satışı teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Satışları arttırmak için fiyat indirimi işletmenin imajını sarsmaktadır.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Geleceğin konaklama işletmelerinde tanıtım ve satış çabaları tamamen bilgisayar temelli olacaktır.**

1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

Anket burada bitmiştir. İlginiz ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Katılımcının Adı-Soyadı:

İşletmenin Adı:

EK-3

ARAŞTIRMA ANKET SORULARI

Sayın Katılımcı,

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak "Önbüronun Satış geliştirme ve Gelir Arttırmadaki İşlevinin Yapısal Analizi" adlı yüksek lisans tez çalışmasını sürdürmekteyim. Konaklama işletmelerinden veri toplamak amacıyla aşağıda gördüğünüz anketi hazırladım. Anketin önbüro müdürü tarafından doldurulması toplanacak verilerin etkililiği açısından önem taşımaktadır. Anketi en kısa sürede doldurarak ilişikteki geri dönüş zarfı içerisinde göndermenizi önemle rica ediyorum. Göstereceğinizi ilgiye şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,
Medet YOLAL

Anketi faksla ulaştırmak için faks numarası: 0-222-3356651

Soru 1: Otelinizin işletmeye açılış yılı ve sınıfı nedir?

- () 4 yıldızlı şehir oteli 19__
 () 4 yıldızlı sayfiye oteli 19__
 () 5 yıldızlı şehir oteli 19__
 () 5 yıldızlı sayfiye oteli 19__

Soru 2: Otelinizin oda ve yatak kapasitesi nedir?

___ oda ___ yatak

Soru 3: Otel bünyenizde satış ve pazarlama bölümü var mı?

- () Evet () Hayır

Soru 4: Satış ve pazarlama bölümü dışında satış ve pazarlama fonksiyonunu yürütenler kimlerdir?

- () Otel yöneticisi
 () Satış ve pazarlamadan sorumlu müdür yardımcısı
 () Önbüro müdürü
 () Zincir otel merkez yönetimi
 () Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

Soru 5: Otelinizin pazarlamasında aşağıdaki hangi araçlarla çalışmaktasınız ve doluluk oranlarınızdaki payları nedir?

- () Seyahat acentaları % ____
 () Tur operatörleri % ____
 () Zincir işletmelerin merkezi rezervasyon sistemi % ____
 () Hava yolları % ____
 () Toplantı ve kongre organizatörleri % ____
 () Şirket seyahat planlamacıları % ____
 () Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

Soru 6: Otelinizin mülkiyet durumu nedir?

- () Uluslararası Zincir Otel
 () Ulusal Zincir Otel
 () Bağımsız Otel

Soru 7: Oteliniz bir zincir otel ise merkezi rezervasyon ofisiniz var mı?

- () Var () Yok

potansiyel müşterileriniz merkezi rezervasyon ofisinize nasıl ulaşıyor?

- () Bireysel olarak
 () 0 800'lü hatlarla
 () Telefonla
 () İnternetle
 () Faksla
 () Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

Soru 8: Bağımsız bir otel işletmesi iseniz otellerin üye olduğu merkezi rezervasyon sistemini ya da Global Dağıtım Sistemine dahil misiniz?

- () Evet () Hayır

Yanıtınız evet ise hangi sisteme bağlısınız?

- () Utell () Galileo
 () Best Western () Worldspan
 () Steigenberger () Sabre
 () Diğer (Lütfen belirtiniz) _____ () Amadeus

Soru 9: İnternette WEB sayfanız var mı?

- () Evet () Hayır

Soru 10: İnternette WEB sayfanız varsa hangi amaçla kullanıyorsunuz?

- () Sadece reklam ve tanıtım amaçlı
 () İnternet üzerinden rezervasyon kabul etmek için

Soru 11: Geçtiğimiz yıl otelinizin doluluk oranı nedir?

Yıl boyu açık bir işletme iseniz % _____

Sezonluk çalışan bir işletme iseniz % _____

Soru 12: Müşteri geliş şekilleri ve yüzdeleri nelerdir?

- () Rezervasyonlu münferit müşteri % _____
 () Rezervasyonsuz münferit müşteri (Walk-in) % _____
 () Seyahat acentaları ile gelen münferit müşteriler % _____
 () Seyahat acentaları ile gelen grup müşteriler % _____
 () Şirket münferit % _____
 () Bağımsız % _____
 () Diğerleri % _____

Soru 13: Müşteri profiliniz ve yüzdeleri nedir?

- () İş amaçlı seyahat edenler % _____
 () Tatil amaçlı seyahat edenler % _____
 () Transit yolcular % _____
 () Kongre, seminer ve benzeri sebeplerle seyahat edenler % _____
 () Anadolu kültür turizmi amacıyla gezenler % _____
 () Diğerleri % _____

Soru 14: Önbüroda çalışan personel sayısı nedir?

Soru 15: Önbüroda çalışan personelinizi hangi kaynaklardan temin ediyorsunuz?

- () Dört yıllık Turizm ve Otelcilik Okulları
 () İki yıllık Turizm ve Otelcilik Okulları
 () Otelcilik lisesi
 () Yurt dışından gelen ikinci kuşak
 () Yabancı uyruklu personel
 () Diğer işletmeler

Soru 16: Önbüro personelinize yönelik hizmet-içi kurslar düzenliyor musunuz?

- () Hayır () Hizmet-içi seminerler () Kurslar
() Yabancı dil kursları () Diğer

Soru 17: Önbüro personelinin satışlarda indirim yapma inisiyatifi var mı?

- () Evet () Hayır

Yanıtınız EVET ise kapı fiyatından (rack-rate) ne kadar indirim yapabilirler?

- () % 5 () % 10 () %15
() %20 () % 25 () % 30

Soru 18:Önbüro olarak satışlarınızı arttırmak için potansiyel ve önceki müşterilerinize ne tür promosyonlar ve satış artırma yöntemleri uygulamaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Fiyat indirimleri
() Kupon verme
() Müşterilere hediye verme
() Eski müşterilere özel günlerde (yılbaşı, bayram, doğumgünü vs.) kart gönderme
() Hafta sonu etkinlikleri düzenleme
() Taksitle satış
() Ürün çeşitlendirme ve paket ürün oluşturma
() Diğer

Soru 19: Otel içi satış geliştirme ve gelir artırma konusunda önbüroda kullanılan satış çabaları nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Kişisel temas
() Mümkün olduğunca en yüksek odanın satılması (Upselling)
() Diğer bölümlerdeki mal ve hizmetlerin satılması (Criss-selling)
() Satışların istenen düzeyde olmadığı bölümlerin hizmetlerini satma amaçlı satış noktası oluşturma (Merchandising)
() Diğer (Lütfen belirtiniz) _____

Soru 20: Önbüroda satış geliştirme ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere 1-KAK-D (kesinlikle aynı kanıda değilim), 2-AK-D (aynı kanıda değilim), 3-K (kararsızım), 4-AK (aynı kanıdayım), 5-KAK (kesinlikle aynı kanıdayım) şeklinde işaretleyerek değerlendiriniz.

***Önbüro otel satışlarında oldukça önemli bir bölümdür.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Önbüronun en önemli işlevi oda satışlarını yapmak ve arttırmaktır.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Önbüro çalışanları oda ve hizmet satışları konusunda eğitilmelidir.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Önbüro çalışanlarının otelin tüm özelliklerini bilmesi gerekir.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Önbüroda satışların arttırılmasında birer satış elemanı olan önbüro çalışanlarının teşvik edilmesi gerekmektedir.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Belirli durumlarda önbüro çalışanlarına kapı fiyatından (Rack-rate) belirli bir oranda indirim yapma yetkisi verilmelidir.**

- 1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Satışların arttırılması için otelin önceki konuklarına yönelik olarak işletmeyi hatırlatıcı ve yeniden satışı teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır.**

1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Satışları arttırmak için fiyat indirimi işletmenin imajını sarsmaktadır.**

1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

*** Geleceğin konaklama işletmelerinde tanıtım ve satış çabaları tamamen bilgisayar temelli olacaktır.**

1-) KAK-D 2-) AK-D 3-) K 4-) AK 5-) KAK

Anket burada bitmiştir. İlginiz ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Katılımcının Adı-Soyadı :

İşletmenin Adı :

EK-4

ARAŞTIRMA ÇÖZÜMLEMESİNİN BİLGİSAYAR ÇIKTILARI

Statistics

	N		Mean	Sum
	Valid	Missing		
CRS	32	22	1,0625	34,00
CRS.1	32	22	,5313	17,00
CRS.2	32	22	,1875	6,00
CRS.3	32	22	,9063	29,00
CRS.4	32	22	,2813	9,00
CRS.5	33	21	,9394	31,00
ÇALIŞAN	53	1	15,1132	801,00
DOLU.SEZ	10	44	77,7000	777,00
DOLU.YIL	44	10	73,2295	3222,10
INHAKKI	54	0	1,0926	59,00
INORANI	50	4	19,1000	955,00
INTERNET	54	0	1,3889	75,00
ISATIŞ1	53	1	,8302	44,00
ISATIŞ2	53	1	,4528	24,00
ISATIŞ3	53	1	,5283	28,00
ISATIŞ4	53	1	,3019	16,00
MÜLKİYET	54	0	2,5741	139,00
S.8	54	0	1,4444	78,00
S.8A	54	0	,6296	34,00
S1	54	0	2,2037	119,00
S2ODA	54	0	180,7037	9758,00
S2YATAK	54	0	363,0741	19606,00
S3	54	0	1,3148	71,00
S4.1	54	0	,5556	30,00
S4.2	54	0	,2407	13,00
S4.3	54	0	,6667	36,00
S4.4	54	0	,2407	13,00
S5.1YÜZD	47	7	43,2766	2034,00
S5.2YÜZD	46	8	23,0652	1061,00
S5.3YÜZD	47	7	4,7660	224,00
S5.4YÜZD	47	7	1,9574	92,00
S5.5YÜZD	47	7	7,1702	337,00
S5.6YÜZD	47	7	9,6809	455,00
SORU12.1	51	3	17,2157	878,00
SORU12.2	51	3	8,9216	455,00
SORU12.3	51	3	23,8627	1217,00
SORU12.4	51	3	29,1373	1486,00
SORU12.5	51	3	13,4118	684,00
SORU12.6	51	3	4,8431	247,00
SORU12.7	51	3	1,5490	79,00
SORU13.1	52	2	23,8654	1241,00

Statistics

	N		Mean	Sum
	Valid	Missing		
SORU13.2	52	2	50,4808	2625,00
SORU13.3	52	2	7,4615	388,00
SORU13.4	52	2	9,1538	476,00
SORU13.5	52	2	3,4423	179,00
SORU15.1	54	0	,8704	47,00
SORU15.2	54	0	,7222	39,00
SORU15.3	54	0	,5741	31,00
SORU15.4	54	0	,2407	13,00
SORU15.5	54	0	7,4E-02	4,00
SORU15.6	54	0	,5185	28,00
SORU16.1	54	0	,2963	16,00
SORU16.2	54	0	,5185	28,00
SORU16.3	53	1	,1887	10,00
SORU16.4	54	0	,2222	12,00
SORU16.5	54	0	9,3E-02	5,00
SORU18.1	54	0	,8333	45,00
SORU18.2	54	0	3,7E-02	2,00
SORU18.3	54	0	,4444	24,00
SORU18.4	54	0	,5926	32,00
SORU18.5	54	0	,1667	9,00
SORU18.6	54	0	5,6E-02	3,00
SORU18.7	54	0	,2778	15,00
SORU20.1	52	2	4,6538	242,00
SORU20.2	51	3	4,0980	209,00
SORU20.3	53	1	4,7547	252,00
SORU20.4	52	2	4,8654	253,00
SORU20.5	53	1	4,4906	238,00
SORU20.6	53	1	4,4151	234,00
SORU20.7	53	1	4,6226	245,00
SORU20.8	52	2	3,0577	159,00
SORU20.9	53	1	3,8679	205,00
VAR00002	0	54		
WEB.AMA Ç	53	1	,6981	37,00

S1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	20	37,0	37,0	37,0
2,00	14	25,9	25,9	63,0
3,00	9	16,7	16,7	79,6
4,00	11	20,4	20,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

S20DA

117

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	48,00	1	1,9	1,9	1,9
	52,00	1	1,9	1,9	3,7
	56,00	1	1,9	1,9	5,6
	59,00	1	1,9	1,9	7,4
	61,00	1	1,9	1,9	9,3
	63,00	1	1,9	1,9	11,1
	71,00	1	1,9	1,9	13,0
	75,00	1	1,9	1,9	14,8
	77,00	1	1,9	1,9	16,7
	81,00	2	3,7	3,7	20,4
	83,00	1	1,9	1,9	22,2
	84,00	1	1,9	1,9	24,1
	90,00	1	1,9	1,9	25,9
	100,00	2	3,7	3,7	29,6
	107,00	1	1,9	1,9	31,5
	108,00	1	1,9	1,9	33,3
	112,00	1	1,9	1,9	35,2
	114,00	1	1,9	1,9	37,0
	115,00	1	1,9	1,9	38,9
	122,00	1	1,9	1,9	40,7
	126,00	1	1,9	1,9	42,6
	128,00	1	1,9	1,9	44,4
	129,00	1	1,9	1,9	46,3
	136,00	1	1,9	1,9	48,1
	140,00	1	1,9	1,9	50,0
	142,00	1	1,9	1,9	51,9
Valid	150,00	1	1,9	1,9	53,7
	152,00	1	1,9	1,9	55,6
	158,00	1	1,9	1,9	57,4
	160,00	1	1,9	1,9	59,3
	173,00	1	1,9	1,9	61,1
	180,00	1	1,9	1,9	63,0
	186,00	1	1,9	1,9	64,8
	210,00	1	1,9	1,9	66,7
	220,00	1	1,9	1,9	68,5
	222,00	1	1,9	1,9	70,4
	225,00	1	1,9	1,9	72,2
	235,00	1	1,9	1,9	74,1
	240,00	1	1,9	1,9	75,9
	241,00	1	1,9	1,9	77,8
	272,00	1	1,9	1,9	79,6
	275,00	1	1,9	1,9	81,5
	285,00	1	1,9	1,9	83,3
	293,00	1	1,9	1,9	85,2
	310,00	1	1,9	1,9	87,0
	315,00	1	1,9	1,9	88,9
	325,00	1	1,9	1,9	90,7
	347,00	1	1,9	1,9	92,6
	383,00	1	1,9	1,9	94,4
	396,00	1	1,9	1,9	96,3
	546,00	1	1,9	1,9	98,1
	599,00	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

S2YATAK

118

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 100,00	1	1,9	1,9	1,9
112,00	1	1,9	1,9	3,7
114,00	1	1,9	1,9	5,6
116,00	1	1,9	1,9	7,4
117,00	1	1,9	1,9	9,3
130,00	1	1,9	1,9	11,1
142,00	1	1,9	1,9	13,0
150,00	1	1,9	1,9	14,8
154,00	1	1,9	1,9	16,7
162,00	1	1,9	1,9	18,5
166,00	1	1,9	1,9	20,4
167,00	2	3,7	3,7	24,1
170,00	1	1,9	1,9	25,9
200,00	2	3,7	3,7	29,6
214,00	1	1,9	1,9	31,5
224,00	1	1,9	1,9	33,3
229,00	1	1,9	1,9	35,2
237,00	1	1,9	1,9	37,0
240,00	1	1,9	1,9	38,9
252,00	1	1,9	1,9	40,7
257,00	1	1,9	1,9	42,6
263,00	1	1,9	1,9	44,4
264,00	1	1,9	1,9	46,3
300,00	2	3,7	3,7	50,0
301,00	1	1,9	1,9	51,9
Valid 310,00	1	1,9	1,9	53,7
316,00	1	1,9	1,9	55,6
320,00	2	3,7	3,7	59,3
346,00	1	1,9	1,9	61,1
354,00	1	1,9	1,9	63,0
359,00	1	1,9	1,9	64,8
372,00	1	1,9	1,9	66,7
429,00	1	1,9	1,9	68,5
450,00	1	1,9	1,9	70,4
470,00	1	1,9	1,9	72,2
480,00	1	1,9	1,9	74,1
500,00	1	1,9	1,9	75,9
550,00	2	3,7	3,7	79,6
553,00	1	1,9	1,9	81,5
569,00	1	1,9	1,9	83,3
584,00	1	1,9	1,9	85,2
618,00	1	1,9	1,9	87,0
620,00	1	1,9	1,9	88,9
630,00	1	1,9	1,9	90,7
658,00	1	1,9	1,9	92,6
700,00	1	1,9	1,9	94,4
850,00	1	1,9	1,9	96,3
1100,00	1	1,9	1,9	98,1
1150,00	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

S3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	37	68,5	68,5	68,5
2,00	17	31,5	31,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

S4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	24	44,4	44,4	44,4
1,00	30	55,6	55,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

S4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	41	75,9	75,9	75,9
1,00	13	24,1	24,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

S4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	18	33,3	33,3	33,3
1,00	36	66,7	66,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

S4.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	41	75,9	75,9	75,9
1,00	13	24,1	24,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

S5.1YÜZD

120

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	2	3,7	4,3	4,3
5,00	1	1,9	2,1	6,4
8,00	1	1,9	2,1	8,5
10,00	5	9,3	10,6	19,1
13,00	2	3,7	4,3	23,4
14,00	1	1,9	2,1	25,5
15,00	1	1,9	2,1	27,7
20,00	3	5,6	6,4	34,0
25,00	2	3,7	4,3	38,3
30,00	2	3,7	4,3	42,6
40,00	6	11,1	12,8	55,3
45,00	1	1,9	2,1	57,4
47,00	1	1,9	2,1	59,6
50,00	3	5,6	6,4	66,0
60,00	2	3,7	4,3	70,2
65,00	2	3,7	4,3	74,5
70,00	1	1,9	2,1	76,6
75,00	1	1,9	2,1	78,7
80,00	5	9,3	10,6	89,4
85,00	1	1,9	2,1	91,5
90,00	1	1,9	2,1	93,6
95,00	1	1,9	2,1	95,7
99,00	1	1,9	2,1	97,9
100,00	1	1,9	2,1	100,0
Total	47	87,0	100,0	
Missing System Missing	7	13,0		
Total	7	13,0		
Total	54	100,0		

S5.2YÜZD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	19	35,2	41,3	41,3
2,00	2	3,7	4,3	45,7
4,00	1	1,9	2,2	47,8
5,00	4	7,4	8,7	56,5
10,00	1	1,9	2,2	58,7
12,00	1	1,9	2,2	60,9
15,00	1	1,9	2,2	63,0
20,00	1	1,9	2,2	65,2
21,00	1	1,9	2,2	67,4
25,00	1	1,9	2,2	69,6
40,00	1	1,9	2,2	71,7
50,00	5	9,3	10,9	82,6
55,00	1	1,9	2,2	84,8
60,00	1	1,9	2,2	87,0
80,00	3	5,6	6,5	93,5
90,00	1	1,9	2,2	95,7
95,00	1	1,9	2,2	97,8
100,00	1	1,9	2,2	100,0
Total	46	85,2	100,0	
Missing System Missing	8	14,8		
Total	8	14,8		
Total	54	100,0		

S5.3YÜZD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	37	68,5	78,7	78,7
	1,00	2	3,7	4,3	83,0
	2,00	1	1,9	2,1	85,1
	5,00	1	1,9	2,1	87,2
	10,00	1	1,9	2,1	89,4
	20,00	2	3,7	4,3	93,6
	25,00	1	1,9	2,1	95,7
	70,00	2	3,7	4,3	100,0
	Total	47	87,0	100,0	
Missing	System Missing	7	13,0		
	Total	7	13,0		
Total		54	100,0		

S5.4YÜZD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	37	68,5	78,7	78,7
	2,00	1	1,9	2,1	80,9
	4,00	1	1,9	2,1	83,0
	5,00	2	3,7	4,3	87,2
	9,00	1	1,9	2,1	89,4
	10,00	4	7,4	8,5	97,9
	27,00	1	1,9	2,1	100,0
	Total	47	87,0	100,0	
Missing	System Missing	7	13,0		
	Total	7	13,0		
Total		54	100,0		

S5.5YÜZD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	23	42,6	48,9	48,9
	2,00	1	1,9	2,1	51,1
	3,00	1	1,9	2,1	53,2
	5,00	3	5,6	6,4	59,6
	10,00	4	7,4	8,5	68,1
	12,00	1	1,9	2,1	70,2
	15,00	4	7,4	8,5	78,7
	17,00	1	1,9	2,1	80,9
	20,00	8	14,8	17,0	97,9
	28,00	1	1,9	2,1	100,0
	Total	47	87,0	100,0	
Missing	System Missing	7	13,0		
	Total	7	13,0		
Total		54	100,0		

S5.6YÜZD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	29	53,7	61,7	61,7
	1,00	1	1,9	2,1	63,8
	2,00	1	1,9	2,1	66,0
	5,00	1	1,9	2,1	68,1
	7,00	1	1,9	2,1	70,2
	8,00	1	1,9	2,1	72,3
	10,00	3	5,6	6,4	78,7
	15,00	2	3,7	4,3	83,0
	20,00	1	1,9	2,1	85,1
	21,00	1	1,9	2,1	87,2
	30,00	1	1,9	2,1	89,4
	40,00	1	1,9	2,1	91,5
	60,00	2	3,7	4,3	95,7
	70,00	1	1,9	2,1	97,9
	71,00	1	1,9	2,1	100,0
	Total	47	87,0	100,0	
Missing	System Missing	7	13,0		
	Total	7	13,0		
Total		54	100,0		

MÜLKİYET

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,3	9,3	9,3
	2,00	13	24,1	24,1	33,3
	3,00	36	66,7	66,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

CRS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	8	14,8	25,0	25,0
	1,00	14	25,9	43,8	68,8
	2,00	10	18,5	31,3	100,0
	Total	32	59,3	100,0	
Missing	System Missing	22	40,7		
	Total	22	40,7		
Total		54	100,0		

S.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	10	18,5	18,5	18,5
	1,00	10	18,5	18,5	37,0
	2,00	34	63,0	63,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

INTERNET

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	4	7,4	7,4	7,4
	1,00	25	46,3	46,3	53,7
	2,00	25	46,3	46,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

WEB.AMAÇ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	29	53,7	54,7	54,7
	1,00	11	20,4	20,8	75,5
	2,00	13	24,1	24,5	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
Total		54	100,0		

DOLU.SEZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	70,00	2	3,7	20,0	20,0
	74,00	1	1,9	10,0	30,0
	75,00	3	5,6	30,0	60,0
	80,00	2	3,7	20,0	80,0
	85,00	1	1,9	10,0	90,0
	93,00	1	1,9	10,0	100,0
	Total	10	18,5	100,0	
Missing	System Missing	44	81,5		
	Total	44	81,5		
Total		54	100,0		

DOLU.YIL

124

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,10	1	1,9	2,3	2,3
	35,00	1	1,9	2,3	4,5
	50,00	1	1,9	2,3	6,8
	54,00	1	1,9	2,3	9,1
	60,00	4	7,4	9,1	18,2
	65,00	2	3,7	4,5	22,7
	66,00	1	1,9	2,3	25,0
	67,00	1	1,9	2,3	27,3
	69,00	1	1,9	2,3	29,5
	70,00	4	7,4	9,1	38,6
	75,00	1	1,9	2,3	40,9
	76,00	3	5,6	6,8	47,7
	78,00	1	1,9	2,3	50,0
	79,00	2	3,7	4,5	54,5
	80,00	8	14,8	18,2	72,7
	81,00	1	1,9	2,3	75,0
	82,00	2	3,7	4,5	79,5
	85,00	2	3,7	4,5	84,1
	87,00	1	1,9	2,3	86,4
	88,00	2	3,7	4,5	90,9
	89,00	1	1,9	2,3	93,2
	90,00	1	1,9	2,3	95,5
	95,00	1	1,9	2,3	97,7
	100,00	1	1,9	2,3	100,0
	Total	44	81,5	100,0	
Missing	System Missing	10	18,5		
	Total	10	18,5		
Total		54	100,0		

SORU12.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	2	3,7	3,9	3,9
	1,00	3	5,6	5,9	9,8
	2,00	1	1,9	2,0	11,8
	3,00	2	3,7	3,9	15,7
	5,00	6	11,1	11,8	27,5
	7,00	1	1,9	2,0	29,4
	10,00	18	33,3	35,3	64,7
	13,00	1	1,9	2,0	66,7
	14,00	1	1,9	2,0	68,6
	15,00	4	7,4	7,8	76,5
	20,00	2	3,7	3,9	80,4
	30,00	3	5,6	5,9	86,3
	43,00	1	1,9	2,0	88,2
	50,00	2	3,7	3,9	92,2
	60,00	1	1,9	2,0	94,1
	70,00	2	3,7	3,9	98,0
	90,00	1	1,9	2,0	100,0
	Total	51	94,4	100,0	
Missing	System Missing	3	5,6		
	Total	3	5,6		
Total		54	100,0		

SORU12.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	3	5,6	5,9	5,9
1,00	2	3,7	3,9	9,8
2,00	4	7,4	7,8	17,6
3,00	5	9,3	9,8	27,5
4,00	1	1,9	2,0	29,4
5,00	15	27,8	29,4	58,8
6,00	1	1,9	2,0	60,8
8,00	1	1,9	2,0	62,7
10,00	8	14,8	15,7	78,4
15,00	2	3,7	3,9	82,4
17,00	1	1,9	2,0	84,3
20,00	5	9,3	9,8	94,1
30,00	2	3,7	3,9	98,0
50,00	1	1,9	2,0	100,0
Total	51	94,4	100,0	
Missing System Missing	3	5,6		
Total	3	5,6		
Total	54	100,0		

SORU12.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	9	16,7	17,6	17,6
2,00	2	3,7	3,9	21,6
5,00	8	14,8	15,7	37,3
6,00	1	1,9	2,0	39,2
10,00	6	11,1	11,8	51,0
14,00	1	1,9	2,0	52,9
15,00	3	5,6	5,9	58,8
18,00	1	1,9	2,0	60,8
20,00	5	9,3	9,8	70,6
25,00	1	1,9	2,0	72,5
30,00	1	1,9	2,0	74,5
35,00	1	1,9	2,0	76,5
45,00	2	3,7	3,9	80,4
55,00	1	1,9	2,0	82,4
60,00	1	1,9	2,0	84,3
65,00	1	1,9	2,0	86,3
70,00	2	3,7	3,9	90,2
80,00	2	3,7	3,9	94,1
87,00	1	1,9	2,0	96,1
90,00	1	1,9	2,0	98,0
93,00	1	1,9	2,0	100,0
Total	51	94,4	100,0	
Missing System Missing	3	5,6		
Total	3	5,6		
Total	54	100,0		

SORU12.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	6	11,1	11,8	11,8
	2,00	1	1,9	2,0	13,7
	3,00	1	1,9	2,0	15,7
	4,00	2	3,7	3,9	19,6
	5,00	5	9,3	9,8	29,4
	8,00	1	1,9	2,0	31,4
	10,00	4	7,4	7,8	39,2
	11,00	1	1,9	2,0	41,2
	15,00	2	3,7	3,9	45,1
	18,00	2	3,7	3,9	49,0
	20,00	2	3,7	3,9	52,9
	25,00	1	1,9	2,0	54,9
	28,00	1	1,9	2,0	56,9
	30,00	3	5,6	5,9	62,7
	40,00	2	3,7	3,9	66,7
	42,00	1	1,9	2,0	68,6
	50,00	7	13,0	13,7	82,4
	55,00	1	1,9	2,0	84,3
	60,00	1	1,9	2,0	86,3
	68,00	1	1,9	2,0	88,2
	70,00	1	1,9	2,0	90,2
	80,00	3	5,6	5,9	96,1
	85,00	1	1,9	2,0	98,0
	90,00	1	1,9	2,0	100,0
	Total	51	94,4	100,0	
Missing	System Missing	3	5,6		
	Total	3	5,6		
Total		54	100,0		

SORU12.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	19	35,2	37,3	37,3
	1,00	1	1,9	2,0	39,2
	2,00	1	1,9	2,0	41,2
	3,00	2	3,7	3,9	45,1
	5,00	6	11,1	11,8	56,9
	10,00	7	13,0	13,7	70,6
	13,00	1	1,9	2,0	72,5
	15,00	2	3,7	3,9	76,5
	20,00	2	3,7	3,9	80,4
	30,00	2	3,7	3,9	84,3
	40,00	1	1,9	2,0	86,3
	43,00	2	3,7	3,9	90,2
	45,00	1	1,9	2,0	92,2
	50,00	1	1,9	2,0	94,1
	70,00	2	3,7	3,9	98,0
	71,00	1	1,9	2,0	100,0
	Total	51	94,4	100,0	
Missing	System Missing	3	5,6		
	Total	3	5,6		
Total		54	100,0		

SORU12.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	30	55,6	58,8	58,8
	2,00	2	3,7	3,9	62,7
	3,00	2	3,7	3,9	66,7
	4,00	1	1,9	2,0	68,6
	5,00	5	9,3	9,8	78,4
	10,00	5	9,3	9,8	88,2
	11,00	1	1,9	2,0	90,2
	15,00	2	3,7	3,9	94,1
	17,00	1	1,9	2,0	96,1
	30,00	1	1,9	2,0	98,0
	70,00	1	1,9	2,0	100,0
	Total	51	94,4	100,0	
Missing	System Missing	3	5,6		
	Total	3	5,6		
Total		54	100,0		

SORU13.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	11	20,4	21,2	21,2
	1,00	3	5,6	5,8	26,9
	2,00	4	7,4	7,7	34,6
	3,00	1	1,9	1,9	36,5
	5,00	5	9,3	9,6	46,2
	10,00	4	7,4	7,7	53,8
	12,00	1	1,9	1,9	55,8
	15,00	2	3,7	3,8	59,6
	20,00	1	1,9	1,9	61,5
	25,00	1	1,9	1,9	63,5
	30,00	3	5,6	5,8	69,2
	33,00	1	1,9	1,9	71,2
	40,00	2	3,7	3,8	75,0
	50,00	3	5,6	5,8	80,8
	52,00	1	1,9	1,9	82,7
	60,00	2	3,7	3,8	86,5
	70,00	3	5,6	5,8	92,3
	80,00	2	3,7	3,8	96,2
	90,00	2	3,7	3,8	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Missing	System Missing	2	3,7		
	Total	2	3,7		
Total		54	100,0		

SORU13.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	5	9,3	9,6	9,6
	1,00	2	3,7	3,8	13,5
	4,00	1	1,9	1,9	15,4
	10,00	6	11,1	11,5	26,9
	11,00	1	1,9	1,9	28,8
	13,00	1	1,9	1,9	30,8
	15,00	3	5,6	5,8	36,5
	30,00	2	3,7	3,8	40,4
	40,00	5	9,3	9,6	50,0
	60,00	3	5,6	5,8	55,8
	70,00	1	1,9	1,9	57,7
	75,00	2	3,7	3,8	61,5
	80,00	1	1,9	1,9	63,5
	84,00	1	1,9	1,9	65,4
	85,00	3	5,6	5,8	71,2
	90,00	6	11,1	11,5	82,7
	95,00	4	7,4	7,7	90,4
	96,00	1	1,9	1,9	92,3
	97,00	1	1,9	1,9	94,2
	98,00	1	1,9	1,9	96,2
	100,00	2	3,7	3,8	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Missing	System Missing	2	3,7		
	Total	2	3,7		
Total		54	100,0		

SORU13.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	20	37,0	38,5	38,5
	1,00	6	11,1	11,5	50,0
	2,00	1	1,9	1,9	51,9
	4,00	1	1,9	1,9	53,8
	5,00	7	13,0	13,5	67,3
	9,00	1	1,9	1,9	69,2
	10,00	8	14,8	15,4	84,6
	14,00	1	1,9	1,9	86,5
	15,00	1	1,9	1,9	88,5
	18,00	1	1,9	1,9	90,4
	20,00	3	5,6	5,8	96,2
	50,00	1	1,9	1,9	98,1
	95,00	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Missing	System Missing	2	3,7		
	Total	2	3,7		
Total		54	100,0		

SORU13.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	17	31,5	32,7	32,7
	2,00	2	3,7	3,8	36,5
	3,00	2	3,7	3,8	40,4
	4,00	2	3,7	3,8	44,2
	5,00	5	9,3	9,6	53,8
	10,00	12	22,2	23,1	76,9
	13,00	1	1,9	1,9	78,8
	18,00	1	1,9	1,9	80,8
	19,00	1	1,9	1,9	82,7
	20,00	3	5,6	5,8	88,5
	23,00	1	1,9	1,9	90,4
	25,00	1	1,9	1,9	92,3
	30,00	2	3,7	3,8	96,2
	35,00	1	1,9	1,9	98,1
	60,00	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Missing	System Missing	2	3,7		
	Total	2	3,7		
Total		54	100,0		

SORU13.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	33	61,1	63,5	63,5
	1,00	3	5,6	5,8	69,2
	2,00	2	3,7	3,8	73,1
	3,00	1	1,9	1,9	75,0
	5,00	6	11,1	11,5	86,5
	10,00	2	3,7	3,8	90,4
	12,00	2	3,7	3,8	94,2
	25,00	1	1,9	1,9	96,2
	30,00	1	1,9	1,9	98,1
	40,00	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Missing	System Missing	2	3,7		
	Total	2	3,7		
Total		54	100,0		

INHAKKI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	49	90,7	90,7	90,7
	2,00	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

INORANI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	4	7,4	8,0	8,0
	5,00	1	1,9	2,0	10,0
	10,00	9	16,7	18,0	28,0
	15,00	9	16,7	18,0	46,0
	20,00	9	16,7	18,0	64,0
	25,00	3	5,6	6,0	70,0
	30,00	14	25,9	28,0	98,0
	50,00	1	1,9	2,0	100,0
	Total	50	92,6	100,0	
Missing	System Missing	4	7,4		
	Total	4	7,4		
Total		54	100,0		

ÇALIŞAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7,00	3	5,6	5,7	5,7
	8,00	8	14,8	15,1	20,8
	9,00	1	1,9	1,9	22,6
	10,00	5	9,3	9,4	32,1
	11,00	4	7,4	7,5	39,6
	12,00	5	9,3	9,4	49,1
	13,00	4	7,4	7,5	56,6
	14,00	3	5,6	5,7	62,3
	15,00	4	7,4	7,5	69,8
	16,00	1	1,9	1,9	71,7
	18,00	2	3,7	3,8	75,5
	19,00	1	1,9	1,9	77,4
	20,00	2	3,7	3,8	81,1
	21,00	1	1,9	1,9	83,0
	22,00	2	3,7	3,8	86,8
	24,00	2	3,7	3,8	90,6
	25,00	1	1,9	1,9	92,5
	28,00	2	3,7	3,8	96,2
	38,00	1	1,9	1,9	98,1
	56,00	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
Total		54	100,0		

SORU15.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	7	13,0	13,0	13,0
	1,00	47	87,0	87,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU15.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	15	27,8	27,8	27,8
	1,00	39	72,2	72,2	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU15.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	23	42,6	42,6	42,6
	1,00	31	57,4	57,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU15.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	41	75,9	75,9	75,9
	1,00	13	24,1	24,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU15.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	50	92,6	92,6	92,6
	1,00	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU15.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	26	48,1	48,1	48,1
	1,00	28	51,9	51,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU16.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	38	70,4	70,4	70,4
	1,00	16	29,6	29,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU16.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	26	48,1	48,1	48,1
	1,00	28	51,9	51,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU16.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	43	79,6	81,1	81,1
	1,00	10	18,5	18,9	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
Total		54	100,0		

SORU16.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	42	77,8	77,8	77,8
	1,00	12	22,2	22,2	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU16.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	49	90,7	90,7	90,7
	1,00	5	9,3	9,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU18.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	9	16,7	16,7	16,7
	1,00	45	83,3	83,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU18.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	52	96,3	96,3	96,3
	1,00	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	
Total		54	100,0		

SORU18.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	30	55,6	55,6	55,6
1,00	24	44,4	44,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

SORU18.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	22	40,7	40,7	40,7
1,00	32	59,3	59,3	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

SORU18.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	45	83,3	83,3	83,3
1,00	9	16,7	16,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

SORU18.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	51	94,4	94,4	94,4
1,00	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

SORU18.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	39	72,2	72,2	72,2
1,00	15	27,8	27,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	
Total	54	100,0		

ISATIŞ1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	9	16,7	17,0	17,0
1,00	44	81,5	83,0	100,0
Total	53	98,1	100,0	
Missing System Missing	1	1,9		
Total	1	1,9		
Total	54	100,0		

ISATİ\$2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	29	53,7	54,7	54,7
	1,00	24	44,4	45,3	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
Total		54	100,0		

ISATİ\$3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	25	46,3	47,2	47,2
	1,00	28	51,9	52,8	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
Total		54	100,0		

ISATİ\$4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	37	68,5	69,8	69,8
	1,00	16	29,6	30,2	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
Total		54	100,0		

SORU20.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,9	1,9	1,9
	4,00	16	29,6	30,8	32,7
	5,00	35	64,8	67,3	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Missing	System Missing	2	3,7		
	Total	2	3,7		
Total		54	100,0		

SORU20.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	2,0	2,0
	2,00	4	7,4	7,8	9,8
	3,00	1	1,9	2,0	11,8
	4,00	28	51,9	54,9	66,7
	5,00	17	31,5	33,3	100,0
	Total	51	94,4	100,0	
Missing	System Missing	3	5,6		
	Total	3	5,6		
	Total	54	100,0		

SORU20.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	13	24,1	24,5	24,5
	5,00	40	74,1	75,5	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
	Total	54	100,0		

SORU20.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	7	13,0	13,5	13,5
	5,00	45	83,3	86,5	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Missing	System Missing	2	3,7		
	Total	2	3,7		
	Total	54	100,0		

SORU20.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	1	1,9	1,9	5,7
	4,00	18	33,3	34,0	39,6
	5,00	32	59,3	60,4	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
	Total	54	100,0		

SORU20.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	2	3,7	3,8	5,7
	3,00	1	1,9	1,9	7,5
	4,00	19	35,2	35,8	43,4
	5,00	30	55,6	56,6	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
Total		54	100,0		

SORU20.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	20	37,0	37,7	37,7
	5,00	33	61,1	62,3	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
Total		54	100,0		

SORU20.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	11,1	11,5	11,5
	2,00	16	29,6	30,8	42,3
	3,00	7	13,0	13,5	55,8
	4,00	15	27,8	28,8	84,6
	5,00	8	14,8	15,4	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Missing	System Missing	2	3,7		
	Total	2	3,7		
Total		54	100,0		

SORU20.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	7,4	7,5	7,5
	2,00	7	13,0	13,2	20,8
	3,00	3	5,6	5,7	26,4
	4,00	17	31,5	32,1	58,5
	5,00	22	40,7	41,5	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Missing	System Missing	1	1,9		
	Total	1	1,9		
Total		54	100,0		

KAYNAKÇA

Abbey, James R. **Hospitality Sales and Advertising**. Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989.

_____. "Is Discounting the Answer to Declining Occupancies?", **Hotel Management and Operations**. Ed.: Denney G. Rutherford. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

Abbott, Peter ve Sue Lewry. **Front Office: Procedures, Social Skills and Management**. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1993.

Akat, Ömer. **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**. Bursa: Ekin Kitabevi, 1997.

Aktaş, Ahmet. **Turizm İşletmeciliği**. Antalya: Retromat Matbaası, 1989.

Arıkan, İrfan. "İnternetin Turizm ve Otel Pazarlamasındaki Yeri ve Önemi", **Dünya Gazetesi, Turizm Teknolojileri Enter 98 Eki**, 21 Ocak 1998.

Avcıkurt, Cevdet. **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**. Balıkesir:1995.

Bardi, James A. **Hotel Front Office Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

Barutçugil, İsmet S. **Turizm İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1989.

Birkan, İbrahim. "Resort Otellerin Pazarlanmasına Yeterince Önem Verilmiyor",
TYD Dergisi, 31, Ağustos-Ekim, 1997.

Brymer, Robert A. **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**.
Ed.: Robert A. Brymer. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991.

Buttle, Francis. **Hotel and Food Service Marketing: A Managerial Approach**.
London: Cassel Educational Ltd., 1992.

Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama: Kavramlar, Kararlar**. İstanbul: Beta Basım Yayım
Dağıtım A.Ş., 1994.

Coltman, Michael. **Tourism Marketing**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

Çakıcı, Celil. "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde
Uygulanan Pazarlama Stratejileri ve sonuçları Üzerine Bir Araştırma",
Turizmde Seçme Makaleler:26. İstanbul: Turizm Geliştirme ve Eğitim
Vakfı Yayın No:39, 1996.

Çetiner, Ertuğrul. **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**. Ankara:
Tutibay Yayınlar, 1995.

Damonate, L. Taylor. "Overview of Hotel Organizational Structure and Systems",
Hospitality Management: An Introduction to the Industry. Ed.: Robert A.
Brymer. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991.

Denizer, Dünder ve diğerleri. **Otel İşletmeciliği: Kavramlar-Uygulamalar**.
Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1995.

_____. **Turizm Pazarlaması**. Ankara: Yıldız Matbaacılık Sanayii, 1992.

Demircioğlu, Güzin. "Kırsal Turizm Nedir?", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**. 5, Eylül-Ekim 1993.

Dereli, Metin. **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**. Ankara: Turban Turizm A.Ş.,1989.

Dix, Colin ve Chris Baird. **Front Office Operations**. London: Pitman Publishing, 1993.

Emeksiz, Murat. **Sayfiye Konaklama İşletmelerinde Oda Satış Yöntemleri ve Son Dakika Satışların Yapısal Analizi**. Eskişehir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,1997.

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul: Yön Matbaacılık, 1996.

Go, Frank M. ve Ray Rine. **Globalization Strategy in the Hotel Industry**. London: Routledge, 1995.

Gökdeniz, Ayhan. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Balıkesir: Alem Basım-Yayım, 1995.

_____. **Otel İşletmeciliği**. Balıkesir: Basılmamış Ders Notu, 1997.

Gürdal, Sahavet. **Satış Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açılıöğretim Fakültesi Yayını, 1996.

Gürkan, M. İlhan. "Toplumsal Hareketlilik Olarak Turizm", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. 2, Haziran 1995.

Hacıoğlu, Necdet. **Turizm Pazarlaması**. Balıkesir: 1997.

_____. **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi,1993.

Haedrich, Günther ve diğerleri. **Tourismus-Management**. Berlin: Walter de Gruyter, 1993.

Hamilton, Gary A. "Hotel Operations and Organizational Structure", **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**. Ed.: Robert A. Brymer. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991.

Hart, Christopher WL ve David A. Troy. **Strategic Hotel/Motel Marketing**. Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1986.

Holloway, J.C. ve R.V. Plant. **Marketing for Tourism**. London: Pitman Publishing, 1988.

Hospodka, Lenka M. ve G.R. Collins. "Front Office Operations and Guest Services", **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**. Ed.: Robert A. Brymer. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991.

İçöz, Orhan. **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**. Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996.

_____. **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**. Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996.

Jones, Christina ve Val Paul. **Accomodation Management**. London: B T Batsford Limited, 1993.

Kalt, Nathan. **Introduction to the Hospitality Industry**. Indianapolis: The Bobbs-Merrill Company Inc., 1971.

Kasavana, Michael ve Richard Brooks. **Managing Front Office**. Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1995.

Kasavana, Michael L. ve John J. Cahill, "Computer Based Reservation Systems", **Computer Applications in Hospitality and Tourism**. Ed.: Mark M. Warner. Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1994.

Kavas, Alican ve diğlerleri. **Satış Arttırma Çabaları**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1994.

Kozak, Sabah. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Kuşlvan, Salih. "Konaklama Sektöründe Pazarlama Karar Değişkeni Olarak Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler", **Pazarlama Dünyası**. 61, Ocak-Şubat 1997.

Lanquar, Robert. **Turizm-Seyahat Sosyolojisi**. İstanbul: İletişim Yayınları, 1991.

Lattin, Gerald W. **The Lodging and Food Service Industry**. Michigan: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, 1989.

Lundberg, Donald E. **The Tourist Business**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

Maviş, Fermani. **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1985.

_____. **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Metelka, Charles J. **The Dictionary of Hospitality, Travel and Tourism**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. İstanbul: Der Yayınları, 1994.

- Mullins, Laurie J. **Hospitality Management: A Human Resources Approach**. London: Pitman Publishing, 1995.
- Nykel, Ronald A. **Marketing in the Hospitality Industry**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Odabaşı, Yavuz. **Pazarlama İletişimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.
- Okumuş, Fevzi. "Otel İşletmelerinde İçsatisların Önemi ve Artırılması", **Anatolia Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**. 3, Eylül 1994.
- Olalı, Hasan ve Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1989.
- Oral, Saime ve Osman A. Kurgun. **Otel İşletmeciliği**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1997.
- Orkin, Eric B. "Boosting Your Bottom Line with Yield Management", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, 2:4, (Şubat 1988), s.53.
- Önen, Çiğdem. **Seyahat Ticareti**. İstanbul: Literatür Yayınları, 1997.
- Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon Cilt I**. Eskişehir: 1992.
- Reid, Robert D. "Hospitality Management in the 1990's", **Hospitality Management: An Introduction to the Industry**. Ed.: Robert A. Brymer. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991.
- Renner, Peter F. **Basic Hotel Front Office Procedures**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

- Roberts, John. **Marketing for the Hospitality Industry**. Scotland: Hodder and Stoughten Ltd., 1993.
- Rutherford, Denney G. "Front Office Management", **Hotel Management and Operations**. Ed.: Denney G. Rutherford. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Sağcan, Mustafa. **Türk Turizm Pazarlama Politikasında Darboğazlar ve Çözüm Önerileri**. Aydın: 1991.
- Tekin, Abdullah ve Filiz Karaosmanoğlu. **Turizm Hareketleri İçinde Seyahat Acentaları**. Ankara: Adım Yayınları, 1991.
- Timur, Necdet. **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama**. Eskişehir: 1996.
- Toskay, Tunca. **Turizm: Turizm Olayına Genel Yaklaşım**. İstanbul: Der Yayınları, 1989.
- Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği**. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları, 1993.
- Usal, Alparslan. **Turizm Pazarlaması**. İzmir: Kan Dağıtımçılık Yayıncılık Ltd. Şti., 1984.
- Üstün, Rıfat. **Maliyet Muhasebesi: İlkeler ve Uygulamalar**. Eskişehir: Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 1984.
- Vallen, Gary K. ve Jerome J. Vallen. **Check-In Check-Out**. Chicago: RR Donneley and Sons Co., 1996.
- Weinstein, Jeff. "Daha Fazla Otel İnternete Bağlanıyor", **Hotel Dergisi**. 1, Aralık 1995.

Witt, Stephen ve Luiz Moutinho. **Tourism Marketing and Management Handbook**. Hertfordshire: Prentice Hall, 1995.

Yalçın, F. Asuman. **Satış Teknikleri**. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1995.

Yarcan, Şükrü. **Türkiye’de Turizm ve Uluslararasılaşma**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1997.

Yeoman, Ian ve Sandra Watson, “Yield Management: A Human Activity System”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 9:2, 1997.

Yıldırım, Armağan. “4. 3. ve 2. Yıldızlı Otellerdeki Halihazır Promosyon Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi”, **Turizmde Seçme Makaleler: 18**. İstanbul: Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, 28, 1993.

Yücel, Cengiz. “Rezervasyon Sistemleri Otellere Alternatif Sunuyor”, **Hotel Dergisi**. 6, 1997.

<http://www.pcworld.com.tr/rehber/css/bolum1.html>

Hotel Guide 97 Rehberi

“Otelcilik Sektöründe Pazarlamannın Değişen Yüzü”, **Hotel Dergisi**. 2, Mart 1996.

“Seyahat Endüstrisinde 5 Milyon Kişi Rezervasyon ve Bilgi İçin İnterneti Kullanıyor”, **Dünya Gazetesi, Turizm Teknolojileri Enter 98 Eki**, 21 Ocak 1998.