DÜZCE ÜNİVERSİTESİ | LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

GELİR YÖNETİMİ TEKNİK YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Fırat ATBAŞ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET SELAMİ YILDIZ

DÜZCE, 2023

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

GELİR YÖNETİMİ TEKNİK YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Fırat ATBAŞ tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ
Düzce Üniversitesi _____

Prof. Dr. Prof. Dr. Muammer MESCİ
Düzce Üniversitesi _____

Dr. Öğr. Üyesi Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK
Düzce Üniversitesi _____

Prof. Dr. Prof. Dr. Selami ÖZCAN
Yalova Üniversitesi _____

Dr. Öğr. Üyesi Doç. Dr. Üyesi Hakan Tahiri MUTLU
Abant İzzet Baysal Üniversitesi _____

Tez Savunma Tarihi: 14/06/2023

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

14 Haziran 2023

(İmza)

Fırat ATBAŞ

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimimde ve bu tezin hazırlanmasında gösterdiği her türlü destek ve yardımdan dolayı çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ'a en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca değerli katkılarını esirgemeyen değerli tez izleme üyeleri Prof. Dr. Muammer MESCİ'ye ve Doç.Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK'e de şükranlarımı sunarım. Ayrıca, manevi destekleri ile her zaman bana destek olan çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Uzun soluklu bur süreç boyunca boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Tuğçe Kuşcu ATBAŞ'a ve biricik kızım Mira'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

14 Haziran 2023 **Fırat ATBAŞ**

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ŞEKİL LİSTESİ viii

Tablo LİSTESİ ix

ÖZET xi

ABSTRACT xii

1. GİRİŞ 1

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ 4
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI 5
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 6
1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI 6
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 7
1.6. TANIMLAR 8

2. LİTERATÜR 9

2.1. GELİR YÖNETİMİ 9
2.1.1. Gelir Yönetimi Kavramı 9
2.2. OTEL İŞLETMELERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ 11
2.2.1. Otel İşletmeleri 11
2.2.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri 14
2.2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması 14
2.2.4. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi 15
2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ ARAÇLARI 16
2.3.1. Fiyatlama Tabanlı Gelir Yönetimi Araçları 16
2.3.1.1. Fiyat Farklılaştırması 16
2.3.1.2. Dinamik Fiyatlama 19
2.3.1.3. En Düşük Fiyat Garantisi 19
2.3.2. Fiyatlama Dışındaki Gelir Yönetimi Araçları 20
2.3.2.1. Kapasite Yönetimi 20
2.3.2.2. Fazla Rezervasyon (Overbooking) 21
2.3.2.3. Kalış Süresinin Kontrolü 26
2.3.2.4. Oda Kullanım Garantisi 26
2.3.2.5. %100 Memnuniyet garantisi 26
2.4. OTELLERDE GELİR YÖNETİMİNİN EKONOMİK TEMELLERİ 27
2.5. GELİR YÖNETİMİ TEKNİK YETENEKLERİ 31
2.5.1. Pazar Bölümlendirme 31
2.5.2. Fiyatlandırma 35
2.5.3. Talep Tahmin 40
2.5.4. Kapasite Tahsisi 44
2.5.5. Bilgi Teknolojileri (BT) 46
2.6. GELİR YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR 47
2.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) 52
2.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Boyutları 53
2.7.1.1. Müşteri Odaklılık 54
2.7.1.2. MİY Organizasyonu 55

2.7.1.3. Bilgi Yönetimi *56*
2.7.1.4. Teknoloji Tabanlı MİY *57*
2.7.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi **57**
2.7.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Faydaları **58**
2.7.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Eksiklikleri ve Sorunları **60**
2.8. FİRMA PERFORMANSI **63**
2.8.1. Performans Kavramı **63**
2.8.2. Performans Ölçümü **64**
2.8.3. Performans Ölçüm Modelleri **67**
2.8.3.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri *68*
2.8.3.2. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri *69*
2.8.3.3. Performans Piramidi Modeli *70*
2.8.3.4. Paydaş Temelli Model *71*
2.8.3.5. Performans Prizması (Performance Prism) *74*
2.8.3.6. Balanced Scorecard (BSC) *76*
2.8.3.7. BSC'nin Boyutları *79*
2.8.3.8. Finansal Boyut *80*
2.8.3.9. Müşteri Boyutu *81*
2.8.3.10. İçsel Süreçler Boyutu *81*
2.8.3.11. Öğrenme ve Gelişme Boyutu *82*
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ **84**
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ **84**
3.1.1. Araştırmanın Hipotezleri **85**
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM **91**
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI **94**
3.3.1. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Ölçeği Geliştirme Süreci **95**
3.3.1.1. Var olan bir ölçeğin uyarlanması *96*
3.3.1.2. Uyarlama aşamaları *97*
3.3.1.3. Kapsam Geçerliği *98*
3.3.2. Kapsam Geçerliliği Yöntemi **99**
3.3.2.1. Uzman Grubunun Oluşturulması *99*
3.3.2.2. Aday Ölçek Formunun Hazırlanması ve Uzman Görüşlerinin Eldesi *100*
3.3.2.3. Kapsam Geçerlik İndeksi Bulguları *100*
3.3.3. Araştırmanın Değişkenleri **101**
3.3.3.1. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Ölçeği *101*
3.3.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeği *102*
3.3.3.3. Firma Performansı Ölçeği *104*
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI **105**
3.5. VERİLERİN ANALİZİ **106**
4. bulgular ve tartışma **113**
4.1. KATILIMCILARA VE OTEL İŞLETMELERİNE İLİŞKİN BULGULAR **113**
4.1.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular **113**
4.1.2. Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler **114**
4.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR **115**
4.2.1. Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular **115**
4.2.2. Faktör Analizi **116**
4.2.2.1. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Açımlayıcı Faktör Analizi *116*
4.2.2.2. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Doğrulayıcı Faktör Analizi *118*
4.2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Faktör Analizi *121*
4.2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi *122*
4.2.2.5. Firma Performansı Açımlayıcı Faktör Analizi *124*
4.2.2.6. Firma Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi *125*

4.3. GELİR YÖNETİMİ TEKNİK YETENEKLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ARACILIK ETKİSİNİN TEST EDİLMESİ 126
4.3.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) 127
4.3.2. Path (Yol) Analizleri İle İlgili Bulgular 127
4.3.3. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri ile Firma Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler 128
4.3.3.1. Pazar Bölümlendirme ile Firma Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler 128
4.3.3.2. Pazar Bölümlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü 131
4.3.3.3. Talep Tahmin ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler 134
4.3.3.4. Talep Tahmin ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü 137
4.3.3.5. Kapasite Tahsisi ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler 140
4.3.3.6. Kapasite Tahsisi ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü 143
4.3.3.7. Bilgi Teknolojileri ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler 146
4.3.3.8. Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü 149
4.3.4. Hipotez Testlerinin Sonuçları 152
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 154
5.1. SONUÇLAR 154
5.2. ÖNERİLER 162
5.2.1. Sektöre Yönelik Öneriler 162
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler 163
6. KAYNAKÇA 165
7. eKLER 185
7.1. ARAŞTIRMA ANKETİ 185
7.2. ETİK KURULU KARARI 188
..... 188

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1 Fiyat Farklılaştırması Olmadan ve Fiyat Farklılaştırılması ile otel gelirleri ... 18
Şekil 2.2. Fazla Rezervasyon (Overbooking) Şeması ... 25
Şekil 2.3. Performans Prizmasının Temel Unsurları ... 74
Şekil 2.4. Balanced Scorecard ... 80
Şekil 3.1. Araştırmanın Genel Modeli ... 85
Şekil 3.2. Araştırmanın Detaylı Modeli ... 85
Şekil 3.3. Aracılık Modeli ... 110
Şekil 4.1. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ... 119
Şekil 4.2. Dört Boyutlu Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ... 120
Şekil 4.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ... 123
Şekil 4.4. Firma Performansı Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi ... 125
Şekil 4.5. Pazar Bölümlendirme ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi ... 129
Şekil 4.6. Pazar Bölümlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi ... 132
Şekil 4.7. Talep Tahmin ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi ... 135
Şekil 4.8. Talep Tahmin ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi ... 138
Şekil 4.9 Kapasite Tahsisi ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi ... 141
Şekil 4.10 Kapasite Tahsisi ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi ... 144
Şekil 4.11 Bilgi Teknolojileri ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi ... 147
Şekil 4.12 Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi ... 150

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması 15
Tablo 2.2 En Düşük Fiyat Garantisi Türleri 19
Tablo 2.3 Fiyat Stratejisi Geliştirirken Dikkat Edilmesi Gereken İç ve Dış Faktörler... 38
Tablo 2.4 Geleneksel ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması 67
Tablo 2.5 Performans Pramidinin Güçlü ve Zayıf Noktaları..... 71
Tablo 2.6 Paydaş Analizi 72
Tablo 2.7 Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri 73
Tablo 2.8. Performans Prizmasının Güçlü ve Zayıf Noktaları 75
Tablo 2.9. Balanced Scorecard'ın Güçlü ve Zayıf Noktaları 79
Tablo 3.1. TR1,TR ve TR4 Bölgelerinde Bulunun Turizm İşletme Belgeli 3,4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri..... 93
Tablo 3.2. Yıldız Sayısına Göre Anket Toplanan Oteller..... 94
Tablo 3.3. Yıldız Sayısına Göre Orantılı Örneklem Büyüklüğü 94
Tablo 3.4. Çalışmaya Katılan Uzmanların Cinsiyet ve Unvanlarına Göre Dağılımı ... 100
Tablo 3.5. Uzman Görüşleri Doğrultusunda Örnek Ölçeğe Ait Kapsam Geçerlik Oranları ve İndeksi 100
Tablo 3.5. (devam) Uzman Görüşleri Doğrultusunda Örnek Ölçeğe Ait Kapsam Geçerlik Oranları ve İndeksi 101
Tablo 3.6. Gelir Yönetimi Teknik Yeteneklerini Ölçmede Kullanılan Değişkenler 102
Tablo 3.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Ölçmede Kullanılan Değişkenler 103
Tablo 3.7. (devam) Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Ölçmede Kullanılan Değişkenler..... 104
Tablo 3.8. Rakiplere Kıyasla İşletme Performansını Ölçmede Kullanılan Değişkenler..... 105
Tablo 3.9. Literatürde Kullanılan Başlıca Uyum İndeksleri ve Referans Değerleri..... 109
Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular..... 113
Tablo 4.1. (devam) Katılımcılara İlişkin Bulgular 114
Tablo 4.2. Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler 114
Tablo 4.2. (devam) Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler..... 115
Tablo 4.3. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 116
Tablo 4.4. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Faktör Analizi Sonuçları 116
Tablo 4.4. (devam) Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Faktör Analizi Sonuçları 117
Tablo 4.5 Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Uyum İndeksleri Değerleri..... 120
Tablo 4.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi Faktör Analizi Sonuçları 121
Tablo 4.6. (devam) Müşteri İlişkileri Yönetimi Faktör Analizi Sonuçları 122
Tablo 4.7 Müşteri İlişkileri Yönetimi Uyum İndeksleri Değerleri..... 123
Tablo 4.8 Firma Performansı Faktör Analizi Sonuçları 124
Tablo 4.9 Firma Performansı Uyum İndeksleri Değerleri..... 126
Tablo 4.10 Pazar Bölümlendirme ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri..... 129
Tablo 4.11 Pazar Bölümlendirmenin Finansal Performansa Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi..... 131
Tablo 4.12 Pazar Bölümlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri..... 132

Tablo 4.13 Pazar Bölümlendirmenin Pazarlama Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi 134
Tablo 4.14 Talep Tahmin ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri .. 135
Tablo 4.15 Talep Tahminin Finansal Performansa Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi 137
Tablo 4.16 Talep Tahmin ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri .. 138
Tablo 4.17 Talep Tahminin Pazarlama Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi 140
Tablo 4.18. Kapasite Tahsisi ile Finansal Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri .. 141
Tablo 4.19. Kapasite Tahsisinin Finansal Performansa Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi 143
Tablo 4.20. Kapasite Tahsisi ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri .. 144
Tablo 4.21. Kapasite Tahsisinin Pazarlama Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi 146
Tablo 4.22. Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri 147
Tablo 4.23. Bilgi Teknolojilerinin Finansal Performansa Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi 149
Tablo 4.24 Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri 150
Tablo 4.24 Bilgi Teknolojilerinin Pazarlama Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi 152

ÖZET

GELİR YÖNETİMİ TEKNİK YETENEKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Fırat ATBAŞ

Düzce Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi
Danışman: Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Haziran 2023, 188 sayfa

Günümüzün rekabetçi koşullarında, birçok otel işletmesi belirsiz bir pazarda kârlılıklarını sürdürebilmek adına faaliyet yürütmektedir. Talebin belirsiz doğasını aşmak adına etkin bir şekilde yönetilen müşteri ilişkileri yönetimi şirketlere bu durumu aşmada yardımcı olabilmektedir. Bununla birlikte, gelir yönetiminin etkin olarak uygulandığı otel işletmelerinde hem müşteri ilişkileri yönetimini hem de gelir yönetimi araçlarını uygulamak geliri artırmaktadır. Bu çerçevede, araştırmanın ana amacı gelir yönetiminin firma performansına etkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin etkisini belirlemektir. Çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın ilk aşamasında, gelir yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı kavramları ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. İkinci aşamada ise, belirlenmiş olan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya koyulmuştur. Araştırmanın evreni, Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması kapsamında TR1, TR2 ve TR4 bölgelerinde bulunan 14 ili kapsamaktadır. Araştırmanın evreni kapsamında otel işletmelerinde, yönetim kademesinde bulunan 317 kişiden veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler istatistik programları yardımı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, gelir yönetimi teknik yeteneklerinin firma performansına etkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bilgi teknolojileri, ve kapasite tahsisi boyutları ile finansal performans arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Analiz kapsamında diğer boyutlar arasındaki ilişkilerde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise, elde edilen bulgular neticesinde, ileriki araştırmalara yönelik bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Firma Performansı, Gelir Yönetimi, Otel işletmeleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT IN THE IMPACT OF REVENUE MANAGEMENT TECHNICAL CAPABILITIES ON BUSINESS PERFORMANCE: AN APPLICATION IN HOTEL BUSINESSES

Fırat ATBAŞ
Düzce University
Graduate School, Department of Business Administration
Doctoral Thesis
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

June 2023, 188 pages

In today's competitive conditions, many hotel businesses operate in order to maintain their profitability in an uncertain market. Effectively managed customer relationship management to overcome the uncertain nature of demand can help companies overcome this situation. However, applying both customer relationship management and revenue management tools in hotel businesses where revenue management is applied effectively increases revenue. In this context, the main purpose of the research is to determine the effect of customer relationship management on the effect of revenue management on firm performance. The study consists of two stages. In the first stage of the research, a literature review was conducted on the concepts of revenue management, customer relationship management and firm performance. In the second stage, the relationships between the determined dependent and independent variables were revealed. The universe of the research covers 14 provinces located in TR1, TR2 and TR4 regions within the scope of Turkey Statistical Regional Units Classification. Within the scope of the research universe, data were collected from 317 people in the management level in hotel businesses. The data obtained within the scope of the research were analyzed with the help of statistical programs. As a result of the research, it has been determined that customer relationship management has a mediating effect on the effect of revenue management technical capabilities on firm performance. It has been observed that customer relationship management does not have an intermediary effect on the relationship between information technologies and capacity allocation dimensions and financial performance. Within the scope of the analysis, it has been revealed that customer relationship management has a mediating effect on the relations between other dimensions. In the last part of the study, as a result of the findings, some suggestions for future research were made.

Keywords:, Customer Relationship Management, Firm Performance, Hotel businesses Revenue Management.

1. GİRİŞ

Gelir yönetimi, müşterileri satın alma amaçlarına göre farklı kategorilere ayırarak arz ve talebi karşılamak ve bir firmanın gelirlerini artırmak için kapasiteyi farklı kategorilere dağıtmak için etkili bir araçtır (El Haddad vd., 2008:). Kimes ve Wirtz'e (2003:128) göre, doğru müşteriye doğru zamanda, doğru fiyatta doğru kapasiteyi tahsis etmek için bilgi sistemleri ve fiyatlandırma stratejilerinin uygulanması olarak gelir yönetimini tanımlanmaktadır.

Gelir yönetiminin en tanıdık ve en eski uygulaması, her uçuştan önce sabit bir koltuk kapasitesinin satılmasının gerektiği havayolu sektörüdür. Bununla birlikte, araba kiralama, yayıncılık, yolcu gemileri, internet servis sağlayıcıları, demiryolları, kar amacı gütmeyen sektör, lojmanlar ve oteller, restoranlar, sağlık, turizm ve tatil perakende alışveriş gibi diğer alanlara da etkili bir şekilde uygulanmıştır (Van Ryzin ve Mc Gill, 2000:206). Otelcilik sektöründe gelir yönetimi, mevcut ve geçmiş verilerin bir kombinasyonunu gelir yönetimi otomasyon sistemleri ile birlikte kullanarak otellerin müşteri talebini korumak ve geliri artırmak şeklinde tanımlanabilir (Cullen ve Helsel, 2006:24). Otel endüstrisinde, gelir yönetimi uygulamaları normalde beş koşul nedeniyle uygulanmaktadır: sınırlı kapasite, pazar bölümlendirme ve hizmetin önceden satın alınması, gelecekteki talebin belirsiz olması, bozulabilir ürünler ve maliyet ve fiyatlandırma yapısı (Guadix vd, 2010:522).

Literatürde gelir yönetimi performansını etkileyen çeşitli işletme yetenekleri bulunmaktadır. Crystal (2007) gelir yönetimi teknik yeteneğini, gelir yönetimini kolaylaştıran teknik süreçler ve rutinler olarak tanımlamaktadır. Bir şirketin gelir yönetimini uyguladığı düşünüldüğünde ilk olarak, firma müşterilerini bölümlere ayırmalı ve her bir bölüm için farklı fiyatlar talep etmelidir (Phillips, 2005). Farklı fiyatların talep edilmesinin bir parçası olarak, firma her bir bölüm için talebi tahmin etmeli ve kimlerden ne zaman hangi fiyatı talep edeceğini bilmek için çeşitli bölümlere kapasite tahsis etmelidir (Talluri ve Van Ryzin, 2004:1580). Gelir yönetimindeki analiz için gerekli olan önemli bilgiler nedeniyle, bu görevler bir Bilgi teknolojisi (BT) sistemi bağlamında incelenmelidir. Gelir yönetimi için gerekli olan bu adımlar, gelir

yönetiminin teknik yeteneği için temel oluşturur. Crystal'a (2007:54) göre üretim yönetimi bünyesinde yapılan gelir yönetimi çalışmaları pazar bölümlendirmesi, fiyatlama, talep tahmin ve kapasite tahsisi ve bilgi teknolojileri teknik yetenekleri üzerinde odaklanmıştır. Belirtilen bu yetenekler çalışmanın teknik yetenekler değişkenini oluşturmaktadır.

Gelir yönetimini kullanmak, sabit varlıklarını (kapasitelerini) satarak geliri en üst düzeye çıkararak bir şirkete mali kaynak sağlayabilir ancak, müşteri ilişkileri üzerindeki etkileri ile ilgili endişeler akademisyenler ve uygulayıcı yöneticiler tarafından vurgulanmıştır (Wang, 2012:870). Belirtilen beş teknik yeteneğin firma performansını nasıl etkilendiğini tespit etmek bu çalışmanın temel amaçlarından birisidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin (MİY) amacı, iş süreçlerini ve müşteri stratejilerini uzun vadeli müşteri sadakati ve karlılık için ayarlamaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili müşteri stratejileri; fiziksel ürün ve hizmet sunum sürecini bireysel müşterilerin spesifik ihtiyaç ve tercihlerine göre uyarlamak ve bireysel müşteri düzeyinde özelleştirilmiş pazarlama iletişimi geliştirmekten oluşmaktadır (Rigby vd., 2002:82).

Hem gelir yönetimi hem de müşteri ilişkileri yönetimi kâr maksimizasyonu üzerinde bir etkiye sahiptir ancak farklı hedeflere odaklanarak farklı bir şekilde çalışırlar. Gelir yönetimi, otellerin gelirlerini maksimize etmelerine izin verirken, müşteri ilişkileri üzerindeki etkileri konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Aslında, gelir yönetimi müşteri çatışmalarını sebebiyet verebilmektedir. Müşteriler tarafından haksız görünebilmektedir (Shy, 2008). Otel bir sadakat programı belirlemezse, sadık müşteriler, diğer müşterilerin sadece erken ya da geç rezervasyon yaptıklarından daha az ödeme yaptıklarını keşfedebilirler ve artık aynı otelde oda rezervasyonu yapmayı tercih etmeyebilirler. Gelir yönetimini kullanan oteller, kısa vadede kârlarını en üst düzeye çıkarabilir ve gelirlerini artırabilirler ancak bazı müşterileri kaybedebilirler ve müşteri ilişkileri yönetimini eksik değerlendirler ise uzun vadede performans göstermeyebilirler (Debomy, 2013:2010).

Araştırmanın diğer bir değişkeni firma performansıdır. Performans, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine ve sonuçlarına yönelik planlı çabaların niteliksel ve niceliksel olarak değerlendirilmesidir (Kalmuk ve Acar, 2015:167). Kuruluşlar için, sürekli değişen pazar koşullarına maruz kaldıklarından yaratıcılıklarını sürdürmek ve rekabet avantajlarını sürdürmek için performanslarını artırmaları gerekmektedir. Küresel rekabet, kuruluşların performanslarını yakından takip etmesini gerektirmektedir.

Sadece mali performans değil aynı zamanda mali olmayan performans da, kuruluşların stratejik kararlarını ve ilerlemeyi etkilemektedir. Günümüzde birçok organizasyon, bu mali ve mali olmayan performans ölçümlerinin her birini kullanmaktadır (Akman, 2003: 74).

Literatürde, otel işletmelerinde gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi ile entegrasyonuna ilişkin yapılan araştırmalar bulunmakla birlikte (Crystal, 2007; Wang, 2012) otel işletmelerinin teknik yeteneklerinin işletmenin firma performansına etkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin rolünü inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesi ile ilgili literatürdeki bu boşluğun giderilmesi düşünülmektedir.

Türkiye'deki turizm sektörünün içinde bulunduğu koşulların yansıtılması açısından, çalışmanın Türkiye'de bulunan otellerde yapılması önem arz etmektedir. Diğer taraftan otel işletmelerinin teknik yeteneklerini analiz ederek bu alandaki çalışmalara katkı vermesi beklenmektedir. Belirtilen katkılar göz önünde bulundurulduğu zaman, tez çalışmasının ana amacı, Türkiye'deki otel işletmelerinin gelir yönetimi teknik yeteneklerinin firma performansına etkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Bu araştırmanın literatür kısmında, öncelikle gelir yönetimi kavramına yer verilmiştir. Gelir yönetimini alanında yaşanan gelişmelere yer verilmiştir. Daha sonra, gelir yönetiminin teknik yeteneklerini oluşturan pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, talep tahmin, kapasite tahsisi ve bilgi teknolojilerine yer verilmiştir. Bu bölümden sonra müşteri ilişkileri yönetimi kavramına değinilmiştir. Literatürün son bölümde ise, firma performansına yer verilmiştir. Araştırmanın yöntem bölümünde ise, araştırmada kullanılan yaklaşıma, araştırma yönteminin nasıl seçildiğine, araştırmada kapsamında kullanılan veri toplama araçlarına ve bu verilerin nasıl toplandığı ile ilgili bilgiler verilmiştir. Daha sonra toplanan verilerin ne şekilde analiz edileceğine dair bilgilere değinilmiştir.

Araştırmanın son kısmında, araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular ile literatürde yapılan çalışmalardaki bulgular ile karşılaştırılmış, araştırma kapsamında ortaya konan problemlere ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur. Bu sonuçlar neticesinde ise bir takım önerilerde bulunulmuştur.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Günümüzün rekabetçi koşullarında, pek çok şirket belirsiz bir pazarda kârlılıklarını sürdürebilmek adına iş uygulamalarını geliştirmeye odaklanmıştır. Talebin belirsiz doğasını aşmak adına etkin bir şekilde yönetilen müşteri ilişkileri şirketlere bu durumu aşmada yardımcı olabilmektedir. Bununla birlikte, gelir yönetiminin etkin olarak uygulandığı otel işletmelerinde hem müşteri ilişkileri yönetimini hem de gelir yönetimi uygulamalarını uygulamak bazı zorluklara neden olabilmektedir. Bu etki, farklı hedefler, zaman dilimleri, performans göstergeleri ve gelir yönetimi ve müşteri ilişkilerilerinin yönetimsel anlayışlarından kaynaklanmaktadır.

Gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi, birçok otelin karlılığını artırmak için uygulanan stratejilerdendir. Gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminin hedefleri ve zaman sınırları farklı olmasına rağmen, bunlar övgüyü hak eden iş stratejileri olarak düşünülebilir. Bununla birlikte, bu iki kavramın entegrasyonu literatürde pratik ve teorik açıdan çok az ilgi görmüştür. Otel işletmeleri için gelir yönetimi, doğru türdeki odaları doğru fiyat ve doğru dağıtım kanalından doğru zamanda, doğru müşterilere satma sürecini ifade etmektedir. Gelir yönetiminde odak noktası talep ve kapasitenin yönetimidir. Gelir yönetimi, diğer hizmet endüstrileri için de kapasitenin dayanıksız olduğu, talebin dalgalı ve öngörülebilir olduğu, kapasitenin kısa vadede sabitlendiği, müşterilerin bölünebilir olduğu ve ürünlerin önceden satılabileceği diğer hizmet endüstrilerinde uygulanabilmektedir. Konaklama sektöründe yıllar geçtikçe gelir yönetimi daha stratejik, analitik ve müşteri odaklı hale gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir şirketin en değerli müşterileri ile ilişkileri yönetmek adına şirketin en değerli müşterilerini belirlemek, korumak ve büyütmesi sürecidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, otel işletmelerinin stratejik olarak daha fazla müşteri odaklı olmasını gerektirir. Gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri, tüm dünyadaki konaklama işletmeleri için gittikçe daha önemli hale gelmiştir. Her iki stratejinin nihai amacı farklı yaklaşımlarla geliri arttırmaktır.

Özetle, otel işletmeleri hem gelir yönetimini hem de müşteri ilişkileri yönetimini kullanarak geliri artırmayı hedeflemektedirler. Ancak hedeflenen bu amaç doğrultusunda bu iki kavramın çalışma prensipleri açısından farklılıkları bulunmaktadır. Literatürde otel işletmelerinin gelir yönetimi vasıtasıyla firma performanslarını artırdıkları görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin bu sürece dahil olduğunda

firma performansındaki değişimin ne yönde olacağını ve değişime neden olacak faktörlerin ne olacağı önem arz etmektedir. Gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminin geliri artırmak için birbirinden farklı metotlar kullanmaları ve birlikte uyumlu bir şekilde çalışamamaları araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmeler bazı teknik yeteneklere sahiptirler ve bu teknik yetenekler vasıtasıyla firma performanslarını artırabilmektedirler. İşletmelerin sahip oldukları belirli teknik yeteneklerin işletmelerin firma performanslarına etkisinde müşteri ilişikleri yönetiminin aracılık etkisinin olup olmadığı, eğer bu etki mevcut ise yönünün ne taraf olduğu bu çalışmanın amaçlarındandır.

Bu doğrultuda bu tez çalışmasının temel amacı, "otel işletmelerinin sahip oldukları gelir yönetimi teknik yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık rolünü ortaya koymak'' şeklinde belirtilebilir. Yapılan araştırmanın amacına ulaşabilmek adına bazı alt amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Araştırmanın amaçları ise şu şekildedir;

- Otel işletmeleri gelir yönetimi teknik yeteneklerinin firma performansına etkilerini incelemek,
- Otel işletmeleri gelir yönetimi teknik yeteneklerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine etkisini incelemek,
- Müşteri ilişkileri yönetiminin firma performansına etkisini incelemek,
- Gelir yönetimi teknik yeteneklerinin firma performansına etkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık rolünü incelemek

Araştırma kapsamında ortaya konan amaç ve alt amaç sonuçlarına ulaşabilmek yoluyla otel işletmelerinin firma performanslarını arttırma çabalarının geliştirilmesine katkı yapılması hedeflenmektedir. Diğer taraftan, araştırmanın özgünlüğü açısından çalışmanın otel işlemeleri kapsamında yapılması ve özellikle de Türkiye'de yer alan otel işlemeleri kapsamında değerlendirilmesi önemlidir. Çünkü, literatür incelendiği zaman Türkiye'de bulunan otel işlemelerinde yapılan bu çalışmanın şeklinde tasarlanmış ve sonuca erdirilmiş bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Literatürde yer alan çalışmalar konuyu daha çok gelir yönetiminin uygulanması ve önem düzeyi açısından ele almıştır.

Bu çalışma ile birlikte otel işletmelerinde firma performansını artırma konusunda farklı bakış açıları kazandırılması beklenmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Müşteriler ve firmalar arasında doğrudan ilişkilerin oluşması, hizmet firmaların ve özellikle konaklama işletmeleri için önemli bir faktördür. Gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi otel işletmelerinin karlılıkarını artırma noktasında önem verdikleri hususlardandır.

Literatürde, gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasının firmanın karlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğun görülmektedir (Noone, Enz ve Canina, 2019). Gelir Yönetimi talebi canlandırmaya yardımcı olurken (Sigala, 2005), müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerle daha değerli ilişkiler kurmakta ve sürdürmektedir (Rahimi ve Kozak, 2017), ancak her ikisi de aynı amacı paylaşmaktadır: müşterilerle olan ilişkileri aracılığıyla firmanın gelirlerini ve karlılığını artırmak (Wang, 2012). Ancak, her biri farklı bir bakış açısına ve farklı mekaniklere dayanmaktadır.

Literatürde gelir yönetimi ya da müşteri ilişkileri yönetimininin firma performasına etkisi ile ayrı ayrı ilgili çalışmalar olmak ile birlikte, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisinin belirlendiği bir çalışmaya, araştırmaya başlandığı tarih itibari ile rastlanmamıştır. Bu çalışmada, literatürdeki bu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmasının yanı sıra, otel işletmelerinin gelirlerini artırma noktasında, müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutlarının firma performansına etkilerini ortaya koyması açısından da ayrıca önem taşımaktadır. Böylece, otel işletmeleri gelir yönetimi ile firma performansı artırmayı hedeflerken, müşteri ilişkileri yönetiminin boyutlarını sürece dahil ettiklerinde ortaya çıkacak sonuçlar bu çalışmayı özgün kılmaktadır. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetiminin boyutlarından hangisinin ya da hangilerinin firma performansının artırılmasında daha önem arz edeceği belirleneceğinden, literatüre katkı sağlayacağı öngörülmtektedir.

1.4. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Varsayımlar, çalışmayı etkinleştirmek ve yürütmek için gerekli olduklarından, gerekli

unsurlardır. Genellikle önerilen araştırmalarda, araştırmayı yürütmek için gerekli olan ancak kanıtlanamayan varsayımlar vardır. Bu çalışmada, katılımcıların anket sorularını dürüstçe ve gerçeğe dayalı olarak yanıtlayacağı kabul edilmiştir. Her bir katılımcının yanıtlarını doğrulamak önemli ölçüde zaman ve çaba gerektireceğinden, dürüst yanıtlar verildiği varsayılmıştır. Ölçeğin başına eklenen açıklama yazısı ile birlikte gönüllük esasına göre anketin doldurulacağı ifade edilmiştir. Ankete katılım sağlayan kişilerin verdiği cevaplar ile araştırmanın kapsamı sınırlandırılmıştır.

Araştırmada kullanılan gelir yönetimi teknik yetenekleri, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ölçeklerinin çalışma kapsamına uygun olduğu varsayılmıştır. Ayrıca, belirli bir bölgede uygulanan anket sonuçlarının genellenebileceği de varsayımlardan bir tanesini oluşturmaktadır.

Literatürde gelir yönetimi teknik yeteneklerini oluşturan pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, kapasite tahsisi, talep tahmin ve bilgi teknolojilerinin (Crystal, 2007); müşteri ilişkileri yönetiminin boyutları olan müşteri odaklılık, teknoloji tabanlı CRM, bilgi yönetimi ve CRM organizasyonun; ve son olarak firma performansının alt boyutları olan finansal ve pazarlama performansının çalışmanın teorik yapısını oluşturmak için yeterli olacağı varsayılmıştır.

1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada sınırlılıkların mevcut olması ve var olan sınırlılıkların neler olduğunun belirtilmesi bulguların yorumlanması aşamasında oldukça önemlidir. Çalışmanın en belirgin sınırlılığı çalışmanın sadece nicel olarak yapılması olarak ifade edilebilir. Araştırmanın sınırlılıklarından olan bir diğer faktör ise evrene ilişkindir. Bunlardan birincisi, araştırmanın belirli bölgedeki oteller ile sınırlandırılmasıdır. Otel işletmelerinin yönetim kademesinde bulunan kişilerden alınan veriler kişisel algılamalara dayanmasından dolayı bir takım sınırlılıklar oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet unsurlarından dolayı diğer illerde bulunan otel işletmeleri çalışma kapsamına dahil edilmemiştir.

Araştırmanın diğer bir kısıtı ise, gelir yönetimi teknik yeteneklerinin, müşteri ilişkileri yönetiminin ve firma performansının belirli boyutlar ile sınırlandırılmış olmasıdır. Firma performansını etkileyen literatürde pek çok faktör bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimini oluşturan sadece dört boyut ele alınmıştır.

Ayrıca, çalışma kapsamında sadece anket ile verilerin toplanması da bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Toplanan bu verilerin analiz edilmesinde kullanılan SPSS ve AMOS programlarıda araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Farklı istatistik programları ile çıkması muhtemel sonuçların aynı olması ya da farklılıklar göstermesi olasıdır.

1.6. TANIMLAR

Gelir Yönetimi: Gelir yönetimi, müşterileri satın alma amaçlarına göre farklı kategorilere ayırarak arz ve talebi karşılamak ve bir firmanın gelirlerini artırmak için kapasiteyi farklı kategorilere dağıtmak için etkili bir araçtır (El Haddad, Roper ve Jones, 2008).

Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri: Crystal (2007) gelir yönetimi teknik yeteneğini, gelir yönetimini kolaylaştıran teknik süreçler ve rutinler olarak tanımlamaktadır. Bir şirketin gelir yönetimini uyguladığını düşünüldüğünde ilk olarak, firma müşterilerini bölümlere ayırmalı ve her bir bölüm için farklı fiyatlar talep etmelidir (Phillips, 2005). Farklı fiyatların talep edilmesinin bir parçası olarak, firma her bir bölüm için talebi tahmin etmeli ve kimlerden ne zaman hangi fiyatı talep edeceğini bilmek için çeşitli bölümlere kapasite tahsis etmelidir (Talluri ve Van Ryzin, 2004: 1581). Gelir Yönetimin teknik yeteneklerinin analizinin yapılabilmesi için gerekli olan önemli bilgiler nedeniyle, bu görevler bir Bilgi Teknolojisi (BT) sistemi bağlamında incelenmelidir. Gelir yönetimi için gerekli olan bu adımlar, gelir yönetiminin teknik yeteneği için temel oluşturur. Crystal ‘a (2007) göre üretim yönetimi bünyesinde yapılan gelir yönetimi çalışmaları pazar bölümlendirmesi, fiyatlama, tahmin etme ve kapasite tahsisi ve bilgi teknolojileri teknik yetenekleri üzerinde odaklanmıştır. Belirtilen bu yetenekler çalışmanın teknik yetenekler değişkenini oluşturmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili müşteri stratejileri; fiziksel ürün ve hizmet sunum sürecini bireysel müşterilerin spesifik ihtiyaç ve tercihlerine göre uyarlamak ve bireysel müşteri düzeyinde özelleştirilmiş pazarlama iletişimi geliştirmektir (Oliva, 2002).

Firma Performansı: Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili müşteri stratejileri; fiziksel ürün ve hizmet sunum sürecini bireysel müşterilerin spesifik ihtiyaç ve tercihlerine göre uyarlamak ve bireysel müşteri düzeyinde özelleştirilmiş pazarlama iletişimi geliştirmektir (Oliva, 2002).

2. LİTERATÜR

2.1. GELİR YÖNETİMİ

2.1.1. Gelir Yönetimi Kavramı

Gelir yönetimi, fiyat stratejilerini envanter yönetimi ile dengeleyen, arz ve talep yönetiminin sofistike bir şeklidir. Özünde, doğru türde kapasiteyi doğru fiyatta doğru zamanda doğru müşteriye tahsis etme sürecini oluşturmaktadır (Smith vd., 1992). Son yıllarda giderek artan sayıda firma, satış ve kârlılığı artırma yetenekleri açısından gelir yönetiminin önemini fark etmiştir (Wirtz vd., 2003: 520). Literatür incelendiğinde, geçmişteki gelir yönetimi araştırmalarının çoğunun, tahmin ve optimizasyon modellerine odaklandığı görülmektedir. Gelir yönetiminin çıkış noktası havayolu firmaları olması dolayısıyla otel işletmelerine nazaran bu uygulama alanı daha fazla ilgi çekmiştir. Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde hizmet sektörü çok önemli bir paya sahiptir (Goffin ve Mitchell, 2010). Dünya bankasının verilerine göre, 2019 yılında hizmet sektörü, gelişmekte olan ekonomilerde GSYİH'nın ortalama yüzde 55'ini ve istihdamın yüzde 45'ini oluşturmaktadır (Nayyar vd., 2021). Hizmet sektörü içinde de turizm sektörü önemli bir ekonomik faaliyet alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda otel işletmeleri gelir yönetiminin uygulandığı bir alan olmuştur.

Ayrıca, gelir yönetimi, aynı teklifler için farklı fiyatlar belirleyerek finansal performansı en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Ancak, bu tür uygulamalar müşteri ilişkileri yönetiminin algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gibi finansal olmayan performansını bozabilmektedir. Ayrıca, gelir yönetimi yoğun talep veya tıkanıklık dönemlerinde daha yüksek fiyatlar belirleme eğilimindedir. Tıkanıklık, hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilir ve daha düşük algılanan değer, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile sonuçlanabilir. Bu nedenle, gelir yönetiminin müşteri ilişkileri üzerinde ikili olumsuz etkisi olabilir: aynı anda nesnel fiyat ve doluluk oranı ve müşteri ilişkilerinin finansal olmayan performansının olumsuz etkilenmesi olarak söylenebilmektedir (Matsuoka, 2022: 148).

Gelir yönetiminin en tanıdık ve en eski uygulaması, her uçuştan önce sabit bir koltuk kapasitesinin satılmasının gerektiği havayolu sektörüdür. Bununla birlikte, araba

kiralama, yayıncılık, yolcu gemileri, internet servis sağlayıcıları, demiryolları, kar amacı gütmeyen sektör, lojmanlar ve oteller, restoranlar, sağlık, turizm ve tatil perakende alışveriş gibi diğer alanlara da etkili bir şekilde uygulanmıştır (Ryzi ve McGill, 2000: 765). Otelcilik sektöründe gelir yönetimi, mevcut ve geçmiş verilerin bir kombinasyonunu gelir yönetimi otomasyon sistemleri ile birlikte kullanarak otellerin müşteri talebini korumak ve geliri artırmak şeklinde tanımlanabilir (Cullen ve Helsel, 2006). Otel endüstrisinde, gelir yönetimi uygulamaları normalde beş koşul nedeniyle uygulanmaktadır: sınırlı kapasite, pazar bölümlendirme ve hizmetin önceden satın alınması, gelecekteki talebin belirsiz olması, bozulabilir ürünler ve maliyet ve fiyatlandırma yapısı (Guadix vd, 2010: 521).

Sığırcı (2015:32) ise yapmış olduğu çalışmada gelir yönetimi kavramının Türkiye'deki literatürde gelir yönetimi ya da hâsılat yönetimi şeklinde kullanıldığını, diğer taraftan İngilizce literatürde ise "Revenue Management" veya "Yield Management" olarak kullanıldığını ifade etmiştir. Bu kavram ilk olarak havayolu şirketlerinde ortaya çıkmış ve doğru zamanda doğru müşteriye doğru koltukların satılması ile gelirin en yüksek seviyeye çıkarılması olarak tanımlanmıştır (Weatherford ve Bodily, 1992: 832).

Geçmiş çalışmaları sistematize etmek, uygulama ve kanıt toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından çeşitli çalışmalar ve literatür taramaları gerçekleştirilmiştir. Akademisyenler, verim yönetimi kavramını yapılandırmaya çalışarak, havayollarının yanı sıra potansiyel uygulama alanını hesaplayarak veya gelir yönetimi terminolojisinin bir sözlüğünü yaparak gelir yönetiminin temellerini atmaya çalışmışlardır (McGill ve Van Ryzin, 1999). Alternatif olarak, araştırma incelemeleri belirli konulara odaklanmıştır: havayollarındaki optimizasyon yaklaşımları, gelir yönetiminde kısıtlamasız yöntemler, dinamik fiyatlandırma modelleri ve yöntemleri, havayolundaki kod paylaşım ittifakları uygulamalarından kaynaklanan sorunlar ve gizli maliyetler, havayollarındaki dağıtım sorunları (Fiig vd, 2015: 127). Diğer taraftan, akademisyenler çeşitli pratik konulara odaklanmışlardır; bunlar: havayollarının dağıtım kanallarında markalı ürünlerin ve yan hizmetlerin tanıtımının etkileri, talebe bağlı bir modelleme setindeki gelir yönetimi araçları; gelir yönetimindeki kod paylaşımı ve ittifakların fırsatları ve en iyi uygulamaları olarak ifade edilmektedir (Ratliff ve Weatherford, 2013: 26).

Diğer taraftan, gelir yönetimi, kârlılığı artırmanın bir yolu olarak talep ve fiyatlandırmanın oldukça dinamik olduğu havayolu endüstrisinden ortaya çıkmıştır.

Gelir yönetimi o zamandan beri otel, araba kiralama, restoran, ulaşım, reklamcılık ve bilgi teknolojileri hizmet sektörlerinde kullanılmaktadır ve bunların tümü çabuk bozulan ürünler, sabit kapasiteler, yüksek sabit maliyetler, düşük marjinal maliyetler, talep segmentasyonu, stokastik talep ile ilişkilidir. Gelir yönetimi, doğru kapasiteyi doğru müşteriye doğru zamanda doğru fiyata tahsis etmeye bakar ve mikro pazar düzeyinde tüketici davranışını sistematik olarak tahmin ederek ve her fiyat düzeyinde envanter kullanılabilirliğini kontrol ederek karlılığı en üst düzeye çıkarmaktadır (Seo vd. 2021: 623).

Öteki yandan, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından gelir yönetimi ile ilgili bilgiyi ve araştırmasını sistematik hale getirmek için harcanan çabaya rağmen, katkılar hala yetersizdir ve odaklanma sorunu bulunmaktadır. Sunulan temel konuların (yani envanter, fiyatlandırma, talep tahmini) nicel modellemesine ilişkin ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, gelir yönetiminin literatürü stratejik çerçeveleme ve ana konuların bağlantısı konusunda eksik görünmektedir. Gelir yönetimi bilgi birikiminin daha geniş ve entegre bir resmine yönelik beklentiler halen ele alınmamış görünmektedir. Birçok kişi gelir yönetimini tahmin, optimizasyon ve çifte rezervasyon gibi nicel tekniklerle ilişkilendirse de, bu gelir yönetimi resminin yalnızca bir kısmını çizmektedir (Kimes, 2003: 138). Genel olarak, gelir yönetiminin son teknoloji ürünü resmi hala parçalanmış görünmekte ve bir boşluğun doldurulmadığını göstermektedir.

2.2. OTEL İŞLETMELERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ

Bu çalışmada, araştırmanın uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinin, otel işletmelerinin özelliklerinin ve otel işletmelerinde gelir yönetiminin ifade edilmesi gerekmektedir. Literatür taramasının bu kısmında, otel işletmeleri, otel işletmelerinin özellikleri ve sınıflandırılması, otel işletmelerinde gelir yönetimi konularına değinilmiştir.

2.2.1. Otel İşletmeleri

Otel, konaklama, yiyecek ve içecek sağlayıcıları ve diğer hizmet tesislerinde, ister otelde geceleyen ister yalnızca tesisleri kullananlar olsun, tüm hizmetlerin insanlara yönelik olduğu bir bina, sembol, şirket veya ticari kuruluştur. Uzmanlara göre otel işletmeleri tanımları şu şekildedir:

Rumekso (2002: 2) oteli, fayda elde etmek için iyi işletilen, yiyecek-içecek gibi olanaklarla birlikte odaları kiralayan bir bina olarak belirtmektedir. Sulastiyono ise (2007: 3) oteli, oda, yiyecek-içecek gibi olanaklar ile spor alanı, çamaşırhane gibi diğer destekleyici olanakları sağlayan konaklama yeri olarak tanımlamaktadır.

Bir diğer tanımda, Tarmoezi ve Manurung'a (2007: 1) oteli, odalara yiyecek ve içecek gibi destekleyici olanaklar sağlayan bir bina olarak tanımlamışlardır. Tanımdan hareketle, otelin sadece odasını satan değil, diğer imkanları satan konaklama yerlerinden birisi olarak ifade edilmiştir.

Fadmawati Steadmon (2003: 8) ise bir otelin, birincil işinin genel halk için konaklama tesisleri sağlamak olan ve bir veya daha fazlasını sağlayan bir kuruluş olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir.

Ağırlama, konukların geceleme, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını organize eden, sağlayan ve ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik bir faaliyettir. Konaklama, bir üretim ve hizmet sektörü olarak düşünülebilir. Yiyecek ve içeceklerin hazırlanması üretim sanayi, barınma sağlama ve hazır yiyecek ve içeceklerin sunulması ise hizmet sektörü altında yer almaktadır (Cerović, 2003).

Ayrıca, ağırlama, yerel halka, turistlere, ziyaretçilere, iş adamlarına, çeşitli bilimsel, siyasi ve mesleki konferanslara katılanlara ve diğerlerine konaklama, yiyecek-içecek ve diğer hizmetleri sağlayan ekonomik ve ekonomik faaliyettir. Teklifindeki misafirperverlik, sağlığıyla ilgilenen insanlar için çeşitli içerikler içermektedir. Uygun olmayan beslenme, stres, kirlilik ve modern yaşamın diğer sorunları, konaklama endüstrisinin sunduğu olanakları eğlence, spor ve diğer çeşitli içeriklerle genişletmesini gerektirmektedir (Pirija, 2003).

Öte yandan, ağırlama, yalnızca iş konularının kapsamı (konaklama, yiyecek ve içecek sağlama) açısından değil, aynı zamanda kendine özgü özellikleriyle de diğerlerinden farklı olan ekonomik faaliyettir. Konaklama işletmelerinin özel teknolojik ve üretim ve hizmet iş süreci, ayrı organizasyonu, hizmeti gerçekleştirmenin özel yolları, içeriği ve biçimi vardır.

Yoeti (1995: 111) bir otelin 4 unsuru veya ana gereksinimleri olması gerektiğini açıklamaktadır. Bunlar; fiziksel altyapı ve tesisler, ürün ve hizmet kalitesi, çalışanların tutumu ve rekabetçi fiyattır.

1. Fiziki altyapı ve tesisler şunları içerir:

a. Park alanı

b. Tam yatak odası olanaklarına sahip bazı oda türleri (komodin, TV, video, müzik kanalı ve banyo)

c. Telefon, faks, iş merkezi

d. Lobi

e. Restoran, bar, toplantı odaları, oda servisi.

f. Oda veya dükkan kiralama

g. Spor ve dinlenme tesisleri

h. çamaşırhane

i. Ofis odası

2. Ürün ve hizmet kalitesi, maddi ve maddi olmayan ürünleri içerir.

3. Çalışanların tutumları şu anlama gelir:

a. Misafire dürüst hizmet verebilmek.

b. Bulunduğu konuma uygun bilgi, beceri ve tutuma sahiptir.

c. Sahiplenme duygusuna sahip ve işine karşı sorumlu, ayrıca iyi bir kişiliğe sahip.

d. Otel hizmetlerinden yararlanan misafir sayısına bağlı olarak, otel çalışanlarının misafirlerle iletişim kurabilmeleri ve iyi ilişkiler kurabilmeleri gerektiğinin bilincindedir.

4. Yönetimin kararına dayalı rekabetçi fiyat ve her zaman ucuz olmayan değerle sabitleme.

Sonuç olarak, konaklama sektörü, küresel ekonominin hayati bir parçasıdır. Makro düzeyde, konaklama endüstrisinin döviz geliri sağlayarak ve çeşitli devlet gelirlerini artırarak ekonomik büyümeyi teşvik ettiği tahmin edilmektedir. Mikro düzeyde, konaklama endüstrisinin iş oluşturmayı, geliri ve geliri kolaylaştırması ve böylece nihai olarak bölge sakinlerinin yaşam kalitesini iyileştirmesi gereken gelişmeyi artırması beklenmektedir. Oteller hizmete dayalı bir endüstridir ve bu nedenle hizmet sektörünün ekonomiye büyümesinde önemli bir faktör olmuştur (Walker, 2007).

2.2.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Turizm sektörünün en temel unsurlarından birisi olan otel işletmeleri, sunmuş oldukları hizmetlerin niteliğinden dolayı kendine özgü bir takım ayırt edici özelliklere sahiptir (Bilgin, 2015: 100).

Endüstri, her seviyedeki yöneticilerin ihtiyaç duyduğu nitelikleri ve dolayısıyla otelcilik mezunları için müfredatı etkileyecek belirli özelliklere sahiptir. Bu özellikler, Batman (2003: 16) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- Üretim ve teslimat birbirinden ayrılamaz, bu da yüksek baskı anlamına gelir
- Müşteriler, belirli bir ilişkiyi içeren misafir olarak görülür
- 7/24 çalışan, kişisel ilişkiyi çalışanlar için zorlaştıran bir iştir.
- Hem misafirlerin hem de personelin etnik, kültürel ve dini çeşitliliğini içerir, bu da yüksek iletişim ve kişilerarası beceriler gerektirir
- Belirli beceriler gerektiren mesleki ve halk sağlığı ve güvenliği sorunları mevcuttur
- Talepteki dalgalanmaları ifade eden isteğe bağlı harcamaları içerir
- Sektörün yüksek sabit sermaye maliyetleri ve yönetimde titizlik ve sağduyu gerektiren oldukça değişken değişken işletme maliyetleri vardır.
- Sektörün sermaye ve emek için giriş engelleri düşüktür.

2.2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

‘‘Otel işletmelerinin sınıflandırılması, her bir sınıfta yer alan otel işletmesinin taşıması gereken asgari niteliklerin, vergi miktarının ve faaliyet alanlarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte, otel işletmelerinin sahip oldukları sınıflar müşterilere sunulması gereken olanakları ifade etmesi açısından önemlidir (Bilgin, 2015)’’.

Literatürde otel işletmeleri farklı sınıflandırmalar ile ifade edilmiştir. Sınıflandırmalarda kullanılan kıstaslar arasında büyüklük, faaliyet süresi ve yeri vardır. Batman ve Soybalı’a (2009: 98) göre, otel işletmelerinin sınıflandırması ile literatürde kesin bir tanımlama yoktur. Aşağıda yer alan tablo otel işlemeleri ile ilgili sınıflandırma Literatürde otel işletmeleri farklı sınıflandırmalar ile ifade edilmiştir. Sınıflandırmalarda kullanılan kıstaslar arasında büyüklük, faaliyet süresi ve yeri vardır. Batman ve

Soybalı'a (2009: 98) göre, otel işletmelerinin sınıflandırması ile literatürde kesin bir tanımlama yoktur. Aşağıda yer alan tablo otel işlemeleri ile ilgili sınıflandırmaya örnek olarak gösterilebilmektedir: ya örnek olarak gösterilebilmektedir:

Tablo 2.1 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Sınıflandırma Kriterleri	**Otel Türü**
Gelişme aşamaları bakımından	Lüks oteller Vasat oteller Yan konaklama tesisleri
Karşıladıkları konaklama ihtiyacı türü bakımından	Merkezi oteller Kıyı otelleri Dağ otelleri, spor otelleri Kaplıca, kür otelleri Tatil köyleri
Faaliyet sürelerine göre	Devamlı oteller Mevsim otelleri
Ulaştırma araçları ile olan bağlantılara göre	Havaalanı otelleri İstasyon otelleri Liman otelleri Karayolları kavşak otelleri
Ölçek bakımından	25 ve daha az oda sayısına sahip olan çok küçük oteller 25-99 odaya sahip olan küçük oteller 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller
Sahiplik bakımından	Özel mülkiyete ait oteller Kamu kuruluşlarına ait oteller Karma mülkiyetli oteller
Belgeleri bakımından	Yatırım işletme belgeli oteller Turizm işletme belgeli oteller Belediye işletme belgeli oteller

2.2.4. Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi

Otel endüstrisi 1980'lerin sonunda gelir kapasitelerinin, rekabetçi pazarların, likidite problemlerinin ve durgunluğun yaşandığı 1980'lerin sonunda gelir yönetimi kavramını uygulamaya başlamıştır. Oteller iş, tatil köyü, uzun süreli konaklama veya iş ve eğlence ile aynı zamanda büyüklük ve yere göre sınıflandırılabilir. Bazı oteller yalnızca bireysel mülkleri yönetirken, büyük otel zincirleri yüzlerce mülk sahibi olabilmektedir. Genellikle bir otel, çeşitli müşteri türlerinden günlük konaklama yerleri için odalar sunmaktadır. Havayolu müşteri tipleriyle bazı benzerliklere rağmen, otel gelir yönetiminde kullanılan segmentasyon farklıdır. Örneğin, havayollarının önemli bir

bölümleme mekanizması olan önceden satın alma indirimleri oteller tarafından yaygın olarak kullanılmamaktadır. Oteller ayrıca yiyecek, eğlence ve fonksiyon alanı gibi diğer kaynaklardan da önemli gelirler sağladığından, müşterinin değerini tam olarak belirlemek zordur. Ancak, bu ek gelir kaynakları genellikle otel gelir yönetimi uygulamalarında dikkate alınmamaktadır (Song, 2007: 3).

Öte yandan, konaklama endüstrisinde gelir yönetimi araştırmalara konu olmuştur. Oteller, depolanamayan hizmet satıcılarıdır; bu, bu "hizmetlerin zamana bağlı olduğu ve bu nedenle depolonamayacağı" anlamına gelmektedir (Shy, 2008). Otellerin oda fiyatını belirlerken erken rezervasyon, no-show veya iptal ve servis sınıfları ile uğraşmaları gerekmektedir. Gelir yönetiminin amacı "satışları artırarak kazancını en üst düzeye çıkarmak ve sonuçta karı artırmaktır" (Wang, 2011) ve gelir yöneticisi, müşterinin ödemek istediği en yüksek oda fiyatını satmak için doğru fiyatları belirlemek zorundadır. Bu, "üç ana alanın işletme verimliliğini ve etkin yönetimini artırarak yapılır: fiyatlandırma, envanter kontrolü ve müşteri karması" (Wang, 2011). Gelir yönetimi, özellikle kısa vadeli kar maksimizasyonuna odaklanmakta ve otellerin kar elde etmeleri için önemli bir araçtır.

2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE GELİR YÖNETİMİ ARAÇLARI

Fiyatlama tabanlı ve fiyatlama dışı, otel işletmelerinde gelir yönetimi araçları olarak ifade edilmektedir. Aşağıda bu gelir yönetimi araçlarından detaylı olarak bahsedilecektir.

2.3.1. Fiyatlama Tabanlı Gelir Yönetimi Araçları

Fiyat, bir otelin pazarlama karmasının çok önemli bir unsurudur - otelin gelirleriyle doğrudan bağlantılı olan tek unsurdur. Birçok bilim insanı, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak için fiyatlandırmanın ve fiyat stratejisinin önemini bir temel olarak belirtmişlerdir. Otel endüstrisinde en yaygın olarak kullanılan fiyatlandırma gelir yönetimi araçları, fiyat farklılaştırması, dinamik fiyatlandırma ve en düşük fiyat garantisidir ve bunlar akademik literatürde kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır (Choi ve Kimes, 2002: 43).

2.3.1.1. Fiyat Farklılaştırması

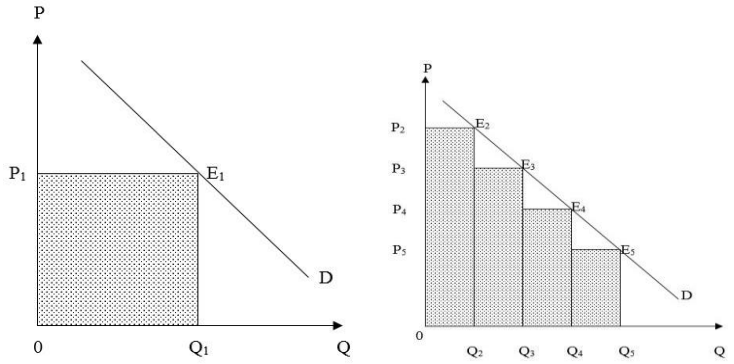
Fiyat farklılaştırması, gelir yönetimi araçları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.

Özünde, fiyat farklılaştırması, otelin müşterilerine aynı odalar için farklı fiyatlar vermesi anlamına gelmektedir. Bunun ekonomik gerekçesi, otellerin pazar segmentlerinin fiyat esnekliğindeki farktır. Örneğin, iş amaçlı seyahat edenler tatil amaçlı seyahat edenlere kıyasla fiyata daha az duyarlıdır ve daha yüksek fiyatlar ödemeyi göze alabilirler. Şekil 2.1'de fiyat ayrımcılığının ardındaki ekonomik mantığı grafiksel olarak göstermektedir (Kimes ve Wirtz, 2003).

Farklı bir tanımda ise fiyat farklılaştırması, aynı marjinal maliyetle üretilen aynı ürünü satın almalarına rağmen farklı müşterilere farklı fiyatlar uygulanmasını ifade eden bir iş terimi olarak ifade edilmektedir. Fiyat farklılaştırması kavramı ilk olarak 1840'larda Fransız iktisatçı Jules Dupuit tarafından önerilmiş ve bazı ulaşım ve hizmet şirketlerinin fiyat farklılaştırma stratejisinden fayda sağlayabileceğini öne sürülmüştür. Pazar, alıcıların karşılayabileceklerine yakın bir fiyat ödemelerine izin verecek şekilde bölümlere ayrılabilirse, bir tekel firmasının kârının genişletilebileceğine inanılmaktadır (Zang vd., 2021: 404).

Otel müşterilerine yalnızca bir fiyat uyguluyorsa (Şekil 2.1), toplam oda gelirleri noktalı 0Q1E1P1 dikdörtgeni ile temsil edilir. Fiyat P1 olduğunda, bazı müşteriler için çok yüksek olacaktır ve bu müşteriler o otelde rezervasyon yapmayacaklardır (DD talep eğrisinin E1'in sağındaki bölümü), yani otel bu pazar segmentlerine satılmamış odalar nedeniyle gelir kaybedecektir. Öte yandan, P1 fiyatı, fiilen ücretlendirildiğinden daha yüksek bir fiyat ödemeye istekli olabilecek diğer müşteriler için çok yüksek olacaktır (DD talep eğrisinin E1'in solundaki bölümü), yani otel, bu pazar segmentleri için düşük fiyat nedeniyle gelir kaybedecektir. Otel fiyat ayrımcılığı uygularsa (Şekil 2.1) farklı pazar segmentlerine farklı fiyatlar uygulanacaktır – P2, P3, P4, P5, böylece duruma kıyasla fiyat ayrımı yapmadan daha yüksek toplam oda gelirlerine (dört çizgili dikdörtgenin toplam alanı) yol açacaktır (Ivanov, 2014: 101).

Şekil 2.1 Fiyat Farklılaştırması Olmadan ve Fiyat Farklılaştırılması ile otel gelirleri



Kaynak: Ivanov, 2014: 101

Ancak, yüksek fiyatlı ürünlerden düşük fiyatlı ürünlere geçişi önlemek için oteller, piyasada belirli fiyatların sunulduğu koşullar olarak tanımlanan fiyat çitleri uygulanmaktadır. Bu tür otel fiyat çitleri, şekil 2.1' de sunulan fiyat farklılaştırması için haftanın günü, kalış süresi, misafir özellikleri, iptal, değişiklik ve ödeme koşulları, teslim süresi, yaş ve diğer fiyat farklılaştırma kriterlerini içerebilmektedir. Uygulamada, fiyat aralıkları rezervasyon hüküm ve koşullarına entegre edilmekte ve belirli oda fiyatının geçerliliğini belirlemektedir (Kimes, 2009).

Fiyat seviyeleri grubu ve bunlarla ilişkili rezervasyon koşulları, fiyat tablosu olarak adlandırılmaktadır. Müşterilerden gelen memnuniyetsizlik ve taleplerden kaçınmak için fiyat tablosu, rezervasyon sırasında müşteri için tamamen açık ve tutarlı olmalıdır. Fiyat tutarlılığı (veya fiyat bütünlüğü), fiyat dizisinin ve bunlarla ilişkili rezervasyon koşullarının arkasındaki mantığı ifade etmektedir. Bir otel için fiyat tablosu, fiyatlar aşağıdaki durumlarda tutarlıdır (Ivanov, 2014: 103):

• Rezervasyon koşullarının müşterilere sağladığı haklarla orantılıdır.

• Önceden plan yapan müşterileri teşvik etmek.

• Otelde daha uzun süre kalan müşterileri teşvik etmek.

• Daha fazla hizmet için ödeme yapan müşterileri teşvik etmek.

• Düzenli misafirleri teşvik etmek.

• Fiyat paritesinin sağlanması.

2.3.1.2. Dinamik Fiyatlama

Dinamik fiyatlandırma, fiyatların kolayca ve sıklıkla ayarlanabildiği bir ortamda, ürün veya hizmetlerin optimal satış fiyatlarını belirleme çalışmasıdır. Bu, ürünlerini internet üzerinden satan satıcılar veya dijital fiyat etiketlerinden yararlanan gerçek mekanda faaliyet gösteren mağazalar için geçerlidir. Her iki durumda da dijital teknoloji, fiyatların değişen koşullara sürekli olarak, herhangi bir maliyet veya çaba gerektirmeden ayarlanmasını mümkün kılmıştır. Dinamik fiyatlandırma teknikleri günümüzde çeşitli işletmelerde yaygın olarak kullanılmakta ve bazı durumlarda fiyatlandırma politikalarının vazgeçilmez bir parçası olarak kabul edilmektedir (Den Boer ve Arnoud, 2015:1).

Talón-Ballestero vd. (2022) ise yapmış oldukları çalışmada, dinamik fiyatlandıranın, otel gelir yönetiminin merkezinde yer aldığını ifade etmişlerdir. Büyük veri teknolojileri, bilgi işlemeyi kolaylaştırmış ve dinamik fiyatlandırma tekniklerini zenginleştirmiştir. Sektördeki zorluklardan biri fiyat kişiselleştirme, yani fiyatların müşteri düzeyinde nasıl ayarlanabileceği ile ilgilidir. Niteliksel bir yaklaşım kullanan bu çalışmada, dinamik fiyatlandırmanın şu anda otel gelir yönetiminin nasıl uygulandığını analiz etmektedir. Bunu yaparak, bu araştırma endüstride "açık fiyatlandırma" gibi yeni kavramların kullanımına ilişkin ampirik kanıtlar göstermekte ve fiyatlandırmaya yönelik müşteri merkezli bir yaklaşımın fırsatlarını ve zorluklarını tanımlamaktadır.

2.3.1.3. En Düşük Fiyat Garantisi

Bazen oteller müşterilerine en düşük fiyat garantisi vermektedir. Buna göre, bir müşteri rezervasyondan sonra önceden belirlenmiş bir süre içinde aynı veya benzer otel için daha düşük bir fiyat bulursa, otel bu düşük fiyatı eşleştirecektir. Aşağıdaki Tablo 2.2' de, garantinin geçerlilik süresi ve fiyatı garanti için referans fiyat olarak kullanılan otel olmak üzere iki kriter temelinde en düşük fiyat garantisi türlerini göstermektedir (Carvell ve Quan, 2008: 162).

Tablo 2.2 En Düşük Fiyat Garantisi Türleri

		Zincir Otel	
Geçerlilik Süresi	24 Saat	Tip I	Tip III
	Rezervasyon tarihinden check-in tarihine kadar geçen sürenin tamamı	Tip II	Tip IV

Kaynak: Ivanov, 2014:104

Ivanov (2014: 106) otellerde kullanılan en düşük fiyat fiyat garantisini dört farklı tipte açıklamıştır. Bunlar:

Tip I garanti - müşteri, rezervasyondan sonraki 24 saat içinde aynı otel için daha düşük bir fiyat bulursa, otel bu fiyatı eşleştirecek ve muhtemelen daha fazla indirim sağlayacaktır.

Tip II garanti – Tip I garanti ile aynıdır ancak garantinin geçerlilik süresi, rezervasyon ve check-in tarihleri arasındaki tüm süreyi kapsar. Son dakika rezervasyonu değilse, bu zaman penceresi önemli fiyat dalgalanmaları için yeterli zaman sağlar ve müşteriler için finansal değere sahiptir (Carvell ve Quan, 2008).

Tip III garanti, Tip I garantiye dayalıdır, ancak gelir yöneticisi kıyaslama fiyatını bir dizi rakip otele genişletir. Bu durumda müşteri sadece ilk rezervasyonu yaptığı otelin fiyatlarına değil, aynı kategorideki, konumdaki, oda tiplerine sahip varış noktasındaki diğer otellerin fiyatlarına da bakabilmektedir. Tip III garanti, müşterilerin belirli bir otelden çok belirli bir varış noktasında konaklamakla ilgilendiğini varsamaktadır.

Tip IV garanti, Tip III garantiden bile daha ileri gitmektedir. Garantinin geçerlilik süresini, rezervasyon tarihi ile giriş tarihi arasındaki sürenin tamamına uzatmaktadır. Mali ve pazarlama açısından, bu garanti müşteri için en iyisidir, ancak rakip otellerin fiyatlandırma eylemlerinin belirsizliği nedeniyle otel için en yüksek riski sunmaktadır. Bu nedenle Tip IV garanti uygulamada uygulanmamaktadır.

2.3.2. Fiyatlama Dışındaki Gelir Yönetimi Araçları

Fiyatlandırma dışı gelir yönetimi araçları, envanter yönetimine (yani arz miktarına) odaklanır ve kapasite yönetimi, fazla rezervasyon, oda kullanılabilirliği garantisi, kalış süresi kontrolü ve %100 memnuniyet garantisini içermektedir. Kapasite yönetimi ve fazla rezervasyon, gelir yönetiminde en etkili iki teknik ve aynı zamanda en tartışmalı konularındandır (Karaesmen ve van Ryzin, 2004: 83).

2.3.2.1. Kapasite Yönetimi

Kapasite yönetimi, bir otelin kapasite kontrolüne tahsis edilmiş bir dizi faaliyeti ifade etmektedir. Stratejik ve kısa vadeli (taktiksel) kapasite yönetimi kararları arasında ayrım yapılabilmektedir. Birincisi, kapasite genişletme (örneğin oda sayısı), taşıma kapasitesi (turistin deneyimi bozulmadan önce fiziksel kapasitenin optimum kullanımı, örneğin optimum doluluk oranı) ve kapasite esnekliğini içermektedir. Taktik kararlar, günlük

bazda kapasite yönetimi ile ilgili faaliyetler kümesini ifade etmektedir; bunlar; çalışma programları, konukların geliş/gidiş saatleri, hizmet etkileşim süresi, kuyruk ve doğrusal programlama modellerinin hizmet süreçlerine uygulanması ve müşterilerin hizmet sürecine katılımı gibi unsurları içermektedir (Pullman ve Rogers, 2010: 179).

Kapasite yönetimi, herhangi bir hizmet odaklı işletmenin operasyonel seviyesinde bakılan ilk unsurdur ve işe başlama alanındaki ürün talebi tarafından belirlenmektedir. Kuruluşun performansının yapılan iş üzerinde büyük bir etkisi vardır. Yetersiz ve fazla kullanılan kapasite açısından, az kullanılan kaynak işletme maliyetini yükseltecek ve fazla kullanılan kaynaklar verilen hizmet üzerinde etkili olacaktır (Arun, vd., 2020).

2.3.2.2. Fazla Rezervasyon (Overbooking)

Fazla rezervasyon, otelin fiziki kapasitesinden daha fazla sayıda oda için distribütörlerle (GDS'ler, OTA'lar, tur operatörleri, seyahat acenteleri vb.) sözleşme yapılması anlamına gelmektedir. Distribütörler otellerdeki tahsislerinin tamamını kullanmadıkları için fazla sözleşme gereklidir. Örneğin, tur operatörleri, müşterileri için daha fazla esneklik ve konaklama tesisi seçimine sahip olmak için (charter) uçuşlarında sahip oldukları koltuk sayısından daha fazla sayıda otel için sözleşme yapmaktadırlar. Ancak, bu tür fırsatçı davranışlar, otelleri, tur operatörleriyle yapılan sözleşmelerin yerine getirilip getirilmeyeceğinden veya sözleşmeli odaların yüzde kaçının onlar tarafından etkin bir şekilde rezerve edilip kullanılacağından emin olamayacakları savunmasız bir konuma getirmektedir (Guadix vd., 2010).

2.4. Otellerde Gelir Yönetiminin Ekonomik Temelleri

Otel gelir yönetimi, gelir yönetiminin otel endüstrisinde belirleyen çeşitli ekonomik temel ve varsayımlara dayanmaktadır(Wirtz vd., 2003):

• Ürünün bozulabilirliği

Çabuk bozulan veya mevsimlik ürünlerin satışında müşteri tercihlerinin anlaşılması özellikle kritiktir. Bu ürünlerin genellikle sabit bir miktarı ve satış için bir son tarihi vardır ve son teslim tarihinden sonra, ürünlerin gerçekten yok olup olmadığına bakılmaksızın tekrar satılması zordur (Caro ve Gallien, 2007). Satış öncesi, geçmiş veriler karar vermede referans olarak kullanılabilir. Ancak, geçmiş verileri tek başına kullanmak, piyasa ortamlarından bilinmeyen çeşitli faktörler nedeniyle firmaların doğru fiyatlandırma kararları vermesini engelleyebilir. Örneğin, referans olarak tarihsel verilerle, havayolları birden fazla ikame edilebilir uçuşun varlığından dolayı gerçek

uçak bileti talebini doğru bir şekilde tahmin edemez (Zhang ve Cooper, 2009); sergiler ve konserler gibi özel etkinlikler nedeniyle otel rezervasyonu ve bilet satışlarını da tahmin etmek zordur (Lin, 2006). Bu nedenle, diğer yöntemleri kullanmak ve tarihsel verileri birleştirmek gerekmektedir.

Sınırlı Kapasite

Nispeten sınırlı kapasite, bir işletmede gelir yönetimini doğru bir şekilde uygulamak için gerekli özelliklerden biridir. Restoran endüstrisinde, restoran kapasitesi mutfak büyüklüğü, oturma düzeni, menü öğeleri ve personel seviyeleri ile ölçülebilmektedir. Kira, elektrik ve gaz da sabit maliyetlerdir ancak stratejik olanlardan daha çok arka plan maliyetleridir ve bu nedenle daha etraflıca tartışılmamaktadır (Ammunét, 2020).

• Yüksek sabit ve düşük değişken maliyetler

Sabit maliyetler, oteldeki misafir sayısına göre değişmeyen maliyetlerdir - amortisman, borç servisi, idari personelin maaşları ve ön saf çalışanların bir kısmı, ısıtma / su / elektrik giderlerinin bir kısmı ve diğerleri arasında pazarlama giderleri vardır. Bu giderler genellikle oteldeki tüm masrafların % 60-80'ini oluşturmaktadır. Değişken maliyetler, oteldeki misafir sayısına göre değişen ücretlerdir; bunlar, ön büro çalışanlarının maaşlarının bir kısmı, gıda ürünleri maliyetleri, odalar için ısıtma, su ve elektrik gibi unsurlardan oluşmaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında, otel misafirlere hizmet vermeyi göze alabilmektedir. Bir misafirin marjinal geliri en azından ona hizmet etmenin marjinal maliyetlerine eşittir (Varian, 2006).

• Gün / hafta / ay / yıl boyunca eşit olmayan talep

Sabit bir talebe sahip olmak, gelir yönetimi ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Örneğin, her gün otele 90 ila 110 oda rezerve edilmiş oda alıyorsa, genel müdür doluluk oranından emin olabilmekte ve bu da daha fazla müşteri çekmek için baskıyı azaltmaktadır. Bununla birlikte, turizm talebi genellikle değişkendir, belirsizdir ve otelin ürününe ve bulunduğu yere bağlı olarak mevsimsel değişikliklere tabidir. Örneğin, iş otelleri hafta içi günlerde daha fazla dolulukta ve hafta sonu boyunca düşükken, eğlence amaçlı tesisler için durum genellikle tersine çevrilmektedir. Deniz kenarı otelleri yaz sezonunda daha çekici olurken, kış sezonunda daha az sayıda konuk gelmektedir. Turizm talebindeki farklılıklar otelcileri, talebi yönetmek için farklı araçlar aramaya zorlamakta, yavaş dönemlerde daha fazla müşteri çekmeye, daha yüksek ücretli müşteriler çekmeye ve talebi yoğun işlerden daha az yoğun dönemlere yönlendirilmeye

zorlamaktadır (Ivanov, 2014: 16).

• Talebi Tahmin Etme İmkanı

Tahmin modelleri genellikle iki adım içerir. İlk olarak, sansürlenmemiş benzer geçmiş rezervasyonlar incelenerek, kısıtlanmamış talep parametreleri elde edilmektedir. Bu parametreler daha sonra kısıtlanmamış tarihsel talebi tahmin etmek için uygulanmaktadır. Bu süreç bir ön tahmin adımı olarak görülmektedir. Verileri sınırlandırmadan ve gerçek talebi elde ettikten sonra, bu verileri gelecekteki talebi tahmin etmek için kullanılabilir. Gelir yönetimindeki tahmin yöntemleri istatistiksel tabanlı ve matematiksel programlama tabanlı teknikler olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir. İstatistiksel tahmin yöntemleri, gelecekteki eğilimleri tahmin edebileceğimiz altta yatan süreci çıkarmak için geçmiş verileri incelemektedir. Tahmin yöntemlerinin seçimi, gerekli tahmin formatı, verilerin mevcudiyeti, istenen doğruluk ve kullanım kolaylığı gibi çeşitli faktörlere bağlıdır (Sharif Azadeh vd., 2013).

• Pazar talebini bölümlere ayırma olanakları

Gelir yönetimi tekniklerini uygulamak, özellikle de fiyat ayrımcılığı, pazar talebinin homojen olmamasını gerektirmekte, böylece otel farklılaştırılmış bir pazarlama stratejisi uygulayabilmekte ve farklı hedef segmentleri için farklı pazarlama karışımları hazırlayabilmektedir (Kotler vd, 2009). Gelir Yönetimi ve fiyatlandırma uygulamaları, kârı en üst düzeye çıkarmak için çeşitli kanallar aracılığıyla belirli müşteri segmentlerine sunulan kapasiteyi (veya fiyatları) ayarlamak ve güncellemek için optimizasyon modellerinde kullanılan talep tahminlerini analitik olarak tahmin etmek için geçmiş satış verilerini kullanmaktadır. Bilinen bir örnek, bir taşıyıcının aynı uçuşta aynı tip koltukları farklı müşteri segmentlerine (tipik olarak iş ve tatil amaçlı seyahat edenler) farklı fiyatlarla satabildiği yolcu havayolu endüstrisidir (Lieberman, 2016).

• Pazar segmentlerinin farklı fiyat esneklikleri

Turizm talebinin tek tip bir esnekliği yoktur. Segment ve pazar koşullarına göre değişir ve bu, oteller için farklı pazar segmentleri farklı fiyatlar talep etmek için bir temel oluşturmaktadır. Talebin fiyat esnekliği, talebin fiyatlardaki değişikliklere verdiği tepkidir. Bunu ölçebilmek adına talep edilen miktarda var olan yüzdesel değişim yüzdesi ile bir ürün fiyatındaki yüzde değişim arasındaki oranla ölçülmektedir (Das, 2007).

Genellikle talep, olumsuz fiyat esnekliğini göstermekte, bu da oda fiyatındaki artışın

otelde rezervasyon yapılan gecelerin sayısında düşüşe yol açtığını göstermektedir. Ed <-1 talebi esnek olduğunda ve talep edilen miktar fiyatın yüzde değişiminden daha fazla değiştiğinde, yani fiyatlarda % 10'luk bir artış, satılan% 25'in üzerinde düşüşe neden olacaktır. Ed = -1 olduğunda, birim esnekliği ve talep edilen miktarın fiyat ile tam olarak aynı oranda değiştiği gözlemlenir; yani, fiyatlardaki % 10'luk bir artış,% 10'luk satış gecesi düşüşüne neden olmaktadır (Peng vd., 2014).

Kapsamlı bir tartışma için, esneklik katsayısının değeriyle ilgili iki durum daha olduğunu bilinmektedir. Ed → -∞ talebi tam esnek olduğunda ve fiyattaki dakika değişiklikleri sıfıra düşmesine neden olmaktadır. Ed = 0 olduğunda talep tam anlamıyla esnek değildir, bu yüzden fiyat değişikliklerine cevap vermemektedir. Bununla birlikte, turizm alanında bu iki uç nokta pratikte pratikten ziyade teorik olarak daha fazladır, çünkü fiyat artarsa (yani mükemmel elastik olmayan talebi aşındırırsa) veya markalara sadık kalırsa müşteriler her zaman başka bir otele geçebilmektedir (Tribe, 2005: 76).

Otel konaklama talebinin fiyat esnekliği çeşitli faktörler tarafından belirlenmektedir. Bu faktörler aşağıda belirtildiği gibidir (Ivanov ve Zhechev, 2011: 167-168):

- Otel ürünü benzersizdir ve ürün için hiçbir alternatif yoktur (örneğin su altı oteli);
- Ürünün tüketilmesi müşterinin prestijini ve sosyal durumunu arttırır (örneğin lüks bir otelde konaklama);
- Maliyetler müşteriler arasında paylaşılır veya masraflar tamamen veya kısmen bir başkası tarafından karşılanır (örneğin, masrafları şirketleri tarafından karşılanan iş seyahati yapanlar);
- Konaklama masrafları, seyahat için turistin toplam bütçesinde düşük paya sahiptir;
- Turist, belirli bir otel rezervasyonunda yüksek oranda yer almaktadır (örneğin, balayı tatilinden gelen otel);
- Müşteri zaten otel rezervasyonu ile bağlantılı diğer ürünleri satın almıştır (örneğin, belirli tarihler için uçuşlar);
- Müşteri, az sayıda geceleme rezervasyonu yapar (yani, uzun konaklamalar için rezervasyon yapan müşteriler, otelde yalnızca bir gecede rezervasyon yapan müşterilere kıyasla daha fazla fiyat duyarlı olacaktır);

- Konaklama maliyetleri, müşterinin gelirinin küçük bir kısmını oluşturur (yani daha yüksek geliri olan müşterilerin genellikle fiyat duyarlılıkları daha düşüktür).

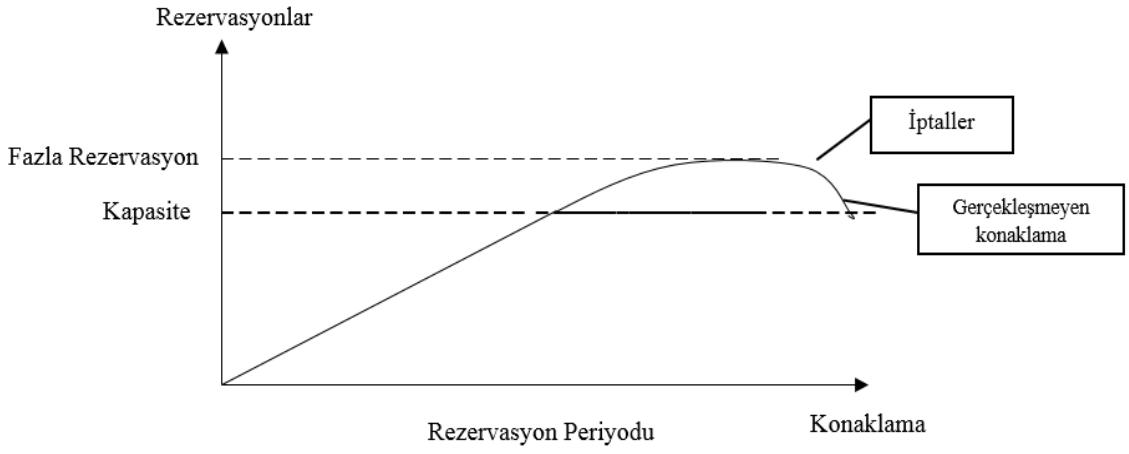
• Farklı pazar segmentlerine ödeme istekliliği

Ödeme isteği, bir bireyin bir mal veya hizmet için ödemeyi kabul etmek istediği en yüksek fiyattır (Breidert, 2006: 27). Ürünün fiyatı müşterinin ödeme istekliliğinin üstünde olduğu takdirde satın almaz; eğer fiyat düşükse, ödeme istekliliği ile fiyat arasındaki fark alıcı için bir tüketici fazlası oluşturur, ancak şirket için potansiyel gelir kaybıdır. Farklı pazar segmentleri aynı ürün için farklı fiyatlar ödemeye hazır olduğunda, konaklama tesisleri fiyat ayrımcılığı uygulayabilir, ödeme taleplerine göre farklı oranlar talep edebilir ve böylece daha yüksek ödemeye razı olan müşteriler düşük fiyatlardan alım yapmazlar.

• Gelişmiş rezervasyon imkanı

Otel hizmetlerinin en önemli özelliklerinden biri, giriş tarihinden haftalar, hatta aylar önce bile önceden rezerve edilebilmeleridir. Erken rezervasyon, turistlerin gelecekte konaklama hizmetini alacakları konusunda garanti verirken, otelcilerin odalarını satabilecekleri uzun bir zaman dilimi sağlamaktadır. Gelir yönetimi açısından bakıldığında, otel odalarını önceden ayırtma imkanı, otelcilere zamanı segmentasyon kriteri olarak kullanma fırsatı sunmaktadır. Ayrıca, otel sahibi belirli bir check-in tarihi için yapılan rezervasyonların nasıl tahakkuk ettiğini ve talepteki değişikliklere göre nasıl tepki verdiğini takip edebilmektedir (Ivanov, 2014: 21).

Şekil 2.2. Fazla Rezervasyon (Overbooking) Şeması



Kaynak: Poelt, 2011: 196

Şekil 2.2 incelendiği zaman, bir müşterinin konaklamayı yapmayı planladığı zamana kadar olan süreci gösteren rezervasyon eğrisi görülmektedir. Otel işletmesi tarafından fazla rezervasyon politikası uygunaldığı zaman, konaklamanın gerçekleşeceği tarihe doğru oluşabilecek rezervasyon iptali yada gerçekleşmeyen konaklamalar sebebiyle, şekil 2.2' de görüldüğü üzere rezervasyon eğrisi otelin kapasitesine ineceği için oda kaybı söz konusu olmayacaktır (Poelt, 2011: 196).

Diğer taraftan, havacılık sektöründe fazla rezervasyon, uçağa binmeden önce yapılan iptaller veya rezervasyonun kullanılmaması nedeniyle kalkış sırasındaki boş koltuk sayısını en aza indirmek için bir önlem olarak söylenebilmektedir. Fazla rezervasyon, her sınıftaki ayrılmış koltuk sayısının toplamının uçak koltuk sayısından büyük veya ona eşit olması sağlanarak belirtilmekte ve uçağa binmeden önce iptale izin verilmektedir. Diğer taraftan, uçuşa gelmeme, yolcunun planlanan saatte biniş kapısında bulunmadığı bir durumu ifade eden izinsiz bir iptaldir (Imai vd., 2021: 856).

2.3.2.3. Kalış Süresinin Kontrolü

Konaklama süresi kontrolü, çokça ihmal edilen bir araştırma alanıdır, ancak otel işletmeciliğinde yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu sayede oteller, müşteri rezervasyonlarında minimum ve nadiren maksimum gece sayısına sınırlar koymaktadırlar. Konaklama süresi kontrolü, müşterilerin yoğun talep olduğu dönemlerde kısa süreli konaklamalar için oda rezervasyonu yapması durumunda otellerin kendilerini gelir kaybından korumalarına olanak tanımaktadır (örneğin sergiler, fuarlar, kongreler, spor etkinlikleri vb). Ayrıca, talebin tarihsel olarak düşük olduğu günlerde gecelik konaklamalardan ek gelir elde etme imkanı sağlamaktadır (Kimes ve Chase, 1998: 32).

2.3.2.4. Oda Kullanım Garantisi

Rezervasyonu onaylanmış misafirleri başka bir otele götürmek onlar için stres oluşturmakta ve otel için marka imajı/müşteri iyi niyeti kaybına sebep olmaktadır. Otel zincirleri, potansiyel çifte rezervasyondan kaynaklanan algılanan risklerini ortadan kaldırmak için, seçili konuklara (örneğin bir sadakat programının üyeleri), doluluk oranına bakılmaksızın ve konukların rezervasyonu yapmaları koşuluyla otelde konaklayacakları bir oda müsaitlik garantisi sağlamaktadır (Ivanov, 2014: 120).

2.3.2.5. %100 Memnuniyet garantisi

Bir hizmet garantisi, müşteriye, hizmet sunum sistemi belirli performans standartlarını

karşılamıyorsa, ekonomik ve/veya ekonomik olmayan bir ödeme hakkına sahip olacağını taahhüt etmektedir. Ancak zincir oteller mali çıkarlarını korumak ve bazı müşterilerin fırsatçı davranışlarını caydırmak için bu garanti bir müşteri tarafından yalnızca bir kez kullanılabilmektedir (Baker ve Collier, 2005: 197).

2.4. OTELLERDE GELİR YÖNETİMİNİN EKONOMİK TEMELLERİ

Otel gelir yönetimi, gelir yönetiminin otel endüstrisinde belirleyen çeşitli ekonomik temel ve varsayımlara dayanmaktadır (Wirtz vd., 2003):

- Ürünün bozulabilirliği

Çabuk bozulan veya mevsimlik ürünlerin satışında müşteri tercihlerinin anlaşılması özellikle kritiktir. Bu ürünlerin genellikle sabit bir miktarı ve satış için bir son tarihi vardır ve son teslim tarihinden sonra, ürünlerin gerçekten yok olup olmadığına bakılmaksızın tekrar satılması zordur (Caro ve Gallien, 2007). Satış öncesi, geçmiş veriler karar vermede referans olarak kullanılabilir. Ancak, geçmiş verileri tek başına kullanmak, piyasa ortamlarından bilinmeyen çeşitli faktörler nedeniyle firmaların doğru fiyatlandırma kararları vermesini engelleyebilir. Örneğin, referans olarak tarihsel verilerle, havayolları birden fazla ikame edilebilir uçuşun varlığından dolayı gerçek uçak bileti talebini doğru bir şekilde tahmin edemez (Zhang ve Cooper, 2009); sergiler ve konserler gibi özel etkinlikler nedeniyle otel rezervasyonu ve bilet satışlarını da tahmin etmek zordur (Lin, 2006). Bu nedenle, diğer yöntemleri kullanmak ve tarihsel verileri birleştirmek gerekmektedir.

- Sınırlı Kapasite

Nispeten sınırlı kapasite, bir işletmede gelir yönetimini doğru bir şekilde uygulamak için gerekli özelliklerden biridir. Restoran endüstrisinde, restoran kapasitesi mutfak büyüklüğü, oturma düzeni, menü öğeleri ve personel seviyeleri ile ölçülebilmektedir. Kira, elektrik ve gaz da sabit maliyetlerdir ancak stratejik olanlardan daha çok arka plan maliyetleridir ve bu nedenle daha etraflıca tartışılmamaktadır (Ammunét, 2020).

- Yüksek sabit ve düşük değişken maliyetler

Sabit maliyetler, oteldeki misafir sayısına göre değişmeyen maliyetlerdir - amortisman, borç servisi, idari personelin maaşları ve ön saf çalışanların bir kısmı, ısıtma / su / elektrik giderlerinin bir kısmı ve diğerleri arasında pazarlama giderleri vardır. Bu

giderler genellikle oteldeki tüm masrafların % 60-80'ini oluşturmaktadır. Değişken maliyetler, oteldeki misafir sayısına göre değişen ücretlerdir; bunlar, ön büro çalışanlarının maaşlarının bir kısmı, gıda ürünleri maliyetleri, odalar için ısıtma, su ve elektrik gibi unsurlardan oluşmaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında, otel misafirlere hizmet vermeyi göze alabilmektedir. Bir misafirin marjinal geliri en azından ona hizmet etmenin marjinal maliyetlerine eşittir (Varian, 2006).

- Gün / hafta / ay / yıl boyunca eşit olmayan talep

Sabit bir talebe sahip olmak, gelir yönetimi ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Örneğin, her gün otele 90 ila 110 oda rezerve edilmiş oda alıyorsa, genel müdür doluluk oranından emin olabilmekte ve bu da daha fazla müşteri çekmek için baskıyı azaltmaktadır. Bununla birlikte, turizm talebi genellikle değişkendir, belirsizdir ve otelin ürününe ve bulunduğu yere bağlı olarak mevsimsel değişikliklere tabidir. Örneğin, iş otelleri hafta içi günlerde daha fazla dolulukta ve hafta sonu boyunca düşükken, eğlence amaçlı tesisler için durum genellikle tersine çevrilmektedir. Deniz kenarı otelleri yaz sezonunda daha çekici olurken, kış sezonunda daha az sayıda konuk gelmektedir. Turizm talebindeki farklılıklar otelcileri, talebi yönetmek için farklı araçlar aramaya zorlamakta, yavaş dönemlerde daha fazla müşteri çekmeye, daha yüksek ücretli müşteriler çekmeye ve talebi yoğun işlerden daha az yoğun dönemlere yönlendirilmeye zorlamaktadır (Ivanov, 2014: 16).

- Talebi Tahmin Etme İmkanı

Tahmin modelleri genellikle iki adım içerir. İlk olarak, sansürlenmemiş benzer geçmiş rezervasyonlar incelenerek, kısıtlanmamış talep parametreleri elde edilmektedir. Bu parametreler daha sonra kısıtlanmamış tarihsel talebi tahmin etmek için uygulanmaktadır. Bu süreç bir ön tahmin adımı olarak görülmektedir. Verileri sınırlandırmadan ve gerçek talebi elde ettikten sonra, bu verileri gelecekteki talebi tahmin etmek için kullanılabilir. Gelir yönetimindeki tahmin yöntemleri istatistiksel tabanlı ve matematiksel programlama tabanlı teknikler olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir. İstatistiksel tahmin yöntemleri, gelecekteki eğilimleri tahmin edebileceğimiz altta yatan süreci çıkarmak için geçmiş verileri incelemektedir. Tahmin yöntemlerinin seçimi, gerekli tahmin formatı, verilerin mevcudiyeti, istenen doğruluk ve kullanım kolaylığı gibi çeşitli faktörlere bağlıdır (Sharif Azadeh vd., 2013).

- Pazar talebini bölümlere ayırma olanakları

Gelir yönetimi tekniklerini uygulamak, özellikle de fiyat ayrımcılığı, pazar talebinin homojen olmamasını gerektirmekte, böylece otel farklılaştırılmış bir pazarlama stratejisi uygulayabilmekte ve farklı hedef segmentleri için farklı pazarlama karışımları hazırlayabilmektedir (Kotler vd, 2009). Gelir Yönetimi ve fiyatlandırma uygulamaları, kârı en üst düzeye çıkarmak için çeşitli kanallar aracılığıyla belirli müşteri segmentlerine sunulan kapasiteyi (veya fiyatları) ayarlamak ve güncellemek için optimizasyon modellerinde kullanılan talep tahminlerini analitik olarak tahmin etmek için geçmiş satış verilerini kullanmaktadır. Bilinen bir örnek, bir taşıyıcının aynı uçuşta aynı tip koltukları farklı müşteri segmentlerine (tipik olarak iş ve tatil amaçlı seyahat edenler) farklı fiyatlarla satabildiği yolcu havayolu endüstrisidir (Lieberman, 2016).

- Pazar segmentlerinin farklı fiyat esneklikleri

Turizm talebinin tek tip bir esnekliği yoktur. Segment ve pazar koşullarına göre değişir ve bu, oteller için farklı pazar segmentleri farklı fiyatlar talep etmek için bir temel oluşturmaktadır. Talebin fiyat esnekliği, talebin fiyatlardaki değişikliklere verdiği tepkidir. Bunu ölçebilmek adına talep edilen miktarda var olan yüzdesel değişim yüzdesi ile bir ürün fiyatındaki yüzde değişim arasındaki oranla ölçülmektedir (Das, 2007).

Genellikle talep, olumsuz fiyat esnekliğini göstermekte, bu da oda fiyatındaki artışın otelde rezervasyon yapılan gecelerin sayısında düşüşe yol açtığını göstermektedir. Ed <-1 talebi esnek olduğunda ve talep edilen miktar fiyatın yüzde değişiminden daha fazla değiştiğinde, yani fiyatlarda % 10'luk bir artış, satılan% 25'in üzerinde düşüşe neden olacaktır. Ed = -1 olduğunda, birim esnekliği ve talep edilen miktarın fiyat ile tam olarak aynı oranda değiştiği gözlemlenir; yani, fiyatlardaki % 10'luk bir artış,% 10'luk satış gecesi düşüşüne neden olmaktadır (Peng vd., 2014).

Kapsamlı bir tartışma için, esneklik katsayısının değeriyle ilgili iki durum daha olduğunu bilinmektedir. Ed → -∞ talebi tam esnek olduğunda ve fiyattaki dakika değişiklikleri sıfıra düşmesine neden olmaktadır. Ed = 0 olduğunda talep tam anlamıyla esnek değildir, bu yüzden fiyat değişikliklerine cevap vermemektedir. Bununla birlikte, turizm alanında bu iki uç nokta pratikte pratikten ziyade teorik olarak daha fazladır, çünkü fiyat artarsa (yani mükemmel elastik olmayan talebi aşındırırsa) veya markalara sadık kalırsa müşteriler her zaman başka bir otele geçebilmektedir (Tribe, 2005: 76).

Otel konaklama talebinin fiyat esnekliği çeşitli faktörler tarafından belirlenmektedir. Bu

faktörler aşağıda belirtildiği gibidir (Ivanov ve Zhechev, 2011: 167-168):

- Otel ürünü benzersizdir ve ürün için hiçbir alternatif yoktur (örneğin su altı oteli);
- Ürünün tüketilmesi müşterinin prestijini ve sosyal durumunu arttırır (örneğin lüks bir otelde konaklama);
- Maliyetler müşteriler arasında paylaşılır veya masraflar tamamen veya kısmen bir başkası tarafından karşılanır (örneğin, masrafları şirketleri tarafından karşılanan iş seyahati yapanlar);
- Konaklama masrafları, seyahat için turistin toplam bütçesinde düşük paya sahiptir;
- Turist, belirli bir otel rezervasyonunda yüksek oranda yer almaktadır (örneğin, balayı tatilinden gelen otel);
- Müşteri zaten otel rezervasyonu ile bağlantılı diğer ürünleri satın almıştır (örneğin, belirli tarihler için uçuşlar);
- Müşteri, az sayıda geceleme rezervasyonu yapar (yani, uzun konaklamalar için rezervasyon yapan müşteriler, otelde yalnızca bir gecede rezervasyon yapan müşterilere kıyasla daha fazla fiyat duyarlı olacaktır);
- Konaklama maliyetleri, müşterinin gelirinin küçük bir kısmını oluşturur (yani daha yüksek geliri olan müşterilerin genellikle fiyat duyarlılıkları daha düşüktür).
- Farklı pazar segmentlerine ödeme istekliliği

Ödeme isteği, bir bireyin bir mal veya hizmet için ödemeyi kabul etmek istediği en yüksek fiyattır (Breidert, 2006: 27). Ürünün fiyatı müşterinin ödeme istekliliğinin üstünde olduğu takdirde satın almaz; eğer fiyat düşükse, ödeme istekliliği ile fiyat arasındaki fark alıcı için bir tüketici fazlası oluşturur, ancak şirket için potansiyel gelir kaybıdır. Farklı pazar segmentleri aynı ürün için farklı fiyatlar ödemeye hazır olduğunda, konaklama tesisleri fiyat ayrımcılığı uygulayabilir, ödeme taleplerine göre farklı oranlar talep edebilir ve böylece daha yüksek ödemeye razı olan müşteriler düşük fiyatlardan alım yapmazlar.

- Gelişmiş rezervasyon imkanı

Otel hizmetlerinin en önemli özelliklerinden biri, giriş tarihinden haftalar, hatta aylar önce bile önceden rezerve edilebilmeleridir. Erken rezervasyon, turistlerin gelecekte konaklama hizmetini alacakları konusunda garanti verirken, otelcilerin odalarını satabilecekleri uzun bir zaman dilimi sağlamaktadır. Gelir yönetimi açısından bakıldığında, otel odalarını önceden ayırtma imkanı, otelcilere zamanı segmentasyon kriteri olarak kullanma fırsatı sunmaktadır. Ayrıca, otel sahibi belirli bir check-in tarihi için yapılan rezervasyonların nasıl tahakkuk ettiğini ve talepteki değişikliklere göre nasıl tepki verdiğini takip edebilmektedir (Ivanov, 2014: 21).

2.5. GELİR YÖNETİMİ TEKNİK YETENEKLERİ

Birçok kişi gelir yönetiminin firma kârını önemli ölçüde artırdığını iddia etse de (Smith vd, 1992), gelir başarısı büyük ölçüde değişmektedir (Belobaba, 2002). Literatürde bu performans farklılıklarını yönlendirenin ne olduğu sorusu sorulmuştur. Akademik literatürün odağına göre performans farklılıkları, fazla rezervasyon kuralları ve temel kapasite tahsis algoritmaları dahil olmak üzere bir gelir yönetimi sisteminin teknik yetenekleri olarak adlandırılmaktadır (McGill ve van Ryzin, 1999; Talluri ve Talluri an Ryzin, 2004).

Gelir yönetimi alanında, teknik araçlar ve yetenekler veya performansın teknik sürücüleri oldukça iyi tanımlanmış ve araştırılmıştır. Gelir yönetimi teknik yetenekleri şu şekilde önerilmektedir: pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, talep tahmin, kapasite tahsisi ve bilgi teknolojileri. Araştırmamızda da gelir yönetiminin bu beş teknik yeteneği daha detaylı anlatılacaktır.

2.5.1. Pazar Bölümlendirme

Bir gelir yönetimi uygulamasının ilk aşaması, piyasayı incelemek ve anlamaktır. Daha sonra, pazar bölümlendirme, etkin gelir yönetimi stratejisi yürütmek için ikinci bölümdür. Kotler vd.,'e (2001: 245) göre, pazar bölümlendirme "bir pazarı, ayrı ürün veya pazarlama karması isteyebilecek farklı ihtiyaçları, karakteristikleri veya davranışları olan daha küçük alıcı gruplarına bölmek" demektir.

Bir ürünü daha geniş bir kitleye veya müşteri tabanına satan her işletme, segmentler veya kümeler oluşturma fırsatına sahiptir. Segmentasyon, bir müşteri tabanını benzer davranışlara dayalı olarak gruplara ayırmakta ve tanımlamaktadır. Segmentasyonun

temel amacı, kurumsal hedefi ve büyümeyi destekleyen bir gruba göre uyarlanmış bir strateji oluşturmaktır. Otelcilik bünyesindeki müşteri tabanı, otelde kalmakla ilgilenen veya otelde kalan misafirlerden oluşmaktadır (Van Leeuwen ve Ger Koole, G., 2022).

Diğer bir bakış açısına göre pazar bölümlendirme, henüz kusursuz olmasa da, endüstriyel firmalar için değer sağlamıştır ve 40 yılı aşkın bir süredir modern pazarlamanın bir parçası olarak kabul edilmiştir. Pazarı bölümlere ayırmanın temel teorik dayanağı, talebe dayalı bölümlerin tanımlanmasına ve firmaların bu seçilen bölümler için farklı teklifleri şekillendirmesine izin veren müşteri heterojenliğinin varlığıdır. Segmentasyon, bir firmanın pazarlama stratejisi ve kaynak tahsisi için yön sağlamaktadır. Pazar bölümlendirmenin değeri, firmaların aşırı genelleştirilmiş ve aşırı özelleştirilmiş arasında bir konum benimsemelerine yardım etmesinde yatmaktadır (Mora vd., 2020: 415).

Öte yandan, segmentasyon, gelir yönetimii uygulamasının önemli bir bileşenidir olarak tanımlanmıştır. Cullen ve Helsel (2006), gelir yönetimi stratejisi için iki bölünme seviyesinin bulunduğunu belirtmektedirler: birinci seviye, gruplar ve bireylere satılan odalar arasında ayrım yapmaktır. İkinci seviye, oda rezervasyonlarını iş amaçlı veya boş zaman gibi seyahat amaçlarına göre ayırmaktır. Piyasanın bu şekilde ayrılması alt bölümler olarak adlandırılmakta ve pazardaki talep unsurlarını bilerek geliştirip özelleştirmeyi içermektedir. Bununla birlikte, otel endüstrisinde uygulayıcılar, yolcuların amacına veya kullanılan rezervasyon yöntemine göre pazar bölümlerini nasıl tanımlayacakları konusunda farklı görüşlere sahip olabilirler.

Diğer taraftan, otel müşterilerini gelir yönetiminde bölümlendirmek için kullanılan diğer bir yaygın teknik, rezervasyon zamanıdır. Bu uygulama doğrudan havayolu şirketlerinin uygulamalarına bakılarak hayata geçirilmiştir. Fiyatlara duyarlı müşteriler, mümkün olan en düşük fiyatı elde etmek için konaklama tesislerini erkenden planlayabilir ve satın alabilirler ve kendi seyahat planlarını ayarlamaya razıdırlar. Bununla birlikte, aniden seyahat etmeleri gereken insanlar daha yüksek bir ücret ödemeye isteklidirler (Gu ve Caneen, 1998: 245). Bu teknik ile ima edilen, yöneticilerin daha yüksek oranlı bir bölüme satış yapmak için ne zaman ve ne şekilde oda ayırmaları gerektiğini bilmeleri gerektiğidir.

Kimes'de benzer şekilde (2002: 21) bölümlendirme stratejisinin bir organizasyon için önemli olduğunu ve otelcilik sektörünün birçok müşteri segmentine sahip olduğu için

bu sektörde etkili bir şekilde uygulanabileceğini ifade etmiştir. Bölümlendirme yoluyla pazarın farklılaştırılması fikri Smith (1956) tarafından ortaya çıkarılmış ve Farrell (1983: 598) müşteriyi aynı özelliklere ve ürün ihtiyaçlarına sahip birkaç gruba bölme sürecini desteklemişlerdir. Bonoma ve Shapiro (1983) pazar bölümlendirmesini "iyi endüstriyel pazarlamanın özü" olarak belirtmişlerdir. Vandermerwe, (2004: 26), pazar bölümleri oluşumlarının etkin pazarlama için oldukça önemli bir gereklilik olan müşterilerin daha iyi anlaşılmasını geliştirdiğini belirtmiştir. Bu sürecin, nihai bölümlemenin uygulanmasından sorumlu olan yöneticilerin kararlılığını gerektirdiğini de sözlerine eklemiştir. Temelde ele alınan, varlıkların sayısını, karşılıklı olarak ayrı olan ve iyi tanımlanmış özellikleri paylaşan yönetilebilir sayıda grup haline getirmekle ilgilidir (Yankelovich ve Meer, 2006: 122). Green ve Stager (2005) pazar bölümlemesinin, kolay pazarlama, niş bulma ve verimlilik olarak 3 temel yararı olduğuna karar vermişlerdir. Bu düşünce, Anderson ve Narus (2003) tarafından desteklenmiştir; çünkü segmentasyon, bir organizasyonun "iyi" işi titizlikle hedef almasına olanak sağlamaktadır. Blocker ve Flint (2007), pazarı ortak ihtiyaçlara dayalı olarak bir gruptan birkaç alt gruba ayırmanın pazarlama stratejisinin en güçlü araçlarından biri olduğunu vurgulamaktadır.

Kotler (1997) ve Shoemaker, vd. (2007) ise, coğrafi bölümlemeyi müşterileri ülkelere, şehirlere, medya pazarına, şehrin bir bölümüne ve mahalleye göre bölümlendirmiş olarak tanımlamışlardır. Singapur'daki bir otel müşterilerinin çoğunu Amerika'dan veya Japonya'dan çekebilmektedir. Viswanathan (2005), ticari firmaların bir pazarın coğrafi konumu ve genişliğiyle ilgili bilgilerinin planlamada ve pazarlama stratejisini değerlendirmede uzun zamandır çok önemli olduğunu kabul ettiklerini belirtmişler. Ayrıca, satış etkinliğinde çeşitliliklerin analizi, satış bölgelerinin belirlenmesi, promosyon yanıtındaki farklılıkların değerlendirilmesi, yeni tesislerin yerlerinin belirlenmesi, tanıtım çabalarının belirlenmesi, satışların tahmini ve pazar potansiyelinin analizi gibi durumlarda bilginin kullanılabileceği belirtilmiştir. Dolayısıyla Shoemaker vd., (2007) göre, potansiyel pazar çok çeşitlidir, müşteri karması açısından özel dikkat ve özen gerekmektedir. Genel olarak, bölümler coğrafi grupları veya birey gruplarını yansıtmakta ve pazarlama çabalarına benzer tepkiler gösterecek potansiyel tüketicilerden oluşmaktadır.

Diğer taraftan, Kotler (1997) tarafından sunulan demografik bölümleme tekniklerinin temelinde yaş, cinsiyet, ırk, gelir, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik

değişkenler yer almaktadır. Bu bölümleme, segmentin verilerini sağlamak için yararlıdır; ancak, bir tesisatçı bir avukattan daha fazla gelir elde edebileceğinden, müşteriyi satın alma gücünde ayırt etmeyebilir. Chou vd, (2014: 918) potansiyel müşterileri belirlemek için müşteri demografik bilgilerini kullanmış ve pazarlama hedeflerinin seçiminde rehberlik etmek için sezgisel bir önlem sunduğunu düşünmektedir.

Shoemaker vd. (2007) ise, tüketicilerin faaliyet, ilgi ve görüş, benlik kavramı ve yaşam davranışları üzerine odaklanan psikografik bölümlemeyi öne sürmüştür. Psikografik'in aslında kişilik özellikleri ölçümü anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Blackwell vd., (2001) ise, insanların yaşama, vakit geçirme ve para harcamak için bir araç olarak tanımladığı sonucuna varmışlar; bir kişinin faaliyetlerini, ilgi ve görüşlerini ve demografik değişkenleri yansıttığını ifade etmişlerdir. Shoemaker vd. (2007) kullanım bölümlemesinin büyük bir grup konaklama hizmetlerini kapsayan bir şemsiye olduğuna dikkat çekmişlerdir. Müşterinin otel ziyaretinin öncelikli olarak değerlendirilmesi ve odaklanması gereken bir kriter olduğu belirtilmektedirler. Bu segment altında müşteri, otel tesislerini ve hizmetleri kullanmak için hem iş hem de tatil amaçlı olarak gelenler olarak ayrılmaktadır.

Öte yandan, fiyat bölümlendirmesinin fayda bölümlendirmesinin bir şekli olduğu, sadece daha görünür ve somut olduğu belirtilmektedir. Birçok yazar bunu desteklerken, fayda bölümlemesinin en iyi bölümlendirme esaslarından biri olduğunu öne sürmektedirler (Morrison, 1996). Frochot ve Morrison (2000: 22) fayda segmentasyonunun, tesis ve cazibe merkezlerini tasarlamada ve değiştirmede, tatil paketlemede, aktivite programlamada ve hizmet kalitesinin ölçümünde en faydalı olduğunu önermektedir. Bununla birlikte, fiyat unsuru daima bir müşteriye karşı hassas bir konu olarak görülmüştür; ürünün faydası ile desteklenen doğru fiyatın fiyat hassasiyetini ve adaletsizliği azaltmaya yardımcı olduğu belirtilmektedir (Mason, 2005). Sonuç olarak, fiyat beklentilerini karşılamak için iş seyahati yapan müşteriler kalite beklentilerini karşılayan ürünleri satın alırken, iş veya zorunluluk dışında bir sebeple seyahat eden kişiler, kalite beklentilerini aşan teklifleri tercih etmektedirler (Lindstadt ve Fauser, 2004: 23).

Green ve Stager (2005) ise, bir pazarın bölümlendirilmesinin amacını, pazarlama programlarının bir ürün veya hizmet satın alma ihtimali olan potansiyel müşterilerin alt grubuna odaklanmasına izin vermek olduğunu belirtmişlerdir. Düzgün bir şekilde

uygulanırsa, pazarlama ve satış harcamalarında en yüksek getiri sağlanabilmektedir. Kotler (2003), pazar bölümlemesinin uygulanmasının karı artırmak için bir garanti olmadığını belirterek; iş riskini en aza indirirken uzun vadeli finansal hedeflere ulaşmak için en önemli stratejik yönetim kavramlarından biri olduğunu düşünmektedir. Chen (2010), doluluk oranının otelcilik sektöründeki satış gelirinin ortak bir performans ölçütü olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni, pazar bölümlendirme stratejisinin, müşteriyi işletme için seçme süreci olmasıdır. Dolayısıyla, doluluk oranını performansın göstergesi olarak kullanmak uygun olacaktır.

Talluri ve van Ryzin (2004: 579) ise, pazar bölümlendirmeyi " gözlemlenen veya sonucuna varılan karakteristik, davranış ve tercihlere dayalı olarak müşterileri gruplara ayırma süreci" olarak tanımlanmaktadır. Pazar bölümlendirme, gelir yönetiminin gerçekleşmesi için gerekli, ancak yeterli bir koşul değildir. Gelir Yönetimi, farklı müşteri bölümlerine farklı fiyatlar uygulama pratiğine dayandığından, müşterileri farklı kesimlere bölmek için bir yetersizlik, gelir yönetimi uygulama yeteneğine sahip olmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle, pazar bölümlendirme kabiliyeti gelir yönetimi içinde önemli bir yetenektir ve gelir yönetimi teknik yeterliliğinin bir parçası olarak kabul edilmektedir.

2.5.2. Fiyatlandırma

Müşterileri bölümlere ayırdıktan sonra, bir firma her bir bölüm için fiyatları belirlemelidir. Fiyatlandırma, şirketin müşterilerinden en uygun geliri elde etmeye çalışmak için oranlar belirleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Vorhies ve Morgan 2005: 80). Gelir yönetimi, bazı müşterilerden diğerlerine oranla daha yüksek fiyat tahsil etme kabiliyeti nedeniyle firmalara daha fazla gelir getirmektedir. Bununla birlikte, fiyatları akıllıca ayarlamak hiçbir zaman kolay bir görev olmamıştır. Bir müdür müşteri gözünde malın değerini, rakiplerinin fiyatlarını, müşteri fiyat esnekliklerini ve diğer birçok faktörü göz önünde bulundurmalıdır (Monroe, 2003). Bu değişkenlerin birçoğu firma için bilinmezi ifade etmekte ya da sürekli değişmekte, böylece fiyat belirleme zorluğu artmaktadır. Fiyatlama karmaşıklığına bakılmaksızın, gelir yönetiminin kritik bir unsurudur (Preslan ve Newmark, 2004) ve bu nedenle gelir yönetiminin teknik yeteneklerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Literatür, gelir yönetimi bağlamında kullanılacak fiyatlandırma teknikleri, konuları, modelleri ve stratejileri açısından zengindir. Literatürde, bazı fiyat teklif yöntemlerinin,

özellikle havayolu endüstrisinde, bozulabilir varlığın makul piyasa değerini satın almaya istekli tüketici için en pratik ve etkili yaklaşımı sağladığı savunulmaktadır (Siddappa vd, 2007: 190). Harewood (2006), alış fiyatı yaklaşımının Barbados'taki bir otel mülkünde yapılan bir araştırmada gelir yönetimi bağlamında en iyi fiyatlandırma yaklaşımı olduğunu tespit etmiştir.

Bununla birlikte, bir otel odası için konaklama tesisi tarafından uygun bir satış fiyatı belirlemek zordur. Birincisi, satış fiyatının cazip olması gerekir; yani, müşterilerin satılan değer için ödemek istediklerine eşit veya daha düşük olmalıdır. İkincisi, satış fiyatı, finansal beklentileri ve gereksinimleri, örneğin yatırım getirisini ve işletme giderlerini karşılayacak kadar gelir sağlamalıdır (Ayrıca, fiyatlandırma modeli, normal bir otelin iki genelleştirmiş pazar bölümü ile ilgilendiğini dikkate almak zorundadır: bunlar iş ve eğlencedir (Burgess ve Bryant, 2001).

Diğer taraftan, pazarlama, insanın hem rasyonel hem de irrasyonel olduğunu anlayarak, zaman içinde sürdürülebilir bir şekilde karlı değer üreterek müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır. Satın alma kararlarımız, homo ekonomikus konseptine göre sadece ekonomik rasyonaliteden değil, aynı zamanda alıcılar olarak bu durumda bir ürünün fiyatı hakkında sahip olduğumuz algıdan da etkilenmektedir. Bu algı, fiyatın iletilme biçiminden, yani psikolojik fiyatlar olarak bilinen şeyden etkilenebilir (Ana ve Ortega, 2023).

İki pazar bölümünün (iş ve eğlence) daha yakından incelenmesi, her ikisinin de kendi fiyat esnekliği ve zamana duyarlılık niteliklerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, oda fiyatlarının belirlenmesinde otel yöneticileri birinci düzeyde çekicilik, gelir yetkinliği, fiyat-talep esnekliği ve zaman hassasiyetini dikkate almalıdır (Lewis ve Shoemaker, 1997). İkinci düzeyde, otel yöneticisi, arz ve talep koşulları, mikroekonomik ve makroekonomik faktörler, hava durumu ve tarihsel veriler gibi muhtelif parçaları ele almalıdır (Kimes, 2002).

Ayrıca, oda fiyatlarının belirlenmesine yönelik temel fiyatlandırma modeli talep basıncı, arz koşulları ve ürün tüketim süresine dayanmaktadır (Kimes ve Wirtz, 2003). Bu düşünce Gallego ve Van Ryzin (1997: 140) tarafından desteklenmektedir. Literatür ayrıca, bugünkü otel gelir yönetimi sistemi için gerekli olan şey, kullanılan fiyatlandırma modelinin dinamik olduğundan (Xiao, vd., 2007) veya belki de daha da önemlisi, aşırı dinamik bir fiyatlama modeline doğru ilerlemesini sağlamaktan emin

olmaktır. Pinchuk (2007) tarafından tanımlandığı üzere, gelir yönetimi fiyatlama yöntemleri, bir tüketici davranışı odaklı bir anlayışa kaymalı ve geçmiş fiyat belirlemelerine daha az önem vermelidir.

Daha karmaşık fiyatlandırma modelleri, talep ve arz koşullarına, devam süresi çerçevelerine, oda tipine ve belirli pazar bölümlerine göre oda fiyatlarını ayarlamakta; ancak oda fiyatları, hem piyasa koşullarındaki hem de tüketici davranışlarındaki değişikliklere yanıt olarak hareket etmede akıcı olmalıdır (Gazzoli, Kim ve Palakurthi, 2008: 380).

Gelir yönetimindeki fiyatlandırma stratejisini kullanmanın temel yeteneği müşterileri, ihtiyaçlar, işletme kısıtlamaları ve ödeme yapma istekliliği gibi farklı özelliklere dayalı olarak bölümlere ayırmaktır. Fiyatlandırma dinamikleri, fiyat değişikliğinden kaynaklanan satış değişikliği ile ölçülebilmektedir. Genel alıcılar arasında yer alan fiyat değişimine karşı daha esnek olanlar, talepte önemli bir değişime neden olabilmektedir. Bununla birlikte, iş amaçlı konaklamalar daha az esnektir, yani oranlardaki ufak bir değişim genellikle küçük bir talep değişimine neden olacaktır (Vinod, 2004: 179). Cross vd. tarafından yapılan bir başka çalışma (2007), fiyat ve talep ilişkisinin anlaşılmasının kolay ancak ölçülmesinin zor olduğunu göstermektedir. Rezervasyon kararında pek çok boyut vardır. Birincisi, talebin fiyat harici faktörlerini (mevsimler ve haftanın günleri gibi) konukların rezervasyon davranışından ayırmak zordur. İkincisi, fiyat reaksiyonu belirli bir destinasyondaki yılın özel bir zamanında hesaplanmalıdır ki doğru olsun. Üçüncüsü, konukların gelişleri ve rezervasyon tarihleri, fiyat formülasyonunun belirlenmesinde bu formülün güçlüğünü artırmaktadır. Rezervasyonların varıştan ne kadar önceden yapılacağı son dakika rezervasyonları ile karşılaştırılır ise ne kadar bir ücret ödemeye istekli olunduğu belirlenebilir. Daha fazla değişik tarzda rezervasyon, fiyata daha duyarlı konuklar demektir. Fiyat ve talep arasında bir ilişki vardır ve bu fiyatların ne zaman yükseltileceğini veya indirileceğini belirlemek için fiyat optimizasyonunun kullanıldığı yerdir (Tanpanuwat, 2004).

Namin vd. (2020) ise, fiyatlama yönteminin, talebin belirsiz ve dalgalı olduğu mevsimlik ürün satıcıları için daha da önem kazanmdığını ifade etmektedir. Sezon sona erdikten sonra ürün artıklarının ihmal edilebilir bir değere sahip olması gerçeği, satıcıyı sınırlı bir zaman ufku (yani sezon) boyunca belirsiz talebi daha iyi kontrol etmeye motive etmektedir. Talebin öngörülebilirliğini artırmak için satıcının elindeki önemli araç, sezon boyunca fiyatlarda değişiklik yapmaktır. Bu, farklı ödeme istekliliği

seviyelerine sahip alıcılardan gelen talebi çağrıştırmaktadır.

Fiyatlandırma, tüm otel uygulayıcıları için zorlayıcı bir konudur. Stratejik fiyatlamadaki dinamik uygulamalar, gelir yönetimi döngüsü ve şirketin gelir performansı için önemlidir. Bir fiyatlandırma stratejisi geliştirirken, otel yöneticileri fiyatlandırma kararlarını desteklemek için Tablo 2.3' de gösterilen iç faktörlerden bazılarını ve harici faktörleri dikkate almalıdır. Ayrıca, fiyatlandırma kararları, esneklik sağlanması gibi bazı bileşenlere hitap etmeyi gerektirir.

Tablo 2.3 Fiyat Stratejisi Geliştirirken Dikkat Edilmesi Gereken İç ve Dış Faktörler

İç Faktörler	**Destekleyici Sebepler**
Finansal Hedefler	Bu dilim, otelin var olan fiyatlandırma stratejisi ile finansal hedeflerini karşılayıp karşılamayacağını belirlemek için bir kılavuz olarak veya gözden geçirme karşılaştırması olarak kullanılır.
Fiziksel ve Hizmet Ürünleri	Otel tarafından sunulan ürüne ve hizmetlere dayalı olarak değer belirlemek.
Müşteri Cazipliği	Otel tarafından sunulan ürüne ve hizmetlere dayalı olarak değer belirlemek.
Tarihsel Performans	Otel geçmişte nasıl bir performans göstermiştir?
Dış Faktörler	**Destekleyici Sebepler**
Pazar Şartları	Mevcut arz ve talep faktörleri nelerdir?
Otelin Rekabetçi Konumu	Otel rekabete kıyasla nerede durmaktadır?
Fiyatlandırma Konumu	Otel fiyat lideri veya takipçisi olup olmayacağını ve bu pozisyonun sezon veya ürün değişiklikleri açısından nasıl değişip değişmeyeceğini belirlemelidir. Rakip oteller fiyatları düşürdüklerinde, otel yöneticileri rakipleriyle eşitlik sağlamak ve talep payını kaybetmemek adına genellikle kendi fiyatlarını düşürmek için baskı hissederler.
Rakip Faaliyeti	Rakiplerin fiyatlandırması hem bir otelin talebini hem de fiyatların piyasa değerinin algılanışını etkileyebilir.
Hedef Müşteriler	Müşterilerin fiyat hassasiyeti.
Uzun Vadeli Stratejik Planlar	Fiyatlandırma stratejisinin kısa dönem getirilerinden ziyade uzun vadeli getirilere odaklandığından emin olunmalıdır.
Yeni Ürün Girişi	Otelin fiyatlandırmasını etkileyebilecek yeni girişler mevcut mıudur?

Kaynak: Namin vd., 2020

Gelir yönetimi tekniklerini fiyatlamadaki en iyi uygulamalara uygulamak, başarının anahtarıdır. En başarılı uygulayıcılar, pazar bölümlerini açık bir şekilde tanımlayabilmekte; bu da, pazar bölümleri için benzer kalitede ürünler için farklı fiyat aralıkları oluşturmalarına neden olmaktadır. Bununla birlikte, arz ve talebi dengelemek için fiyat konusunda kararlar almadan önce, sabit maliyet ve değişken maliyet gibi, yöneticilerin dikkate alması gereken önemli faktörler vardır (Tanpanuwat, 2004). Konaklama endüstrisinde farklı potansiyel pazar segmentleri için aynı ürün için farklı fiyat aralıklarının uygulanması, riskli bir teknik haline gelmekte ve bu da yüksek getirili piyasa segmentlerinden gelen müşterilerin daha düşük potansiyel sahibi müşteriler ile yer değiştirdiğinde gelir kaybına neden olabilmektedir (Harewood, 2006).

Ayrıca, fiyatlandırma gelir yönetimindeki büyük ve artan bir araştırma akışıdır. Bitran

ve Caldentey (2003: 204), bu alandaki analitik modelleme araştırmasını özetlemektedir. Çekirdek model, fiyat envanterinin (veya kapasitenin) ve ürünün tükenene kadar geçen zamandaki bir fonksiyonu olduğunu varsaymaktadır (Bitran ve Caldente, 2003: 204). Araştırmacılar, bu temel varsayımlardan, belirleyici taleple tek bir ürünün fiyatlandırılması işlevleri üzerindeki kısıtlamaları göz önüne alarak ürünlerin en uygun şekilde nasıl fiyatlandırılacağını keşfetmişlerdir. Rastgele talebe sahip tek bir ürün için kesin bir çözüm yoktur, ancak Gallego ve van Ryzin (1994) belirleyici fiyat keşifsel yönteminin yeterince uzun bir satış periyodunda satılacak geniş bir stok kapasitesi için en uygun olduğunu belirtmişlerdir. Feng ve Xiao (2000: 644), zaman içinde izin verilebilir sınırlı bir fiyat değişikliklerini varsaymışlar ve en uygun fiyatın envanterde artmakta olmadığını ve kalan sürede azalmakta olduğunu belirtmişlerdir. Birden fazla ürün ve/veya rastgele talep için sorun kapalı bir form çözümü ile çözülemez ve araştırmacılar, tüm problemin yaklaşık değerlerini bulmuşlardır (Gallego ve van Ryzin 1994) veya varsayımları basitleştirdikten sonra kapalı form çözümleri yapılmıştır. Jin (2006), fiyatların belirlenmesinde rekabeti göz ardı etmenin bir firmaya nasıl zarar verdiğini belirtmektedir. Araştırmanın bu normatif akışı, belirli kısıtlamalar göz önüne alındığında, talep eğrilerine ve bozula bilirliğe dayalı olarak zaman içinde fiyatların en iyi şekilde nasıl değiştirilebileceğini önermektedir. Bununla birlikte, gerçek bir fiyat sayını belirlemeyi ileri sürmemektedir. Pazarlama literatürü, fiyatların nasıl ayarlanacağı konusunda daha kalitatif bir bakış açısı kullanarak stratejik bir bakış açısı ortaya çıkarmaktadır (Crystal, 2007).

Temel dramatik değişikliklerden biri fiyatlandırma alanında internet üzerinden fiyatları gerçek zamanlı olarak kolayca ayarlayacak yeni yöntemlerin uygulanması ile gerçeklemiştir. Global Business Travel Association'a (2014) göre, fiyatlandırma zekâ yazılımının farklı biçimlerinin, turizm ve konaklama alanındaki operatörlerin% 22'si tarafından kullanıldığını ve böylece karlarını ve brüt kar marjlarını sırasıyla% 25 ve % 10 artırdıklarını belirtmiştir. Müşteriler genelde bu stratejilerin sadece firmaların kârını artırmak için kullanıldığını düşünse de başlangıçtaki şüphecilikten sonra dinamik fiyatlandırma stratejileri kabul edilmektedir (Garbarino ve Maxwell, 2010). Belirli limitli koşullar altında, bu teknikleri kullanmak hem yöneticilere hem de müşterilere faydalar sağlamaktadır. Uygun bir şekilde uygulanırsa, dinamik fiyatlandırma, sabırlı müşterilerin sabit fiyatlardan veya sezgisel yöntemlerden çok daha fazla gelirlerini artırmak için uygun fırsatlar ve şirketler bulmalarını sağlamaktadır (Dixit vd., 2008:

275). Bu stratejilerin uygun bir şekilde uygulaması olmadığında, fiyatlar eksik talep olduğunda çok yükselme eğilimi göstermekte ve talep beklentileri aştığında da fiyatlar çok düşük olmaktadır. Bu stratejileri benimserken olası bazı tehditler, marka imajı, uzun vadeli kazançlar ve yüksek oranlardan stratejik olarak kaçınmayı deneyebilecek müşterilerin tepkileri olarak belirtilmektedir (Kannan ve Kopalle, 2001).

Sonuç olarak, gelir yönetimi ile fiyatları yönetmek, işletmecilere var olan kaynakların daha fazlasını tahsis etmeye yardımcı olmakta ve müşteriler için değeri artırmaktadır. Turizm ve konaklama endüstrileri, farklı esneklik talebi olan kesimlerle sürekli olarak baş etmeleri gerektiğinden, ürünün soyutluk ve dayanıksız olduğundan ve sıklıkla sabit kapasite kısıtlarından dolayı özgündür. Bu belirsiz senaryoda, fiyatlamanın rolü, tüketicinin ürüne biçtiği değeri yakalayarak satıcıların kazançlarını en üst düzeye çıkarmaktır (Kim vd., 2009: 45).

2.5.3. Talep Tahmin

Piyasa analizi ve pazar bölümlendirme yaptıktan sonra, talep tahmini bir sonraki adımdır. Tüm gelir yönetimi tahmine göre yapılmaktadır. Doğru bir tahmini gelir yönetimi sistemi için çok önemlidir. Zayıf tahmini görüşleri yetersiz stok kontrolüne ve daha az gelire sebep olmaktadır. Bir organizasyon, pazar talebine göre geçmiş talep modelleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmalı ve bir gelir yönetim sisteminin uygulanması için mevcut talebin projelendirilmesi yöntemleri konusunda bilgili olmalıdır. Pek çok hizmet sektöründe, ürüne olan talep, doğada ve trendlerde bir veya daha fazla düzenli model göstermektedir (Zeithaml ve Gupta, 2006: 720).

Ayrıca, bir hizmet firmasının kapasitesinin satışında mümkün olan en yüksek geliri elde etme uygulaması olarak tanımlanan gelir yönetiminin yaygınlaşması, kısa vadeli rezervasyonlar için tahmin yöntemlerine olan akademik ilgiyi artırmıştır. Hem otellerin hem de havayollarının, kısıtlı ve bozulabilir bir kapasite ile dalgalanan bir talebi karlı bir şekilde karşılamak zorunda olduğu düşünülürse, bu şaşırtıcı değildir. Gerçekten de, tahmin hatalarında %20'lik bir azalma, gelir yönetimi sistemlerinden elde edilen %1'lik artan bir gelir anlamına gelebilmektedir. Sonuç olarak, diğer tahmin yöntemleriyle birlikte, toplama teknikleri kapsamlı bir şekilde araştırılmış ve bir dizi ampirik çalışma bunların örnek dışı performanslarını araştırmıştır (Fiori ve Foroni, 2020).

Otel gelir yönetimi, 1980'lerde tanıtılmasından bu yana konaklama şirketlerinin gelirlerini ve karlılığını başarıyla artırmıştır. Bozulabilir envanter ile karakterize edilen

gelir yönetimi sistemleri, gelirleri en üst düzeye çıkarmak amacıyla optimizasyon algoritmalarına girdi görevi gören tahminler üretmektedir. Gelir yönetimi döngüsünün ilk bileşeni olan tahmin, kritiktir, çünkü bu tahminler daha sonraki birçok kararı yönlendirmekte ve yanlış tahminler yetersiz gelir yönetimi tavsiyelerine yol açmaktadır (Webb vd., 2020).

Weatherford vd. (2001: 54) ise, ürün fiyatlarının her bir müşteri bölümüne en uygun kapasiteyi ayırmak için belirlenen ürün talebini etkilediğini belirtmiştir. Bir firmanın ürününe yönelik gelecekteki talep tahmin süreci talep tahmini tanımlamaktadır. tahmini "herhangi bir gelir gönetimi sisteminin ana sürücüsü" olarak tanımlamaktadır. Talep tahminleri, gelir yönetimi karar vericisine her bir pazar bölümü için yaklaşık bir talebi ortaya koymakta; böylece en yüksek değere sahip pazar bölümlerine tahsis edilecek kapasite miktarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Kapasite miktarını belirlemek ile birlikte, gelir yönetiminin iyi bir özelliği, doğru talep tahminidir. Kapasite tahsisi işleminde talep tahmini geliştirildiğinde, daha doğru tahminler doğrudan müşteri başına artan gelire dönüşmektedir. Fiyatlar sabit veya değişken olabilir ve uzunluk öngörülebilir veya öngörülemeyebilir (Weatherford vd., 2001: 56). Cullen ve Helsel (2006), fiyatlar, kapasite kullanılabilirliği ve politikalar üzerindeki gelir yönetimi kararlarının doğru talep tahminlerine dayanması gerektiğini belirtmektedir.

Cullen ve Helsel'de belirtildiği gibi talebi kontrol etmek için, değişken fiyatlama teorik olarak basit bir prosedürdür. İndirimler, tüm müşteriler için yoğun olmayan saatlerde kullanılabilir veya belirli müşterilere belirli fiyat indirimleri sağlamak için değişken fiyatlama kullanılabilir. Süre kontrolünü yönetmek daha zordur ancak gelir yönetiminin etkinliğini artırabilmektedir. Süre kontrolü kullanılıyorsa, bu, yöneticilerin hizmetin uzunluğu gibi ihtiyaç duyulan bilgileri öngörmelerine yardımcı olacaktır; böylece sadece zirve dönemleri yerine tüm zaman dilimleri boyunca genel gelirden tam olarak yararlanacaktır (Weatherford vd., 2001: 56).

Hayes ve Miller'a (2011: 167) göre ise, gelir yönetimi uygulayıcıları etkin talep tahminlerini ölçmek için, oda talebinde doluluk oranını % 100 veya daha fazla oranda tahmin etmek, düşük talep dönemlerini belirlemek ve satış stratejilerini geliştirerek daha üstün bir performans göstermek için geçmiş, güncel ve gelecek verilerinden faydalanmaktadırlar. Bir otelin gelecek performansı hakkında doğru kararları

verebilmek için o otelin geçmiş performansını anlamak gerekmektedir.

Diğer bir bakış açısına göre, herhangi bir gelir yönetim sisteminin önemli bir parçası tahmin modelidir (Thiele, 2009: 70). Gelir yönetim sisteminde kullanılan karmaşık algoritmalar, en iyi uygulama tahmin yöntemleri ve bilgisayar tahmin modelleri, üretilen tahminin başarısında ayrılmaz bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, üretim yönetimi-gelir yönetimi literatürü, gelir yönetiminin tahmin parçasının, oda envanteri için mevcut ve gelecekteki talep seviyelerini sezmekte, ön görmede ve tahmin etme için önemli olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Gelir yönetimi sisteminden sağlanacak herhangi bir fayda doğru, pratik ve yüksek kalitede tahmine bağlı olacaktır (Bobb ve Veral, 2008: 293).

Aynı zamanda, tarihsel yöntemlerin zaman serileri analizine dayandığı açıktır. Avantajları nispeten kolay uygulama ve düşük veri gereksinimidir. Öte yandan, belli değişkenlerin zaman içinde nasıl değiştiğini bilmek (örneğin, son birkaç ayda otelin doluluk oranı hakkında bilgi edinmek) bu değişkenin gelecekte nasıl değişeceğine dair bilgi sağlayabilmektedir. Örneğin, finansal piyasalardaki tahminlerde teknik analize benzer şekilde sanki değişkenin belleğe sahip olması gibi. Bu, zaman serisi tahmininin başlıca dezavantajıdır, çünkü zaman serileri talep ve rakipler gibi diğer değişkenleri göz ardı etmektedir (Ivanov ve Zhechev, 2011).

Weatherford ve Kimes (2003: 403) ise, ileri rezervasyon modellerini çoğalan ve çarpımsal modeller olarak ayırmışlardır. Yazarlar, çoğalan modellerinin varıştan önceki belirli bir gündeki rezervasyon sayısının satılan toplam oda sayısından bağımsız olduğunu varsaymaktadır. Bu modellerde okuma günündeki rezerve edilen oda sayısı, okuma ve varış günü arasındaki ortalama tarihsel toplama eklenmektedir. Diğer taraftan, çarpımsal modeller, henüz alınmayan rezervasyon sayısının mevcut rezervasyon sayısına bağlı olduğunu varsaymaktadır. Yukarıda belirtilen yöntemlere ek olarak, sinirsel ağları ve nitel yöntemlerde eklenebilir. Delphi gibi nitel tahmin yöntemleri yalnızca sınırlı olarak uygulama bulmuşken sinir ağları, sinir ağlarının temel özelliği olan öğrenme yetenekleri nedeniyle artan bir ilgi görmektedir (Padhi ve Aggarwal, 2011: 730).

Literatür ayrıca çeşitli tahmin yöntemleri hakkında ayrıntılı bir perspektif sunmaktadır ve aynı zamanda bu yöntemlerin her birinin kendine özgü faydalarını, ödüllerini ve zorlukları hakkında da ayrıntılı perspektif sunmaktadır. Otel gelir yönetimi tahmini

metodolojileri tartışmaları ile en ilişkili çalışmalar Weatherford ve Kimes (2003) tarafından sağlanmıştır. Bobb ve Veral (2008) tarafından tanımlandığı gibi, gelir yönetiminde kaliteli bir tahmininin karmaşık doğasına yardımcı olan diğer bilimsel çalışmalar, regresyon analizinin toplu tahminler için en pratik olduğunu öneren McGill ve Van Ryzin (1999) tarafından yapılan araştırmayı içermektedir. Talluri ve Van Ryzin (2006) uygulamanın kolaylığı ve oldukça doğru tahmin sonuçları nedeniyle üstsel düzeltmenin iyi çalıştığını ortaya koymuşlardır. Box-Jenkins'in oto regresif entegre hareketli ortalamanın uygulanmasının oldukça zor olduğun ve bu nedenle kullanımı teşvik edilmemektedir. Son olarak, çeşitli "toplama" yöntemleri tahmin kesinliğine değer katmakta ve bu nedenle tahmin modeline dahil edilmelidir.

Kalite tahmininin önemi küçümsenemez. Konaklama işletmesinin, uygun bir talep tahmin metodu ve modeli kullanan bir gelir yönetim sistemimi benimsemesi zorunludur (Kimes, 1999). Bununun yapılmaması seçilir ise, gelir yönetimi bağlamında, sonuç mali açıdan oldukça acı verici olabilir. Weatherford ve Kimes (2003) tarafından belirlendiği gibi, gerçek talep tahmini talebin üzerindeyse gelir kayıpları % 1.2 kadar yüksek olabilmektedir. Örneğin, eğer Marriott Hotels brüt geliri yaklaşık 13.000.000 $ (Marriott International, Inc., 2007) oluşturduysa, ancak tahminleri gerçek talebi seviyesini hafife alırsa, 2007 yılının potansiyel kayıp geliri 156.000 $ olabilirdi. Bu nedenle, gelir potansiyelini artırmak için kaliteli talep tahmini otelciler tarafından yürütülmelidir.

Weatherford vd. (2001: 55) ise çalışmalarında, doğru tahminin kurumların kalış süresini daha doğru tahmin etmelerini sağladığını ifade etmişlerdir. Otellerde süre, kalış süresi olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, tahmindeki doğruluk oranı, sonuca önemli bir katkı sağlamaktadır. Lee'nin (1990) yürüttüğü havayolu endüstrisi üzerine yapılan bir araştırmaya göre, yüksek talepli uçuşlarda tahmini doğrulukta yüzde onluk bir iyileşme, yüzde 1,5 ila 3,0'lık bir gelir artışına neden olmaktadır.

Talep tahmini grup ve kısa süreli işlerde değerlendirilmiştir. Sektördeki bir yönetici, tatil gelirlerini iş gruplarına göre belirlediklerini açıklamıştır. Talep tahmini, gelir yöneticilerine, satılacak toplam odaların hangi fiyatlardan satılacağı ve hangi müşteri bölümlerine satılacağını öngörmeleri noktasında yardımcı olmaktadır. Sol Melia Hotels and Resorts yöneticisi, öngörmenin önemini vurgulamış ve otelcilerin daha başarılı olabilmesi için tahmin etmeleri gerektiğini belirtmiştir (Cullen ve Helsel, 2006).

2.5.4. Kapasite Tahsisi

Talluri ve van Ryzin (2004: 3), kapasite tahsisini "satın almak üzere bir teklifi kabul veya reddetmek kararı; kapasiteyi farklı bölümlere veya kanallara nasıl ayrılacağı; bir ürünü piyasadan ne zaman saklanacağı ve daha sonra ne zaman satılacağı " olarak tanımlamaktadırlar. Yeni bir müşteri her geldiğinde, gelir yönetimi kullanıcıları bugünkü kapasiteyi mevcut müşteriye satılması veya gerçekleşmesi garanti olmayan daha fazla ödeme yapmaya hazır müşteri için mevcut kapasitenin saklanması hususlarında karar vermeleri gerekmektedir. Firmalar, gelecekteki talebin gelme ihtimalini içeren tahsis algoritmalarını kullanarak kapasiteyi tahsis ederler. Bir başka deyişle, sınırlı tedarik dünyasında, bir firma bu arzı en yüksek karla satmak istemektedir (Crystal, 2007). Kapasite tahsisi kavramı, gelir yönetiminin kilit bir parçasıdır ve bu nedenle gelir yönetimi teknik yeteneklerine dâhil edilmektedir.

Gelir yönetimi, envanterle ilgili tahmin akışından alıntı yapmakta ve yumuşatma, hareketli ortalama, Box-Jenkins, vb. gibi yöntemleri kullanmaktadır. Varış oranları, sınırlandırıcı olmayan yöntemler ve toplu tahmin yöntemleri, tahminlerin kalitesine katkıda bulunmakta ve bu araçların uygulayıcılar arasında farklı şekilde kullanılması tahmin kalitesinde farklılıklara yol açmaktadır. Bu literatür, tahminin önemini ve bir kalite tahminin unsurlarını vurgulamaktadır (Talluri ve Van Ryzin, 2004).

Üretim yönetimi alanı, kapasite tahsisi algoritmalarında önemli gelişmeler sağlayarak tek ayaktan ağ kontrolünün gelişimini sağlamıştır. Bu alandaki modelleyiciler daha karmaşık ve eksiksiz modeller üretmeye devam etmektedirler. Bazı havayolu şirketleri bu gelişmiş modellerin özelliklerini uygulamaya geçirmektedir. (Cooper, 2002: 970). Bu literatür akışı, kapasite tahsisinin gelir yönetimi sistemlerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bununla birlikte, çoğu otel gelir yönetimi sistemi bugün daha gelişmiş bir yöntem yerine Belobaba tarafından 1980'de geliştirilen bir yöntem olan EMSR-b'yi kullanmaktadır. Pek çok otelin güncellenmiş tahsis algoritmalarını benimsemediği gelir yönetimi uzmanları tarafından belirtilmektedir; çünkü diğer yatırımlardaki potansiyel getiri, daha iyi duruma gelen algoritmalarının potansiyel getirisinden daha büyüktür. (Vinod, 2006). Bu akış, kapasite tahsisatının gelir yönetimi performansını nasıl etkilediğini incelememizi sağlamaktadır.

Pullman ve Rogers (2010: 177) ise, stratejik ve kısa vadeli (taktik) kapasite yönetimi kararlarını birbirinden ayırmaktadırlar. Birincisi kapasite ve genişlemeyi, taşıma

kapasitesini ve kapasite esnekliğini içermektedir. Dar bir perspektiften bakıldığında, otelin kapasitesi yalnızca odalar bölümü kapasitesini, yani otelin herhangi bir tarihte hizmet edebilecek toplam bir gecelik oda sayısını ifade etmektedir (Vinod, 2006).

Bununla birlikte, envanter yönetimi ve kapasite tahsisi konaklama tesislerinin karşılaştıkları çeşitli zorluklardandır. Envanter ayırmanın, kapasitenin tahsisinin, ürün satmanın ve söz konusu operasyonel performans zorluklarının üstesinden gelme becerisinin en iyi nasıl olduğu konusundaki bu günlük testler, otel endüstrisine özgü performans metrikleri ile ölçülmektedir (Banker, Potter, ve Srinivasan, 2005). Otel operasyonel performansını ölçmek için daha yaygın metrikler şunları içerir: (a) satılacak oda sayısına bakıldığında satılan oda yüzdesi (doluluk oranları veya OCCRATE olarak bilinir); (b) ortalama günlük ücret (ADR olarak bilinir), ki bu da toplam oda gelirinin meşgul oda sayısına bölünmesiyle elde edilen orandır; ve (c) mevcut oda başına üretilen gelir (RevPAR), üretilen toplam oda gelirinin belirli bir zaman aralığında satılmak için mevcut olan oda sayısına bölünmesiyle ortaya çıkan sonuca eşittir (Willie, 2011).

Literatürdeki gelir yönetimi araştırmalarının ve uygulamalarının çoğu, kapasite kontrolü ve dinamik fiyatlandırma yoluyla talebi yönetmeye odaklanmıştır. Ya satılan çabuk bozulan mal/hizmetlerin kapasite kullanımına göre aynı olduğunu varsayarlar ya da öyle değilse kapasitenin farklı ürünlere tahsisi esnek olmamaktadır. Örneğin, tüm ekonomi koltukları, farklı fiyatlardan satılsa bile kapasite açısından farksızdır. Business koltuklar daha geniştir, ancak uçaktaki ekonomi ve business koltukların karışımı sabittir. Otel odaları, kiralık arabalar, yolcu kabinleri ve tiyatro koltukları aynı homojen ürün kapasitesi veya sabit tedarik karışımı özelliğini paylaşmaktadır (Xiao ve Yang, 2020: 412).

Konaklama işletmelerinin sabit kapasiteleri nedeniyle kapasite tahsisiyle ilgili olarak otelciler tarafından ele alınan bir diğer konu da "zoraki talep" dir (Haley ve Inge, 2004: 6). Otel yöneticileri kesinlikle kısıtlamasız talebin tadını çıkaracaklardır, yani sonsuza dek oda kapasitesi ile talebi karşılayabilmek; fakat fiziksel tesisin doğası göz önünde bulundurulduğunda bu mümkün değildir ve bu nedenle kapasite sabitleştirilmiştir (Orkin, 1998). Dolayısıyla, piyasa talebini buna göre gelir optimizasyonunu göz önünde bulundurarak kanalize etmek için bazı kapasite tahsis modelleri oluşturmak gereklidir. Dolasıyla, akılda yer alan gelir optimizasyonunu gereğince, piyasa talebini kanalize edecek bazı kapasite tahsis modelleri oluşturulması gerekmektedir.

2.5.5. Bilgi Teknolojileri (BT)

Gelir yönetimi teknolojisindeki gelişmelerin ve gelir yönetiminin öneminin, önümüzdeki yıllarda 2020 yılına kadar iş dünyasında o kadar yaygın olacağı ve "yığın olarak üretilen" ürünlerin her tür işletmenin özel ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut olacağı ileri sürülmektedir (Yeoman ve Morello, 2007: 251). Teknoloji, farklı şekillerde gelir yönetimi kabiliyeti için çok önemli bir köşe taşıdır (Rust ve Chong, 2006: 565). Talep tahminlerine katkıda bulunmak hayati önem taşımaktadır; müşterinin tercihlerini anlama, müşteri ilişkileri yönetimini geliştirme, müşterinin satın alma sürecine dahil olma, etkili tedarik zinciri yönetimi, ihtiyatlı envanter yönetim, iyileştirilmiş tahmin, en uygun kapasite tahsisi ve stratejik fiyatlandırma (Baker ve Collier, 2003: 505). Buna göre, teknolojinin gelir yönetimi sistemine katkısı ve otel işletmeciliğinde gelir yönetiminin başarısı açısından önemi günümüz rekabet ortamında göz ardı edilemez (Squires, 2008: 44).

Uygulayıcılar, bir bilgi teknojileri sistemi içinde saklanan, temizlenen ve analiz edilen muazzam miktarda verilere dayanarak gelir yönetimi kararlarını vermektedirler ve bu nedenle bilgi teknolojilerini teknik özelliklerin bir parçası olarak dahil edilmektedir. Bilgi teknolojileri donanım, yazılım ve işi desteklemek için bilgi sistemlerini yapılandırmak ve muhafaza etmek için gerekli kişiler olarak tanımlanmaktadır (Stratman ve Roth, 2002: 620). Firmalar, gelir yönetimini başarıyla kullanmak için bilgi teknolojileri kaynaklarını iyi kullanmalıdır. Bir bilgi teknolojileri sistemi içerisindeki verilere ve programlara bağlı olarak, firmalar pazarları segmentlere ayırabilir, tüketicilerin fiyat esnekliğini anlayabilir ve kapasiteyi daha etkili bir şekilde tahsis edebilirler (Talluri ve Van Ryzin, 2004). Kullanıcılar, kendi uzmanlıklarını uygulamak ve sistem önerilerini usulüne uygun bir şekilde ayarlamak zorundayken, bilgi teknolojileri, gelir yönetimi uygulamalarındaki oldukça büyük verilerin detaylı analizine dayanan karar sürecini kolaylaştırır (Crystal, 2007).

Bilgi teknolojilerinin gelir yönetimi performansını geliştirdiği açık bir şekilde görülse de, geçmişte bilgi teknolojisinin performans üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. "Verimlilik paradoksu" terimi, verimlilikte beklenen artışların yanında, Bilgi Teknolojilerindeki yatırımları tanımlamak için sıklıkla kullanılmıştır. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar genel olarak bilgi teknolojileri yeteneğinin firma temel yetkinliklerini arttırmak ve tamamlamak için kullanıldıklarında bir firma için rekabet avantajı sağlayabileceğini göstermiştir (Bhatt ve Grover, 2005: 256).

Literatürde bilgi teknolojileri yeteneğini yalnızca fiziksel bilgi teknolojileri varlıkları olarak değil, fiziksel bilgi teknolojileri varlıklarının yerine o varlıkları korumak ve güncellemek için kullanılan bilgi birikimini ve bu varlıkları firmanın operasyonlarında yardımcı olmak için uygulayacak bilgiyi tanımlamaktadır (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005). Hem Bharadwaj (2000) hem de Ravichandran ve Lertwongsatien (2005) BT yeteneğinin bu daha geniş tanımını kullanarak BT yeteneğinin firmalara rekabet avantajları sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. BT'nin fiziksel varlıkları kolayca taklit edilebilirken, BT varlıklarını belirli bir işletmeye uygulamak için gerekli bilginin taklit edilmesi çok daha zor olur. Bu araştırma, BT'yi genel firma performansının etkin bir bileşeni olarak düşünmemizi sağlamaktadır. Bilişim teknolojisini başarılı bir gelir yönetim sistemine dahil olması gereken bir faktördür.

2.6. GELİR YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Orkin (1988: 53) tarihli makalesinde, bugünkü Toplam Odabaşı Gelir'i (RevPAR) odaklanmanın habercisi olan getiri istatistiğini dile getirmiştir. Bu istatistik, performansı ölçmek için ücret ve doluluk oranından oluşmaktadır. Toplam gelirin potansiyel gelire bölünmesiyle elde edilmekte ve potansiyel gelir toplam oda sayısı ile resmi oda fiyatının çarpımı olarak tanımlanmaktadır. Orkin (1988: 53), günümüzde gelir yönetimi uygulamasında konuşlandırılan araçların birçoğunu kavramsal olarak özetlemekte ve bu araçların şu dört ana alana odaklanması gerektiğini belirtmektedir: tahmin, sistemler ve prosedürler, strateji ve taktik planlar ve geribildirim sistemleri. Gelir yönetiminde ücret denetimi bir dizi otomatik sistemle birlikte öngörü veya gelecekteki talebin tahmini ile başlamaktadır. Bu sistemlerin etkinliği, çalışanların bu önerileri uygulamak için biçimlendirilmiş bir stratejiyi ve taktik planı gerektirir ve ayrıca çalışanların ve yöneticilerin verdikleri kararların etkisini değerlendirme imkânı tanıyan bir geri besleme döngüsüne ihtiyaç vardır.

Orkin, gelir yönetiminin kavramsal rolünü ortaya koyarken, Relihan (1989: 40), gelir yönetiminin uygulanabilmesi için taktik araçlar sağlamaktadır. Relihan çalışmasında, farklı ücret sınıflarının mevcudiyetini belirlemek için rezervasyon eğrisi veya eşik eğrisi kullanmayı tanıtmaktadır. Eşik eldeki bir dizi normal rezervasyonların temsilidir. Elde bulunan mevcut rezervasyonlar belirtilen aralığın dışına çıkarsa, firma mevcut elde bulunan rezervasyonların anormal derecede yüksek veya düşük görünmesine bağlı

olarak fiyatları yükseltip azaltarak oranları ayarlamaktadır.

Kimes (1989: 14), Orkin'in çalışmasında belirttiği argümanlardan olan gelir yönetimi için gerekli koşullar ve otel yöneticileri için gelir yönetimi uygulama sorunlarını çalışmasında genişleterek belirtmiştir. Kimes'ın özetlediği gibi, bozulabilir bir ürün için nispeten sabit bir kapasitesi olan ve bazı tüketicilerin önceden sipariş verebileceği belirsiz taleple karşılaşma riski olan herhangi bir sanayi dalı, gelir yönetimi tekniklerinin kullanımına uygundur. Dunn ve Brooks (1990) ise çalışmalarında, gelir yönetiminin kısa vadeli piyasa odaklı fiyatlandırma yaklaşımının kar marjlarını olumsuz yönde etkileyebileceğine dikkat çekmişlerdir.

Lieberman (1993: 36), gelir yönetiminin benimsenmesiyle ilişkili bilinen on popüler yanlış anlamayı özetlemektedir. Havayolu şirketlerinin aksine otellerde gelir yönetiminin benimsenmesinde çok fazla içsel gelişme gözlenmemiştir. Bunun sonucunda, oteller gelir yönetiminin uygulanması ile alakalı belirli yanlış anlamalarla yüz yüze kalmışlardır. Lieberman belirttiği on yanlış anlaşılmadan birisi gelir yönetiminin mülkiyeti yeniden tanımlayacak bir bilgisayar sistemi olduğudur fikridir. Bunu yerine, Lieberman çalışmasında gelir yönetiminin çalışanlara işlerini daha iyi yönetmek için yardımcı olacak bir takım araçları ve sistemleri temsil ettiğini belirtmiştir.

Kimes (1994) yılında yayınlanan makalesinde Lieberman gibi, gelir yönetimi uygulamaları için otelleri uyarmaktadır. Havayolu müşterilerinin değişken fiyatlamaya alıştıklarını ancak gelir yönetiminin o zamanlarda hala otellerde emekleme evresinde olduğunu iddia etmektedir. Kimes tarafından otel müşterilerine yapılan anketin sonuçlarına göre, eğer müşteriler sunulan seçeneklerinin farkında iseler ve makul kısıtlamalar indirim oranları ile ilişkili ise müşteriler fiyatlandırma eylemlerini adil algılamaktadırlar. Buna karşın, katılımcıların kısıtlamalar karşılığında yetersiz fayda sağladıklarını ve kabul edilemez uygulamaların müşterilere bildirilmediğini algıladıkları görülmüştür.

Weatherford (1995) çalışmasında farklı sürelerde otelde kalan müşteriler için fiyat oranlarını kontrol etmenin ürün üzerindeki etkisini belirtmiştir. Weatherford'a göre, geleneksel gelir yönetimi ücreti yönetimi ve fazladan yer satarak iptallerden ve gelmeyen müşterilerden doğacak sıkıntıları kontrol ederek yüzde 4 ila 5 oranında gelir artışı sağlamaktadır. Bunun üzerine, Weatherford otellerin konukların konaklama

sürelerini yönetmek suretiyle ek bir yüzde 3'lük getiri elde edebileceklerini savunmaktadır. Weatherford, yolcuların sahip olabileceği farklı güzergâhları göz önüne alarak, havayollarının uçaklarda koltuklarını kontrol etmek için kullandıklarına benzer şekilde farklı kalış sürelerini kontrol edebilmek için doğrusal bir programlama yaklaşımının ana hatlarını çizmektedir. Bu bakımdan, otel konuklarının kalış sürelerinin yönetilmesi, farklı güzergâhlara sahip yolcuları yöneten bir havayoluna benzemektedir.

Cross (1997: 32) ise, sadece oteller ve havayolu firmaları değil tüm konuk ağırlama operasyonlarının takip etmesi gereken bir yol haritası çizmektedir çalışmasında. Cross, yöneticilerin gelirlerini en üst düzeye çıkarmak için firmalarının çözmesi gereken sorunları tanımlamaları ve belgelendirmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu sorunlar, pazarın ve organizasyonun ihtiyaçlarını içermektedir. Şirketleri, gelir yönetiminin yararlarının nasıl ölçülebileceğini açıklamak için teşvik etmektedir. Daha sonra, fiyatların tahmini ve optimizasyonu için teknolojinin benimsenmesi de dâhil olmak üzere, gelir yönetiminin teknolojik yönünü savunmaktadır. Son olarak, gelir yönetimi stratejilerinin düzgün bir şekilde yürütülmesini ve değerlendirilmesini sağlamak için ekip ve ürün şampiyonlarının benimsenmesi yoluyla gelir yönetiminin insani tarafını ileri sürmektedir.

Gelir yönetimi sistemleri, en iyi rezervasyonları kabul etmek ve talebi en üst düzeye çıkarmak amacıyla, farklı konuk kalış uzunlukları için fiyatları kontrol etmeye çalışılmaktadırlar; fakat, aldıkları veriler nedeniyle sınırlıdırlar. Orkin (1998), gerçek satış veya rezervasyonlardan gelen talebi kabul etmenin bir yolu olarak potansiyel bir konuğun arama yapmasına rağmen rezervasyon yaptırmadığında kaydedilen verilerin kullanılmasını savunmaktadır. Orkin'e göre bu metodu kullanarak potansiyel talebe olduğundan fazla değer biçilebilir fakat talebi doğru bir şekilde tahmin etmek gelir yönetiminin uygulanması için önemli bir adımdır. Weatherford vd. (2001) yaptıkları çalışmada, tahmini detay seviyesine odaklanırken diğer talep tahmin sorunlarına da bakmaktadırlar. İki büyük Marriott otelinden elde edilen verileri kullanan yazarlar, tahminler ne kadar ayrıntılı olur ise öngörülerin de daha kesin olacağını vurgulamışlardır. Ayrıca, firmalar mümkün olduğunca bölümlere ayrılmış veriler ile çalışmayı denemelidirler.

Kimes ve Wagner (2001) ise çalışmalarında, firmaların gelir yönetimi sistemlerini ticari sır olarak korumak için alabilecekleri tedbirleri özetlemektedir. Grup ve mutabakata varılmış fiyatlar, otel gelir yönetimi'nin özel korumaya ihtiyaç duyabilecekleri bir

alanıdır. Birçok şehir merkezi oteli rezervasyonlarının % 50'sinden fazlasını konferanslar veya özel etkinlikler için indirimli fiyatlarla büyük gruplar için bloke etmektedir.

Weatherford ve Kimes (2003), çeşitli tahmin yöntemlerini test etmek ve en doğru yöntemi belirlemek için Choice Hotels ve Marriott Hotels'ten gelen verileri kullanmışlardır. Choice Hotel verileriyle yapılan ön sonuçlar, yükleme yönteminin ve regresyonun en düşük hatayı verdiğini gösterirken, rezervasyon eğrisinin ve karma tahminlerin oldukça hatalı sonuçlar verdiğini göstermektedir. Marriott Otel verilerini kullanarak daha derinlemesine inceleme sonucunda, üstel yumuşatma, artma ve hareketli ortalama modellerin en sağlam olduğunu göstermiştir.

Chen ve Kachani (2007: 170) ise, otel endüstrisinde uyguladıkları tahmin ve optimizasyon için hazırladıkları çerçeveyi sunmaktadırlar. Gerçek otel rezervasyon verilerine dayanılarak, çeşitli tahminleme tekniklerini kullanılmış ve performansları karşılaştırılmıştır. Çalışmada, klasik olasılıksal optimizasyon modellerinin genelde çözülmesi çok zor olduğundan, bir ağ akış formülasyonu ve hesaba dayalı raporlar sunulmaktadır.

Kimes (2007) ise yapmış olduğu çalışmada, her bir gecede farklı fiyatlarla konaklama ile ortalama fiyatın alındığı konaklamaya dair müşteri tepkilerini ölçmek için üç havalimanında bir anket düzenlemiştir. Genel olarak müşterilerin mümkün olduğunca fazla bilgi tercih ettikleri ve konaklamaları boyunca ortalama bir fiyat ödemek yerine her gecenin fiyatını ayrı ayrı görmek istedikleri söylenebilir.

Higbie ve Cross (2009: 10) makalelerinde, otel gelir yönetiminin mevcut durumunun özetini ve geleceği hakkındaki düşüncelerini birlikte sunmuşlardır. Yazarlar çalışmalarında, bir dizi gelir yönetimi yöneticisi ile yapılan mülakatları özetlemiş ve bu görüşmeleri devlet ve gelir yönetiminin geleceğine bağlamışlardır. Tartışma kavramsal olmasına rağmen, gelir yönetimine değil, sadece gelir yönetimi yerine müşteri yönetimi odaklı bir müşteri odaklı yaklaşımı savunmaktadır.

Guadix vd. (2009), bir otel için gelir maksimizasyon ölçütlerini belirleyen yeni bir karar destek sistemini tanıtmaktadırlar. Sözü edilen sistem, müşterilere yönelik talep tahmin yöntemleri setini içermekte ve bireysel konuklar ve müşteri grupları göz önünde tutularak genel durum vurgulanmaktadır. Sistem aynı zamanda en iyi kararları vermeye yardımcı olan deterministik ve stokastik matematiksel programlama modellerini de

içermektedir.

Noone ve Mattila (2009: 275) fiyat sunmak için iki alternatif olan karışık ve karışık olmayan oran yaklaşımını tartışmışlardır ve bu iki stratejinin internet tabanlı rezervasyon kapsamında müşterilerin ödeme yapma istekleri üzerindeki etkisini incelemektedirler. Çalışma bulguları, karışık olmayan bir oran sunum yaklaşımının, karışık oran sunum yaklaşımından daha yüksek bir rezervasyon istekliliğini ortaya koymaktadır.

Noone ve Mattila gibi Andrawis vd.(2011: 870) de çalışmalarında otellerde oda fiyatlandırması sorununu ele almaktadır. Otel yöneticilerine, da fiyatlarının maksimize edilmesi adına esnek ve etkili bir karar destek aracı sağlayarak dinamik fiyatlamaya dayalı bir otel gelir yönetimi modeli önermektedir. Önerilen çerçevenin iki ayağını, yeni bir optimizasyon modeli ve havayollarında uygulananlara benzer çok sınıflı bir şema oluşturmaktadır.

Diğer taraftan, Yiğit ve Esnaf (2013) kapasite üzeri rezervasyon uygulamalarındaki kısa vadeli kazanımlar ile uzun vadeli olumsuz etkileri dengelemek adına yapmış oldukları çalışmada karma dinamik bir model önermişlerdir. Söz konusu karma model, rezervasyon iptali ya da rezervasyonun meydana gelmemesi ile kapasitenin boş kalmasına yol açan kısa vadeli elde edinimler ve maliyetlerin dışında verilen karara bağlı olarak müşteriler arasında oluşabilecek memnuniyetsizliğin uzun vadede etkilerinin ve oluşturabileceği maliyetlerin bir dengeye oturtulabilmesi için geliştirilmiştir.

Meterelliyoz ve Tan (2014: 90) tarafından yapılan çalışmada ise, Türkiye'de bulunan büyük bir otelden alınan verilerden yararlanarak otelcilik sektöründe kapasite kontrol yöntemleri üzerinde durulmuştur. Literatürde var olan çalışmalarda kullanılmış olan Beklenen Marjinal Koltuk Geliri metodu modelleme tekniği olarak kullanılmıştır. Rezervasyon limitleri ve koruma seviyeleri hesaplanarak, aynı zamanda farklı talep değişiklikleri de dikkate alınarak otel işletmeleri için kapasite yaklaşımını optimal bir yaklaşım şekline dönüştürülmeye çalışılmıştır. Optimal bir kapasite tahsisi oluşturabilmek adına, otelin rezervasyon limitleri ve koruma seviyeleri oluşturulmuş ve ayrıca talebin yoğunluğu da değerlendirmeye dahil edilmiştir.

Pereira (2016) çalışmasında, günlük otel doluluklarını tahmin etmek için bir araç olarak düşünülmesi gereken yeni zaman serileri tahmin modellerini tanıtmayı amaçlamaktadır.

Bu modeller bir durum uzayı modelleme çerçevesinde geliştirilmiştir ve bu modeller çoklu mevsim dönemleri ve tamsayı olmayan mevsimsellik gibi mevsimsel karmaşıklıkların üstesinden gelme yeteneğine sahiptir. Uygulayıcı otelin günlük doluluk oranını tahmin ederken farklı modelleri nasıl uygulayacağını ve farklı modellerinin performansını nasıl karşılaştırabileceğini gösteren ampirik bir çalışma yapılmıştır.

Rennie vd. (2021: 1015) çalışmalarında, pandemi sonrası bir dünyada tren işleten bir şirket için sosyal mesafe ve gelir maksimizasyonu konularını ele almaktadır. İki hedef son derece çelişkili görünse de, makul planlamanın her ikisini de büyük ölçüde optimize edebileceğine inanmaktadırlar. Toplu taşımada sosyal mesafeye ilişkin mevcut araştırmalar, yalnızca seyahat sırasında virüs bulaşma riskini dikkate almıştır. Bu, bir sosyal mesafe planı geliştirmenin bir parçası olarak virüsün farklı şehirlerde yayılma riskini ve bulaşma riskini tanımaya yönelik ilk girişimdir.

Ivanov vd., (2021) çalışmalarında, gelir yönetimi uygulamalarının İtalya'daki oteller tarafından ne ölçüde benimsendiğini araştırarak, gelir yönetimi alanındaki bilgileri derinleştirmektedir. Spesifik olarak, 248 İtalyan otelinden oluşan bir örneklem kullanılarak, gelir yönetimi uygulamalarını gerçekten benimseyip benimsemediklerini belirlemeyi, gelir yönetimi araçlarının kullanım sıklığına/derecesine göre profillerini çıkarmayı ve kuruluşun özelliklerinin (örn. otel kategorisi, büyüklüğü, konumu ve zincir bağlantısı) otellerin gelir yönetimi uygulamalarını şekillendirmektedirler. Bulgular, otellerin gelir yönetimi uygulamalarında homojen olmadığını ve İtalya'daki otellerin gelir yönetimi uygulamalarında örgütsel özelliklerin (kategori, büyüklük, konum ve zincir bağlantısı) önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

2.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) kavramının farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Ayrıca, kullanıldığı çalışma ortamına bağlı olarak farklı insanlara farklı şeyler ifade edebilir. Dolayısıyla MİY için doğru bir tanım bulunmamaktadır (Dimitriadis ve Steven, 2008: 496). Bununla birlikte, MİY ile ilgili literatürü zenginleştirmek için Mohammed ve Rashid, (2012: 221) çalışmalarında, MİY'i kuruluşların iç kaynaklarından yararlanarak rekabet avantajı oluşturmasını ve bir kuruluşun performansını iyileştirmek için müşterilerin yaşam döngüleri boyunca ilişkilerini yönetmesini sağlayan stratejik bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi, örgütsel başarı için önemli araçlardan biri haline gelmiş ve 2006-2010 yılları arasında stratejik planlamanın ardından en iyi ikinci etkili yönetim aracı olarak sınıflandırılmıştır. Bu gözlem yapıldığından beri, MİY, yakın zamanda yaşanan ekonomik krizlerden kurtulmaya başladığı için ve rekabetin artması nedeniyle bugün daha da alakalı hale gelmiştir. Günümüzün rekabetçi dünyasında MİY, rekabet avantajı elde etmek için en önemli stratejilerden biridir (Vallabh vd., 2015: 2). Müşterilerle daha yakın bağlar kurmak ve bunları sürekli iş girişleri için yönetmek birçok firmanın, özellikle de müşteri sadakatinin düştüğü zamanlarda arzu edilen bir rekabet aracı haline gelmiştir. Bilgi teknolojileri şirketlere, müşteri hizmetini iyileştirmek için geniş bir alternatif yelpazesi sunsa da, MİY teknolojileri bu teknolojiler arasında en popüler olan teknolojilerdendir (Özgener ve İraz, 2006).

Müşteri ilişkileri yönetimi, her bir müşterinin her zaman olumlu bir gerçekliğe sahip olmasını sağlamak için müşteri ilişkilerini organize bir şekilde yönetmektir (Ahmad ve Jawabreh, 2012). MİY bir işletmenin müşterileri ile olan ilişkisinin değerini içeren bir tutum ve bir zihniyettir (Roberts-Phelps, 2001). İşletmelerin müşteri gruplarını anlamalarını ve müşteri istekleri değiştiği zaman hızlı bir şekilde müdahale etmelerini sağlar (Darrel, 2010). Darrel (2010) tarafından da belirtildiği gibi, otel yönetimince bir yönetim aracı olarak MİY'in kullanılması, yüksek yararlar sağlamaktadır. Mevcut müşteri memnuniyetinin gelecekteki davranışlar üzerinde etkisi olması nedeniyle, memnuniyeti neyin arttırdığını anlamak en iyisidir (Jani ve Han, 2013).

2.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Boyutları

MİY'in dört geniş davranışsal boyuttan oluştuğu söylenebilir. Bu davranışsal boyutlar şunlardır: müşteri odaklılık, MİY organizasyonları, bilgi yönetimi ve teknoloji tabanlı MİY. Bu boyutların hepsinin, bir organizasyonda iyileştirilmiş performansı garanti etmek için sistematik bir şekilde çalışması gereklidir (Fox ve Stead, 2001). Bu bağlamda, Abdullateef vd. (2010: 186), MİY boyutlarının Malezya'daki çağrı merkezleri üzerindeki etkilerini araştırmaları tipik bir örnek olarak alınabilir. Abdullateef vd. (2010: 186) çalışmalarında, MİY boyutlarından biri olan müşteri odaklılığın kilit müşteri odağından daha kapsamlı olduğunu bildirmektedir. Bu argümanda müşteri odaklılığı MİYin en önemli boyutlarından biri olarak gördüldüğü çeşitli araştırmalardan çok fazla destek almaktadır. Ayrıca, otel araştırmaları, otel sektöründe MİY boyutlarıyla ilgili yürütülen çalışmaların önemli etkilerini

vurgulamaktadır.

2.7.1.1. Müşteri Odaklılık

İlk etapta müşteri odaklı davranışların arkasındaki asıl amacın müşterinin kalıcı memnuniyetini artırması ve müşteri sadakati oluşturması olduğunu doğrulamak önemlidir. Bu nedenle, literatürdeki çalışmalar iyi müşteri odaklı davranışların bir organizasyonun performansı üzerinde kesinlikle büyük pozitif bir etki yaptığını göstermiştir (Kim ve Kim, 2008). Benzer şekilde, King ve Burgess (2008: 421), müşteri odaklılığının MİY'in başarıyla uygulanmasında çok önemli bir faktör olduğu sonucuna varmaktadır.

Ayrıca, güncel araştırmalar, oteller gibi hizmet firmalarının müşteri yöneliminin daha iyi anlaşılmasını ve bu firmalara olan büyük önemini ve performanslarını gerektirdiğini ortaya koymuştur (Sin vd., 2005: 1264). Hizmet odaklı organizasyonda olduğu gibi, bir otelde hizmet sunumu, hizmet sağlayıcılar ile hizmet karşılaşması arasında etkileşim olduğunda ortaya çıkar. Dolayısıyla, servis deneyimini geliştirmek için, otelcilerin müşteri etkileşimine odaklanmaları gerekmektedir. Müşteri odaklılık müşteri ve servis sağlayıcı arasında olumlu bir ilişki yoluyla elde edilebilir. Araştırmalar müşteri odaklılığının örgütsel performansı arttırdığını desteklemiştir (Asikhia, 2010; Zhou vd., 2009: 1063). Ayrıca, müşteri odaklılık da piyasaya yararlı kaynaklarından biridir; kuruluşun müşteriyi anlamasına yardımcı olmakta ve dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için uygun bir plan hazırlanmasına yardımcı olmaktadır (Liu vd., 2003: 481).

İlk etapta müşteri odaklı davranışların arkasındaki asıl amacın, müşterinin uzun süren memnuniyetini artırması ve müşteri sadakati oluşturması olduğunu doğrulamak önemlidir. Sigala (2004: 391) müşteri odaklılığının MİY'in başarıyla uygulanmasında çok önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Dahası, güncel araştırmalar, oteller gibi hizmet firmalarının müşteri oryantasyonunu daha iyi anlamalarını ve performanslarını arttırdıklarını ortaya koymuştur (Sin vd., 2006).

Diğer hizmet odaklı organizasyonlarda olduğu gibi, bir otelde servis sunumu, servis sağlayıcılarla hizmet alıcıları arasında etkileşim olduğu zaman gerçekleşmektedir (Sigala, 2004: 394). Bir misafirperverlik ürününde, tüketim ve teslimat aynı anda gerçekleşir; böylelikle iyi bir ürünün belirleyicisi, çoğunlukla ürünü teslim eden kişiye ait olmaktadır. Böyle bir karşılaşma sırasında oluşturulan bir deneyim kalitesi,

tüketicinin memnuniyetine yönelik değer katacak ve tecrübenin bir tüketicinin zihninde ne derece sürdüğünü belirleyecektir. Bu nedenle, hizmet deneyimini geliştirmek için, otel işletmecileri müşteri etkileşimine odaklanmalı ve en iyi hizmeti her zaman tüketiciye sunmalıdır (Mohammed ve Rashid, 2012: 221). Müşteri odaklılık, müşteri ile servis sağlayıcı arasında olumlu bir ilişki yoluyla gerçekleştirilebilir. Müşteri odaklılığının örgütsel performansın artmasına yol açtığını araştırmalarda öne sürülmektedir. Bunun nedeni, firmanın müşterileri anlamasına yardımcı olmasıdır (Sigala, 2004: 394). Müşteri odaklılık ve pazarlama planlama yetenekleri arasında bir ilişki vardır. Pazarlama planlama yetenekleri, pazarlama eylemlerinin veya yeniliklerin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Sigala, 2004: 395).

2.7.1.2. MİY Organizasyonu

Her şeyden önce, hizmet odaklı davranışları yerine getirmek ve hizmet çalışanlarını güçlendirmek için kuruluşlar işyerinde hizmet için uygun bir çalışma ortamı geliştirmelidir; örneğin, çalışanlara modern araçlar ve teknoloji sağlama müşteri memnuniyeti izleme ve şikayet yönetimi sistemleri sunmak, ilham veren liderlik ve uygun ödül sistemleri gibi. Önceki destekleyici çalışma koşullarının bir sonucu olarak, kuruluşlar çalışanlarının gerekli müşteri odaklı davranışlarını sağlayabilirler (Mechinda ve Patterson, 2011: 101).

Araştırmacılar, projenin kendileri tarafından tamamen entegre edilmediği takdirde, kuruluşların en gelişmiş teknolojiyi kullanmaları ve müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemeleri halinde bile MİY'in başarılı olamayacağını iddia etmektedirler (Sin vd., 2004: 396).

Ayrıca, Ku (2010: 1085), bu noktada bir doğrulama olarak, MİY'in başarısının sadece teknolojik kalite ya da sistemleri gerektirmediğini, aynı zamanda etkin bir hizmet konseptinin yanı sıra uygun işletme prosedürlerini gerektirdiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, MİY uygulamasının başarısı, çalışanların örgüte aktif katılımını gerektirir. Dolayısıyla, MİY organizasyonunun, firmaların çalışanların ve müşterilerin gerçek iş süreçlerini düzenlemedeki temel değişiklikleri etkilemesi için önemli bir araç olması gerektiğini söylenebilir.

Kaçınılmaz olarak, MİY'i başarıyla uygulayabilmek ve kuruluşların performansını iyileştirmek için tüm organizasyon kaynaklarını (pazarlama yetenekleri, politikaları, kültürü ve organizasyon yapısı gibi) entegre edilmelidir. Önceki çalışmalar, MİY

kuruluşunun müşteri tutma), finansal ve pazarlama performansı üzerindeki olumlu etkisini de vurgu yapmaktadır (Yim vd., 2005: 2063).

Dahası, Richards ve Jones (2008: 120), MİY organizasyonunun marka farklılaşması, fiyat, iletişim ve dağıtım gibi gelecekteki pazarlama kararlarını etkileyebileceğini savunmaktadır. Bu bağlamda, birçok otel zincirinin daha önce toplanan müşteri verilerine göre akıllıca ve esnek bir şekilde oda fiyatlarını bildirdikleri raporlanmıştır.

Müşteriler hakkındaki bilgi MİY'de hayati bir rol oynamaktadır ve müşterilerle ilgili verilerin toplanmasının ana amacının, farklı perspektiflerden olanlar ile ilgili net bir görüntü elde etmek olduğunu göz önüne almak gerekmektedir Bu nedenle kuruluşlar, müşterileri ile yararlı ilişki kurabilmeleri ve geliştirebilmeleri için bu tür verilerin kimliğini belgelendirebilirler (Sin vd., 2005: 1266).

2.7.1.3. Bilgi Yönetimi

Müşterilerle ilgili faydalı bilgiler, onlarla olan etkileşimlerden ya da kurum içindeki farklı temas noktalarından toplanabilir ve MİY'in başarılı olup olmadığına karar verme kriteri, müşteri bilgilerini müşteri bilgi yönetimine etkin bir şekilde dönüştürülüp dönüştürülmediğidir (Plessis ve Boon , 2004: 73).

Bu bağlamda, bilgiyi etkili bir şekilde yönetmenin bir organizasyonun daha iyi bir müşteri ilişkisi kurma konusunda başarılı olmasına büyük ölçüde yardımcı olabileceği söylenebilir, bu da organizasyon performansı üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır. İlişki yönetiminin başarısının, müşterilerin bilgilerini toplama ve analiz etmeye büyük ölçüde bağlı olduğuna dikkat edilmelidir. Bu tür bilgiler oldukça kişiselleştirilmiş teklifler geliştirmek için kullanmaktadır (Sigala, 2005: 391).

Nitekim, kuruluşların rekabetçi kalmaları gereklidir ve pazarları hakkında geniş bilgi sahibi olmadıkça, müşterileri hakkındaki mevcut bilgilerini keşfedip kullanmadıkça bu amaç elde edilemez. Dolayısıyla, Lo vd, (2010: 139), bilgi yönetimi boyutunun otel endüstrisi üzerindeki etkisininin gelecek araştırmalarda araştırılmasını tavsiye etmektedir. Bu durumda, araştırmacılar, konukseverlik bağlamında bilgi yönetiminin rolünü açıklayan sınırlı araştırmalar yapıldığını belirtmektedirler (Shaw ve William, 2009: 326).

Bu arada, farklı departmanları arasında dağıtılacak çok sayıda müşterinin bilgisine sahip olan otellerin, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için başarılı pazarlama faaliyetleri yürütme olasılığı daha yüksektir. Ayrıca, müşteri bilgi yönetiminin pazarlama

yetenekleriyle sıkı sıkıya ilişkili olduğunu ve kuruluşların performanslarını iyileştirmek için stratejik yönetim kararlarını almasına büyük ölçüde olanak tanıdığını belirtmektedir. Konaklama endüstrisinde bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için otellerin müşteri etkileşimini bir öğrenme kültürü olarak yansıtacak bir davranış olarak görmesi ve konuklarıyla ilgili yeni bilgiler toplamak için fırsat oluşturması gerekmektedir (Fan ve Ku, 2010: 203).

2.7.1.4. Teknoloji Tabanlı MİY

Dutu ve Halmajan (2011: 108), bilgi teknolojisinin düzgün bir şekilde kullanılmadığı takdirde MİY stratejisinin başarısızlığa uğrayacağını ve dolayısıyla teknolojinin pazarlamadaki uygun kullanımının otel endüstrisindeki en büyük fırsatlardan biri olduğuna inanmaktadır, çünkü doğru bilgiyi doğru insanlardan doğru zamanda elde etmek, doğru kararların alınabilmesi ve/veya hizmetlerin sunulabilmesi için önemlidir (Moriarty-Jones vd., 2008: 300).

Kasim ve Minai (2009: 298) ise, bu görüşe destek olarak, otellerin performanslarını artırmak için bilgi teknolojilerini kullanmaları gerektiğinden, MİY teknolojisinin boyutunun otel performansıyla sıkı sıkıya ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, yeni teknolojiler değişimin ana sürücüsü olarak görülmektedir.

Ayrıca, bilgi teknolojisinin organizasyon performansı üzerindeki etkisi hakkında yapılmış birkaç çalışma, MİY stratejisinde bilgi teknolojisinin olumlu rolü hakkında benzer bulguları rapor etmektedir. Başka bir deyişle, bu çalışmalar, birçok müşteri odaklı stratejinin, bilgi teknolojilerinin yardımı olmaksızın hedeflerine ulaşamadığını ortaya koymuştur (Sin vd. , 2005).

Sonuç olarak MİY tabanlı teknoloji, organizasyonların müşteri veritabanı ve diğer bilgi depolama sistemleri nedeniyle (Roberts vd., 2005: 315) müşterileri uzun süre koruyacak ve onları daha karlı hale getirecek başarılı pazarlama eylemlerini planlamasına ve uygulamasına olanak tanımaktadır. Buna ek olarak, Chang vd. (2010: 850) MİY teknolojisinin müşteriler hakkında değerli bilgiler sağlayarak pazarlama yeteneklerini geliştirdiğini ve bu da hem yöneticilere hem de çalışanların belirli pazarlama hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir.

2.7.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi

Beldona vd. (2005: 563), MİY'in otel sektöründe daha iyi performansa neden olduğunu

ortaya koymuşturlar. Bu, aşağıda belirtilen önemli başarı unsurlarını benimseyen herhangi bir işletmenin MİY'in doğası nedeniyle mümkün olacaktır:

- Gelişmiş hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin teşvik edilmesi
- Müşteri memnuniyetini sürekli kılmak suretiyle müşteriyi kuruluşa bağlama
- Memnuniyetin arttırılması için teknolojinin kullanımı ve iki taraf arasındaki iletişimi kapsamlı bir şekilde sürdürmek

Hizmet kalitesinin sürekli değerlendirilmesi, hizmet sunumunda başarının sağlanmasında önemli bir unsur haline gelmiştir (Shamhuyenhanzva vd., 2016: 435). Dominici ve Guzzo (2010: 4) tarafından belirtildiği gibi, hizmet kalitesi, rekabet avantajı elde etmek için yapılan savaşta kilit araçtır. Bu iddia, hizmet kalitesinin tüm müşteri ile ilgili sorunların çözümü olduğuna ve hizmet kalitesi mükemmel olduğu sürece müşterilerin memnun kalacağına inanan Chaudhuri ve Shainesh (2001) tarafından desteklenmektedir. Otel endüstrisinde müşteri memnuniyeti, yöneticiler için en üst düzeyde operasyonel hedeftir (O'Neill ve Matilla, 2010: 28). Bu nedenle müşteri memnuniyeti açısından MİY, kurumların müşterinin ihtiyaçlarını anlamasına ve özel olarak hazırlanmış hizmetler sunmalarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Buna ek olarak, Fan ve Ku (2010: 204) MİY'in, hizmet endüstrisi için her zamankinden daha önemli olduğunu ve müşteriyi ve organizasyonu bağlayan bir tutkal olduğunu belirtmektedir. Fan ve Ku (2010: 204)'nın görüşü, MİY'in çeşitli bilgi teknolojisi yazılımı ve sistemleri ile entegrasyonu ile mümkün olduğunu ve bu gibi süreçlerin tümünün gerçek bir hale getirildiğini ortaya koymaktadır. Hassas misafirperverlik endüstrisinde etkin iletişim önemlidir; çünkü tüketicilere, şirketten ihtiyaç duydukları hizmet türünü belirlemelerinde ve böylelikle uzun vadeli bir ilişki kurulmasında ve daha da önemlisi sadakati sağlamasında yardımcı olmaktadır. Uzun vadeli ilişkiler, MİY'in temel taşlarından biridir. Otel endüstrisinin hassasiyetini göz önüne alındığında, endüstrideki bir MİY anlayışı otellerle konukları arasındaki ilişkiyi geliştirmeye yardımcı olacaktır (Hamid vd. 2011).

2.7.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Faydaları

Şirketler, müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirmek için MİY kullanmaktadır. Josiassen vd. (2014), müşterilerle güçlü ilişkileri olan firmaların, bunu yapmanyalara göre daha iyi performans gösterdiğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte, şirketler MİY uygulamalarını kullanarak birçok avantaj elde edebilirler. Faydalara örnek olarak,

iletişimin etkinleştirilmesi, zamanında geribildirim verilmesi, müşteri bilgilerinin analizi ve özelleştirilmiş ürün teklifleri sağlanması yer yer almaktadır (Josiassen vd. 2021). MİY'in en belirgin faydalarından bazıları, müşteri tutma, çapraz satış fırsatlarını artırma, artan müşteri edinimi ve karlı müşterilerin eklenmesidir (Oztaysi vd., 2011). Tıbbi alanda bakıcılar, hastalar için özelleştirilmiş hizmet sunmak için MİY kullanmaktadır. Araştırmacılar, sağlık sektöründeki MİY'in hizmet kalitesini arttırdığını, hasta memnuniyetini artırdığını ve karşılıklı fayda sağladığını belirtmişlerdir (Gulliver vd., 2014: 267). Bankacılık sektöründeki yöneticiler karlı müşterileri hedeflemek, kanallar arasında entegrasyon sağlamak, müşteri hizmetlerini iyileştirmek, satış gücü etkinliğini artırmak, pazarlama mesajlarını koordine etmek, çalışanların motivasyonunu artırmak, karar vermeyi artırmak ve ürünleri özelleştirmek için MİY sistemlerini kullanmaktadır. Kısacası, MİY sistemleri, alıcılar ve satıcılar arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir (Yang, 2012). Bununla birlikte, şirketler müşteri odaklı durumlarda bariz faydalar dışında MİY sisteminin kullanımında yarar bulmuşlardır.

MİY sisteminin en önemli faydalarından biri, birçok şirket depoladığı çok sayıda müşteri verisinin faydalarını henüz yeni anlamaya başlamasıdır. MİY sistemleri, şirketlerin müşteri bilgilerini toplamasına ve ürün ve hizmetleri iyileştirmek için edindikleri bilgileri kullanmasına olanak tanımaktadır (Gulliver vd., 2014). Şirketlerin, MİY sisteminde depolanan verileri nasıl kullanıldığı, genellikle yatırımlarının algılanan başarısını belirlemektedir. Araştırmacılar, daha fazla müşteri verisi üreten firmaların, veri toplayamayanlardan daha iyi olduğunu belirtmişlerdir (Josiassen vd., 2014). Bununla birlikte, müşteri verilerinin toplanması, sistemi kendi başına başarılı kılmayacaktır. Uzmanlar, servis verenlerinin müşteri sorunlarını hızlı bir şekilde çözmesini sağlayan müşteri verilerini toplamak, işlemek ve kullanmak için en iyi MİY sistemlerini tasarlamaktadırlar. Aksine, kısmen veya yanlış müşteri verisi olan firmalar müşterileri rahatsız etme riski altındadır ve çoğunlukla azaltılmış karlılık deneyimi yaşamaktadırlar (Coltman vd., 2011: 205). MİY sistemi müşteri bilgilerini topladıktan sonra, yöneticilerin veriyi analiz etmelerine olanak tanıyan bir araç gerekmektedir. Analitik MİY (aCRM) teknolojisi, MİY sistemlerinde veri analizi görevini yerine getirmektedir. Analitik MİY, hedef pazarlamaya izin vermekte, pazar sepeti analitiği yapmakta, dolandırıcılık tespitinde yardımcı olmakta ve müşterileri önceden belirlenmiş kriterlere göre segmentlere ayırmaktadır. Analitik MİY, veri analizi yöneticilerinin MİY yatırımlarından değer almalarını sağlamaktadır (Ranjan ve Bhatnagar, 2011: 131).

MİY kullanımının en önemli yararlarından bir diğeri müşteri terk oranlarındaki azalmadır. MİY, şirketlerin müşteri sorunlarını takip etmelerine, servis yanıtlarını izlemelerine ve müşteri sorgularını uygun uzmana atamalarına olanak tanımaktadır. Firmalar müşteri sorunlarını hızla çözebilir ve müşterileri problemlerini çabucak çözebilecek doğru uzmana yönlendirerek müşteri memnuniyetini artırabilirler (Xu vd., 2002: 442). Müşteri memnuniyeti, iş başarısının vazgeçilmez bir ölçüsüdür. Müşteri memnuniyeti, kârlılığı etkileyen başlıca faktörlerden biridir. Daha yüksek müşteri sadakati seviyeleri, müşteri tavsiyeleri ve müşteri tutma oranı gibi müşteri memnuniyetini artırmanın çeşitli avantajları vardır (Terpstra vd., 2012: 2130).

Ancak, müşteri memnuniyetinin en değerli yararı, müşteri güvenidir. Şirketler, müşteri güvenine dayalı olarak yaşamakta ve ölmektedirler. Örneğin, finansal hizmetler sektöründe, bankalar çöktü, çünkü müşteriler paralarını korumak için onlara güvenmiyorlardı. Doğru bir şekilde tasarlanmış bir MİY sistemi, servis uzmanlarının müşteri sorunlarını hızlı bir şekilde çözmesine ya da yapabilecekleri bir uzmana yönlendirmesine olanak tanımaktadır. Uzmanlar, tepki süresinin uzun vadede müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir faktör olduğuna inanmaktadırlar (Terpstra vd., 2012: 2130).

MİY'in potansiyel faydaları çoktur ve şirketler, değerli ürünler ve hizmetler sunmak için müşteri bilgilerini kullanmak için yeni ve yaratıcı yollar buldukça liste büyümeye devam etmektedir. Araştırmacılar, MİY'in temel faydalarını, (a) geliştirilmiş pazar payı, (b) maliyet düşürme, (c) müşteri memnuniyeti ve (d) tedarik zinciri boyunca operasyonların entegrasyonu olmak üzere dört kategoriye ayırmaktadırlar. MİY sistemlerinin sunduğu tüm faydalarla bile birçok işletme, liderlerinin başarısızlık olarak gördüğü MİY sistemlerini uygulamıştır (Lee vd., 2010).

2.7.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Eksiklikleri ve Sorunları

MİY sistemleri şirketlere birçok fayda sağlamaktadır, ancak başarı garantisi yoktur. Hershey Corporation, bir MİY sistemi uyguladıktan sonra önemli kayıplar yaşamış ve finans sektöründeki firmalar, müşterilerin ihtiyaçlarını ürün sunumlarıyla uyumlu hale getirmek konusunda önemli zorluklar yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Meadows ve Dibb, 2012: 323). Araştırmacılar, MİY'in başarısızlık oranlarını % 35 ile % 75 arasında gösteren çalışmalar yayınlamışlar ve ankete katılan yöneticilerin sadece% 44'ü yeni MİY sistemlerinden tatmin edici sonuçlar aldıklarını belirtmiştir (Frow vd., 2011). MİY

başarısızlığından kaynaklanan istenmeyen sonuçlar hem çalışanlarına hem de müşterilere yayılacaktır. Bir Avustralyalı telekomünikasyon şirketinde, MİY uygulamasındaki sorunlar, 'Siebel'den nefret ediyorum' başlıklı bir Facebook sayfasının oluşturulmasını teşvik etmiştir (Hsieh vd., 2012: 1912). Yeni oluşturulan site, çalışanlar ve müşteriler de dahil olmak üzere 3000'den fazla üyeye sahiptir. Zayıf uygulanan MİY sistemlerinin ilgili tüm paydaşlara önemli hayal kırıklıklarına neden olduğu açıktır. MİY başarısızlıklarının birçok nedeni olsa da araştırmacılar, tüm MİY sistemlerinin neden başarısız olduğunu açıklayan yedi ana kategoride önermektedir (Vella ve Caruana, 2012: 125):

- Şirketler MİY'i çoğunlukla bir teknoloji yatırımı olarak görmektedirler.
- Şirket, müşteri odaklı bir vizyona sahip değildir.
- Müşterinin yaşam boyu değerini ile ilgi bir anlayış işletmede yoktur.
- Üst düzey yöneticilerden yeterli destek yok.
- Şirket, iş süreçlerini MİY stratejisi ile uyuşturmak için yeniden tasarlamadı.
- Şirket karmaşık sistem entegrasyonu sorununu hafife almaktadır.
- Şirket gerekli değişiklikleri yapma görevine hazır değildi.

Doğru miktarda çalışan etkileşimi ile başlayan MİY uygulamalarına dengeli bir yaklaşım MİY'in başarısının anahtarlarından biri olabilir. Araştırmacılar insan kaynakları ile bilgi teknolojileri servis kabiliyeti arasındaki gelişmiş etkileşimin yüksek başarısızlık oranlarıyla mücadele etmek için uzun bir yol olduğunu belirtmişlerdir (Yang, 2012). Bununla birlikte, teknoloji ile insanlar arasında bir denge bile genellikle yeterli değildir. MİY uygulamaları, müşteri ihtiyaçlarına kapsamlı bir bilgi ve yanıt vermek için teknolojiyi, süreci ve kişileri birleştiren dengeli bir yaklaşımı gerektirir (Wang, 2013). MİY uygulama başarısının en üst düzeye çıkarılması için şirketlerin insanları, süreçleri ve teknolojiyi içeren üç satır boyunca iyileştirmeleri hedeflemesi gerekmektedir.

MİY kullanımının önemli bir olumsuzluğu MİY paradoksudur. MİY paradoksu, bazı müşterilerin farklı muameleyi tanımaları durumunda verebilecekleri olumsuz reaksiyonları tanımlamaktadır. Bazı müşteriler farklı muameleyi gördüklerinde üzülerek tepki verebilir ve firmaya zarar verebilecek olumsuz bilgiler yayabilirler. MİY paradoksu gibi konular, bazı yazarların MİY'nin karanlık tarafı olarak gördüklerinin

doğal bir parçasıdır (Nguyen ve Mutum, 2012: 401).

Akademik literatür, olumsuz sonuç alan firmaların birçok örneğini içermektedir; çünkü aynı öğeleri müşterilerin durumlarına göre farklı şekilde müşterilere pazarlamışlardır. En iyi bilinen örneklerden biri Amazon'un dinamik fiyatlandırma kullanımıdır. Amazon, DVD'leri firma ile durumlarına bağlı olarak farklı müşterilere farklı fiyatlarla satmıştır. Amazon müşterileri dinamik fiyatlandırma stratejisini öğrendikten sonra büyük çapta bir isyan yaşanmıştır. Müşteriler, MİY verilerinin uygun olmayan bir şekilde kullandığını görmüşlerdir (Nguyen ve Simkin, 2013: 17).

Amazon'un dinamik fiyatlandırmayı kullanması, MİY kullanımı ile ilgili olumsuz davranışların sıkça gösterilen bir örneğidir; ancak, karanlık taraf davranışının geleneksel tanımıyla uyuşmamaktadır. Karanlık taraf davranışını daha kasıtlı olarak nitelendirmiştir. Bir organizasyonun gerçek karanlık taraf davranışına girmesi için, MİY verilerini kullanan müşterilerin kasıtlı olarak haksız avantajlarından yararlanmaları gerekmektedir. Araştırmacılar, müşterilerin negatif MİY davranışına da sahip olduklarını keşfetmişlerdir (Frow vd., 2011: 79).

Frow vd. (2011), şirketlerin olumsuz MİY davranışlarından kaçınmaları için bir yöntem önermişlerdir. Frow'un metodolojisinin odak noktası aydınlanmış bir MİY stratejisidir. Zararlı davranışları önlemek için şirketler karşılıklı yarar sağlayan ve ilerici olan müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmelidirler. Metodolojideki kalan süreçler aşağıdaki gibidir:

- Değer oluşturma, finansal istismarı, müşteri kilitlemesini ve sahtekârlık sorununu ortadan kaldırmaya çalışan karşılıklı yarar sağlayan süreci açıklar;
- Çok kanallı müşteri deneyimleri, müşterinin işletmenin tüm bölümlerinden tek bir tutarlı mesaj aldığını garanti eder, bu müşteri karışıklığını ortadan kaldırmaya yardımcı olur;
- Bilgi yönetimi, servis sağlayıcısı verilerin nasıl kullanılacağını kabul eden alıcının bilgisi ve rızası ile müşterilerden verilerini toplar; bu da gizlilik istilaları ve bilginin kötüye kullanımını ortadan kaldırmaya yardımcı olur;
- Performans değerlendirme, karşılıklı değer oluşturulmasını sağlamak için hizmet sağlayıcının müşterinin ulaştığı tüm noktaları izlemesi ve yönetmesi gerekir; bu da bu ilişki ihmalini önlemeye yardımcı olur;

- Strateji geliştirme, Strateji geliştirme, bir eşleşme sağlamak için müşteri ve iş stratejisini hizalamaktadır; bu da, müşteri kayırmacılığını ve yayılma etkilerini önlemeye yardımcı olur.

2.8. FİRMA PERFORMANSI

İşletmeler kar amacı olsun ya da olmasın farklı hedeflerini gerçekleştirmek adına kurulurlar. Firma performansı, belirli bir operasyon döneminde şirketin işletme verimliliği ve performansı olarak ifade edilebilir. Kurumsal işletim verimliliği düzeyi, esas olarak kârlılığa, varlık işletim düzeyine, borç geri ödeme kabiliyetine ve müteakip geliştirme kabiliyetine yansımaktadır. İşletmecinin performansı, esas olarak işletmecinin işletmeyi yönetme sürecinde işletmenin işleyişine, büyümesine ve gelişmesine yaptığı katkılar ve sonuçlarla yansıtılır. Performans çok boyutlu bir yapıdır ve ölçülen faktörlere bağlı olarak sonuçlar farklıdır (Zhou vd, 2007: 160). Schneider, (1986), performans yönetim sisteminin ölçüm ve standardizasyon, sözleşme oluşturma, planlama, denetim ve yardım dahil olmak üzere eksiksiz bir döngü olması gerektiğine inanmaktadır. Özetlemek gerekirse, performans yönetimi eksiksiz bir sistem önermesine dayanır ve birçok faktörle bağlantılıdır. Bu nedenle performans, etkinlik sürecinin etkinliğinin ve etkinliğin sonucunun iki anlamı da dahil olmak üzere performans ve verimliliğin ortak bir terimidir. Şu anda, kurumsal performansa ilişkin genel anlayış, kurumsal performansın belirli girdi koşulları altında bir şirketin çıktı miktarını veya birim girdinin net çıktısını ifade ettiği yönündedir (Schneider ,1986).

Araştırmanın bu bölümünde performans ve firma performansı kavramları, performans ölçümü, performans ölçüm modellerinden geleneksel performans ölçüm modelleri ve çok boyutlu performans ölçüm modelleri ele alınacaktır.

2.8.1. Performans Kavramı

Performans kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ölçülmesi, kavramı ve tanımlanması güç olduğundan dolayı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile değerlendirilen bir kavramdır (Folan vd., 2007).

Taouab ve Zineb (2019), performansın örgütsel etkinlikle eşanlamlı olduğunu düşünür ve takdir kriterleri olarak tanımlar: üretkenlik, uygunluk ve kurumsallaşma.

Robbins (1987) ise performansı, bir sosyal sistem olarak bir organizasyonun hem

araçlarını hem de amaçlarını dikkate alabilme derecesi olarak tanımlamıştır.

Cherrington (1989) ise performansı, bir organizasyonun başarısı veya etkililiği kavramı olarak ve amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmak için etkili bir şekilde gerçekleştirdiği örgütsel tarzın bir göstergesi olarak değerlendirmiştir.

Son olarak, Cohen (1994) ise, kullanılan kaynaklarla ilgili olarak işletmenin elde ettiği sonuçları takip ederek, performans ve verimlilik arasında özdeşliğe dikkat çeker.

Performans ölçümü daha önce tamamen kısa vadeli durumu yansıtan finansal göstergeler üzerinden yapılıyordu. Ancak, sadece geçmiş verilere göre hazırlanmış finansal göstergeler neticesinde hazırlanmış performans ölçme sistemleri, yöneticiilerin gelecek adına karar verme süreçlerinde yeterli katkıyı sağlayamamaktadır (Voelker vd., 2001). Geçmiş verilere göre oluşturmuş finansal tabloların yanı sıra, geleceğe yönelik finansal olmayan boyutlarda değerlendirmeye alınmalıdır. Bu boyutlar, kalite, esneklik, yenilik, hız, müşteri memnuniyeti, hissedar memnuniyeti, içsel etkinlik ve personel gelişimi olarak ifade edilebilir (Yıldız vd., 2010). Kısacası, işletmeler performans ölçümü süreçlerinde geçmiş zaman kadar bugünü de değerlendirmelidirler. Literatürde sadece finansal göstergelere dayanan performans ölçümlerinin yeterli olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, bu çalışmada hem finansal hemde finansal olmayan göstergeler performans ölçümünde kullanılacaktır.

2.8.2. Performans Ölçümü

Performans ölçümü sıklıkla tartışılan ancak nadiren tanımlanan bir konudur. Kelimenin tam anlamıyla, ölçümün nicelleştirme süreci olduğu ve eylemin performansa yol açtığı eylemin nicelleştirilmesi sürecidir. Pazarlama bakış açısına göre kuruluşlar, rakiplerinden daha fazla verimlilik ve etkinlikle müşterilerini tatmin ederek hedeflerine ulaşırlar, yani gerçekleştirirler. Verimlilik ve etkililik terimleri tam olarak bu bağlamda kullanılmaktadır. Etkinlik, müşteri gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığını ifade ederken, verimlilik, belirli bir düzeyde müşteri memnuniyeti sağlarken firmanın kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığının bir ölçüsüdür. Bu önemli bir nokta çünkü sadece performansın iki temel boyutunu tanımlamıyor, aynı zamanda belirli hareket tarzlarını takip etmek için içsel ve dışsal nedenlerin olabileceği gerçeğini de vurgulamaktadır (Kotler, 1984).

Performans ölçümü, eylemin verimliliğini ve etkililiğini nicelleştirme süreci olarak tanımlanır. Etkinlik, bir müşterinin gereksinimlerinin karşılanma derecesidir ve

verimlilik, önceden tatmin edilmiş bir müşteri memnuniyeti seviyesi sağlarken bir firmanın kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığını ölçer (Neely vd., 1995: 80). Performans ölçümü, bir eylemin etkinliğini ve/veya etkililiğini ölçmek için kullanılan bir ölçüdür. Performans ölçümü, bir organizasyonun insan, kaynak ve teknolojisinin etkin ve verimli kullanılmasına yönelik ölçme ve değerlendirme sürecidir (Schermerhorn ve Chappell, 2000).

Neely vd. (2002: 13) ise, performans ölçümünü, "geçmiş eylemlerin verimliliğini ve etkililiğini nicelleştirme süreci" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım etkinlik kadar verimliliği de vurgulamakla birlikte, yöneticilerin performans ölçüm sistemlerini durdurmaları ve zorlularla başa çıkmaları pek olası değildir ve neyi sayısallaştırmaları gerektiğini veya neyi göstermeleri gerektiği konusunda çok az bilgi vermektedir.

Öte yandan, performans ölçümü, sosyal yeniliklerin ilerletilmesi için yaşamsal bilgi sağlamaktadır: mevcut sosyal konulara yeni ve potansiyel olarak dönüştürücü yaklaşımlar geliştirme, test etme ve odaklanma süreci. Elde bulunan doğru performans metrikleri, verileri ve analizleri ile, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, devlet kurumları ve sosyal problemlere yenilikçi ve sonuç odaklı çözümler sunan şirketler sürekli sürekli iyileştirme ve uzun vadeli sosyal etki oluşturmak için iyi bilgili yönetim kararları verebilirler (Wolk, vd., 2009).

Yasin ve Gomez (2010) ise, performans ölçümünü, yönetimin önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu kritik örgütsel süreç, bir organizasyonun planlanan ve hedeflenen hedeflerine doğru ne kadar iyi ilerlediğini değerlendiren, güçlü ve zayıf alanlarını belirlemeye yardımcı olan ve örgütsel performansı geliştirmeye yönelik gelecek girişimlerini kolaylaştıracak temelleri sağlamaktadır (Purbey vd., 2007) .

Farklı bir bakış açısıyla, performans ölçümü, "bir raporlama yapan kuruluşun, kaynakların ekonomik olarak edinilmesi ve bunların amaçlarına ulaşmada etkin ve verimli bir şekilde konuşlandırılması yoluyla başarılı olmasının yeterliliğini değerlendirme süreci" olarak nitelendirilir (Halir, 2012).

Diğer yandan, performans ölçümünün birincil dezavantajı, çok kolay bir şekilde yanlış pozitif veya negatif sonuçlar verebilmesidir. Performans ölçümünü oluşturmak için kullanılan veriler doğru olmalı ve değerlendirilmekte olan metrikleri ve görevleri yansıtmalıdır. Performans ölçümünün dikkate alınması gereken diğer artıları ve eksileri aşağıda yer almaktadır (Gaile, 2016):

1. Bireylerin ve ekiplerin üretkenliğini artırabilir. Açık hedefler mevcut olduğunda, bireylerin ve ekiplerin bunlara ulaşmak için çabalaması daha kolay hale gelmektedir. Bunun nedeni, başarıyı ölçmek için kullanılan belirli standartlar ve kılavuzların olmasıdır.
2. Düşük performans gösteren bireyleri ve ekipleri belirleyebilir. Yerinde bir performans ölçüm süreci ile, düşük performans gösteren bireyleri ve ekipleri kolayca tespit etmek mümkün hale gelmektedir; çünkü çıktıları, aynı tabloyu kullanan diğerlerinin çıktılarıyla doğrudan karşılaştırılabilir.
3. İletişimi geliştirebilir. Doğru performans ölçüm ölçütleri uygulandığında, yöneticiler/denetçiler ve onların astları iletişimsizlik için daha az yere sahip olmaktadır. Her metrik, insanları başarıya götürebilecek ayrıntılı talimatlarla özel olarak ana hatlarıyla belirtilmiştir, böylece her bir kişinin ne yapması gerektiği konusunda kafa karışıklığı olmayacaktır.
4. En iyi performans gösterenleri tanıma fırsatı sağlar. En iyi performans gösteren birçok kişi tanınmaz çünkü çıktılarının ortalaması tüm ekibin performansının içinde bulunur. Bireyselleştirilmiş metrikler oluşturarak, bir ekipte en iyi performans gösterenleri bulmak ve tanımak mümkün hale gelmektedir. Bu, bir kuruluşun en iyi çalışanlarını elinde tutması için daha fazla şans oluşturur.
5. Net bir emir komuta zinciri sağlar. Bir performans ölçüm senaryosunda, herkesin oynayacağı kendi rolü vardır. Onların yerine getirmeleri gereken kendi görevleri vardır. Bu, bazen bir ekip içinde bazı kişilerin sorumlu olmaları ve bir liderlik rolünün parçası olmaları gerektiğini düşündüklerinde meydana gelebilecek kafa karışıklığını ortadan kaldırır. Her kişi ve ekibin tanımlanmış bir alanı vardır.

Tangen (2004a), performan ölçümünün negatif yönlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

1. Tüm ölçüm uygulayıcılarının üstesinden gelmesi gereken ilk engel, performans ölçümü alanındaki terminolojinin net olmaması ve bu nedenle üretkenlik, verimlilik ve performans gibi sıklıkla kullanılan kavramların çoğu zaman yanlış kullanılması ve birbiriyle karıştırılmasıdır. Aralarından seçim yapabileceğiniz mevcut performans ölçütlerinin miktarı çok fazladır.
2. Bir performans ölçüm sistemi tasarlamak söz konusu olduğunda ikinci engel,

basitçe aralarından seçim yapılacak mevcut performans ölçümlerinin sayısının çok fazla olmasıdır.

3. Üçüncü engel, bir performans ölçüm sisteminin vakaya özgü çok sayıda faktöre göre tasarlanması gerektiğidir. Her şirket kendi benzersiz ortamıyla uğraşmak zorundadır ve şirketlerin üretkenliğini etkileyen en önemli kilit faktörler büyük ölçüde değişmektedir.

4. Son engel, ölçüm uygulayıcısının bir performans ölçüm sistemi tasarlarken yerine getirmek istediği birçok gerekliliğin olmasıdır. Örneğin, genellikle bir performans ölçüm sisteminin şirketin stratejik hedeflerini desteklemesi gerektiği vurgulanır. Ayrıca kısa vadeli ve uzun vadeli sonuçlara odaklanılmalıdır.

2.8.3. Performans Ölçüm Modelleri

1990'lı yıllar ile birlikte, tek boyutlu ölçen finansal performans ölçütlerinin ihtiyacı karşılamaması nedeniyle çok boyutlu performans ölçüm modelleri geliştirilmiştir (Bourne vd., 2000: 754). Bu çok boyutlu yeni modeller finansal veriler yerine finansal olmayan ölçümlere odaklanmaktadır. Tablo 2.4'de finansal ve çok boyutlu performans ölçüm modellerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 2.4 Geleneksel ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri	**Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri**
Dar, çok boyutlu odaklanma vardır.	Geniş, çok boyutludur odaklanma vardır.
En uygun maliyet temel alınmaktadır.	Değer temellidir.
Uzun vadeli taahhütlere rağmen kısa vadeli yönelim söz konusudur.	Kısa vadede sonuç üretmeye ihtiyacı ile dengeli olsa da uzun vadeli yönelim söz konusudur.
Performans izole edilmiş bölgelerde izlenir.	Performans birbirine bağlı olan alanlarda izlenir.
Bireysel performans vurgulanmaktadır	Takım performansı vurgulanmaktadır.
Fonksiyonel ölçümler yaygındır.	Süreç ölçümleri yaygındır.
Denetim amaçlanmaktadır.	Yetkilendirme, değerlendirme, öğrenme ve geliştirme amaçlanmaktadır.
Faaliyet gösterdiği bağlamda organizasyonun belirleyici bakış açısı mevcuttur.	Belirsizlik kabul edilmektedir ve sürekli yenilenmeye ihtiyaç duyulmaktadır

Kaynak: Kanji ve Moura, 2007: 51.

2.8.3.1. Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri

Geleneksel performans ölçümleri geleneksel muhasebe sistemlerine dayanmaktadır. Yatırımın geri dönüşü (ROI), varlıkların getirisi (ROA), satışların getirisi (ROS), satın alma fiyatı farklılıkları, çalışan başına satış, birim üretim başına kar ve üretkenlik geleneksel performans ölçütlerine örnektir. Bununla birlikte, bu tür performans önlemlerinin birçok sınırlılığı vardır (Kaplan, 1983: 686).

Ghalayani v.d. (1997: 209)'ne göre, geleneksel performans ölçütlerinin sınırlılıklarında vurgulanması gerekenler aşağıdaki gibidir:

- Çoğunlukla geliştirme araçlarından ziyade izleme ve kontrol araçları olarak inşa edilmektedirler. Böylece, sürekli iyileştirmenin entegrasyonu açıkça düşünülmemektedir.
- Belirli bir zaman diliminde hangi hedefe ulaşılması gerektiğini belirten herhangi bir mekanizma sağlamamaktadırlar.
- Dinamik sistemler değildirler. Kritik alanların, performans ölçümlerinin, tarihsel verilerin, kararların ve sonuçların sistematik olarak gözden geçirilmesine izin verilmemektedir.
- Gelecekteki performansı öngörmek, elde etmek ve geliştirmek için ileriye dönük bakmazlar. Sadece mevcut performans ile ilgilidirler.
- Bazıları küresel optimizasyona karşı yerel optimizasyona verilen önemi vurgulamış olsalar da, özellikle operasyonel düzeyde bunu başaracak herhangi bir mekanizma sağlayamazlar.
- Çoğu sistem stratejik bir performans ölçütü olarak zamanın önemini vurgulamamaktadır.

Ittner ve Larcker (1998: 5) de geleneksel finansal ölçümlerinin çeşitli sınırlamalarını belirtmektedir:

Çok tarihsel ve geçmiş odaklıdır.

Öngörme yeteneğine sahip değildir.

Kısa vadeli ve yanlış davranışları ödüllendirmektedir.

İşletmeye uygun değildirler.

İşletmelerdeki anahtar değişiklikleri çok geç yakalarlar.

Yönetim eylemlerine rehberlik yapabilmek için çok fazla kısaltımış ve kümelenmiştir.

Görevler arası karşılıklı ilişki yerine aşırı derecede bölümlere ayırmaya yönelmektedir.

Soyut varlıkların etkin bir biçimde değerlendirilmesini yapmamaktadır.

2.8.3.2. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri

Geleneksel olarak, performans ölçüm modelleri finansal önlemlere odaklanmaktadır. Bununla birlikte, çok sayıda yazar, geleneksel performans ölçüm modellerinin birçok sınırlamaya sahip olduğunu vurgulamaktadır (Kaplan ve Norton, 1992). Geleneksel finansal ölçümler, şirketlerin bugünün iş ortamında yüzleşmek için ihtiyaç duydukları yetkinlikler ve becerilerle tamamen eşleşmemektedir. Geleneksel finansal ölçümler geriye dönük odaklanmaya ve açıklayıcı ve tahminsel güç eksikliğine sahiptir. Ayrıca, geleneksel ölçümlerde, yönetimin özünde olan sürece değil, bireye veya işletmeye odaklanma eğilimi vardır. Ayrıca, geleneksel finansal ölçümler, stratejik odak eksikliği nedeniyle kısa vadeli vizyonu teşvik etmektedir (Kanji, 2002).

Geleneksel performans ölçüm modelleri sınırlamaları nedeniyle, Kaplan ve Norton (1992) gibi birçok araştırmacı, geçerli bir performans ölçüm modelinin, mevcut iş ortamındaki değişikliklerle alakalı kalabilmek için hem mali hem de mali olmayan önlemleri içermesi gerektiğini ileri sürmektedir. Çok boyutlu yaklaşımın savunucuları, kapsamlı bir dizi önlemin, yöneticileri ilgili performans boyutlarını göz ardı ederek veya başkalarının pahasına bir ölçüyü iyileştirerek alt optimizasyonundan kurtarmasını savunmaktadır. Ayrıca, kapsamlı önlemlerin kullanılması, kuruluşların daha yüksek bir performans elde etmesine yardımcı olabilmekte ve yöneticilerin çalışanların eylemlerini daha iyi izlemelerine ve şirket davranışlarını yönlendirmelerine izin verebilmekte ve son olarak ise ekonomi ve rekabette var olan değişiklikler hakkında daha iyi bir bilgi sağlamaktadır (Bryant, vd., 2004).

Daha alakalı, daha iyi yapılandırılmış ve entegre performans ölçüm sistemlerine olan ihtiyacı göz önüne alarak, performans ölçümü için bir dizi çerçeve ve model geliştirilmiştir. Örneğin, (Bititci vd., 2000):

- Dengeli ölçüm kartı (Kaplan ve Norton, 1996)
- Stratejik ölçüm analizi ve raporlama tekniği (Cross and Lynch, 1988-89)

- Dünya standartlarında üretim için performans ölçümü (Maskell, 1991)
- Performans ölçüm anketi (Dixon vd., 1990)
- Cambridge performans ölçüm tasarım süreci (Neely vd, 1995; 1996)
- Entegre performans ölçüm sistemleri referans modeli (Bititci ve Carrie, 1998; Bititci vd, 1998).

Günümüzde, performans kavramı çok boyutlu olduğundan bazı araştırmacılar firma performansının çok boyutlu olarak ölçülmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu çok boyutlu performans ölçüm modellerinden yaygın olarak kullanılanlar (Elitaş ve Ağca 2006: 350) ve sonraki bölümlerde ele alınacak modeller aşağıdaki gibidir.

- Performans Piramidi, Lynch ve Cross (1991)
- Sorumluluk Temelli Model, Atkinson vd. (1997)
- Performans Prizması (Performance Prism), Neely vd. (2001)
- Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard), Kaplan ve Norton (1992)

2.8.3.3. Performans Piramidi Modeli

İlk yapı taşları Judson (1990) tarafından konulan performans piramidi modeli, sonrasında Lynch ve Cross (1991) tarafından geliştirilmiştir (Purbey vd., 2007: 243). Performans Piramidi, Cross ve Lynch (1992) tarafından önerilmiştir. Performans piramidinin birincil amacı, amaçları yukarıdan aşağıya doğru tercüme ederek ve aşağıdan yukarıya doğru ölçütler çevirerek organizasyonun stratejisi aracılığıyla operasyonlarıyla bağlantı kurmaktır (Tangen, 2004b: 726). Performans Piramidi, kuruluşun dış etkililiğini ve aynı zamanda kendi iç verimliliğini etkileyen dört hedef seviyesi içermektedir. İlk piramit seviyesinde, daha sonra bireysel iş birimi hedeflerine bölünen genel bir kurumsal vizyon tanımlanır. İkinci düzey piramitte, kısa vadeli hedefler (ör. nakit akışı ve kârlılık) ve büyümenin ve pazar konumunun uzun vadeli hedefleri (ör., piyasa, finansal) belirlenmektedir. Üçüncü seviyede, günlük operasyonel ölçümleri (ör. müşteri tatmini, esneklik, verimlilik) içerir. Son seviye performans ölçümlerinin dört temel göstergesini içermektedir: kalite, teslimat, iş dönüşüm zamanı ve israf (Striteska ve Spickova, 2012: 7).

İşletme performans ölçümünün hiyerarşik görüşü ile işletme süreci görüşü performans

piramidi modelinde birlikte ele alınmaktadır. Bununla birlikte, performans ölçümlerinin işletmedeki çeşitli düzeylerde nasıl toplanabileceğini tanımlamak ve hedeflerin alt departmanlara nasıl iletildiği noktasında bu modelden yararlanılmaktadır (Purbey vd., 2007: 243).

Lynch ve Cross, karlılık, nakit akışı ve istihdam getirisi gibi geleneksel finansal önlemlerin çok ötesine geçen bir dizi önlemi önermektedir. Önerdikleri önlemler işletme işletim sistemleriyle alakalı ve kuruluşun stratejik hedeflerini yönlendiren itici güçleri ele almaktadır. Lynch ve Cross, müşteri memnuniyetini, esnekliği ve verimliliği, şirket hedeflerinin dayandığı itici güçle olarak tanımlamaktadır. Bu itici güçlerin durumunun, israf, teslimat, kalite ve döngü süresi gibi daha düşük seviyeli önlemlerden elde edilebilen çeşitli göstergelerle izlenebileceğini önermektedirler. Performans piramidi, bir organizasyonun her birinin farklı odaklarına sahip farklı seviyelerde çalıştığı fikrine dayanmaktadır. Ancak, bu farklı düzeylerin birbirlerini desteklemesi hayati önem taşımaktadır. Böylece piramit iş stratejisini günlük işlemlerle ilişkilendirebilmektedir (Lynch ve Cross, 1991)

Striteska ve Spickova (2012: 7) tarafından belirtilen Performans Pramidinin zayıf ve güçlü noktaları aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.5 Performans Pramidinin Güçlü ve Zayıf Noktaları

Güçlü Noktalar	• Kurumsal hedefleri operasyonel performans göstergeleriyle bütünleştirmeye çalışmak • Performans öçlümünü PM'yi stratejik olarak yönetmek
Zayıf Noktalar	• Önemli performans göstergelerini tanımlayacak herhangi bir mekanizma sağlamamaktadır. • Ölçümlerin şeklini belirtmemektedir. • Sürekli iyileştirme kavramını açıkça bütünleştirmemektedir

Kaynak: Michaela Striteska ve Marketa Spickova, 2012:7

Diğer taraftan, performans pramidi yaklaşımının en önemli eksikliği Hudson vd. (2001) tarafından şu şekilde özetlenmiştir: Bu yaklaşımın performans ölçütlerinin oluşturulmasında veya bu ölçütlerin geliştirilmesi süreci ile ilgili ayrıntıları ortaya koymada başarısız olunduğu yazarlar tarafından ifade edilmiştir.

2.8.3.4. Paydaş Temelli Model

"Paydaş Temelli Performans Değerleme" modeli Atkinson (1997) ve arkadaşları

tarafından geliştirilen çok boyutllu performans değerlendirme modellerinden birisidir. Firma paydaşları bu modelde temel olarak alınarak firma performansı değerlendirilmektir (Ağca ve Tuncer, 2006: 177). Paydaş temelli model işletmenin paydaşlarının isteklerinin ve beklentilerinin en üst seviyede bütünleştirmeye ve bunun nasıl gerçekleştirildiğinin ölçülmesine odaklanmaktadır. Modelde, finansman ve finansal olmayan diğer performans göstergelerinin arasındaki dengeye yoğunlaşması ile birlikte organizasyon ile önemli konumdaki paydaşalar arasında bulunan ilişki de ortaya konulmaktadır. İşletmenin içerisinde ya da dışarısında bulunup firmadan çıkarı olan ve firmanın performansını etkileyebilen birey veya grup paydaş olarak isimlendirmektedir. İşletmeler genel olarak beş önemli paydaşa sahiptirler. Bunlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur (Atkinson vd. 1997).

Paydaş teorisi öncelikli olarak bir yönetim aracıdır. İddiaların gücü, aciliyeti ve meşruiyeti bir örgütün paydaşlarını tanımlamaktadır. Yöneticiler meşru menfaat sahiplerinin yasal ve ahlaki çıkarlarına hizmet etmeleri durumunda güç ve aciliyetin devam etmesi gerekmektedir. Paydaş teorisi paydaşları tanımlama ve yönetme yöntemlerini içermektedir. Buna ek olarak, farklı paydaşların göreceli etkilerini tanımlamak için büyük miktarda çalışma yapılmıştır (Mitchell vd, 1997: 854).

Tablo 2.6 Paydaş Analizi

- Paydaşların ve temsilcilerinin ve görüş sahiplerinin tanımlanması.
- Konum analizi - paydaşların projenin algılanışının ve bunun potansiyel sonuçlarının, diğer paydaşlara yönelik tutumun, gerçek güç ve nüfuzun kim olduğunun bir resminin analizi ve etki ile ilgili paydaşların beklentilerinin bir resmi.
- Projenin her bir paydaş için sonuçlarının analizi; bu da tespitin ve örgütsel değişim görevinin bir resmini sağlayacaktır.
- Tespit ve örgütsel değişim sürecinin planlanması kapsamında paydaşların görüş ve tutumlarını etkileme ihtiyacının analizi.
- Projeye karşı ve olası karşı koalisyonları belirlemek amacıyla çıkar uyuşmazlığının analizi.
- Çıkar çatışması ve gerginlik alanlarının karar verme sürecini planlamak için bir temel olarak analizi.

Kaynak: Mikkelsen ve Riis, 2001

Paydaş teorisi üzerine literatürün çoğunun temel önceliği, paydaşlara odaklanmanın, özellikle de onları iyi tedavi etmenin ve menfaatlerini yönetmenin bir firmanın bir dizi boyutta değer oluşturmasına yardımcı olduğunu ve bu nedenle firma performansı için iyi olduğudur (Freeman, vd. 2007: 858). Freeman vd., (2015) tarafından gözden

geçirilen mevcut ampirik literatür, genellikle paydaş odaklı yönetim ile firma performansı arasında pozitif bir ilişkiyi desteklemektedir; bu durum neredeyse her zaman finansal getiri açısından ölçülmektedir. Dolayısıyla, paydaş odaklı birçok ampirik çalışmada paydaş performansı, bağımlı değişken yerine bağımsız değişkendir. Sonuç olarak, ampirik paydaş literatürü, finansal karın bir firmanın oluşturduğu değerin en önemli ölçüm olduğu fikrini güçlendirecektir (Harrison ve Wicks, 2013: 98).

Firmaların uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmesi, paydaşları ile karşılıklı olarak beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Birincil göstergeleri işletmenin paydaşlardan beklentileri oluşturmaktadır. İkincil göstergeleri ise paydaşların firmadan beklentileri oluşturmaktadır. Birincil amaçların başarıya ulaşması paydaşların firmadan beklentilerini yansıtan ikincil amaçların gerçekleşmesini sağlayacaktır Örneğin, hizmet kalitesinin artması firmanın karlılığına pozitif bir katkıda bulunacaktır (Atkinson vd., 1997: 28). Firmalardaki paydaş gruplarına ait birincil ve ikincil performans göstergeleri yer Tablo 2.7'de yer almaktadır.

Tablo 2.7 Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri

Paydaş Grupları	**Birincil Göstergeler**	**İkincil Göstergeler**
Ortaklar	Yatırımların geri dönüş hızı	Gelir artışı Giderdeki büyüme Verimlilik Sermaya Oranları Likitide Oranları
Müşteriler	Müşteri tatmini Hizmet kalitesi	
Çalışanlar	Çalışan bağlılığı Çalışan yetkinliği Çalışan verimliliği	Çalışan düşüncesinin farklı boyutlarıyla ölçülmesi Tüketici hizmet indekslerinin farklı boyutlarıyla ölçülmesi Çalışan maliyetleri ve gelir arasındaki finansal oranlar
Toplum	Kamuoyu(Halkın izlenimi)	Çeşitli dışsal göstergeler

Kaynak: Atkinson vd., 1997: 28.

2.8.3.5. Performans Prizması (Performance Prism)

Performans prizmasının, her biri kullanıcının parametreleri ayarlamak için soruları yanıtlamasını gerektiren beş perspektifi vardır. Bu beş bakış açısının kuruluşun hedefleriyle örtüşüp örtüşmediğinin karşılaştırılması, bu ölçüm sisteminin etkinliğini ortaya koymaktadır. Hissedar değerini maksimize etmeyi amaçlayan bu beş bakış açısı aşağıda açıklanmıştır (Kennerley ve Neely, 2002):

1) Paydaş Memnuniyeti (SS) perspektifi, organizasyonun önemli paydaşlarını ve bunların organizasyonlardan beklentilerini anlamaya odaklanır;

2) Stratejiler (ST) perspektifi, hangi stratejilerin çok önemli olduğunu ve paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya muktedir olduğunu anlamaya odaklanır;

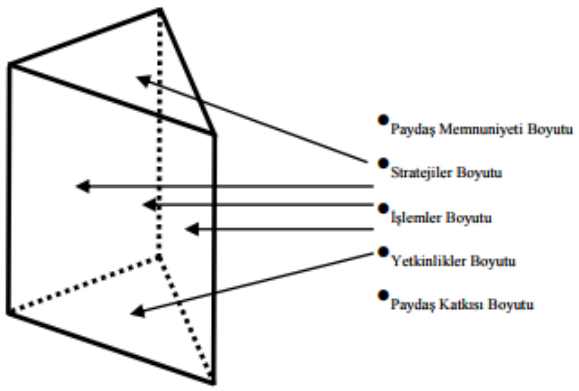
3) Süreçler (PR) perspektifi, organizasyonların bu organizasyon stratejilerini karşılamak için hangi süreçlere sahip olması gerektiğini anlamaya odaklanır;

4) Yetenekler (CB) perspektifi, organizasyonel süreçlerin sonuçlarını elde etmek için organizasyonların sahip olması ve sürekli olarak kullanması gereken yetkinliklerin anlaşılmasına odaklanır; ve

5) Paydaş Katkısı (SC) perspektifi, kuruluşların neye ihtiyacı olduğunu ve paydaşların neye katkıda bulunması gerektiğini anlamaya odaklanır.

Daha yakın bir tarihte geliştirilen kavramsal çerçevelerden biri, performans prizmasıdır (bkz. Şekil 2.3.). Bu, bir performans ölçüm metodlarının performansın beş ayrı ancak bağlantılı bakış açısı çevresinde örgütlenmesini önermektedir (Neely vd.., 2001):

Şekil 2.3. Performans Prizmasının Temel Unsurları



Kaynak: Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7.

Performans prizmasına göre, performans göstergelerinin oluşturulması için anahtar konumdaki beş adet sorunun sorulması ve cevaplanması gerekmektedir (Neely, 2007: 155):

- Paydaş memnuniyeti. Paydaşlar kimlerdir ve neyi isterler ve ihtiyaçları nelerdir?
- Stratejiler. Paydaşlarımızın istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ne tür stratejiler bekliyoruz?
- Süreçler. Stratejimizin adresine ulaşabilmesi için uygulamaya koymamız gereken süreçler nelerdir?
- Yetenekler. Kuruluşun iş süreçlerinin (şimdiki zaman ve gelecek) yürütülmesini sağlayan insan, uygulama, teknoloji ve altyapı kombinasyonu: süreçlerimizi yürütmek için gerekli olan yetenekler nelerdir?
- Paydaşların katkıları. Bu yetenekleri korumak ve geliştirmek için paydaşlardan ne istiyor ve neye ihtiyaç duyuyoruz?

Firmalar bu soruların cevabını verdikleri takdirde kendilerine has bir performans değerleme sistemi kurabileceklerdir. Performans prizmasını bu beş temel unsuru, örgütsel performansın yönetilmesi için kapsamlı ve bütünleşik bir yapının ortay konulmasına fayda sağlayacaktır.

Tablo 2.8. Performans Prizmasının Güçlü ve Zayıf Noktaları

Güçlü Noktalar	• Performans ölçütleri oluştururken genellikle ihmal edilen yeni paydaşları (örneğin çalışanlar, tedarikçiler, ittifak ortakları veya aracılar) yansıtır. • Paydaşların performansa katkısını göz önüne alır. • Performans ölçümlerinin güçlü bir temel oluşturmasını sağlar.
Zayıf Noktalar	• Performans ölçümlerinin nasıl uygulanacağı konusunda çok az bilgi sunmaktadır • Bazı tedbirler pratikte etkili değildir • Ölçümler arasında mantık yoktur, sonuçlar ve sürücüler arasında yeterli bir bağlantı yoktur • Şirketlerin sahip olunan mevcut performans ölçüm sistemlerini göz önüne alınmaz.

Kaynak: Michaela Striteska ve Marketa Spickova, 2012:7

Performans prizması, farklı çerçevedeki paydaşların (örneğin, yatırımcılar, müşteriler,

çalışanlar, düzenleyiciler ve tedarikçiler) diğer çerçevelere göre çok daha geniş kapsamlı bir görüşe sahiptir. Neely vd, (2001), performans önlemlerinin kesinlikle stratejiden türetilmesi gerektiği konusundaki ortak inancın yanlış olduğunu iddia etmektedir. Paydaşların, öncelikle düşünülmesi gereken ve ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Daha sonra stratejiler formüle edilebilir. Bu nedenle, paydaşlar ve onların ihtiyaçları açıkça tanımlanmadan önce uygun bir strateji oluşturmak mümkün değildir. Bu kavramsal çerçevenin gücü, önlemleri seçme süreci başlamadan önce şirketin mevcut stratejisini sorgulamasıdır. Bu şekilde, çerçeve, performans önlemlerinin güçlü bir temel oluşturmasını sağlamaktadır. Performans prizması ayrıca, performans önlemleri alırken ihmal edilen yeni paydaşları (çalışanlar, tedarikçiler, ittifak ortakları veya aracılar gibi) da göz önüne almaktadır (Tangen, 2004). Bununla birlikte, performans prizması "geleneksel" performans ölçümünün ötesine uzanmasına rağmen, performans ölçümlerinin nasıl gerçekleşeceği hakkında çok az şey sunmaktadır. Neely vd. daha önce bu alanda birçok yararlı araç yayınlamışlardır ve mümkünse bu araçlarla performans prizması arasında daha iyi bir bağ oluşturmalıdırlar. Daha önce açıklanan çerçeveler için de geçerli olan bir diğer zayıf nokta, şirketlerin mevcut performans ölçüm sistemlerine çok az dikkat verilmesi veya hiç dikkat verilmemesidir (Medori ve Steeple, 2000: 520).

2.8.3.6. Balanced Scorecard (BSC)

1980'lerin başında birçok organizasyon yöneticisi, geleneksel finansal performans ölçümlerinin etkili bir yönetimle sonuçlanmadığına ikna olmuşlardır. Robert Kaplan ve Norton (1992), ilk makalesinde " The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance " başlıklı makalelerinde, yöneticilerin finansal olmayan ve ölçüm dışı metrikleri izlemesi gerektiğini savunarak "Balanced Scorecard" adında bir yapı öngörülmüştürler. Geleneksel finansal performans ölçümlerinin sanayi çağında iyi çalıştığını, ancak değişen ekonomik çevrede gerekli yetenek ve yeterliliklerin ölçülmesinde yetersiz olduğunu kanıtladılar. Balanced Scorecard (Kaplan ve Norton 1992) mali olmayan faktörlerin stratejik başarı üzerindeki etkisini tanımlamakta ve geçmiş performans ölçümlerine göre avantajlar sunmaktadır. Üst düzey yöneticilere işin hızlı ancak kapsamlı bir görünümünü sunan bir dizi tedbirdir. Geleneksel performans göstergeleri, finansal ve muhasebe yönlerini ölçerek, uzun vadeli verimlilik ve karları etkilemekte; oysa BSC, müşterilerin reaksiyonları, karları, kalitesi ve esnek üretim seçimi gibi şirketlerin odaklanması gereken sentetik göstergelerin önlemlerini

sağlamaktadır (Woods ve Grubnic (2008). BSC'nin belirsiz görev ifadeleri ile günlük operasyonlar arasındaki boşluğu doldurma potansiyeli vurgulanmaktadır. Şirketlere, strateji, organizasyon çerçevesi ve vizyonunu yönetim sistemlerine entegre etme adına hizmet etmektedir. Uzun vadeli strateji ve müşteri değerinin yenilikçiliğini operasyonel faaliyetlere çevirmektedir. Geleneksel ve modem göstergelerin harmanlanması yoluyla hissedarların rekabetçiliklerini ve kısa vadeli varlıklarını dengelemektedir (Talbot, 1999).

BSC köken olarak bir yıllık çok şirketli bir çalışmadır (Kaplan ve Norton, 1992). Çalışma, giderek daha karmaşık bir ticaret ortamında, , özellikle entelektüel sermaye ve bilgi temelli varlıkların başarı için kritik olduğu yerlerde, yalnızca finansal önlemlere bağımlılığın kuruluşları yönetmek için artık yeterli olmadığını sonucuna varmıştır. Kaplan ve Norton (1996), BSC'ı organizasyonların stratejiyi hem davranış hem de performansı yönlendiren operasyonel hedeflere dönüştürmesine yardımcı olan bir yapı olarak tanımlamıştır. BSC stratejik yönetim sistemi "bir organizasyonun misyon ve stratejisini inisiyatiflerle stratejik olarak uyumlu kapsamlı performans ölçütlerine dönüştüren bir çerçeve, temel ilkeler ve süreçleri" (Inamdar vd, 2002: 21) içermektedir. Ölçümler ve hedefler dört performans ölçeğinde görülür: finansal, müşteri, içsel süreçler ve öğrenme ve gelişme. Her perspektif, kuruluş boyunca iletilen ve bir strateji haritasında sunulan üç ila beş yıl boyunca kendi hedeflerine sahiptir (Kaplan ve Norton, 1996). 'Balanced Scorecard' terimiyle dengelenen sözcük, uzun ve kısa vadeli hedefler, finansal ve mali olmayan önlemler, önde gelen ve geride kalmış göstergeler ile dış ve iç performans perspektiflerine verilen dengeli düşüncenin bir göstergesidir (Kaplan ve Norton, 1996).

Rimar ve Garstka (1999) organizasyonun stratejisini ifade etme ihtiyacının var olduğunu vurgulamışlardır. Açıkça belirtilmiş bir vizyon ve strateji bile bir organizasyonun bireysel üyeleri tarafından farklı şekilde yorumlanabilir. BSC'nin geliştirilmesi, stratejinin önemini açıklamakta ve bunu, ilgili kişiler tarafından anlamlı kabul edilen terimler haline çevirmektedir. Örgütün stratejik olarak yönlendirildiği şekilde örgütsel puanı korumakla değil, temelde değişime odaklanmaktadır. Kanji ve Moura (2001: 889), BSC'de, performans ölçüm sisteminden çok, organizasyonun gelecek vizyonunu tanımlamak ve ortak anlayış oluşturmayı; kurumsal stratejiyi açıklamak ve güncellemeyi; stratejik iletişim kurmak için stratejik bir yönetim sistemi olduğunu; organizasyonel başarıya katkıda bulunmak için tüm çalışanların görmesine

olanak tanıyan bütüncül bir strateji modeli olarak çalışmayı; stratejik hedefleri hedeflere ve bütçelere bağlamayı; hedeflere ulaşmaya yönelik bir ödül sistemi oluşturmayı; ve stratejik görüşün etkinliği hakkında geribildirim almayı benimsemiştir.

Kaplan ve Norton (1992), yöneticilerin izlemesi gereken dört temel perspektifi önermektedir:

- Finansal perspektif: Finansal perspektif, "Pay sahiplerine nasıl bakacağız" sorusuna cevap vermeye çalışmaktadır.
- Müşteri perspektifi: Müşteri perspektifi şu soruyu cevaplamayı denemektedir, "Müşterilerin bizi nasıl görüyorlar"
- İçsel perspektif: İçsel perspektif, soruyu cevaplamayı denemektedir; "Ne yapmamız lazım".
- İnovasyon ve Öğrenme: İnovasyon ve öğrenme perspektifi şu soruyu cevaplamayı denemektedir, "Değer oluşturmaya ve geliştirmeye devam ederbilir miyiz"

Bazı araştırmacılar, dört perspektifi belirli bir bağlam içine sığdırmak için değiştirdiler. Brewer ve Speh (2000), Kaplan'ın BSC boyutlarını tedarik zinciri yönetimin (SCM)'e özel ölçümlerle eşleştirdiler. İş Süreci perspektifini SCM hedefleri (atık azaltma, esnek yanıt) ve SCM süreç iyileştirme (ürün / süreç yeniliği, ortaklık yönetimi, bilgi akışları) ile yenilik ve perspektif ile değiştirmişlerdir. İnsanlar ve sürdürülebilirlik (Lohman vd., 2004) ve güvenlik, moral ve kalite gibi diğer boyutlar BSC'ye tedarik zincirine özgü boyutlar olarak sunulmuştur. Maltz vd., (2003), kendi BSC versiyonlarında beş boyut kullanmışlardır. Beş boyut: finansal, pazar, süreç, insanlar ve gelecek. Kaplan ve Norton (1992), BSC yaklaşımını izleyen aşağıdaki avantajları özetlemektedir:

- Bir bakışta şirket performansının kapsamlı bir resmini sunmaktadır. Tek bir rapor, döngü süresi, yatırımın geri dönüş süresi ve müşteri memnuniyeti gibi arzulanan temel yetkinliklere bağlı birden fazla tedbiri içermektedir.
- Dengeli puan kartı yerel optimizasyondan korumaktadır. Yöneticiler, işletmenin tüm önemli yönlerini görebildiklerinden, bir alanı diğerinin pahasına iyileştirme eğilimi en aza indirgenir. Amacın dengelenmesi, süreçlerdeki olumlu gelişmeyi, ör. toplu iş boyutunu arttırmak yerine kurulumu azaltarak kurulum sürelerini iyileştirir. BSC, iyileştirmenin gerçek

süreç gelişimine dayanıp dayanmadığı veya diğer süreçlerin performansını düşürüp azaltmadığı konusunda fikir verir.

- Sadece strateji ile bağlantılı tedbirleri tutarak aşırı bilgi yüklenmesini önlemeye yardımcı olmaktadır.

Striteska ve Spickova (2012: 5) çalışmalarında BSC'nin güçlü ve zayıf noktalarını aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

Tablo 2.9. Balanced Scorecard'ın Güçlü ve Zayıf Noktaları

Güçlü Noktalar	• Vizyon ve strateji netliği • Stratejinin tutarlı bir şekilde izlenmesi • Rekabet ortamında stratejik konularda yoğunlaşma • Kritik iş hedefleri • İletişim sürecini çaprazlayan disiplinler arası ve hiyerarşi • operasyonel hedefler için performans ölçümlerinin uygun bir seviyede birleştirilmesi • Sebep/sonuç ilişkileri yönetimde bir enstrüman olarak kullanılması
Zayıf Noktalar	• Tüm paydaşların çıkarlarını ifade etmez • Yönetim için uzun vadeli taahhüt ve liderliğin eksikliği • Çok fazla / az metrik ulaşılamayan metriklerin geliştirilmesi • Çalışanın farkında olmaması veya tüm çalışanlara bilgi iletmede başarısız olması • Bir iyileştirme aracı yerine kontrol aracı olarak inşa edilmesi • İlişkilerin nicelikselliği yok • Kıyaslamaya uygun değil

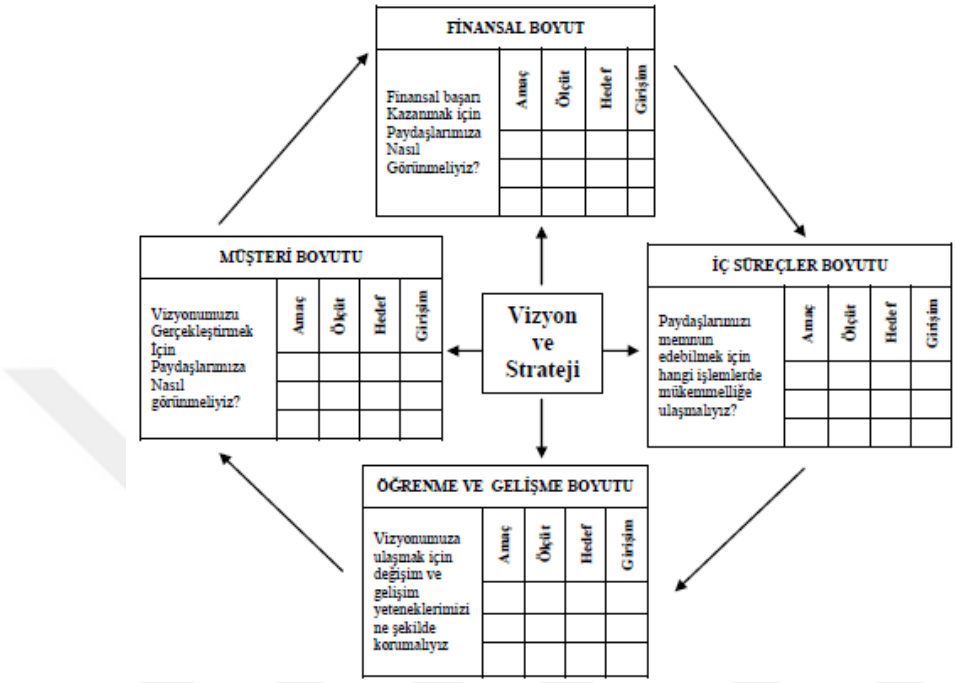
Kaynak: Michaela Striteska ve Marketa Spickova, 2012: 5

2.8.3.7. BSC'nin Boyutları

Kaplan ve Norton, BSC'yi kuruluşların ilgili paydaşların taleplerini yönetmesi ve stratejileri eyleme dönüştürmesi ("stratejiden eyleme") için bir araç olarak konumlandırıyor. Stratejik olarak ilgili olası paydaşlar, hissedarlar, müşteriler veya çalışanlar olabilir. Talepleri, "finansal", "müşteri" veya "öğrenme" veya "süreç" perspektifi içinde şirketlerin çekirdek yönetimine entegre edilmiştir. Dolayısıyla, Balanced Scorecard'ın çerçevesi dört perspektiften oluşur. Her bakış açısı, ilgili stratejik hedeflerden, göstergelerden ve bunlara ulaşmak için önlemlerden oluşmaktadır. Konseptin daha fazla ilgili paydaş veya bakış açısını entegre etmeye açık olduğu

vurgulanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1997: 33).

Şekil 2.4. Balanced Scorecard



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 9.

2.8.3.8. Finansal Boyut

BSC finansal önlemleri muhafaza eder, zira mali önlemler, önceden alınan önlemlerin ölçülebilir ekonomik sonuçlarının özetlenmesinde değerlidir (Kaplan ve Norton, 1996). Finansal performans ölçümleri, şirketin stratejisinin, uygulanmasının ve yürütülmesinin iyileştirmeye katkıda bulunup katkıda bulunmadığını göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1992). Tipik mali hedefler, işletme geliri, istihdamdaki getiri veya ekonomik katma değer ile ölçülen kârlılıkla ilişkilidir (Kaplan ve Norton, 1996). Kaplan ve Norton (1992), iş hayatının üç aşamasını belirlemişlerdir: büyüme, sürdürme ve hasat. Büyüme sırasında işletmeler, yaşam döngüsünün ilk aşamalarındadırlar. Onlar önemli büyüme potansiyeli olan ürün veya hizmetlere sahiptirler. Bu potansiyelden yararlanabilmek için kuruluşlar, üretim tesislerini kurmak ve genişletmek, işletim yetenekleri kurmak, sistemleri, altyapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapmak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek ve yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek için kaynakları kullanmalıdır. Sürdürme aşamasındaki kuruluşlar yatırımları ve yeniden yatırımları cezbeder, ancak yatırım

yapılan sermayeyle ilgili ince kazançlar almaları gerekmektedir. Bu işletmeler mevcut pazar paylarını korumakta ve işletmeyi büyütmektedir. İşletme birimleri, yaşam döngüsünün olgun bir aşamasına geldiğinde, önceki iki aşamada yapılan yatırımları toplarlar. Bu işletmeler artık önemli yatırıma ihtiyaç duymamakta, ancak mevcut ekipmanları ve yetenekleri korumak için yeterli seviyededir. Bu aşamada temel amaç, şirkete nakit akışını en üst düzeye çıkarmaktır (Kaplan ve Norton, 1996).

2.8.3.9. Müşteri Boyutu

Kaplan ve Norton'a (1992) göre iki ölçüm standardı vardır. Birincisi, müşteri tutma, pazar payı, müşteri memnuniyeti, müşteri kazancı ve müşteri karlılığı gibi "temel ölçü grubu" dur. Bir sonraki performans sürücüsü kuruluşu müşteri değeri pozisyonuna yönlendirmek ve hazırlık sürelerini, kaliteyi, ürünün ve kalitenin niteliklerini, imajını ve ilişkisini içermektedir. Dolayısıyla, Kaplan ve Norton (2001) bunları başarabilmenin yolunun, en değerli önermeleri olan müşterilerin doğru seçimi ile elde edilebileceği savunmuşlardır. Niven'e (2011) göre bu değerler şu üç yoldan biriyle elde edilebilir:

- Operasyonel mükemmellik makul fiyat ve hızlı tepki üzerine yoğunlaşarak,
- Ürün liderliği ile kuruluşların hem ürünlerini hem de hizmet kalitelerini geliştirmeye yönelik sürücüleri yenilemek için bir dönüm noktası var.
- Müşteri ihtiyaçlarının iyi anlaşılması nedeniyle uzun vadeli bir ilişkiye dayalı, müşteriye yakınlık oluşturarak.

- Ittner ve Larcker (1998) tarafından yapılan araştırma raporundan, müşteri davranışlarının ve finansal sonuçların geniş müşteri memnuniyeti aralıkları boyunca nispeten sabit kaldığı, yalnızca memnuniyetin çeşitli "eşik" değerler vasıtasıyla hareket ettikten sonra ve memnuniyetsizlik düzeylerinin yüksek olmasıyla değiştiği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, Kaplan ve Norton'da (1996) ve Ittner vd. (1997) olan argüman desteklemekte ve iç performans ölçüm sistemlerinde müşteri memnuniyeti göstergelerini ve tazminat planlarını içermektedir.

2.8.3.10. İçsel Süreçler Boyutu

İçsel işletme süreçleri perspektifi öncelikle bir organizasyonun iç süreçlerini, etkin veya verimli bir şekilde yürütülmesi açısından analiz etmektedir. İçsel iş süreçleri,

performans beklentilerinin sağlandığı mekanizmalardır (Kaplan ve Norton 1992: 74-75). Bu perspektif, finansal başarıyı ve döngü süresi, kalite, çalışan becerileri ve üretkenlik gibi karşılanmış müşteri beklentilerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, müşteri ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayan tüm kritik içsel operasyonlara odaklanmalıdır. Sonuçların her zaman tatmin edici olmasını sağlamak için anahtar süreçleri izlemeleri gerekmektedir.

Bir organizasyon, stratejisinin ayırt edici değer önerisini sunmak için kendi içsel süreçlerini ve insan, bilgi ve örgütsel sermayenin gelişimini yönetmelidir. Bu alanlardaki mükemmel performans, stratejiyi yönlendirmektedir. İçsel süreçler, müşterilerin için değer teklifini üretmeyi ve sunmayı ve bir finansal perspektifte verimlilik bileşeni için süreçlerin iyileştirmesi ve maliyetlerin düşürmesi gibi bir organizasyon stratejisinin iki hayati bileşenini gerçekleştirir (Sim ve Koh, 2001).

Kantitatif kıyaslama teknikleriyle nitel analizleri bir araya getiren ve stratejik hedefler üreten bir müşteri performansı ölçüm sisteminin geliştirilmesi aynı zamanda işletme süreç iyileştirmesini de geliştirebilir. Eğer iyi bir şekilde yeniden yapılandırıldıysa, işletme süreçleri, küresel piyasada bile olsa, ürünlere, hizmetlere ve sonuçta kuruluşa değer katabilir (Tucker ve Pitt, 2009: 407).

Yerel ve küresel pazarda liderlik kazanmak için, şirketler, içinde olması gereken süreçleri ve temel yeterlikleri konusunda karar vermeli ve her biri için önlemler belirtmelidir. Şirketler giderek artan rekabetin olduğu küresel ekonomide rekabet etmek istiyorsa kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmalıdırlar (Kazan vd. 2006: 23). İşletme süreçleri de dahil olmak üzere içsel faktörler, daha iyi işlemler, maliyet tasarrufu ve karlılık için geliştirilmelidir. İşletme süreçlerinin kalitesinde ve esnekliğinde bir artış karlılığı artırır. Bu demektir ki, büyük işletmeler için küçük ve orta ölçekli işletmelere göre finansal performanslarını artırmaları daha kolay olabilir, çünkü içsel işletme süreçlerini yeniden tasarlamak için küçük ve orta ölçekli işletmelere göre büyük işletmeler daha fazla kaynağa sahiptirler (Kaplan ve Norton 1992).

2.8.3.11. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve büyüme, her organizasyon stratejisinin dahil edeceği iki önemli özelliktir. Bu özellikleri göstermek için kullanılabilecek çeşitli ön göstergeler ve maddi olmayan duran varlıklar çeşitleri vardır. Bunlara şunlar dahildir: insan, bilgi ve organizasyon

sermayesi, kültür, uyum ve ekip çalışması (Chuang, 2007). Bu nedenle, organizasyonalar yapabildiklerinin aksine istedikleri ölçüm metodunu adapte etmek zorundadır. Kaplan ve Norton'da (2004), bu perspektifin önemi, bir yandan kurumun sermayesi, çalışanları ve bilgi sistemleri yeteneği ve diğer yandan değer oluşturmalarını örgütlere aktarmadaki önemi ile ölçülmüştür. İnsan sermayesi, kritik iç süreçlerden olağanüstü bir seviyeye erişmekle yükümlü olan çalışanlara yapılan yatırımları vurgulamaya çalışmaktadır. Bilgi sermayesi altyapıyı yedekler ve beşeri sermayenin performansına yardımcı olmak için stratejiktir. Örgütsel sermayenin dört unsuru olan kültür, uyum, liderlik ve takım çalışması, stratejiye odaklanan başarılı bir organizasyonun davranışını kolaylaştırır ve dönüştürür (Kaplan ve Norton, 2004). Park ve Gagnon'a (2006) göre, öğrenme ve büyüme perspektifi (kurum çalışanlarını, altyapılarını ve çevreyi ve çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu, güçlenmesini ve çalışanların ve bilgi sistemlerinin yeteneklerini yansıtıyor) diğer üç perspektifin performansını kolaylaştırmak için savunulmaktadır. Halbuki, Al Bento vd.'nin (2012) çalışmasında kullanılan modelde, mali boyutun diğer üç perspektife etkisini gösterilmiştir; sürekli geliştirmelerden doğrudan etkilenme mevcuttur. Buna ek olarak, Kaplan ve Norton (2001) öğrenme ve büyüme perspektifini, kurumların iç becerileri ve yetenekleri ile ilişkili bulmuşlardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın birinci bölümünde, araştırmanın problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve varsayımlarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan gelir yönetimi, gelir yönetimi teknik yetenekleri, müşteri ilişkileri yönetimi, firma performansı ve otel işletmeleri konuları kavramsal olarak ele alınmıştır.

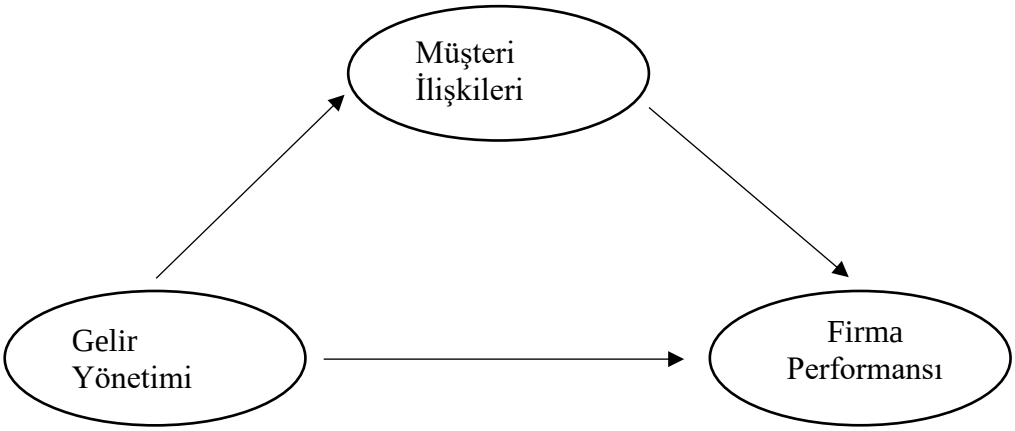
Bu bölümde, araştırmanın amaç ve alt amaçlarının tanımlanması yapılmış ve araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Daha sonra, araştırma kapsamında kullanılan yöntem, araştırmanın evreni, veri toplama araçları, araştırmanın verilerinin toplanması süreci ve son olarak ise verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bir araştırmanın amacı, ‘‘çalışmanın nihai hedeflerini ortaya koyan genel bir ifadeyi açıklamaktadır. Dolayısıyla bir araştırmanın amacı, araştırma problemini, araştırmada çözülmek istenen sorunu, araştırmanın temel kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir nitelikte olmalıdır (Bilgin, 2015).’’

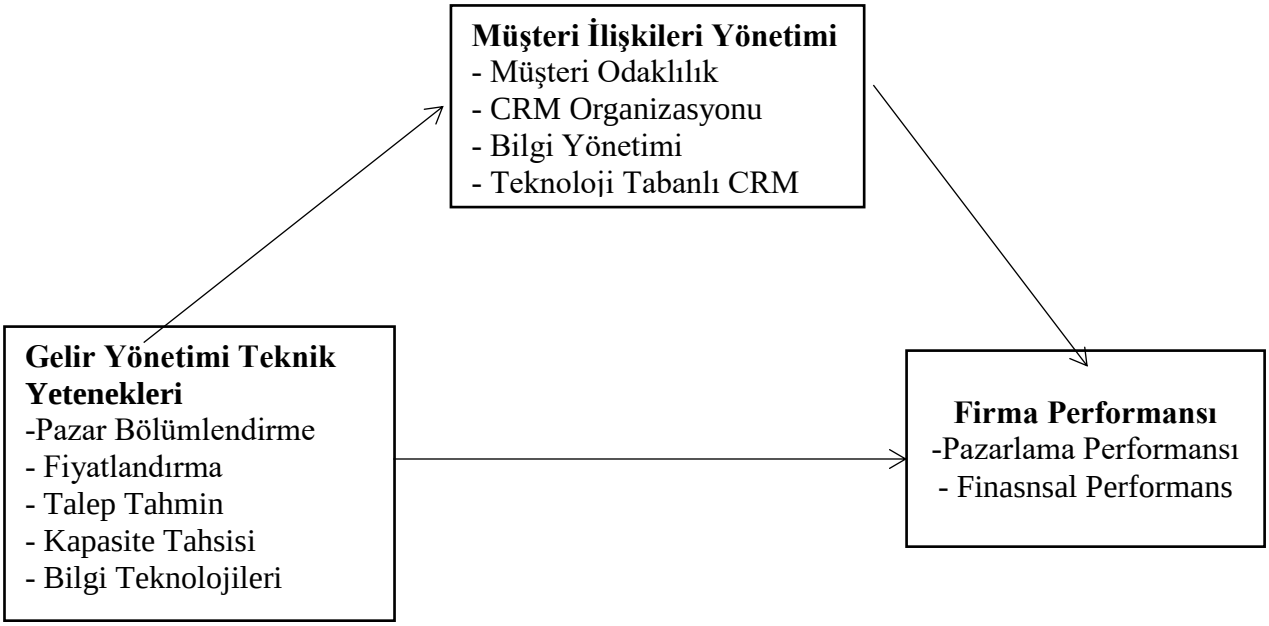
Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ile ilgili yapılmış çalışmaların (Coltman vd., 2011; Ranjan ve Bhatnagar, 2011) yanısıra benzer şekilde gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi konuları ile alakalı çalışmalar mevcuttur (Wang, 2012; Noone ve Mattila,2009). Ancak aynı çalışma içerisinde gelir yönetimi ile rakiplere kıyasla işletme performansının incelendiği ve bu ilişki içerisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık rolüne sahip olup olmadığına bakılan herhangi bir akademik çalışmaya araştırmaya başlanıldığı gün itibari ile rastlanmamıştır.

Araştırmanın ana amacı; gelir yönetimi teknik yetenekleri değişkeninin boyutları olan; pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, talep tahmin, kapasite tahsisi, ve bilgi teknolojileri ile firma performansı arasında var olan ilişkileri ortaya çıkarabilmektedir. Bununla birlikte var olan bu ilişkilerdde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık rolüne ilişkin yorumlar yapılabilecektir. Araştırma kapsamında geliştirilen model ile birlikte birlikte bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin test edilecek ve ayrıca hipotezler tanımlanarak testleri yapılacaktır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Genel Modeli

Gelir yönetimi teknik yetenkleri ile firma performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini gösteren genel modelde yer alan değişkenlerin ayrıntılı alt boyutlarının da yer aldığı model aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 3.2. Araştırmanın Detaylı Modeli

3.1.1. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırmacının çalışma değişkenleri arasındaki ilişki hakkındaki beklentisinin veya tahmininin bir ifadesidir. Araştırmacının sorusu, çalışma kavramlarını tanımlamakta ve kavramların öngörülen bir cevap olan hipotez ile nasıl ilişkili olabileceğini sormaktadır (Dennis, 2012: 58).

Modelde belirlenen ilişkiler doğrultusunda gelir yönetimi teknik yeteneklerinin boyutları ile firma performansı arasındaki ilişkide Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık rolüne ilişkin hipotezler oluşturulmuştur.

Pazar bölümlendirme, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ilişkilere yönelik hipotezler:

Pazarı bölümlere ayırmanın temel teorik dayanağı, talebe dayalı bölümlerin tanımlanmasına ve firmaların bu seçilen bölümler için farklı teklifleri şekillendirmesine izin veren müşteri heterojenliğinin varlığıdır. Segmentasyon, bir firmanın pazarlama stratejisi ve kaynak tahsisi için yön sağlamaktadır (Mora vd., 2020: 415).

Green ve Stager (2005) bir pazarın bölümlendirilmesinin amacını, pazarlama programlarının bir ürün veya hizmet satın alma ihtimali olan potansiyel müşterilerin alt grubuna odaklanmasına izin vermek olduğunu belirtmişlerdir. Düzgün bir şekilde uygulanırsa, pazarlama ve satış harcamalarında en yüksek getiri sağlanabilir.

Kotler (2003) ise, pazar bölümlemesinin uygulanmasının karı artırmak için bir garanti olmadığını belirterek; iş riskini en aza indirirken uzun vadeli finansal hedeflere ulaşmak için en önemli stratejik yönetim kavramlarından biri olduğu düşünülmektedir.

Farklı bir bakış açısıyla Chen (2010), doluluk oranının otelcilik sektöründeki satış gelirinin ortak bir performans ölçütü olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni, pazar bölümlendirme stratejisinin, müşteriyi işletme için seçme süreci olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, doluluk oranını performansın göstergesi olarak kullanmak uygun olacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi bakış açısıyla incelediğimiz zaman, fiyat - fayda segmentasyonu, bir ürün satın alırken insanların aramakta oldukları fayda ve memnuniyete çok yakından bağlı olduğu görülmektedir (Shoemaker vd., 2007). Ayrıca, ürün fiyatının genellikle konfor, prestij, düşük fiyat, tanınma, dikkat ve romantizmden oluşan fayda bileşenlerini içermektedir. Fiyat bölümlendirmesinin fayda bölümlendirmesinin bir şekli olduğunu, sadece daha görünür ve somut olduğu belirtilmektedir. Birçok yazar bunu desteklerken, fayda bölümlemesinin en iyi bölümlendirme esaslarından biri olduğunu öne sürmektedirler (Morrison, 1996).

Bununla birlikte, fiyat unsuru daima bir müşteriye karşı hassas bir konu olarak görülmüştür; ürünün faydası ile desteklenen doğru fiyatın fiyat hassasiyetini ve adaletsizliği azaltmaya yardımcı olduğu belirtilmektedir (Mason, 2005). Sonuç olarak,

fiyat beklentilerini karşılamak için iş seyahati yapan müşteriler kalite beklentilerini karşılayan ürünleri satın alırken, iş veya zorunluluk dışında bir sebeple seyahat eden kişiler, kalite beklentilerini aşan teklifleri tercih etmektedirler (Lindstadt ve Fauser, 2004: 23).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Pazar Bölümlendirme ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H2: Pazar Bölümlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

Fiyatlandırma , müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ilişkilere yönelik hipotezler:

Fiyat farklılaştırması, gelir yönetimi araçları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Özünde, fiyat farklılaştırması, otelin müşterilerine aynı odalar için farklı fiyatlar vermesi anlamına gelmektedir. Bunun ekonomik gerekçesi, otellerin pazar segmentlerinin fiyat esnekliğindeki farktır (Kimes ve Wirtz, 2003).

Gelir yönetimi, bazı müşterilerden diğerlerine oranla daha yüksek fiyat tahsil etme kabiliyeti nedeniyle firmalara daha fazla gelir getirmektedir. Bununla birlikte, fiyatları akıllıca ayarlamak hiçbir zaman kolay bir görev olmamıştır. Bir müdür müşteri gözünde malın değerini, rakiplerinin fiyatlarını, müşteri fiyat esnekliklerini ve diğer birçok faktörü göz önünde bulundurmalıdır (Monroe, 2003).

Bununla birlikte, bir otel odası için konaklama tesisi tarafından uygun bir satış fiyatı belirlemek zordur. Birincisi, satış fiyatının cazip olması gerekir; yani, müşterilerin satılan değer için ödemek istediklerine eşit veya daha düşük olmalıdır. İkincisi, satış fiyatı, finansal beklentileri ve gereksinimleri, örneğin yatırım getirisini ve işletme giderlerini karşılayacak kadar gelir sağlamalıdır (Burgess ve Bryant, 2001).

Pazarlama, insanın hem rasyonel hem de irrasyonel olduğunu anlayarak, zaman içinde sürdürülebilir bir şekilde karlı değer üreterek müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır. Satın alma kararlarımız, homo ekonomikus konseptine göre sadece ekonomik rasyonaliteden değil, aynı zamanda alıcılar olarak bu durumda bir ürünün fiyatı hakkında sahip olduğumuz algıdan da etkilenir. Bu algı, fiyatın iletilme biçiminden, yani psikolojik fiyatlar olarak bilinen şeyden etkilenebilir (Ana ve Ortega,

2023).

Diğer taraftan Pinchuk (2007) ise, gelir yönetimi fiyatlama yöntemleri, bir tüketici davranışı odaklı bir anlayışa kayması gerektiğini ve geçmiş fiyat belirlemelerine daha az önem verilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Uygun bir şekilde uygulanırsa, dinamik fiyatlandırma, sabırlı müşterilerin sabit fiyatlardan veya sezgisel yöntemlerden çok daha fazla gelirlerini artırmak için uygun fırsatlar ve şirketler bulmalarını sağlayacaktır (Dixit vd., 2008: 275).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki fiyatlandırma, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ilişkilere yönelik hipotezler oluşturulmuştur:

H3: Fiyatlandırma ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H4: Fiyatlandırma ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

Talep Tahmin , müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ilişkilere yönelik hipotezler:

Piyasa analizi ve pazar bölümlendirme yaptıktan sonra, talep tahmini bir sonraki adımdır. Tüm gelir yönetimi tahmine göre yapılmaktadır. Doğru bir tahmini gelir yönetimi sistemi için çok önemlidir. Zayıf tahmini görüşleri yetersiz stok kontrolüne ve daha az gelire sebep olmaktadır.

Otel gelir yönetimi, 1980'lerde tanıtılmasından bu yana konaklama şirketlerinin gelirlerini ve karlılığını başarıyla artırmıştır. Bozulabilir envanter ile karakterize edilen gelir yönetimi sistemleri, gelirleri en üst düzeye çıkarmak amacıyla optimizasyon algoritmalarına girdi görevi gören tahminler üretmektedir. Gelir yönetimi döngüsünün ilk bileşeni olan tahmin, kritiktir, çünkü bu tahminler daha sonraki birçok kararı yönlendirmekte ve yanlış tahminler yetersiz gelir yönetimi tavsiyelerine yol açmaktadır (Webb vd., 2020).

Diğer taraftan, müşterinin merkez olarak kabul edildiği ve müşterinin talebini karşılamanın amaç olarak kabul edildiği yönetim teorisi, işletmelerin uygun pazarlama faaliyetini zamanında başlatmaları ve rekabette avantaj elde etmek için müşteriye yönelik potansiyel ve resesif talep tahmininde ve yargıda bulunmaları gerektiğini belirtmektedir (Yuancuia ve Lichaob, 2006:1).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki talep tahmin, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ilişkilere yönelik hipotezler oluşturulmuştur:

H5: Talep Tahmin ile Finansal Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H6: Talep Tahmin ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

Kapasite tahsis, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ilişkilere yönelik hipotezler:

Literatürdeki gelir yönetimi araştırmalarının ve uygulamalarının çoğu, kapasite kontrolü ve dinamik fiyatlandırma yoluyla talebi yönetmeye odaklanmıştır. Ya satılan çabuk bozulan mal/hizmetlerin kapasite kullanımına göre aynı olduğunu varsayarlar ya da öyle değilse kapasitenin farklı ürünlere tahsisi esnek olmayacaktır (Xiao ve Yang, 2020: 412).

Konaklama işletmelerinin sabit kapasiteleri nedeniyle kapasite tahsisiyle ilgili olarak otelciler tarafından ele alınan bir diğer konu da "zoraki talep" dir (Haley ve Inge, 2004: 6). Otel yöneticileri kesinlikle kısıtlamasız talebin tadını çıkaracaklardır, yani sonsuza dek oda kapasitesi ile talebini karşılayabilmek; fakat fiziksel tesisin doğası göz önünde bulundurulduğunda bu mümkün değildir ve bu nedenle kapasite sabitleştirilmiştir (Orkin, 1998).

Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetiminin en belirgin faydalarından bazıları, müşteri tutma, çapraz satış fırsatlarını artırma, artan müşteri edinimi ve karlı müşterilerin eklenmesidir (Oztaysi vd., 2011).

Müşteri ilişkileri sistemleri, şirketlerin müşteri bilgilerini toplamasına ve ürün ve hizmetleri iyileştirmek için edindikleri bilgileri kullanmasına olanak tanımaktadır (Gulliver vd., 2014). Şirketler, müşteri ilişkileri sisteminde depolanan verilerin nasıl kullanıldığı, genellikle yatırımlarının algılanan başarısını belirlemektedir. Araştırmacılar, daha fazla müşteri verisi üreten firmaların, veri toplayamayanlardan daha iyi olduğunu belirtmişlerdir (Josiassen vd., 2014).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki kapasite tahsisi, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ilişkilere yönelik hipotezler oluşturulmuştur:

H7: Kapasite tahsisi ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri

Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H8: Kapasite tahsisi ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

Bilgi teknolojileri, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ilişkilere yönelik hipotezler:

Teknoloji, farklı şekillerde gelir yönetimi kabiliyeti için çok önemli bir köşe taşıdır (Rust ve Chong, 2006: 565). Bilgi teknolojilerinin otel işletmlerine katkısı hayati önem taşımaktadır. Bu katkılar, müşterinin tercihlerini anlama, müşteri ilişkileri yönetimini geliştirme, müşterinin satın alma sürecine dahil olma, etkili tedarik zinciri yönetimi, ihtiyatlı envanter yönetim, iyileştirilmiş tahmin, en uygun kapasite tahsisi ve stratejik fiyatlandırma olark belirtilebilir (Baker ve Collier, 2003: 505). Buna göre, teknolojinin gelir yönetimi sistemine katkısı ve otel işletmeciliğinde gelir yönetiminin başarısı açısından önemi günümüz rekabet ortamında göz ardı edilemez (Squires, 2008: 44).

Bilgi teknolojilerinin gelir yönetimi performansını geliştirdiği açık bir şekilde görülse de, geçmişte bilgi teknolojisinin performans üzerindeki etkisi sorgulanmıştır. "Verimlilik paradoksu" terimi, verimlilikte beklenen artışların yanında, bilgi teknolojilerindeki yatırımları tanımlamak için sıklıkla kullanılmıştır. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar genel olarak bilgi teknolojileri yeteneğinin firma temel yetkinliklerini arttırmak ve tamamlamak için kullanıldıklarında bir firma için rekabet avantajı sağlayabileceğini göstermiştir (Bhatt ve Grover, 2005: 256).

Bilgi teknolojilerinin önemi kadar, müşteri ilişkileri yönetimi de günümüzün rekabetçi dünyasında müşteri açısında rekabet avantajı elde etmek için en önemli stratejilerden biridir (Vallabh vd., 2015: 2). Müşterilerle daha yakın bağlar kurmak ve bunları sürekli iş girişleri için yönetmek birçok firmanın, özellikle de müşteri sadakatinin düştüğü zamanlarda arzu edilen bir rekabet aracı haline gelmiştir. Bilgi teknolojileri şirketlere, müşteri hizmetini iyileştirmek için geniş bir alternatif yelpazesi sunsa da, müşteri ilişkileri yönetimi teknolojileri bu teknolojiler arasında en popüler olan teknolojilerdendir (Özgener ve İraz, 2006).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki bilgi teknolojileri, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ilişkilere yönelik hipotezler oluşturulmuştur:

H9: Bilgi Teknolojileri ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

H10: Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Krieger (2012: 634) ise, popülasyonu, iyi tanımlanmış herhangi bir insan, olay veya nesne sınıfının tüm üyeleri olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, bir popülasyonu oluşturan herhangi bir varlık, grup veya kümenin hepsinde ortak olan en az bir öznitelik veya özelliğe sahip olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, bir çalışmanın popülasyonu, çalışmanın amaçları ve hedefleri tarafından tanımlandığı şekliyle çalışmanın hedefini temsil etmektedir. Çoğu zaman, hedef kitle bir araştırmacının çalışamayacağı kadar büyüktür. Konu sayısı, araştırmacının mevcut sınırlı kaynaklarla ele alması için çok fazla olabilmektedir. Coğrafi yayılım veya alan, araştırma için sınırlı süre ile kaplayacak kadar geniş olabilmektedir. Maliyet, zaman ve diğer kısıtlamaların bir sonucu olarak, tüm popülasyonu incelemek çok zor olabilmektedir. Nüfusun örneklem olarak tanımlanan bir bölümünü incelemek gerekli, makul ve yalnızca mümkün hale gelmektedir.

Araştırmanın evreni tam bir nüfus sayımı yapılamayacak kadar büyük olduğunda, etkili bir araştırma için örneklem almak kaçınılmaz hale gelmektedir. Osuala'ya (2007) göre, "Örnekleme, bir popülasyonun veya evrenin herhangi bir bölümünü, o popülasyonu veya evreni temsil edecek şekilde almaktır." Bir araştırmanın etkili ve makul olması için, popülasyonun makul bir kısmı örneklenmelidir. Bu, bulguların güvenilir bir şekilde genelleştirilmesini sağlayacaktır. Örneklem, anket amacıyla daha geniş bir popülasyondan seçilen bir dizi birey veya katılımcıdır (Salant ve Dillman, 2004).

Örnekleme yöntemlerinden olan olasılıklı örnekleme, popülasyondaki her maddenin örneklemede yer alma şansının eşit olması anlamına gelir. Olasılıklı örneklemeyi üstlenmenin bir yolu, araştırmacının önce örnekleme çerçevesi oluşturması ve ardından örnekleme çerçevesinden bir örnek almak için rastgele sayı üretme bilgisayar programı kullanmasıdır (Zikmund, 2002). Olasılık veya rastgele örnekleme, önyargılılıktan en büyük özgürlüğe sahiptir, ancak belirli bir örnekleme hatası seviyesi için zaman ve enerji bakımından en pahalı örneği temsil edebilir. Olasılıklı örnekleme yöntemlerinden birisi basit tesadüfi örnekleme olarak adlandırılmaktadır. Basit rastgele örneklem, popülasyonun her vakasının örneklemede eşit bir dahil olma olasılığına sahip olduğu

anlamına gelir. Basit rastgele örneklemeyle ilişkili dezavantajlar şunlardır (Ghauri ve Gronhaug, 2005):

- Tam bir çerçeve (tüm popülasyondaki tüm birimlerin listesi) gereklidir;
- Kişisel görüşmelerle yapılan anketler gibi bazı çalışmalarda, birimler coğrafi olarak geniş çapta dağılmışsa, numune alma maliyetleri yüksek olabilir;
- Tahmin edicilerin standart hataları yüksek olabilir.

Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (Türkiye İBBS) (Fransızca: nomenclature d'unités territoriales statistiques, NUTS), Avrupa Birliği ülkelerinin kullandığı İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması içinde Türkiye için kullanılan sınıflandırmadır (TÜİK,2020).

‘‘Türkiye idari olarak 81 ile ayrılmıştır ve Türkiye'de daha önceki demografik araştırmalarda örneklem seçimi yapılması amacıyla beş bölge tanımlanmıştır. Bu bölgesel ayrım, ülkenin değişik yöreleri arasındaki demografik, toplumsal, kültürel ve ekonomik farklılıkların incelenmesinde sıklıkla kullanılan bir değişken haline gelmiştir. Söz konusu Batı, Güney, Orta, Kuzey ve Doğu bölgeleri, birbirine komşu olan değişik sayılardaki illerden oluşmaktadır (TÜİK,2020)’’.

22 Eylül 2002 günü, geleneksel olarak kullanılan yedi coğrafi bölgeye ek olarak, yeni bir bölge sınıflandırılması oluşmuştur. Türkiye’nin Avrupa Birliğine uyum süreci doğrultusunda, 2002/4720 no’lu kanun gereğince, Devlet Planlama Teşkilatı ve Türkiye İstatistik Enstitüsü üç ayrı düzeyde İBBS bölgesi oluşturmuşlardır (TÜİK,2020).

Çalışmanın evrenini oluşturan bölge isimleri ve bölgelerde bulunan iller aşağıda belirtildiği gibidir (TÜİK,2020):

- TR1- İstanbul
- TR2- BATI MARMARA
- TR21 Tekirdağ, Edirne, Kırklareli
- TR22- Balıkesir, Çanakkale
- TR4- DOĞU MARMARA
- TR41 Bursa, Eskişehir, Bilecik
- TR42- Kocaeli, Sakarya, Bolu, Düzce, Yalova

Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmanın evrenini TR1, TR2 ve TR4 bölgelerinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma için ihtiyaç duyulan veriler, Turizm Bakanlığı'na bağlı Yatırım ve işletmeler Genel Müdürlüğü'nün 2020 yılı "Turizm İşletme Belgeli Tesisler" istatistik verilerinde yer alan işletmelerden toplanmıştır. Söz konusu verilerde tesis sınıfı ve tesis türü filtre kategorilerinden 3, 4 ve 5 yıldızlı ve otel seçenekleri seçilerek filtrelemeler yapılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan 2020 Şubat itibari ile alınan bilgilere göre Türkiye'de TR1, TR2 ve TR4 bölgelerinde faaliyet gösteren 680 tane Turizm İşletme Belgeli 3,4 ve 5 yıldızlı otel bulunmaktadır (Tablo 3.1).

Tablo 3.1. TR1,TR ve TR4 Bölgelerinde Bulunun Turizm İşletme Belgeli 3,4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri

İller	**3 YILDIZLI**	**4 YILDIZLI**	**5 YILDIZLI**	**Toplam Otel Sayısı**
Balıkesir	29	11	5	45
Bilecik	2	1	-	3
Bolu	5	6	4	15
Bursa	26	21	10	57
Çanakkale	34	8	2	44
Düzce	5	2	1	8
Edirne	10	1	1	12
Eskişehir	19	5	3	27
İstanbul	132	142	111	385
Kırklareli	4	-	1	5
Kocaeli	16	14	6	36
Sakarya	6	6	4	16
Tekirdağ	10	5	2	17
Yalova	4	4	2	10
Toplam	302	227	151	
Genel Toplam				**680**

Kaynak: Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (20.02.2020)

Örneklem büyüklüğü belirlenirken literatürde genel kabul görmüş aşağıda belirtilen formül kullanılmıştır. Belirtilen formülde bulunan hata payı ve güven aralığı değerleri sosyal bilimler alanında genel kabul görmüş değerlerdir ve çalışmanın örneklem büyüklüğ belirlenirken kullanılmışlardır. Bu değerler, aşağıda belirtildiği gibidir.

$$n= N.t2 .p.q / d2 .(N-1) + t 2 .p.q \quad \text{(Karagöz, 2015)}$$

e: Hata payı (0,05), Z: 1,96, p: 0,5 ve q: 0,5

n: Örneklem sayısı

N: Evrendeki birey sayısı

p: Olayın oluş sıklığı

q: Olayın olmayış sıklığı

t: belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değeri,

d: olayın oluş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını göstermektedir (Özdamar, 2002).

Buna formüle göre; N=680, t=1.96, p=0,5, q=0,5, d=0,05 n = (680*(1,96)2*0,5*0,5) / ((0,05)2*(680-1)+ (1,96)2*0,5*0,5) = 220

Değerler örneklem hesaplama formülüne yerleştirildiğinde, örneklem sayısı %95 güven aralığında 246 olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda 317 anket toplanmıştır. Böylece, toplanan anket sayısının evreni temsil etme niteliğinde olduğu değerlendirilmiştir.

Anket toplanan otellerin yıldız sayısına göre dağılımı gösteren tablo aşağıdaki gibidir. Ayrıca otellerin yıldız sayısına göre orantılı örnek büyüklüğü de hesaplanarak Tablo 3.3' dregösterilmiştir.

Tablo 3.2. Yıldız Sayısına Göre Anket Toplanan Oteller

	3 Yıldızlı	**4 Yıldızlı**	**5 Yıldızlı**	**Toplam**
Toplanan Anket	112	130	75	317

Tablo 3.3. Yıldız Sayısına Göre Orantılı Örneklem Büyüklüğü

İller	**3 YILDIZLI**	**4 YILDIZLI**	**5 YILDIZLI**	**Toplam Otel Sayısı**
Toplam	302	227	151	**680**
Orantılı Örneklem Büyüklüğü	109	82	55	

Örneklem Sayısı: 246 (%95 Güven Seviyesi %5 Hata Payı)

Yukarıda var olan tablolar incelendiğinde, araştırmaya başlamadan önce ortantılı örneklem büyüklüğüne göre ulaşılması hedeflenen oteller sayıları yıldız sınıfına göre belirlemiştir. Belirtilen tablolarda da görüldüğü üzere, toplanan anket sayısı hedeflendiği ölçüde olmuştur.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

''Veri toplama araçları, bir araştırmanın amacına, yöntemine, problemin özelliğine, problemin çözüm yolunu ifade eden araştırma modeline ve bu modelin uygulanması için

formüle edilen hipotezlere ve bu hipotezleri test etme tekniklerine göre değişiklik gösterebilmektedir (İslamoğlu, 2011: 105)''. Bu araştırmada anket tekniğinin tercih edilmesinin nedenleri; kısa sürede kolay ve düşük bir maliyetle geniş katılımcılardan toplanabilmesi, aynı konuda önceden yapılmış çalışmalar ile karşılaştırma yapılabilmesi ve genellemeler yapılabilmesine olanak sağlaması olarak sıralanabilir (Karasar, 2014: 182).

Bu araştırma kapsamında incelenen gelir yönetimi teknik yetenekleri, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı konularında uzmanlaşmış akademisyenlerden yardım alınarak araştırma konusu için en uygun ölçekler belirlenmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı için daha önce geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüş ölçekler kullanılmıştır. Gelir yönetimi teknik yetenekleri için ise kapsam geçerliliği uygulanarak ölçek uyarlanmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde nicel veri toplama aracı olarak kullanılan ankete ilişkin bilgiler açıklanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, gelir yönetimi teknik yeteneklerinden olan pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, tahmin, kapasite yönetimi, bilgi teknolojileri likert ölçekli sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde beşli likert ölçeğinde 1-"Kesinlikle Katılmıyorum", 2-"Katılmıyorum", 3-"Ne katılıyorum ne katılmıyorum", 4-"Katılıyorum", 5-"Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde kodlanan gelir yönetimi tekniklerini uygulama sıklıklarını belirlemeyi amaçlayan ifadelere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, müşteri ilişkileri yönetiminin alt boyutları olan, müşteri odaklılık, MİY bilgi yönetimi ve teknoloji tabanlı MİY hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde, rakiplere göre firma performansının değerlendirilmesi beşli likert tipi ölçek ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Anketin dördüncü bölümünde, anketi yanıtlayan yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ve çalıştıkları otel işletmelerinin belli başlı nitelikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

3.3.1. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Ölçeği Geliştirme Süreci

Ölçek geliştirmeye başlanmadan önce yapılması gereken ilk şey aşağıda yer alan soruların sorulmasıdır (Karakoç ve Dönmez, 2014: 40);

- Konu ile ilgili mevcut bir ölçek var mıdır?
- Ölçeğin duyarlılığı ne kadardır

- Duyarlılık yüksek ise, uyarlama çalışmasının yapılmasının mı ya da yeni bir ölçek geliştirmenin daha mantıklı olacağının araştırmacı tarafından değerlendirilmesi

Literatürde yapılan araştırma sonucunda gelir yönetimi teknik yetenekleri ile ilgili Crytal (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin olduğu görülmüştür. Gür ve Yıldız (2016) tarafından yapılan çalışmada da Crystal (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış ve geçerlilik güvenirliliğinin sağlandığı görülmüştür. Sonuç olarak Crystal tarafından geliştirilen ölçeğin çalışmanın amacına uygun olduğu görülmüştür. Ancak, ölçeğin dili İngilizce olduğu için ve çeviri esnasında farklılıklar olabileceği göz önünde bulundurularak uyarlama çalışması yapılması gereği duyulmuştur. Buna istinaden aşağıda açıklamaları yapılacak adımları takip ederek ölçeği Türkçe'ye uyarladık.

3.3.1.1. Var olan bir ölçeğin uyarlanması

Ölçeğin diğer dillere ve kültürlere uyarlanması, bir ölçeğin başka bir dile çevrilmesi ve kullanılmasının yanı sıra, o ölçek üzerinde geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının yapılması olarak da adlandırılmaktadır (Karakoç ve Dönmez, 2014: 40).

Hambleton ve Patsula (1999: 1) uyarlama yapmanın sebeplerini 5 maddede özetlemektedirler:

1. Çoğu zaman bir testi uyarlamak, ikinci bir dilde yeni bir test oluşturmaktan çok daha ucuz ve hızlıdır,

2. Uyarlanmış testin amacı kültürler arası veya ülkeler arası değerlendirme olduğunda (birçok yeterlilik sınavında olduğu gibi), uyarlanmış bir test, ikinci bir dilde eşdeğer bir test oluşturmanın en etkili yoludur,

3. İkinci bir dilde yeni bir test geliştirmek için uzmanlık eksikliği,

4. Özellikle orijinal ölçek iyi bilinir bir ölçek olduğunda, yeni oluşturulacak bir ölçeğe nazaran uyarlanmış ölçeğe olan güven duygusu daha fazla olacaktır.

5. Ölçeği cevaplayanlara karşı var olan adalet girenlere karşı adalet, genellikle bir testin birden çok dil versiyonunun varlığından kaynaklanmaktadır.

Bu maddelere bakıldığı zaman uyarlama yapmanın yeni bir ölçek geliştirmekten daha kolay olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, uyarlama yapmanın da zorlukları mevcuttur.

3.3.1.2. Uyarlama aşamaları

Bir kültürden ve/veya dilden bir testi başka bir kültürde kullanmak üzere uyarlamak için aşağıdaki adımlar takip edilebilir (Hambleton ve Patsula (1999: 4):

Adım 1 – İlgili dil ve kültürel gruplarda yapı eşdeğerliğinin var olduğundan emin olunmalı.

Adım 2 – Mevcut bir testi uyarlamaya veya yeni bir test geliştirmeye karar verilmeli.

Adım 3 – Nitelikli çevirmenler seçilmeli.

Adım 5 – Testin uyarlanmış hali gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeleri yapılmalı.

Adım 6 – Testin uyarlanmış versiyonunun küçük bir denemesini yapılmalı..

Adım 6.Uyarlama aşamasındaki ölçek daha büyük bir grupta uygulanmalıdır.

Adım 7. Asıl ve uyarlanan kültürlerdeki test puanlarını karşılaştırmak adına uygun bir istatistiksel yöntem seçilmelidir.

Adım 9 – Kültürler arası karşılaştırmalar yapılacak ise, testin dil versiyonlarının denkliğini sağlanmalıdır.

Adım 10 – Uygun şekilde geçerlilik araştırması yapılmalıdır.

Adım 11 – Süreç belgelenmeli ve uyarlanmış testin kullanıcıları için bir kılavuz hazırlanmalıdır.

Adım 12. Kullanıcılar eğitilmelidir.

Adım 13 – Uyarlanmış testin sürekli izlenmelidir.

Yapılan bu çalışma kapsamında gelir yönetimi teknik yeteneklerinin Crystal tarafından hazırlanmış ölçeğinde uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Uyarlama çalışmasının ilk aşamasında ölçek nitelikli çevirmenler tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Türkçe çevirisi yapıldıktan sonra anlam değişikliğinin olup olmadığına bakılmak üzere tekrar İngilizce diline çevirisi yapılmıştır ve son olarak tekrar Türkçe diline çevirisi uzman kişiler tarafından yapılmıştır. Uzmanlardan görüş alınarak ölçeğe son halini verebilmek adına kullanılan bazı teknikler vardır. Bu tekniklerden birisi Lawshe tekniği ve bir diğeri ise Davsis tekniğidir. Araştırma kapsamında gelir yönetimi teknik yetenekleri ölçeğine son halini verebilmek adına Davis tekniği kullanılmıştır. Böylelikle gelir

yönetimi teknik yetenekleri ölçeğine son hali verilmiştir.

3.3.1.3. Kapsam Geçerliği

Herhangi bir yeni aracın geliştirilmesinde birincil rol oynayan kapsam geçerliliği, aracın hedeflenen yapıyı ne ölçüde ölçtüğünü değerlendirerek aracın geçerliliği hakkında kanıt sağlamaktadır (Anastasia, 1988). Bu, aracın değerlendirme amacına göre araç puanlarından anlamlı ve uygun çıkarımlar yapmak ve/veya kararlar almak için kullanılmasını sağlamaktadır. Aracın elde edilen puanları ve yapılan yorumları potansiyel olarak etkileyebilecek tüm unsurları (örn. öğeler, uyaranlar, kodlar, talimatlar, yanıt biçimleri, puanlama) içerik doğrulamasına tabi tutulmalıdır. Kapsam geçerliliğinin üç temel yönü vardır: alan tanımı, alan gösterimi ve alan ilgisi (Sireci, 1998: 299).

İlk olarak alan tanımı, yapının hem kavramsal hem de operasyonel tanımlarına atıfta bulunulmaktadır. İlki, ölçülecek içeriğin alanını tanımlamakta ve ikincisi, öğelerin kendileri, bu alana somutluk getirmektedir. Etki alanı gösterimi ve etki alanı alaka düzeyi, aracın bir bütün olarak alan tanımıyla ne kadar iyi eşleştiğini ve sırasıyla aracın öğelerinin içerik alanıyla ne kadar alakalı olduğunu ifade etmektedir. Kapsam geçerliliği, hedeflenen yapının tüm ilgili yönlerini ölçmediği, yönleri orantısız bir şekilde ölçtüğü veya puanladığı veya hedeflenen yapının dışındaki alanları ölçtüğü ölçüde tehlikeye girmektedir (Haynes vd. 1995: 240).

Bir aracın kapsam geçerliliğini oluşturmak için esas olan, yapının alanının ve yönlerinin açık bir şekilde tanımlanması ve aracın amaçlanan amacının bir açıklamasıdır. Kötü tanımlanmış ve farklılaştırılmamış bir yapı, aracın içerik geçerliliğini kısıtlayacaktır. Bununla birlikte, net bir alan tanımı geliştirmek, geniş veya belirsiz veya tutarsız tanımlara sahip yapılar için özellikle zorlayıcı olabilmektedir (Murphy ve Davidshofer, 1994).

Uzmanlarda görüş alınarak ölçeğe son halini verebilmek adına kullanılan bazı teknikler vardır. Bu tekniklerden birisi Lawshe tekniği ve bir diğeri ise Davsis tekniğidir. Araştırma kapsamında gelir yönetimi teknik yetenekleri ölçeğine son halini verebilmek adına Davis tekniği kullanılmıştır.

Davis Tekniği

Davis tekniği, uzmanların görüşlerini a'dan d'ye kadar derecelendirir. Böylece a, uygun bir araç; b, öğenin biraz analiz edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir; c, öğenin

kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi gerektiği anlamına gelir; ve d, öğenin uygun olmadığı anlamına gelmektedir. Bir maddeye "a ve b" ile puan veren uzman sayısı, o maddenin CVI'sini hesaplamak için toplam uzman sayısına bölünmektedir (Davis, 1992).

3.3.2. Kapsam Geçerliliği Yöntemi

Kapsam geçerliliği konusunda literatürde birçok çalışma mecvuttur. Bu çalışmalar incelendiği zaman Davis (1992) tarafından literatüre kazandırılan teknik kullanım kolaylı sağladığından dolayı öne çıkmaktadır. Bu çalışmada da bu özellik göz önünde bulundurulmuştur.

Yapılan araştırmada, aşağıda yer alan aşamalar takip edilerek kapsam geçerliliği tespit edilmiştir. (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018: 254)

1. Uzman grubunun oluşturulması.

2. Aday ölçek formunun hazırlanması ve uzman görüşlerinin eldesi.

3. Verilerin analizi.

a. Kapsam geçerlik oranlarının (KGO=CVR=Content Validity Ratio) hesaplanması.

b. Kapsam geçerlik indeksinin (KGİ=CVI= Content Validity Index) hesaplanması.

4. Kapsam geçerlik oranları ve kapsam geçerlik indeksi ölçütlerine göre her bir maddenin ölçekte yer alıp almamasına karar verilmesi.

3.3.2.1. Uzman Grubunun Oluşturulması

Kapsam geçerliliğini tespit ederken objektif sonuçlar elde edilmek istenmektedir. Bu nedenle istenen sonuçlara ulaşabilmek adına araştırmaya katılacak uzmanların sahip oldukları nitelikler ve sayıları önem arz etmektedir (Ayre ve Scally, 2014: 80). Araştırma kapsamında bu kıstaslar dikkate alınmıştır. Çalışmaya katılan uzmanlar uygun örnekleme yöntemiyle, erişim kolaylığı açısından, Düzce Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarından (10 kişi) seçilmiştir. Çalışmaya katılan uzmanların cinsiyet ve unvanlarına göre dağılımı Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4. Çalışmaya Katılan Uzmanların Cinsiyet ve Unvanlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet	Doç.Dr.	Dr.Öğr. Üyesi	Öğr.Gör.Dr.	Arş.Gör.Dr.	Toplam
Kadın	1	1		1	3
Erkek	3	3	1		7
Toplam	4	4	1	1	10

3.3.2.2. Aday Ölçek Formunun Hazırlanması ve Uzman Görüşlerinin Eldesi

Çalışmada, veri toplama aracı olarak kullanılacak uzman formu toplam 29 maddeden oluşmaktadır. Uzmanlardan formda yer alan 29 maddenin her biri için aşağıda bulunan derecelendirmelerden birisini işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin kapsam geçerlilik oranlarının hesaplanabilmesinde "Madde Uygun" , "Madde hafifçe gözden geçirilmeli'', ''Madde ciddi olarak gözden geçirilmeli'' ve "Madde ciddi olarak gözden geçirilmeli'' olacak şekilde puanlanmıştır.

3.3.2.3. Kapsam Geçerlik İndeksi Bulguları

Davis tekniği kullanılarak kapsam geçerlilik indeksi belirlenmiştir.'' Davis (1992) tekniği uzman görüşlerini (a) "Uygun", (b) "Madde hafifçe gözden geçirilmeli", (c) "Madde ciddi olarak gözden geçirilmeli" ve (d) "Madde uygun değil" şeklinde dörtlü derecelendirmektedir. Bu teknikte (a) ve (b) seçeneğini işaretleyen uzmanların sayısı toplam uzman sayısına bölünerek maddeye ilişkin "kapsam geçerlik indeksi" elde edilmektedir ve bu değer 0,80 değeri ölçüt olarak kabul edilmektedir (Yurdugül, 2005).

Tablo 3.5. Uzman Görüşleri Doğrultusunda Örnek Ölçeğe Ait Kapsam Geçerlik Oranları ve İndeksi

Madde	Madde Uygun	Madde hafifçe gözden geçirilmeli	Madde ciddi olarak gözden geçirilmeli	Madde uygun değil	Kapsam Geçerlilik İndeksi
1	6	4			1,00
2	8	2			0,80
3	7	3			1,00
4	6	2	2		0,80
5	5	4		1	0,90
6	4	5	1		0,90
7	3	7	1		0,90
8	6	2	1	1	0,80
9	6	4			1,00
10	9	1			1,00
11	7	2		1	0,90
12	5	3	1	1	0,80
13	5	3	2		0,80
14	4	6			1,00
15	7	3			1,00

Tablo 3.6. (devam) Uzman Görüşleri Doğrultusunda Örnek Ölçeğe Ait Kapsam Geçerlik Oranları ve İndeksi

16	6	3		1	0,90
17	6	1	3		0,70
18	9	1			0,90
19	8	2			1,00
20	4	6			1,00
21	3	4	2	1	0,70
22	6	1	1	2	0,70
23	6	3		1	0,90
24	6	4			1,00
25	10				1,00
26	10				1,00
27	10				1,00
28	10				1,00
29		4	3	3	0,40

Toplamda 10 uzmanın maddelere ilişkin belirtmiş oldukları görüşler üzerinden KGO değerleri elde edilmiş, KGO oranı 0,70 değerinden küçük değere sahip Madde 29 ölçekten doğrudan çıkarılmıştır (Tablo 3.5). Bu durumda gelir yönetimi teknik yetenekleri ölçeğinde 28 madde kalmıştır. Çalışmanın kapsam geçerlik analizleri sonrasında kalan 28 maddenin en az bir uzman tarafından 'madde ciddi olarak gözden geçirilmeli' görüşü belirtilenleri tekrar gözden geçirilerek uzman görüşleri doğrultusunda düzeltilmiş ve nihayetinde kapsam geçerliliğine sahip bir ölçek elde edilmiştir.

3.3.3. Araştırmanın Değişkenleri

3.3.3.1. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Ölçeği

Detaylı literatür taraması sonrasında, "gelir yönetimi teknik yetenekleri" bağımsız değişkeni için Crystal (2007) tarafından geliştirilen beş alt boyutlu ölçek kullanılmıştır. Davis tekniği kullanılarak yapılan uyarlama aşamasından sonra ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine yönelik adımlar ilerleyen aşamalarda paylaşılacaktır.

Bahsi geçen alt boyutlar aşağıda belirtilmiştir;

- Pazar Bölümlendirme
- Fiyatlandırma
- Talep Tahmin
- Kapasite Tahsisi

- Bilgi Teknolojileri

Gelir yönetimi teknik yetenekleri değişkenini ölçebilmek için içerisinde yirmi sekiz ifadenin yer aldığı geçerlilik ve güvenirliliği daha önce test edilmiş olan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte var olan ifadeler, uygulanacak alana ve saha çalışmasına uygundur. Ölçekteki alt boyutlar ve ifadeler Tablo 3.6' da gösterilmektedir.

Tablo 3.7. Gelir Yönetimi Teknik Yeteneklerini Ölçmede Kullanılan Değişkenler

Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri	
Pazar Bölümlendirme	
Müşterileri stratejik kümeler halinde gruplandırırız.	
Benzer satın alma özelliklerine göre müşterileri kategorize ederiz.	
Özgün özelliklere sahip ayırt edilebilen müşteri gruplarımız vardır.	
Farklı müşteri gruplarına otelimiz ile ilgili farklı tanıtımlar sunarız.	
Uygun, iyi tanımlanmış pazar bölümlerine sahip olup olmadığımızı düzenli olarak gözden geçiririz	
Fiyatlandırma	
Oda fiyatlarına karar verirken rakiplerin tepkilerini de düşünürüz.	
Uzun vadeli müşteri memnuniyeti, oda fiyatları belirlenirken ki kısa vadeli gelir ile dengelidir.	
Oda fiyatlarını müşterilerin yerleştiği odanın değerine göre ayarlarız.	
Müşterilerimizin odaya koydukları değere göre oda fiyatlarını belirleriz.	
Otelimizin oda fiyatlarını ayarlamak için kullandığı etkili bir politikası vardır.	
Oda fiyatları ayarlanırken müşterilerin fiyat esnekliğini dikkate alınır.	
Oda fiyatları değiştikten sonra, kolayca tüm kaynaklarda bu değişiklikler güncellenir (web siteleri vb.) Otelimizin oda fiyatlarının ayarlanması için tutarlı bir politikası var.	
Talep Tahmini	
Gelir Yönetimi sistem tahminlerini görmezden geliyoruz ve bunun yerine iş kararlarını yönlendirmek için diğer kaynaklardan gelen tahminleri kullanıyoruz.	
Rakiplerimizin tahminlerine göre otelimizin tahminleri daha doğru olur.	
Müşteri talebinin tahmini için doğru ve güncel verileri kullanırız.	
Otelimiz pişmanlıkları ve reddedilişleri doğru bir şekilde izlemektedir.	
İş kararlarını almak için gelir yönetimi sistemi tahminlerini kullanırız.	
Gelir yöneticisi, tahminleri sıklıkla manuel olarak ayarlamalıdır.	
Kapasite Tahsisi	
Gelir yönetimi sistemi bizim için pazar segmentlerine göre odaları tahsis eder.	
Gruplar için karlı, analitik temelli rezervasyon kararları verecek araçlarımız var.	
Müşterilere mantıklı bir şekilde fazla rezervasyon yapmak ve nadiren rezervasyonsuz gelen müşteriler bazen gelir yönetiminin bir parçasıdır.	
Otelimiz, haftanın belli bir gecesinde sürekli olarak dolmaktadır.	
Belirli müşterilerin değerini analiz ederken, oda fiyatına ek olarak müşterilerin diğer harcamaları (yemek, içece, spa vb.) da hesap edilir.	
Her hangi bir akşam, yüksek değerli müşteriler için müsait birkaç oda bulunmaktadır.	
Bilgi Teknolojileri	
Gelir Yönetimi Bilgi Teknolojileri Sistemi işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	
Rezervasyonlarımız ve Gelir Yönetimi sistemlerimiz entegre edilmiştir.	
Gelir Yönetimi sistemi için Bilgi Teknolojileri desteği ihtiyaçlarımızı karşılamaktadır.	
Rezervasyonlarımız ve gelir yönetimi sistemi gerçek zamanlı olarak entegre edilmiştir.	
Kaynak	Crystal, C.R. (2007). Revenue management performance drivers: An empirical analysis in the hotel industry, Doktora tezi, Georgia Institute of Technology.

3.3.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ölçeği

Araştırmadaki bağımlı değişkenlerden olan "Müşteri İlişkileri Yönetimi" değişkeni için

Leo vd. (2005) tarafından geliştirilmiş dört alt boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Ölçekteki alt boyutlar şu şekildedir;

• Müşteri odaklılık,

• MİY organizasyonu,

• Bilgi yönetimi,

• Teknolojiye dayalı MİY.

Müşteri ilişkileri değişkenin ölçebilmek adına Leo vd., (2005) tarafından geliştirilmiş 18 ifadeden oluşmuş geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış ölçek kullanılmıştır. Dört alt ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,803 ile 0,857 arasında değişmektedir. Dolayısıyla, bu bulgular gelir müşteri ilişkileri yönetimi ölçümlerinin ölçek güvenilirliğine ilişkin durumu güçlendirmektedir. Ölçeğin Türkçe'si daha Ulucan (2016) tarafından Türkçe'ye çevrilerek doktora tezinde kullanılmıştır. Bu kapsamda uyarlama yapılmadan geçerlilik güvenirliliği daha önce sağlanmış bu kaynaktanta faydalanmıştır. Ayrıca, Ulucan (2016) tarafından kullanılan ölçeğin geçerliliğinin 0,70'den büyük olduğu görülmüştür. Ölçekte kullanılan ifadeler, çalışmanın yapılabilirliği açısından uygundur. Araştırma kapsamında oluşturulan alt boyutlar ve ifadeler Tablo 3.7'de gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Ölçmede Kullanılan Değişkenler

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)
Müşteri Odaklılık
Sunduğumuz ürün ve hizmetleri müşterimize özel hale getirmek üzere önemli müşterilerimizle bireysel olarak sürekli diyalog halinde çalışırız.
Otelimiz önemli müşterilerine kendilerine özel hizmet ve ürünler sunmaktadır.
Otelimiz önemli müşterilerinin ihtiyaçlarını öğrenmek için çaba sarf eder.
Otelimizin müşterileri bir ürün / hizmet üzerinde değişiklik istediklerinde, ilgili departmanlar bu isteği gerçekleştirmek üzere koordine olmaya çaba gösterir.
MİY Organizasyonu
Otelimiz müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli olan satış, pazarlama uzmanlığı ve ilgili kaynaklara sahiptir.
Çalışanlarımızın eğitim programları müşterilerle yeni ilişkiler kurmak ve onlarla var olan ilişkileri kuvvetlendirecek yetenekleri geliştirmek üzere tasarlanmıştır.
Otelimiz müşteri kazanma, geliştirme, müşteriyi elde tutma ve yeniden aktif ilişkiler geliştirme üzerine net iş hedefleri oluşturmuştur.
Çalışan performansı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteriye başarılı bir şekilde hizmet verilmesi baz alınarak ölçülür ve ödüllendirilir.
Organizasyon yapımız müşteriyi merkeze alacak şekilde titizlikle tasarlanmıştır.
Bilgi Yönetimi
Otelimizin çalışanları, müşterilere duyarlı bir şekilde yardımcı olmaya isteklidir.
Otelimiz önemli müşterilerimizin ihtiyaçlarını bilgi edinme / öğrenme yolu ile tümüyle anlar.
Otelimiz önemli müşterilerimize bizimle sürekli, iki yönlü iletişim sağlamak için kanallar sunmaktadır.
Müşteriler otelimizin çalışanlarından hızlı bir hizmet bekleyebilir.

Tablo 3.9. (devam) Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Ölçmede Kullanılan Değişkenler

Teknoloji Tabanlı MİY	
Otelimiz bilgisayar teknolojisi kullanarak müşteri ilişkileri geliştirme konusunda müşterilerine teknik destek sağlayacak uygun teknik personele sahiptir.	
Otelimiz müşterilerine hizmet vermek üzere uygun yazılıma sahiptir.	
Otelimiz müşterilerine hizmet vermek üzere uygun donanıma sahiptir.	
Bireysel müşteri bilgileri müşteri ile kontağa geçilebilecek her temas noktasında mevcuttur.	
Otelimiz müşterilerimizin bilgilerini içeren kapsamlı bir veri tabanına sahiptir.	
Kaynak	Leo, Y. M. S., Alan, C. B. T. ve Frederick, H. K. Y. (2005). CRM: conceptualization and scale development. European Journal of Marketing, 39 (11/12), 1264–1290

3.3.3.3. Firma Performansı Ölçeği

Araştırmanın model dahilindeki bağımlı değişkeni olan "firma performansı" ölçeği akademisyenler tarafından, çalışmalarında otel işletmelerinin performansını ölçmek amacıyla en çok kullanılan göstergelerden ve otel işletmeleri yöneticileri tarafından, otel işletmelerinin performanslarını ölçmede en çok kullanılan göstergelerden oluşmaktadır (Cizmar ve Weber, 2000; Atkinson ve Brown, 2001; Avcı, 2005; Kim ve Kim 2005; Sin vd., 2005; Cho vd., 2006).

Firma performansı değişkeninin maddeleri Öncü ve Kethüda (2012) tarafından kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış çalışmadan alınmıştır. Yapılan bu çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alphakatsayısı 0.89 olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, firma performansı ölçeğinin çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Firma performansı yapılan araştırmanın bağımlı değişkenlerinden bir tanesidir. Bu bağımlı değişkeni ölçebilmek adına on ifadeden oluşmuş, daha önce geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler aracılığı ile nispi bir değerlendirme yapılabilecektir. Bu araştırmada böyle bir değişkenin tercih edilmesinin ana sebepleri, otel işletmelerinin evreni oluşturmaları ve bu sektörden sayısal veri toplamanın zorluğu olarak ifade edilebilir. Kullanılan ölçekteki ifadeler aşağıda yer alan tabloda görülebilmektedir.

Tablo 3.10. Rakiplere Kıyasla İşletme Performansını Ölçmede Kullanılan Değişkenler

İşletme Performansı	
Rakiplere göre işletmenizin Doluluk Oranı	
Rakiplere göre işletmenizin Ciro Karlılığı	
Rakiplere göre işletmenizin Sermaye Karlılığı	
Rakiplere göre işletmenizin Yatırımın Geri Dönüş Süresi	
Rakiplere göre işletmenizin Müşteri Memnuniyeti	
Rakiplere göre işletmenizin Müşteri Güveni	
Rakiplere göre işletmenizin Müşteri Sadakati	
Rakiplere göre işletmenizin Çalışan Memnuniyeti	
Rakiplere göre işletmenizin Çalışanların Eğitimi	
Rakiplere göre işletmenizin Yenilik Sayısı	
Kaynak	(Cizmar ve Weber, 2000; Atkinson ve Brown, 2001; Avcı, 2005; Kim ve Kim 2005; Sin vd., 2005;

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın uygulanabilmesi için etik kurul izni gerekmektedir. Bu kapsamda Düzce Üniversitesine yapılan başvuru sonucunda 14.05.2020 tarihinde anketin uygulanmasının etik olarak uygun olduğuna dair karar iletilmiştir.

Haziran 2020'de başlayan anket uygulama süreci 7 aylık bir çalışma sonunda 2021 yılı Şubat ayında tamamlanmıştır. Dünya geneline yayılan COVID-19 salgınının Türkiye'de tespit edilen ilk vakası Sağlık Bakanlığı tarafından 11 Mart 2020 günü açıklanmıştır. Dünyayı etkisi altında bırakan salgın sebebiyle birçok otel işletmesi kapalı kalmak zorunda kalmıştır. Bu nedenle, araştırmanın verilerine ulaşmak tahmin edilenden daha fazla zaman almıştır. Araştırma evrenini oluşturan turizm işletme belgeli otel işletmelerinin iletişim bilgilerine Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın resmi internet sayfasından ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri TR1, TR2 ve TR4 bölgelerinde yer alan illerde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işlemeleri yöneticilerinden yüz yüze, telefon ve elektronik posta yoluyla anket tekniği ile elde edilmiştir. Saha araştırması yapılmadan önce gönüllü katılım sağlayan kişilere araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Verinin toplama süreci, anketörün soruları okuması ve cevaplayanın ise, kendisine uygun gelen seçeneği seçmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlara, sonuçların sadece akademik amaçlı kullanılacağı beyan edilmiştir

Verilerin toplanma sürecinde, araştırmanın amacına uygunluğu ve zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak ve evrenin küçük olduğu göz önünde bulundurularak bütün evrenin araştırmaya dahil edilmesine yani tamsayıma karar verilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde faaliyet gösteren 680 otel işletmesinin

tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma evreninde yer alan 680 otel işletmesi ile görüşülerek anket formları doldurtulmaya çalışılmıştır. Ancak bunlardan 317 tanesinden olumlu geri dönüş alınabilmiştir. Bu bağlamda yüz yüze, telefon ve e-posta yoluyla toplanan anketlerden toplam 317 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistiksel analiz yapmaya yardımcı olan paket programlar yardımıyla analiz edilecektir. Araştırmada kullanılan her bir ölçek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yol analizinde doğru sonuçlara ulaşabilmek adına daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Son kısımda ise, yapısal eşitlik modellemesi yardımı ile değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Araştırmalarda kullanılan çok değişkenli ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi kullanılmaktadır. Bir ölçekte ya da testte var olan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığı güvenilirlik kavramını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle güvenilirlik içsel tutarlılığı ölçmeye yarayan bir yöntemdir. Bu yöntem bir ölçekteki bağımsız gibi görünen ifadelerin aynı kavramı ölçmesi gerektiğini belirtmektedir. Farklı zamanlarda ölçmelerin tekrarlanması ile ortaya tutarlı sonuçların çıkması güvenirliliği tanımlamaktadır (Nakip, 2006: 144).

Yayınlanmış fen eğitimi araştırmalarında kullanılan araçların güvenilirliğinin Cronbach alfa olarak bilinen bir istatistik çerçevesinde çerçevelendiğini görmek yaygındır (Cronbach, 1951). Cronbach's alpha, çok maddeli ölçümlerle araştırmalarda kullanımının rutin kabul edildiği ölçüde, 'test yapımını ve kullanımını içeren araştırmalarda en önemli ve yaygın istatistiklerden biri' olarak tanımlanmıştır. Alfa, genellikle tutumları ve diğer duygusal yapıları ölçmeyi amaçlayan ölçeklerin geliştirilmesi için rapor edilir. Bununla birlikte, literatür aynı zamanda, Cronbach alfasını araç kalitesinin bir göstergesi olarak gösteren öğrenci bilgisi ve anlayışı testlerinin geliştirilmesine ilişkin raporları da içermektedir (Taber, 2018)

Likert tipli ölçeklerde Cronbach alfa kullanılmaktadır. Cronbach alfa aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018):

$0 < R_2 < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < R_2 < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < R_2 < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < R_2 < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte

Araştırma kapsamında gelir yönetimi teknik yetenekleri, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı boyutlarına ilişkin ölçeklerin araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticileri tarafından kaç farklı alt boyutta ve ne düzeyde algılandığını belirlemek amacıyla faktör analizleri yapılacaktır.

Analiz için kullanılan istatistiksel teknik, Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) veya herhangi bir göstergenin veya değişkenin herhangi bir faktörle ilişkili olabileceğini varsayan tanımlayıcı faktör analizi olarak adlandırılabilir. Faktör analizi, çok sayıda değişkeni daha az sayıda faktöre indirgemek için kullanılan bir tekniktir. Bu teknik, tüm değişkenlerden maksimum ortak varyansı çıkarmakta ve bunları ortak bir puana koymaktadır. Tüm değişkenlerin bir indeksi olarak, bu puan daha fazla analiz için kullanılabilir. Bu nedenle, faktör analizi aynı zamanda genel doğrusal modelin bir parçasıdır ve bu yöntem aynı zamanda birkaç varsayım ortaya koymaktadır: doğrusal ilişki vardır; çoklu bağlantı yoktur; ilgili değişkenleri analize dahil edilir; ve değişkenler ile faktörler arasında gerçek bir korelasyon vardır (Silva vd., 2019: 66).

Araştırma kapsamında yapısal eşitlik modellemesinden de faydalanılacaktır. Yapısal eşitlik modellemesinin en yaygın biçimindeki amacı, ölçülen değişkenlerin varyasyonunu ve kovaryasyonunu hesaba katmaktır. Yol analizi (örn. Regresyon), modelleri ve ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi, ortak faktörlerin göstergeleri olan gizil değişkenler ile ölçülen değişkenler arasındaki ilişki modellerini test etmektedir. Gizli büyüme eğrisi modelleri, başlangıç seviyesini (kesişme), değişim oranını (eğim), yapısal eğimleri ve varyansı tahmin etmektedir. Yapısal eşitlik modellemesinin özel durumları regresyon, kanonik korelasyon, doğrulayıcı faktör analizi ve tekrarlanan ölçüm varyans analizidir (Kline, 1998).

Özellikle kompleks modellerin test etmedeki kullanışlılığı, aracılık ve düzenleyicilik etkilerinin tespitini kolaylaştırması, çok sayıdaki analizi tek seferde yapması, ölçüm hatalarını hesaba katması, incelenen modeldeki ilişkilere ilişkin gerekli ise yeni düzenlemeler tavsiye etmesi gibi hususlardan dolayı yapısal eşitlik modellemesi yöntemi, birçok teorinin test edilmesinde ve yeni modellerin geliştirilmesi aşamalarında

kullanılmakta olan bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

YEM, genellikle daha az sayıda gözlemlenmemiş değişken açısından bir dizi gözlemlenen değişken arasında doğrusal model modellerini belirlemek, tahmin etmek ve değerlendirmek için kullanılan bir tekniktir. YEM, teori oluşturmak veya test etmek için kullanılabilir. YEM'i seçerken, bir teorinin gelişim aşamasını dikkate almaya özen gösterilmelidir. Keşif teknikleri, içsel bir yapıda anlamlı bir varyans miktarı olup olmadığını belirlemek ve açıklamak için çok uygundur. İlişkileri tahmin etmeye yönelik bileşen tabanlı yaklaşım nedeniyle, PLS gibi keşif teknikleri Tip I hataya daha az eğilimlidir ve genellikle ilk ilişki testleri için toplanan küçük, normal olmayan veri kümeleri için daha uygundur. Doğrulayıcı teknikler, iyi kurulmuş yapılar kümesinden türetilen teori oluşturmak için kullanılabilir. YEM tekniğinin keşif amaçlı ya da doğrulayıcı olmasına bakılmaksızın, ölçüm ve yapısal modelleri bütünleştirme yeteneğine sahiptir (Roberts, Thatcher ve Grover, 2010).

Bu bağlamda araştırma kapsamında YEM uygulamalarına ilişkin aşağıda belirtilen işlemler takip edilmektedir (Diana, 2006):

- Model spesifikasyonunu desteklemek için ilgili teori ve araştırma literatürünü gözden geçirme
- Bir model belirtme (örneğin diyagram, denklemler)
- Model tanımlamasını belirleme
- Modelde temsil edilen değişkenler için ölçümler seçimi
- Veri toplama
- Ön tanımlayıcı istatistiksel analiz yapmak (ör. Ölçekleme, eksik veriler, doğrusallık sorunları, aykırı değer tespiti)
- Modeldeki parametreleri tahmin etme
- Model uyumunu değerlendirme
- Anlamlıysa modeli yeniden tanımlama
- Sonuçları yorumlama ve sunma

Şimşek (2007) yol analizini, yapısal eşitlik modellemesinde ölçüm modelleri tarafından doğrulanan yapılar arasındaki ilişki ağlarının incelenmesi amacıyla kullanıldığını ifade etmiştir. Meydan ve Şeşen (2011), yol analizi yapmaktaki ana amacın; teorik modelde

var olan iki ya da daha fazla değişken arasında bulunan nedensel ilişkilerin test edilmesi; ayrıca, teorik yapılar arasında bulunan ilişkilerin tahmin edildiği gibi olup olmadığını bulmak adına yapılan doğrudan ya da dolaylı ilişkilerin karşılaştırılması ile sorulara cevap bulabilmektir.

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri ortaya koymak adına yol diyagramı ismi verilen grafikler yol analizi çalışmalarında kullanılmaktadır. Kullanılan grafikler yardımıyla sadece değişkenleri değil ayrıca var olan değişkenler arasındaki ilişkiler de kullanılan oklar yardımıyla gösterilmektedir. Gizil değişkenler ve gözlenen değişkenler olmak üzere yol analizi iki şekilde uygulanabilir. (Meydan ve Şeşen, 2011). Yapılan tez çalışmasında, daha güvenilir sonuçlar elde etmek adına gizil değişkenler ile yol analizi tercih edilmiştir.

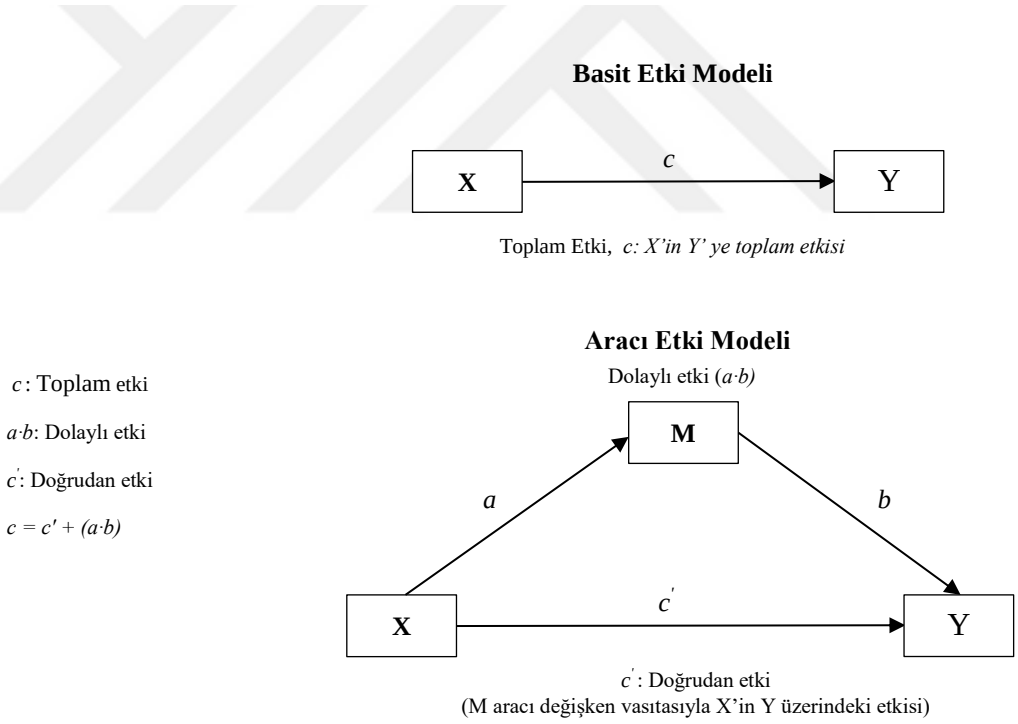
Diğer taraftan, yapısal eşitlik modellemesinde modelin uyumunun değerlendirilebilmesi adına kullanılmakta olan birçok uyum indeksleri bulunmaktadır. Oluşturmuş olduğumuz modelin veri seti ile uyum veya uyumsuzluğunu ortaya koymak adına birçok uyum indeksi kullanılarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu kapsamda birçok değer olmasına rağmen çalışmalarda çoğunlukla kullanılan değerler $\chi 2$, $\chi 2$ /sd, GFI, AGFI, NFI, IFI, CFI ve RMSEA değerleridir. Modelin genel uyumu için $\chi 2$ ve $\chi 2$ /sd değerlerine ve modelin karşılaştırmalı uyumunu belirlemek adına da NFI, IFI, CFI ve RMSEA değerlerine bakmak gerekmektedir. Aşağıda yer alan tabloda literatürde kullanılmakta olan başlıca uyum indeksleri ve referans değerleri gösterilmektedir (Medyan ve Şeşen, 2015).

Tablo 3.11. Literatürde Kullanılan Başlıca Uyum İndeksleri ve Referans Değerleri

Uyum İndeksleri	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**
CMIN/DF=$\chi 2$ (Ki-Kare Testi)	$0 \leq \chi 2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi 2 /sd \leq 5$
p anlamlılık değeri	$0,05 \leq p$	$0,01 \leq p$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	RMSEA ≤ 0,05	RMSEA ≤ 0,08
RMR (Artık Ortalamaların Karekökü)	RMR ≤ 0,05	RMR≤ 0,08
NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95
IFI (Artımlı Uyum İndeksi)	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95
TLI (Tucker Lewis İndeksi)	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95

Aracılık kavramı, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin (X) etkisinin üçüncü bir

değişken(ler) tarafından bir bağımlı değişkene (Y) aktarıldığını belirtmek için kullanılmaktadır. Literatürde çok sayıda çalışma sadece doğrudan etkileri değil, dolaylı etkileri olduğu düşünülen diğer ilişkileri de incelemiştir. Dolaylı etkilerin olduğu durumlarda aracı değişken adı verilen ve iki değişken arasındaki ilişkiyi kolaylaştıran üçüncü bir değişken vardır (MacKinnon, Fairchild ve Fritz, 2007). Aracı değişken, bir nedenin (bağımsız değişken) bir sonuç (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinin mekanizmasının anlaşılmasında çok yararlıdır. Bu nedenle, bir aracı analiz, etkinin bağımsız bir değişkenden bağımlı bir değişkene taşındığı aracılık sürecini tanımlamaya çalışılmaktadır (Muller, Judd ve Yzerbyt, 2005). Aracılık hipotezleri, bağımsız bir değişkenin (X) bir veya daha fazla etkileşen değişken(ler) veya aracı değişken(ler) (M) aracılığıyla bağımlı bir değişkeni (Y) nasıl etkilediğine ve bu etkinin yönüne cevap aramaktadır. Bu süreçte tek aracı değişkenli modeller basit/tek aracılı modeller olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Şekil 3.3, tek aracılık modelinin bir diyagramını sunmaktadır (Baron ve Kenny, 1986):



Şekil 3.3. Aracılık Modeli

Şekil 3.3'de X bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken Y arasındaki nedensellik ilişkisi tanımlanmakta ve X'in Y üzerindeki toplam etkisi c katsayısı ile gösterilmektedir. Bu şekilde a katsayısı, X'in aracı değişken M üzerindeki etkisini ifade eder; b katsayısı, X'in kısmi etkisi dışında M'nin Y üzerindeki etkisini gösterir; c katsayısı ise X'in M aracılığı ile Y üzerindeki etkisidir (Hayes, 2013).

Judd ve Kenny (1981) ve Baron ve Kenny (1986) tarafından sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalar daha sonraki çalışmalarda birçok araştırmacıyı aracılık modellerinden yararlanmaya yöneltmiştir. Bu konudaki en kapsamlı araştırma MacKinnon vd. (2002), literatürde çeşitli disiplinlerde yapılan çalışmalarda kullanılan 14 farklı aracılık analizi yöntemini araştırmıştır. Literatürdeki bu metodolojik çeşitlilik, aracı değişken etkisinin nasıl belirleneceğine ilişkin disiplinler arasında net bir fikir birliği olmadığını da göstermektedir.

Aracılık etkisinin istatistiksel analizinde; Baron ve Kenny'nin geleneksel yöntemi ile modern yaklaşım olarak ifade edilen bootstrap analiz yöntemi kullanılmaktadır.

Aracılık hipotezleri genellikle Baron ve Kenny (BK) yöntemine göre test edilmekte ve bu testin sonucuna göre kısmi veya tam aracılık kararı verilmektedir. Ayrıca modern yaklaşım olarak literatürde belirtilen bootsrap analiz yöntemi de kullanılmaktadır. Bu çalışmada kapsamında da bootsrap analiz yöntemi kullanılacaktır. BK yönteminde aracılık ilişkileri dört adımda (üç regresyon denklemi ile) kurulur. Baron ve Kenny (1986) bu adımları şu şekilde açıklamıştır:

1. X değişkeni, Y değişkenini önemli ölçüde tahmin eder (yol c).

2. X değişkeni, M'yi önemli ölçüde tahmin eder (a yolu).

3. X değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde M değişken(ler)i Y'yi önemli ölçüde yordamaktadır (H0: b=0).

4. M değişkeninin etkisi kontrol edildiğinde, X ve Y arasındaki ilişkide anlamlı bir azalma olur veya bu iki değişken arasındaki ilişki artık anlamlı değildir (H0: c'=0).

Bu yönteme göre, c katsayısındaki azalma ne kadar büyükse, aracılık derecesi o kadar büyük olur. c' katsayısının sıfır veya sıfıra çok yakın olması aracı değişkenin varlığına, c' katsayısındaki daha küçük bir azalma (sıfıra yaklaşmadan) birden fazla aracı değişken olabileceğini düşündürmektedir. Sonuç olarak, Baron ve Kenny'nin yaklaşımı, tam/mükemmel arabuluculuk (X'in Y üzerindeki tüm etkisi M aracılığıyladır) ve kısmi aracılık (X'in Y üzerindeki etkisinin yalnızca bir kısmı M aracılığıyladır) arasında bir ayrım yapmaktadır. M'nin etkisi kontrol edildiğinde, X ve Y arasındaki ilişki tamamen ortadan kalkıyorsa, veriler tam aracılık hipotezini doğruluyorsa ve ilişki hala mevcut ancak önemli ölçüde azalmışsa, bu durum kısmi aracılık hipotezini desteklemektedir (Pardo ve Moran, 2013).

Bootsrap yönteminde, oluşturulan ana veri setinden rastgele yeni gözlem setleri aracılığı ile analiz yapılmaktadır ve bu yöntemin daha güvenilir olduğu belirtilmektedir. En az 2000 ve tercihen 5000 yeniden örneklem alınarak güvenilir tahminler yapılabilmektedir. Gürbüz (2019: 106-109), aracılı etkisinin veya dolaylı etkinin istatiksel ispatlanabilir olabilmesi için aşağıda yer alan adımların takip edilmesi gerektiğini belirtmiştir:

1. X'in Y üzerindeki etkisi test edilir. Bu c yolunun normalde anlamlı olması beklenir. Fakat c yolunun anlamsız olması, aracılık etkisinin olmadığını göstermez.

2. X'in M üzerindeki etkisi test edilir. Bu a yolunun normalde anlamlı olması beklenir. Fakat a yolunun anlamsız olması, aracılık etkisinin olmadığını göstermez.

3. M, X birlikte analize dâhil edilerek; M'nin Y üzerindeki etkisi test edilir. Bu b yolunun normalde anlamlı olması beklenir. Fakat b yolunun anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığını göstermez.

4. X in M aracılığıyla Y değişkeni üzerindeki dolaylı etkisi (a·b), bootstrap tekniği ile test edilmelidir. Bootstrap analiz sonuçlarına göre %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırlar 0 (sıfır) değerini içermiyorsa; aracılık etkisinden ya da dolaylı etkiden söz edilebilir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapılan araştırmanın bu bölümünde otel işlemelerinden elde edilen verilerin analizi yapılacak ve ortaya çıkan bulgular neticesinde yorumlamalar yapılacaktır. Öncelikle bu bölümde, saha araştırmasına katılanların demografik özellikleri ile ilgili birtakım bilgilere ortaya konmuştur. Sonraki aşamada araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılacaktır. Son olarak ise, değişkenler arsında kurulan ilişkiler ve farklıkları ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. KATILIMCILARA VE OTEL İŞLETMELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, verilerin toplandığı katılımcılara ve çalıştıkları otel işletmelerine ilişkin bir takım özelliklere ait bulgular sunulmaktadır.

4.1.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Anket formunu dolduran otel işletmeleri yöneticilerine ilişkin demografik veriler Tablo 4.1'de sunulmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Bireysel Veriler		**F**	**%**
Cinsiyet	Kadın	63	19,9
	Erkek	254	80,1
	Toplam	317	100.0
Yaş	20-39	55	17,4
	30-39	145	45,7
	40-49	82	25,9
	50-59	27	8,5
	60 ve üzeri	8	2,5
	Toplam	317	100,0
Katılımcıların Eğitim Durumu	Lise	48	15.1
	Önlisans	20	6,3
	Lisans	228	71,9
	Lisansüstü	21	6,6
	Toplam	317	100.0
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışılıyor	0-4 Yıl	126	39,7
	5-9 Yıl	88	27,8
	10-14 Yıl	44	13,9
	15-19 Yıl	28	8,8
	20 Yıldan Fazla	31	9,8
	Toplam	317	100,0

Tablo 4.2. (devam) Katılımcılara İlişkin Bulgular

Katılımcıların Bulundukları Otel İşletmesinde Çalışma Süreleri	1 Yıldan Az	25	7,9
	1-3 Yıl	98	30,9
	4-6 Yıl	102	32,2
	7-10 Yıl	52	16,4
	10 Yıldan Fazla	40	12,6
	Toplam	317	100,0

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %19,9 kadın ve %80,1 erkektir. Bu oran çalışmaya katılan otel yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir. Anket formunu dolduran yönetcilerin, %17.4'ü 20-29 yaş aralığında, %45.7'si 30-39 yaş aralığında, %25,9'u 40-49 yaş aralığında, %8.5'i 50-59 yaş aralığında ve son olarak %2.5'i 60 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların %15.1'i lise mezunu, %6.3'ü önlisans mezunu, %71,9'u lisans mezunu ve %6.6'sı da lisansüstü eğitim mezunudur. Bu sonuçlar araştırma kapsamında veri alınmış otel yöneticilerinin büyük kısmının lisans mezunu olduğunu göstermektedir. Katılımcılar kaç yıldır aynı pozisyonda çalışmakta olduklarını; %39.4'ü 0-4 yıl, %27.8'i 5-9 yıl, %13.9'u 10-14 yıl, %8.8'i 15-19 yıl ve %9,8'i ise 20 yıl ve üzeri olarak belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin halen bulundukları oteldeki çalışma sürelerine bakıldığı zaman; %7,9'nun 1 yıldan az, %30,9'nun 1-3 yıl arası, %32,2'nin 4-6 yıl arası, % 16,4'ünün 7-10 yıl arası ve %12,6'sının 10 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Aynı pozisyonda çalışma süresi verilere bakıldığı zaman otel işletmelerindeki personel devir hızının fazla olduğu söylenebilir.

4.1.2. Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler

Tablo 4.2'de araştırma anketini doldurmuş otel işletmelerine ait özellikler yer almaktadır.

Tablo 4.3. Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler

		F	%
Otelin Faaliyet Yılı	0-4 Yıl	53	16,7
	5-9 Yıl	129	40,7
	10-14 Yıl	11	3,5
	15-19 Yıl	47	14,8
	20 Yıldan Fazla	77	24,3
	Toplam	317	100,0
Otelin Statüsü	Uluslararası bir zincire bağlı otel işletmesi	90	28,4
	Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi	36	11,4
	Ulusal otel işletmesi (A.Ş.)	73	23,0
	Ulusal Şahıs Otel İşletmesi (Bağımsız)	118	37,2

Tablo 4.4. (devam) Otel İşletmelerine İlişkin Özellikler

Gelir Müdürü Mevcudiyeti	Evet	152	47,9
	Hayır	165	52,1
	Toplam	317	100,0

Araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinin genel özeliklerine bakıldığı zaman; otellerin faaliyet yılları, %16.7'si 0-4 yıl, %40.7'si 5-9 yıl, %3.5'i 10- 14 yıl, %14.8'i 15-19 yıl ve %24,3'ü 20 yıl olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan otel işletmelerinin %28,4'ü Uluslararası bir zincire bağlı otel işletmesi, %11.4'ü Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi, %37.2'si Ulusal otel işletmesi (A.Ş.) ve %37.2'si Ulusal Şahıs Otel İşletmesidir. Araştırmanın verilerine bakıldığı zaman otellerin büyük bir kısmının ulusal otel işletmeleri olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı otellerde gelir yönetimi ile ilgili bir yazılımın kullanılıp kullanılmadığı ile ilgili sorulan soruya, yöneticilerin %56,8'i evet cevabını ve %43.2'si de hayır cevabını vermişlerdir. Bu oranlar araştırmaya konu olan otellerdeki gelir yönetimi yazılımı kullanım oranının çok yüksek olmadığını göstermektedir. Otellerin %47,9'unda gelir müdürü var iken, %52.1'inde gelir müdürü bulunmamaktadır. Bu oran gelir yönetimi yazılımı oranları ile benzerlik göstermektedir.

4.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

4.2.1. Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın değişkenleri olan gelir yönetimi teknik yetenekleri, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini hareketle ölçmek için adına faktör analizleri yapılmıştır. Ayrıca, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek adına Cronbach Alfa sayısından yararlanılmıştır.

Aşağıda yer alan tabloda çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.5. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	**Boyutları**	**İfade Sayısı**	**Cronbach Alfa (A) Değerleri**
Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri (0,892)	Pazar Bölümlendirme	5	0,797
	Fiyatlandırma	7	0,710
	Talep Tahmin	6	0,802
	Kapasite Tahsisi	6	0,768
	Bilgi Teknolojieri	4	0,842
Müşteri İlişkileri Yönetimi (0,898)	Müşteri Odaklılık	4	0,803
	MİY Organizasyonu	5	0,832
	Bilgi Yönetimi	4	0,778
	Teknoloji Tabanlı MİY	5	0,859
Firma Performansı		10	0,845

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda Cronbach alpha değerinin 0,70 ve üzeri seviyelerde olması güvenilirlik için yeterli görülmektedir (Nakip, 2006: 146). Tablo 4.3 incelendiği takdirde araştırmada kullanılan gelir yönetimi teknik yetenekleri, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ölçeklerinin güvenirliklerinin kabul edilen seviyede olduğu görülmüştür.

4.2.2. Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan gelir yönetimi teknik yetenekleri, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı değişkenlerine ilk olarak keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Aşağıdaki bölümlerde bu değişkenler ile ilgili bulgular paylaşılmıştır.

4.2.2.1. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Açımlayıcı Faktör Analizi

Gelir yönetimi teknik yetenekleri ile ilgili faktör analizi ve açıklanan varyans sonuçları tablo 4.4'de gösterilmektedir.

Tablo 4.6. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın Aracı Değişkeni			**üş Faktör Yükleri**	**Varyans %**	**Birikimli Varyans %**
Talep Tahmin	TT1	Rakiplerimize göre otelimizin talep tahminleri daha doğru çıkmaktadır.	,653	12,032	12,032
	TT2	Talep tahminleri gelişmelere göre düzenli olarak güncellenir.	,711		
	TT3	İş ile ilgili verilecek kararlarda çeşitli kaynaklardan gelen talep tahminlerini kullanıyoruz.	,575		
	TT4	Talep tahminlerinde doğru ve güncel verileri kullanırız.	,594		
	TT5	Otelimiz, rezervasyondan vazgeçen ve rezervasyon talebi reddedilen müşterileri doğru bir şekilde takip etmektedir.	,702		
	TT6	İşletme kararları alınırken öngörülen talep tahminlerini göz önünde bulundururuz	,593		

Tablo 4.7. (devam) Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Faktör Analizi Sonuçları

Pazar Bölümlendirme	PB1	Müşterilerimizi, işletme stratejimize uygun olarak gruplandırılırız.	,719	11,916	23,948
	PB2	Benzer satın alma özelliklerine göre müşterileri kategorize ederiz.	,796		
	PB3	Tanımlanabilir özelliklerine göre sınıflandırılmış müşteri gruplarımız vardır.	,700		
	PB4	Farklı müşteri gruplarını dikkate alarak, her grup için otelimizin tanıtımını farklılaştırıyoruz.	,650		
	P5	İyi tanımlanmış pazar bölümlerine sahip olup olmadığımızı düzenli olarak gözden geçiriyoruz.	,696		
Bilgi Teknolojileri	BT 1	Bilgi Teknolojilerimiz (IT) gelir yönetimi sistemini yeteri kadar desteklemektedir.	,763	11,394	35,342
	BT 2	Rutin Gelir Yönetimi görevlerini tamamlamak için bilgisayar sistemimizde çözümler oluşturuyoruz.	,798		
	BT 3	Gelir Yönetimi Bilgi Teknolojileri sistemi otelimizin ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	,729		
	BT 4	Rezervasyonlarımız ve gelir yönetimi sistemi gerçek zamanlı olarak entegre edilmiştir.	,784		
Kapasite Tahsisi	KT 2	Gruplar için karlı, analitik esaslı rezervasyon kararları verecek araçlarımız vardır.	,643	10,882	46,224
	KT 3	Müşterilere mantıklı bir şekilde fazla rezervasyon yapmakta, nadiren rezervasyonsuz gelen müşterilerin de geliri artırma hedefimizin bir parçası olduğunu anlamaktayız.	,637		
	KT 4	Otelimiz, haftanın belirli bir gecesinde sürekli olarak dolmaktadır.	,702		
	KT 5	Belirli müşterilerin değerini analiz ederken, oda fiyatına ek olarak müşterilerin diğer harcamaları (yemek, içecek, spa vb.) da hesap edilir.	,687		
	KT 6	Önemli müşterilerimizi her zaman ağırlayabileceğimiz odalarımız vardır.	,622		
Fiyatlandırma	F1	Oda fiyatları belirlenirken, belirlenecek fiyatın müşteri memnuniyetine etkisi ile kısa vadeli gelire etkisini birlikte düşünürüz.	,582	8,971	55,195
	F2	Otelimizin oda fiyatlarını ayarlamak için kullandığı etkili bir politikası vardır.	,452		
	F3	Oda fiyatlarımızı, odanın müşteri gözündeki değerine göre belirleriz.	,697		
	F4	Oda fiyatlarına karar verirken rakipleri de dikkate alırız.	,652		
	F5	Oda fiyatları belirlenirken müşterilerin fiyat değişimine vereceği tepkiyi dikkate alırız.	,618		

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Verimax; KMO Örneklem Yeterliliği: %0,854; p=0,000(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum

Açımlayıcı faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanması için Kaiser-MayerOklin (KMO) değeri önem taşımaktadır. KMO değeri, 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. KMO'nun değeri eğer 1'e yakın ise, değişkenler arası ilişkilerin daha kesin bir şekilde belirlenebilmekte ve yapılacak olan faktör analizinin de güvenilir sonuçlar sağlamasın beklenmektedir (Field, 2009).

Tablo incelendiğinde, otel işletmelerinin gelir yönetimi teknik yetenekleri ile ilgili

boyutları belirlemek adına faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda KMO ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,854. Bartlett Testi sonucu p<0,001). Bu değer, literatürdeki birçok kaynağa göre geçerli bir değer olarak kabul edilmektedir (Field, 2009; Pallant, 2013)

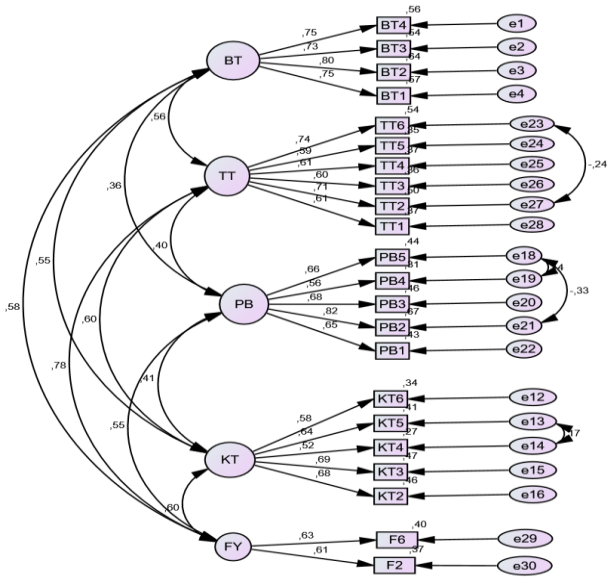
Gelir yönetimi teknik yeteneklerinin faktör analizinde, varimax dönüştürmesi kullanılmış ve ilgili faktörlerin çıkarılması sağlanmıştır. İlk adımda gelir yönetimi teknik yeteneklerinin 6 boyuttan oluştuğu gözlemlenmiş ancak birden fazla faktöre az farklarla yüklenen maddeler: s19, s11 ve s12 maddeleri analizlerden çıkartılmıştır. Analiz sonuçlarına göre gelir yönetimi teknik yetenekleri faktörünün 6 boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Tabachnick ve Fidell'e (2007) göre, faktör yükü.30 veya daha büyük olmalıdır çünkü daha düşük herhangi bir değer değişkenler arasında gerçekten zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Az faktör yükü ile yüklenen maddeler çıkarıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmış ve gelir yönetimi teknik yeteneklerinin beş boyuttan oluştuğu görülmüştür. Faktör analizinde açıklanan varyans tablosu önemlidir. Açıklanan varyansın %50'yi geçmesi faktör analizinde önemli bir kriterdir. Eğer çalışma kapsamıdna oluşturulan faktör yapısı değişken varyansının %50'sinden azını açıklıyor ise temsil yeteneğinin olmadığı söylenebilir (Yaşlıoğlu, 2017:77). Araştırma kapsamında, açıklanan varyans oranının da 55,195 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara neticesindee değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu ve faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir.

4.2.2.2. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bağımsız değişkenine yol analizi yapılmadan önce doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda belirlenen standartlaştırılmış değerler aşağıdaki şekilde verilmiştir.

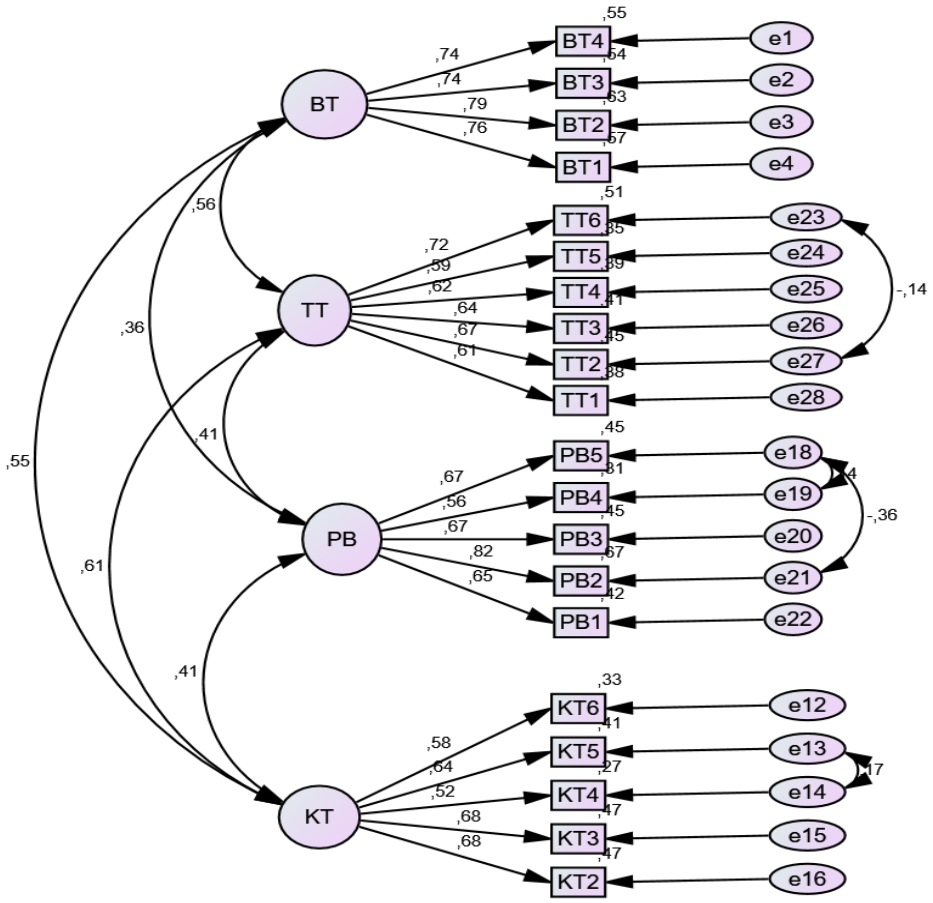
Gelir yönetimi teknik yeteneklerinin Pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, talep tahmini, kapasite tahsisi ve bilgi teknolojileri boyutlarına yönelik yapılan birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgulara aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 4.1. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Amos programı kullanılarak gelir yönetimi teknik yetenekleri değişkenleri için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan durum şekil 4.1'de gösterilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinin bir parçası olarak, her bir madde için faktör yüklerine bakılmış ve düşük faktör (<,50) ile yüklenmiş maddeler modelden çıkarılmıştır. Kapasite tahsisine ait KT1 maddesi düşük faktör değeri nedeni ile modelden çıkarılmıştır.

Bir şeyin faktör olarak adlandırılabilmesi için en az 3 değişkene sahip olması gerekmektedir, ancak bu çalışmanın tasarımına da bağlıdır. Genel bir kılavuz olarak, 2 veya daha az değişkene sahip döndürülmüş faktörler dikkatle yorumlanmalıdır. 2 değişkenli bir faktör, yalnızca değişkenler birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğunda (r > .70), ancak diğer değişkenlerle oldukça ilişkili olmadığında güvenilir kabul edilir. (Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu nedenle, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iki değişkene düşen ve faktör yükleri r > .70'den küçük olan Fiyatlandırma boyutu modelden çıkarılmıştır.



Şekil 4.2. Dört Boyutlu Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.8 Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri Uyum İndeksleri Değerleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	1,545	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	0,042	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,910	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,958	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,958	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,959	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

Doğrusal faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum indeks değerleri incelendiğinde; modelin anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu için modelin geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu ifade edilebilmektedir. Ölçüm modelinin CMIN/DF ($\chi 2$ değeri)= 1,545 ve RMSEA= ,042 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,910; CFI=,958; IFI=,958 ve TLI=,959 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Gelir yönetimi teknik yeteneklerinin geçerli bir model olduğu görülmektedir.

4.2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Faktör Analizi

Müşteri ilişkileri ile ilgili faktör analizi ve açıklanan varyans sonuçları tablo 4.4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.9 Müşteri İlişkileri Yönetimi Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın Aracı Değişkeni			**Döndürülmüş Faktör**	**Varyans %**	**Birikimli Varyans %**
Teknoloji Tabanlı MİY	TTCRM1	Otelimiz bilgisayar teknolojisi kullanarak müşteri ilişkileri geliştirme konusunda müşterilerine teknik destek sağlayacak uygun teknik personele sahiptir.	,880	18,636	18,636
	TTCRM2	Otelimiz müşterilerine hizmet vermek üzere uygun yazılıma sahiptir.	,783		
	TTCRM3	Otelimiz müşterilerine hizmet vermek üzere uygun donanıma sahiptir.	,764		
	TTCRM4	Bireysel müşteri bilgileri müşteri ile kontağa geçilebilecek her temas noktasında mevcuttur.	,709		
	TTCRM5	Otelimiz müşterilerimizin bilgilerini içeren kapsamlı bir veri tabanına sahiptir.	,658		
MİY Organizasyonu	CRMO1	Otelimiz müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli olan satış, pazarlama uzmanlığı ve ilgili kaynaklara sahiptir.	,765	16,495	35,132
	CRMO2	Çalışanlarımızın eğitim programları müşterilerle yeni ilişkiler kurmak ve onlarla var olan ilişkileri kuvvetlendirecek yetenekleri geliştirmek üzere tasarlanmıştır.	,757		
	CRMO3	Otelimiz müşteri kazanma, geliştirme, müşteriyi elde tutma ve yeniden aktif ilişkiler geliştirme üzerine net iş hedefleri oluşturmuştur.	,674		
	CRMO4	Çalışan performansı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteriye başarılı bir şekilde hizmet verilmesi baz alınarak ölçülür ve ödüllendirilir.	,671		
	CRMO5	Organizasyon yapımız müşteriyi merkeze alacak şekilde titizlikle tasarlanmıştır.	,655		

Tablo 4.10. (devam) Müşteri İlişkileri Yönetimi Faktör Analizi Sonuçları

Müşteri Odaklılık	MO1	Sunduğumuz ürün ve hizmetleri müşterimize özel hale getirmek üzere önemli müşterilerimizle bireysel olarak sürekli diyalog halinde çalışırız.	,794	14,335	49,466
	MO2	Otelimiz önemli müşterilerine kendilerine özel hizmet ve ürünler sunmaktadır.	,792		
	MO3	Otelimiz önemli müşterilerinin ihtiyaçlarını öğrenmek için çaba sarf eder.	,745		
	MO4	Otelimizin müşterileri bir ürün / hizmet üzerinde değişiklik istediklerinde, ilgili departmanlar bu isteği gerçekleştirmek üzere koordine olmaya çaba gösterir.	,632		
Bilgi Yönetimi	BY1	Otelimizin çalışanları, müşterilere duyarlı bir şekilde yardımcı olmaya isteklidir.	,770	13,862	63,329
	BY2	Otelimiz önemli müşterilerimizin ihtiyaçlarını bilgi edinme / öğrenme yolu ile tümüyle anlar.	,754		
	BY3	Otelimiz önemli müşterilerimize bizimle sürekli, iki yönlü iletişim sağlamak için kanallar sunmaktadır.	,731		
	BY4	Müşteriler otelimizin çalışanlarından hızlı bir hizmet bekleyebilir.	,705		

Açımlayıcı faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanması için Kaiser-MayerOklin (KMO) değeri önem taşımaktadır. KMO değeri, 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. KMO'nun değeri eğer 1'e yakın ise, değişkenler arası ilişkilerin daha kesin bir şekilde belirlenebilmekte ve yapılacak olan faktör analizinin de güvenilir sonuçlar sağlamasın beklenmektedir (Field, 2009).

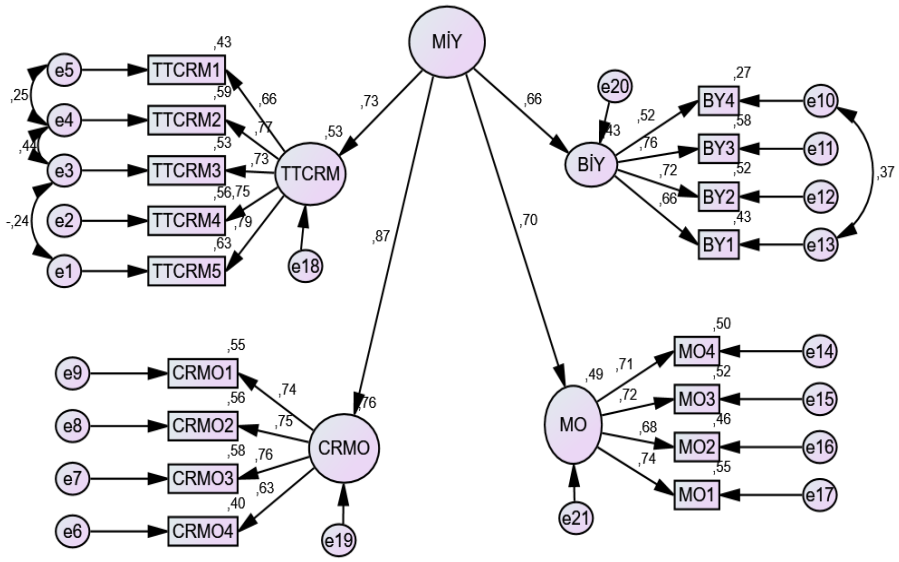
Tablo incelendiğinde, otel işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi ilgili boyutların belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin, KMO ve Bartlett değeri 0,872 ve Bartlett Testi sonucu p <0,01 çıktığından dolayı faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.). Bu değer, literatürdeki birçok kaynağa göre geçerli bir değer olarak kabul edilmektedir (Field, 2009; Pallant, 2013).

Müşteri ilişkileri yönetimi faktör analizi için varimax dönüşüm tekniği kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda maddelerin müşteri ilişkileri yönetiminin 4 alt boyutun altında toplandığı ve varyans açıklama oranının 63,329 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermekte ve faktör analizi uygulanabileceği anlamına gelmektedir.

4.2.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bağımlı değişkenine yol analizi yapılmadan önce ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda belirlenen standartlaştırılmış değerler aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin müşteri odaklılık, teknoloji tabanlı MİY, bilgi yönetimi ve MİY organizasyonu boyutlarına yapılan ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgulara aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 4.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.7'de müşteri ilişkileri yönetimine uygulanan ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri yer almaktadır.

Tablo 4.11 Müşteri İlişkileri Yönetimi Uyum İndeksleri Değerleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	2,366	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	0,066	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,900	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,936	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,936	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,921	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

Doğrusal faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum indeks değerleri incelendiğinde; modelin anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu için modelin geçerli ve istatistiksel

olarak anlamlı bir model olduğu ifade edilebilmektedir. Ölçüm modelinin CMIN/DF ($\chi 2$ değeri)=2,366 ve RMSEA= ,066 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,900; CFI=,936; IFI=,936 ve TLI=,921 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Müşteri İlişkileri Yönetimi modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

4.2.2.5. Firma Performansı Açımlayıcı Faktör Analizi

Firma Performansı ile ilgili faktör analizi ve açıklanan varyans sonuçları tablo 4.8'de gösterilmektedir.

Tablo 4.12 Firma Performansı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın Aracı Değişkeni			**Döndürülmüş**	**Varyans %**	**Birikimli Varyans %**
Pazarlama Performansı	PP1	Müşteri Memnuniyeti	718	34,790	34,790
	PP2	Müşteri Güveni	770		
	PP3	Müşteri Sadakati	796		
	PP4	İş gören Memnuniyeti	764		
	PP5	Çalışanların Eğitimi	727		
	PP6	Yenilik Sayısı	732		
Finansal Performans	FP1	Doluluk Oranı	,807	28,249	63,039
	FP2	Ciro Karlılığı	,866		
	FP3	Sermaye Karlılığı	889		
	FP4	Yatırımın Geri Dönüşü	723		

Performansı ölçmek için hazırlanan ölçeğe faktör analizi uygulandığı zaman, özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktörün varlığı görülmüştür. Analiz sonucu ortaya çıkan bu iki faktör, toplam varyansın 63,039'ünü açıklamaktadır. 6 adet ide birinci faktörün altında ve 4 faktör ise ikinci faktörün altında yer almaktadır. Oluşan bu iki faktör finalsal ve pazarlama ile ilgili göstergeleri bulundurmaktadırlar. Bu nedenle, pazarlama göstergelerini barındıran faktöre, 'Pazarlama Performansı' adı verilmiştir. İkinci faktör ise finansal göstergeleri içinde barındırdığından dolayı 'Finansal Performans' adı ile adlandırılmıştır.

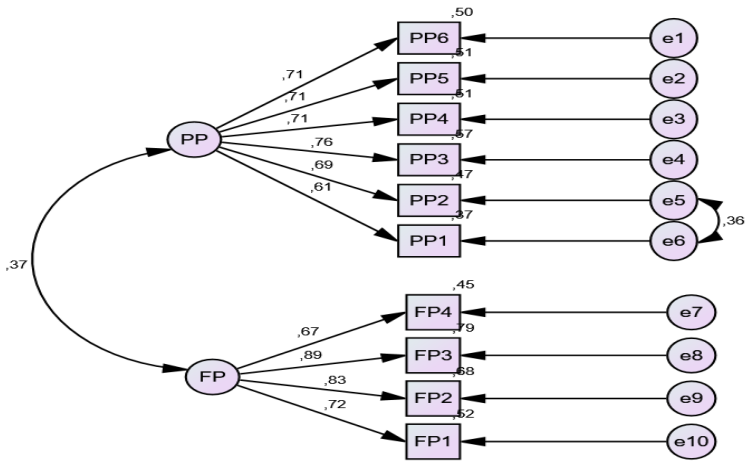
Otel işletmelerinin firma performansı ilgili boyutlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin, KMO ve Bartlett değeri 0,840 ve Bartlett Testi sonucu p <0,01 çıktığından dolayı faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.). Bu değer, literatürdeki birçok kaynağa göre geçerli bir değer olarak kabul edilmektedir (Field, 2009; Pallant, 2013)

Firma performansı faktör analizi için varimax dönüşüm tekniği kullanılmıştır. Faktör varyans açıklama oranının 63,039 olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar değişkenler arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermekte ve faktör analizi uygulanabileceği anlamına gelmektedir.

4.2.2.6. Firma Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden olan Firma Performansına yol analizi yapılmadan önce birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda belirlenen standartlaştırılmış değerler aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Firma Performansının Finansal Performans ve Pazarlama Performansı boyutlarına yapılan birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgulara aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 4.4. Firma Performansı Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.13 Firma Performansı Uyum İndeksleri Değerleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	2,844	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	,076	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,935	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,957	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,957	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,941	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

Doğrusal faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum indeks değerleri incelendiğinde; modelin anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu için modelin geçerli ve istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu ifade edilebilmektedir. Ölçüm modelinin CMIN/DF (χ2 değeri)=2,844 ve RMSEA= ,076 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,935; CFI=,957; IFI=,957 ve TLI=,941 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Firma Performansı modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

4.3. GELİR YÖNETİMİ TEKNİK YETENEKLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ARACILIK ETKİSİNİN TEST EDİLMESİ

Bu kısımda araştırmanın bağımsız değişkenleri olan gelir yönetimi teknik yeteneklerinin firma performansına etkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi test edilecektir. Gelir yönetimi teknik yetenekleri pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, talep tahmini, kapasite tahsisi ve bilgi teknolojilerinden oluşmaktadır. Bu araştırmanın literatür bölümünde detaylı bir şekilde bahsedildiği gibi, gelir yönetimi, müşterileri satın alma amaçlarına göre farklı kategorilere ayırarak arz ve talebi karşılamak ve bir firmanın gelirlerini artırmak için kapasiteyi farklı kategorilere dağıtmak için etkili bir

araçtır. Diğer bir ifadeyle, sınırlı sayıdaki kaynakların uygunluklarının ve fiyatlarının kârlılığı arttırmak amacıyla sayısal tekniklerin de yardımıyla uygulandığı bir yöntemdir.

Bu bilgilerden hareketle, gelir yönetimi uygulayan otellerin rakiplerine göre firma performansının farklı olması beklenmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi de otellerin gelirlerini artırmak adına kullanmakta oldukları başka bir araçtır. Müşteri ilişkileri yönetimi ve gelir yönetimini birlikte ele alan ya da ayrı olgular olarak değerlendiren otel işletmelerinin firma performanslarının da farklı olması öngörülmektedir. Bu değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin oluşturulma süreci yöntem bölümünde belirtilmiştir. Ayrıca,, her bir değişkenin öncelikle ölçeklerin yapı geçerliliğini gösteren ve verileri özetleyen Keşfedici Faktör analizine yer verilecektir. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçeklerin, güvenilirliklerini gösteren Cronbach Alfa sayısına da yer verilecektir. Sonrasında ise, Yapısal Eşitlik Modellemesi ile her bir değişken için doğrulayıcı faktör analizi ve bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına için yol analizi uygulanmıştır.

4.3.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Toplanan veri setinin çalışma için uygunluğunu belirleyebilmek adına güvenirlilik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Daha sonra, keşifsel faktör analizi aracılığı ile verilerin araştırmada ölçülmek istenen kavramları doğru temsil edip etmediği belirlenmiştir. Örneklem yeterliliği testi (KMO) ve Bartlett küresellik testi sonucunda verilerin uygunluğu tespit edilmiştir. Ayrıca, güvenirlik katsayısı olan Cronbach Alpha değerleri belirlenmiş ve oldukça yüksek katsayıda oldukları gözlemlenmiştir.

Bu bölümde ölçeklerin geçerliliğini daha derinlemesine incelemek adına Yapısal Eşitlik modeli kullanılmış ve bu amaç doğrultusunda AMOS paket programı aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında araştırma modelini oluşturan gelir yönetimi teknik yetenekleri, müşteri ilişkileri yönetimi ve firma performansı ile ilgili ölçüm modelleri geliştirilmiştir. Her bir değişken için oluşturulan modeller aşağıda ayrıntıları ile sunulmaktadır.

4.3.2. Path (Yol) Analizleri İle İlgili Bulgular

Yol (Path) analizi, nicel değişkenler arasındaki yapısal ilişkiyi belirlemektedir. Ayrıca, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki toplam etkilerinin hangi oranda

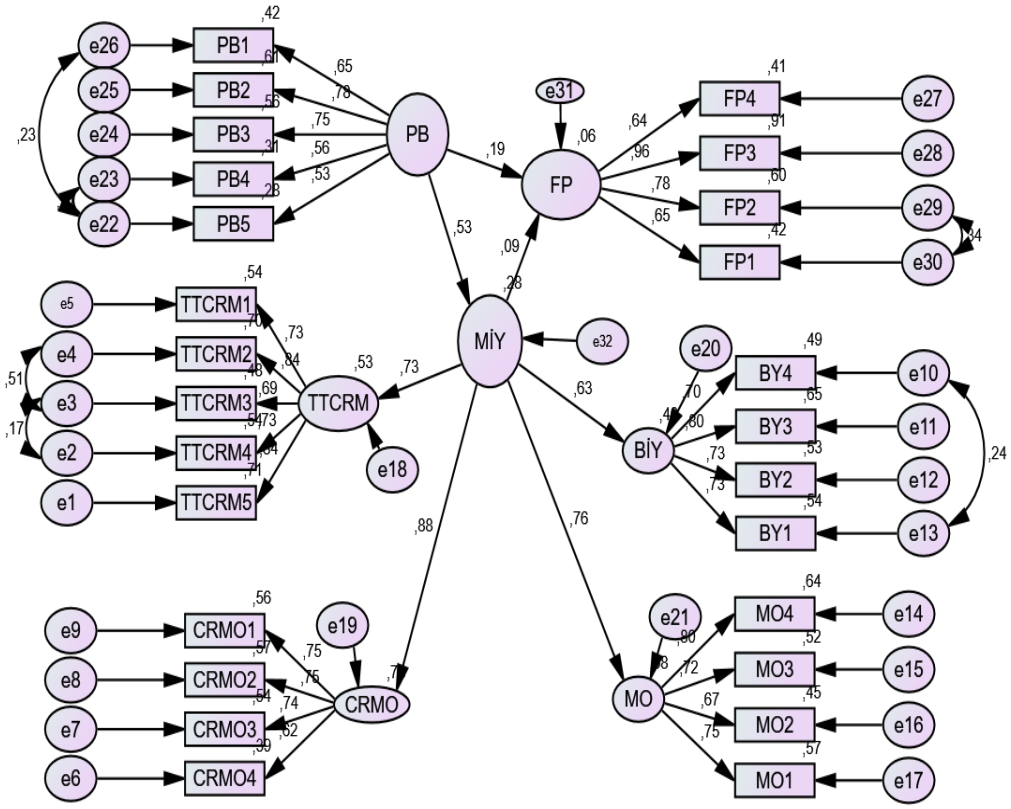
doğrudan ve dolaylı olarak etki gösterdiğini belirlenmekte kullanılan bir yöntem olarak ifade etmişlerdir (Okyay vd. 2012). Path kat (p) sayısı, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisini gösteren standartlaştırılmış rengresyon katsayısıdır (Karagöz, 2016: 1069). Path analizi yapılırken üç tür etkiden söz edilebilir; doğrudan, dolaylı ve toplam etki. Bir değişkenin her hangi bir aracı olmaksızın etki etmesine doğrudan etki, bir değişkeninin başka bir değişkeni üçüncü bir değişken (aracı değişken) vasıtasıyla etkilemesine dolaylı etki denmektedir. Toplam etki ise, doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamını ifade etmektedir (Karagöz, 2016: 1069). Araştırma kapsamında bağımsız değişken olan gelir yönetimi teknik yeteneklerinin firma performansına etkisinde aracı değişken olan müşteri ilişkileri yönetiminin rolü test edilecektir.

Gelir yönetimi teknik yetenekleri ile firma performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık rolü üç aşamadan oluşan yöntem ile test edilecektir. Bu aşamalar, bağımsız değişkenin (gelir yönetimi teknik yetenekleri) bağımlı değişken (firma performansı) üzerindeki etkileri, bağımsız değişkenin (gelir yönetimi teknik yetenekleri) aracı değişken (müşteri ilişkileri yönetimi) üzerindeki etkileri ve aracı değişkenin (müşteri ilişkileri yönetimi) birinci aşamadaki modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (gelir yönetimi teknik yetenekleri) bağımlı değişkene (firma performansı) olan etkilerini azaltıp azaltmadığı ve aracı değişkenin (müşteri ilişkileri yönetimi) bağımlı değişken (firma performansı) üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır. Aşağıda araştırmaya konu olan hipotezler ve bu hipotezlerinin kabul edilip edilmediği gerekçeleri ile açıklanacaktır.

4.3.3. Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri ile Firma Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

4.3.3.1. Pazar Bölümlendirme ile Firma Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Pazar Bölümlendirme ile firma performansı ilişkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini ortaya koymak için yol analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan çıktıda yol analizinin değişkenler arasındaki standartlaştırılmış doğrudan etkileri gösterilmiştir.



Şekil 4.5. Pazar Bölümlendirme ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi

Aşağıda yer alan tabloda bu modele ilişki uyum indeksleri gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerine göre, oluşturulan model genel uyum, karşılaştırmalı uyum ve mutlak uyum açısından iyi durumdadır.

Tablo 4.14 Pazar Bölümlendirme ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	2,021	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	0,059	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	0,901	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	0,921	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	0,922	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	0,91	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

İlk olarak; aracı değişken olmadan pazar bölümlendirme yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda pazar bölümlendirme finansal performans üzerinde (β=0,35, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha sonra, müşteri ilişkileri yönetimi modele aracı değişken olarak dahil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinin aracı kullanılarak elde edilen sonuçlarına göre pazar bölümlendirmenin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β=0,53, $p<0,05$). Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin de finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,09, $p<0,05$). Müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin modele dahil edilmesi ile Pazar bölümlendirme teknik yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,19, $p<0,05$).

Yol analizi sonucunda, ölçüm modelinin CMIN/DF (χ2 değeri)= 2,021 ve RMSEA= ,059 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,901; CFI=,921; IFI=,922 ve TLI=,910 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Firma Performansı modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

Gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre, pazar bölümlendirme değişkeni firma performansı ve müşteri ilişkilerini doğrudan farklı katsayılar ile etkilemekteyken, müşteri ilişkileri yönetiminin de finansal performansı doğrudan etkilediği görülmektedir. Pazar bölümlendirme değişkeninde meydana gelen bir birimlik değişim doğrudan finansal performansta 0,19 birimlik ve müşteri ilişkileri yönetiminde 0,53 değişime neden olmaktadır. Bunun yanında, Pazar bölümlendirme değişkeninin finansal performans üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeni üzerinden dolaylı etkileri de vardır. Aşağıda yer alan tabloda dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4.15 Pazar Bölümlendirmenin Finansal Performansa Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Tahmin Değişkenleri	**Sonuç Değişkenleri**			
	Müşteri İlişkileri Yönetimi		Finansal Performans	
	β	*SH*	*β*	*SH*
Pazar Bölümlendirme (c yolu)	-	-	0,344	,112
R^2	-		0,58	
Pazar Bölümlendirme (a yolu)	0,584*	0,105	-	-
R^2	0,283		-	-
Pazar Bölümlendirme (c' yolu)	-	-	0,273*	0,125
Müşteri İlişkileri Yönetimi (b yolu)	-	-	0,122*	0,110
R^2	-		0, 64	
Dolaylı Etki			0,074*	[0,132 ~ 0,542]

*p < 0,05

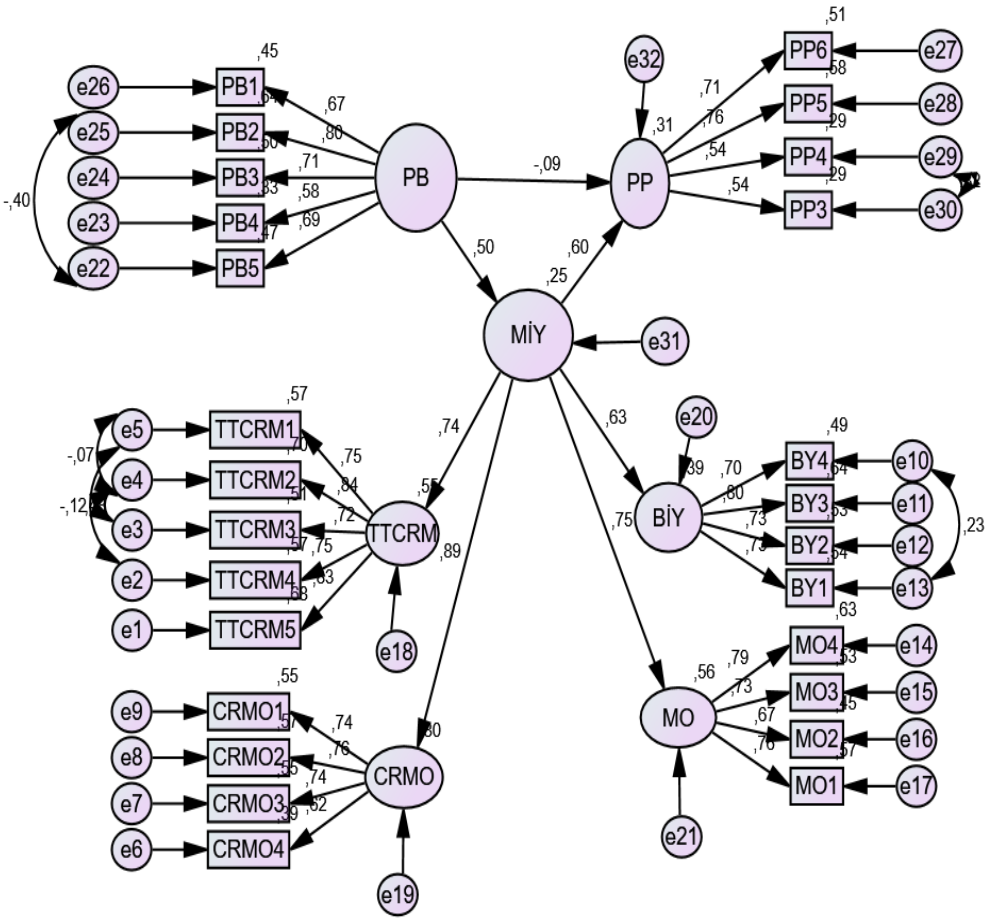
Pazar bölümlendirme teknik yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Pazar bölümlendirme değişkeninin müşteri ilişkileri yönetimi ve finansal performans değişkenleri üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkileri bulunmaktadır. Pazar bölümlendirmenin finansal performans üzerinde toplam etkisi anlamlı bulunmuştur (β=0,344; p<0,001). Pazar bölümlendirme ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir (β=0,584; p<0,001). Pazar bölümlendirme ile finansal performans arasındaki dolaylı etki 0,074 ve %95 güven aralığı 0,132 - 0,542 elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda aşağıda yer alan hipotez kabul edilmiştir.

> **H1:** Pazar Bölümlendirme ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

4.3.3.2. Pazar Bölümlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü

Pazar Bölümlendirme ile pazarlama performansı ilişkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini ortaya koymak için yol analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan çıktıda yol analizinin değişkenler arasındaki standartlaştırılmış doğrudan etkileri gösterilmiştir.



Şekil 4.6. Pazar Bölümlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi

Aşağıda yer alan tabloda bu modele ilişki uyum indeksleri gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerine göre, oluşturulan model genel uyum, karşılaştırmalı uyum ve mutlak uyum açısından iyi durumdadır.

Tablo 4.16 Pazar Bölümlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	2,089	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	0,059	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,901	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,911	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,900	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,912	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

İlk olarak; aracı değişken olmadan pazar bölümlendirme yeteneğinin, pazarlama performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda pazar bölümlendirme pazarlama performansı üzerinde (β=0,26, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha sonra, müşteri ilişkileri yönetimi modele aracı değişken olarak dahil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinin aracı kullanılarak elde edilen sonuçlarına göre Pazar bölümlendirmenin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β=0,50, $p<0,05$). Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin de pazarlama performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,60, $p<0,05$). Müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin modele dahil edilmesi ile Pazar bölümlendirme teknik yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir (β= -0,09, $p<0,05$).

Yol analizi sonucunda, ölçüm modelinin CMIN/DF (χ2 değeri)= 2,089 ve RMSEA= ,059 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,901; CFI=,911; IFI=,900 ve TLI=,912 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Firma Performansı modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

Gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre, pazar bölümlendirme değişkeni pazarlama performansı ve müşteri ilişkilerini doğrudan farklı katsayılar ile etkilemekteyken, müşteri ilişkileri yönetiminin de firma performansını doğrudan etkilediği görülmektedir. Pazar bölümlendirme değişkeninde meydana gelen bir birimlik değişim doğrudan firma performansında -0,09 birimlik ve müşteri ilişkileri yönetiminde 0,50 değişime neden olmaktadır. Bunun yanında, Pazar bölümlendirme değişkeninin firma performansı üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeni üzerinden dolaylı etkileri de vardır. Aşağıda yer alan tabloda dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4.17 Pazar Bölümlendirmenin Pazarlama Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Tahmin Değişkenleri	**Sonuç Değişkenleri**			
	Müşteri İlişkileri Yönetimi		Pazarlama Performans	
	β	*SH*	*β*	*SH*
Pazar Bölümlendirme (c yolu)	-	-	0,247*	0,091
R^2	-		0,47	
Pazar Bölümlendirme (a yolu)	0,424*	0,071	-	-
R^2	0,248		-	-
Pazar Bölümlendirme (c' yolu)	-	-	-,114*	0,098
Müşteri İlişkileri Yönetimi *(b yolu)*	-	-	0,853*	0,146
R^2	-		0,314	
Dolaylı Etki			0,362*	[0,299 ~ 0,428]

*p < 0,05

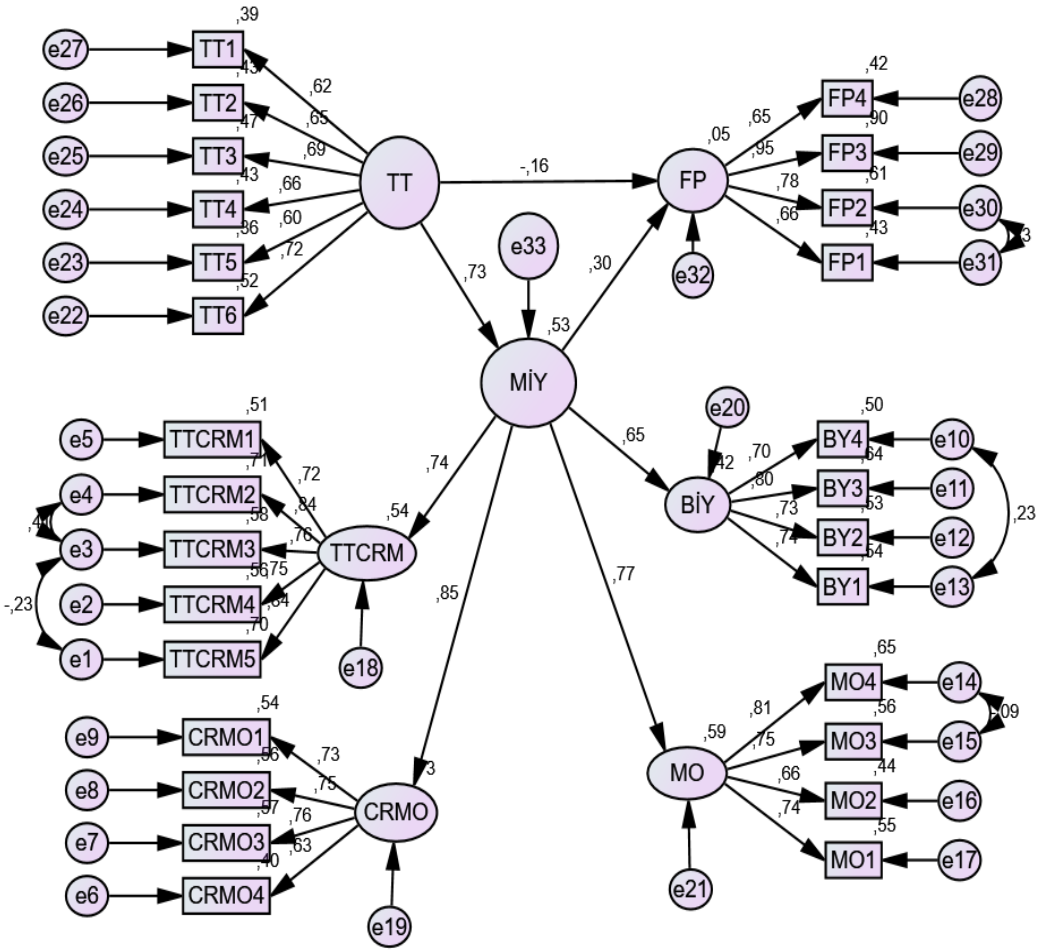
Pazar bölümlendirme teknik yeteneği ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Pazar bölümlendirme değişkeninin müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlama performansı değişkenleri üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkileri bulunmaktadır. Pazar bölümlendirmenin pazarlama performansı üzerinde toplam etkisi anlamlı bulunmuştur (β=0,247; p<0,001). Pazar bölümlendirme ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir (β=0,424; p<0,001). Pazar bölümlendirme ile pazarlama performansı arasındaki dolaylı etki 0,362 ve %95 güven aralığı 0,299 ~ 0,428 elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda aşağıda yer alan hipotez kabul edilmiştir.

> **H2**: Pazar Bölümlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

4.3.3.3. Talep Tahmin ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Talep tahmin ile finansal performans ilişkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini ortaya koymak için yol analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan çıktıda yol analizinin değişkenler arasındaki standartlaştırılmış doğrudan etkileri gösterilmiştir.



Şekil 4.7. Talep Tahmin ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi

Aşağıda yer alan tabloda bu modele ilişki uyum indeksleri gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerine göre, oluşturulan model genel uyum, karşılaştırmalı uyum ve mutlak uyum açısından iyi durumdadır.

Tablo 4.18 Talep Tahmin ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	1,872	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,0000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	0,054	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,910	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,929	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,929	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,920	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

İlk olarak; aracı değişken olmadan talep tahmin yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda talep tahmin finansal performans üzerinde (β=0,03, p<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha sonra, müşteri ilişkileri yönetimi modele aracı değişken olarak dahil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinin aracı kullanılarak elde edilen sonuçlarına göre talep tahmin yeteneğinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β=0,73, p<0,05). Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin de finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,30, p<0,05). Müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin modele dahil edilmesi ile talep tahmin teknik yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir (β= - 0,16, p<0,05).

Yol analizi sonucunda, ölçüm modelinin CMIN/DF ($\chi 2$ değeri)= 1,872 ve RMSEA= ,054 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,910; CFI=,929; IFI=,929 ve TLI=,920 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Firma Performansı modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

Gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre, talep tahmin değişkeni finansal performans ve müşteri ilişkilerini doğrudan farklı katsayılar ile etkilemekteyken, müşteri ilişkileri yönetiminin de finansal performansı doğrudan etkilediği görülmektedir. Talep tahmin değişkeninde meydana gelen bir birimlik değişim doğrudan finansal performansta -,16 birimlik ve müşteri ilişkileri yönetiminde 0,73 değişime neden olmaktadır. Bunun yanında, Talep tahmin değişkeninin finansal performans üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeni üzerinden dolaylı etkileri de vardır. Aşağıda yer alan tabloda dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4.19 Talep Tahminin Finansal Performansa Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Tahmin Değişkenleri	**Sonuç Değişkenleri**			
	Müşteri İlişkileri Yönetimi		Finansal Performans	
	β	*SH*	*β*	*SH*
Talep Tahmin (c yolu)	-	-	0,101*	0,103
R^2	-		0,04	
Talep Tahmin (a yolu)	0,852*	0,105	-	-
R^2	0,536		-	-
Talep Tahmin (c' yolu)	-	-	-,239*	0,184
Müşteri İlişkileri Yönetimi *(b yolu)*	-	-	0,400*	0,165
R^2	-		0,045	
Dolaylı Etki			0,338* [0,238 ~ 0,428]	

*p < 0,05

Talep tahmin teknik yeteneği ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Talep tahmin değişkeninin müşteri ilişkileri yönetimi ve finansal performans değişkenleri üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkileri bulunmaktadır. Talep tahminin finansal performans üzerinde toplam etkisi anlamlı bulunmuştur (β=0,101; p<0,001). Talep tahmin ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir (β=0,852 p<0,001). Talep tahmin ile finansal performans arasındaki dolaylı etki 0,338 ve %95 güven aralığı 0,238 ~ 0,428 elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

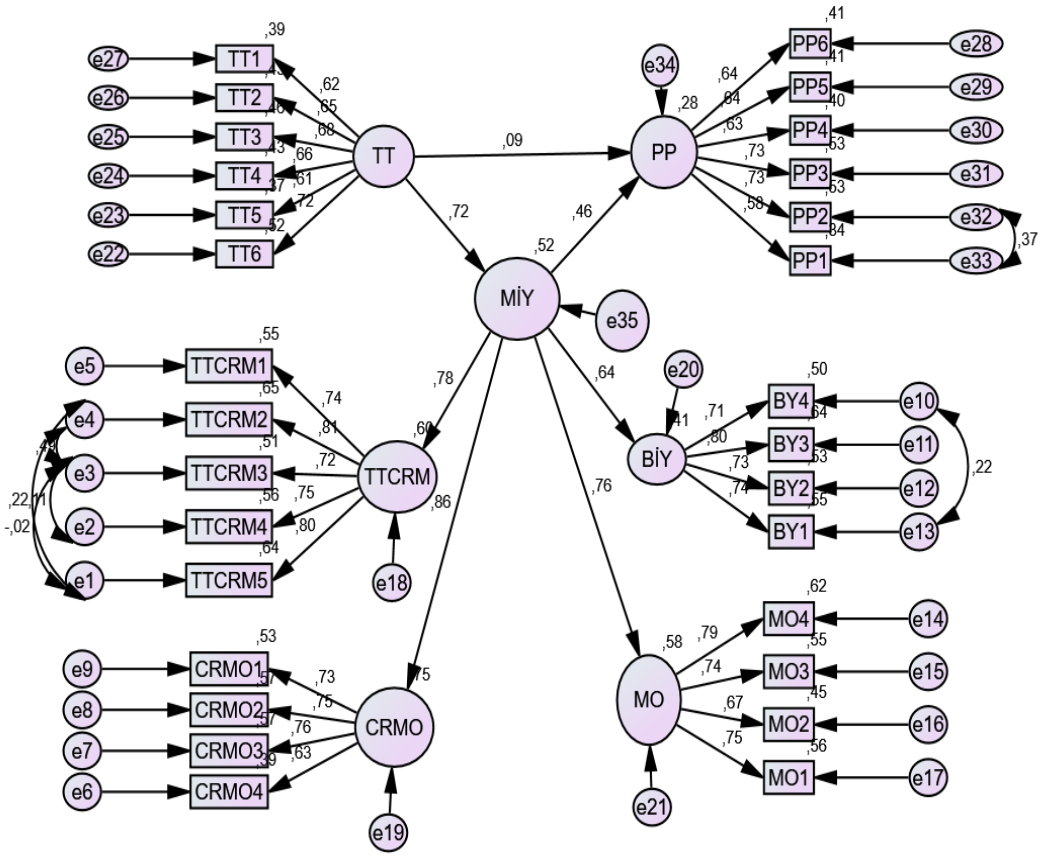
Yapılan istatistiksel analizler sonucunda aşağıda yer alan hipotez kabul edilmiştir.

> **H5:** Talep Tahmin ile Finansal Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

4.3.3.4. Talep Tahmin ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü

Talep tahmin ile pazarlama performansı ilişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisini ortaya koymak için yol analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan çıktıda yol analizinin değişkenler arasındaki standartlaştırılmış doğrudan etkileri

gösterilmiştir.



Şekil 4.8. Talep Tahmin ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi

Aşağıda yer alan tabloda bu modele ilişki uyum indeksleri gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerine göre, oluşturulan model genel uyum, karşılaştırmalı uyum ve mutlak uyum açısından iyi durumdadır.

Tablo 4.20 Talep Tahmin ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	2,095	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	,061	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,904	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,900	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,901	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,899	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

İlk olarak; aracı değişken olmadan talep tahmin yeteneğinin, pazarlama performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda pazar bölümlendirme finansal performans üzerinde (β=0,54, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha sonra, müşteri ilişkileri yönetimi modele aracı değişken olarak dahil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinin aracı kullanılarak elde edilen sonuçlarına göre talep tahmin teknik yeteneğinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β=0,72, $p<0,05$). Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin de pazarlama performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,46, $p<0,05$). Müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin modele dahil edilmesi ile talep tahmin teknik yeteneğinin pazarlama performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,09, $p<0,05$).

Yol analizi sonucunda, ölçüm modelinin CMIN/DF (χ2 değeri)= 2,095 ve RMSEA= ,059 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,904; CFI=,900; IFI=,901 ve TLI=,899 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Firma Performansı modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

Gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre, Talep Tahmin değişkeni pazarlama performansı ve müşteri ilişkilerini doğrudan farklı katsayılar ile etkilemekteyken, müşteri ilişkileri yönetiminin de pazarlama performansını doğrudan etkilediği görülmektedir. Talep Tahmin değişkeninde meydana gelen bir birimlik değişim doğrudan pazarlama performansında 0,09 birimlik ve müşteri ilişkileri yönetiminde 0,72 değişime neden olmaktadır. Bunun yanında, Talep Tahmin değişkeninin pazarlama performansı üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeni üzerinden dolaylı etkileri de vardır. Aşağıda yer alan tabloda dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4.21 Talep Tahminin Pazarlama Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Tahmin Değişkenleri	**Sonuç Değişkenleri**			
	Müşteri İlişkileri Yönetimi		Pazarlama Performansı	
	β	*SH*	*β*	*SH*
Talep Tahmin (c yolu)	-	-	0,626*	0,117
R^2	-		0,178	
Talep Tahmin (a yolu)	0,851*	0,106	-	-
R^2	0,516		-	-
Talep Tahmin (c' yolu)	-	-	0,134*	0,167
Müşteri İlişkileri Yönetimi *(b yolu)*	-	-	0,579*	0,154
R^2	-		0,276	
Dolaylı Etki			0,492*	[0,239 ~ 0,831]

*p < 0,05

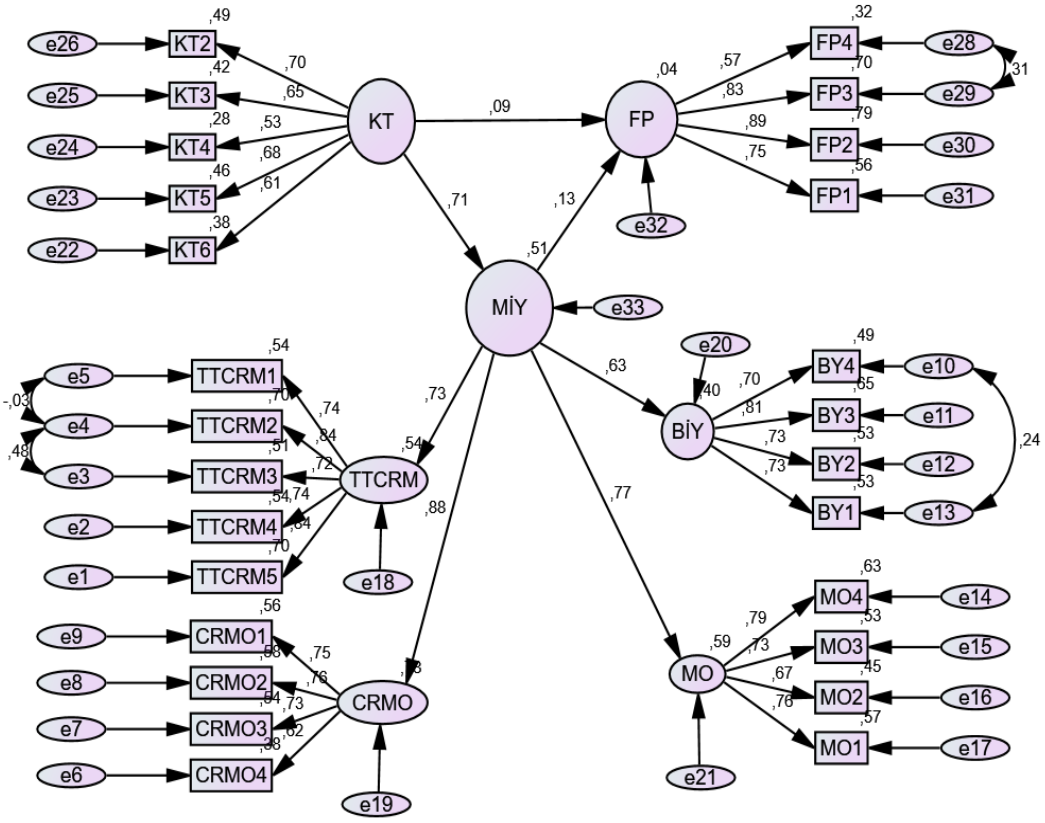
Talep tahmin ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Talep Tahmin değişkeninin müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlama performansı değişkenleri üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkileri bulunmaktadır. Talep Tahmin pazarlama performansı üzerinde toplam etkisi anlamlı bulunmuştur (β=0,626; p<0,001). Talep Tahmin ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir (β=0,851; p<0,001). Talep Tahmin ile pazarlama performansı arasındaki dolaylı etki 0,492 ve %95 güven aralığı 0,239 ~ 0,831 elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda aşağıda yer alan hipotez kabul edilmiştir.

> **H6**: Talep Tahmin ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

4.3.3.5. Kapasite Tahsisi ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Kapasite Tahsisi ile Finansal Performans ilişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisini ortaya koymak için yol analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan çıktıda yol analizinin değişkenler arasındaki standartlaştırılmış doğrudan etkileri gösterilmiştir.



Şekil 4.9 Kapasite Tahsisi ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi

Aşağıda yer alan tabloda bu modele ilişki uyum indeksleri gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerine göre, oluşturulan model genel uyum, karşılaştırmalı uyum ve mutlak uyum açısından iyi durumdadır.

Tablo 4.22. Kapasite Tahsisi ile Finansal Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	1,980	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	,058	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,901	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,921	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,922	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,910	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

İlk olarak; aracı değişken olmadan kapasite tahsisi yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda kapasite tahsisi finansal performans üzerinde (β=0,29, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha sonra, müşteri ilişkileri yönetimi modele aracı değişken olarak dahil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinin aracı kullanılarak elde edilen sonuçlarına göre kapasite tahsisi teknik yeteneğinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β=0,71, $p<0,05$). Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin de finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,13 $p<0,05$). Müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin modele dahil edilmesi ile kapasite tahsisi teknik yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,445, $p<0,09$).

Yol analizi sonucunda, ölçüm modelinin CMIN/DF (χ2 değeri)= 1,980 ve RMSEA= ,058 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,901; CFI=,921; IFI=,922 ve TLI=,910 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Firma Performansı modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

Gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre, kapasite tahsisi değişkeni firma performansı ve müşteri ilişkilerini doğrudan farklı katsayılar ile etkilemekteyken, müşteri ilişkileri yönetiminin de Finansal performansı doğrudan etkilediği görülmektedir. Kapasite tahsisi değişkeninde meydana gelen bir birimlik değişim doğrudan finansal performansta 0,09 birimlik ve müşteri ilişkileri yönetiminde 0,71 değişime neden olmaktadır. Bunun yanında, kapasite tahsisi değişkeninin finansal performans üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeni üzerinden dolaylı etkileri de vardır. Aşağıda yer alan tabloda dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4.23. Kapasite Tahsisinin Finansal Performansa Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Tahmin Değişkenleri	**Sonuç Değişkenleri**			
	Müşteri İlişkileri Yönetimi		Finansal Performans	
	β	*SH*	*β*	*SH*
Kapasite Tahsisi (c yolu)	-	-	0,238*	0,112
R^2	-		0,032	
Kapasite Tahsisi (a yolu)	0,778*	0,109	-	-
R^2	0,503		-	-
Kapasite Tahsisi (c' yolu)	-	-	0,118	0,150
Müşteri İlişkileri Yönetimi *(b yolu)*	-	-	0,154*	0,137
R^2	-		0,041	
Dolaylı Etki			0,108*	[-0,111 ~ 0,358

*p < 0,05

Kapasite tahsisi teknik yeteneği ile finansal performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkilerinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Kapasite tahsisi değişkeninin müşteri ilişkileri yönetimi ve finansal performans değişkenleri üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkileri bulunmaktadır. Kapasite tahsisinin finansal performans üzerinde toplam etkisi anlamlı bulunmuştur (β=0,238; p<0,001). Kapasite tahsisi ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir (β=0,778; p<0,001). Kapasite tahsisi ile finansal performans arasındaki dolaylı etki 0,108 ve %95 güven aralığı -0,111 ~ 0,358 elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içerdiği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

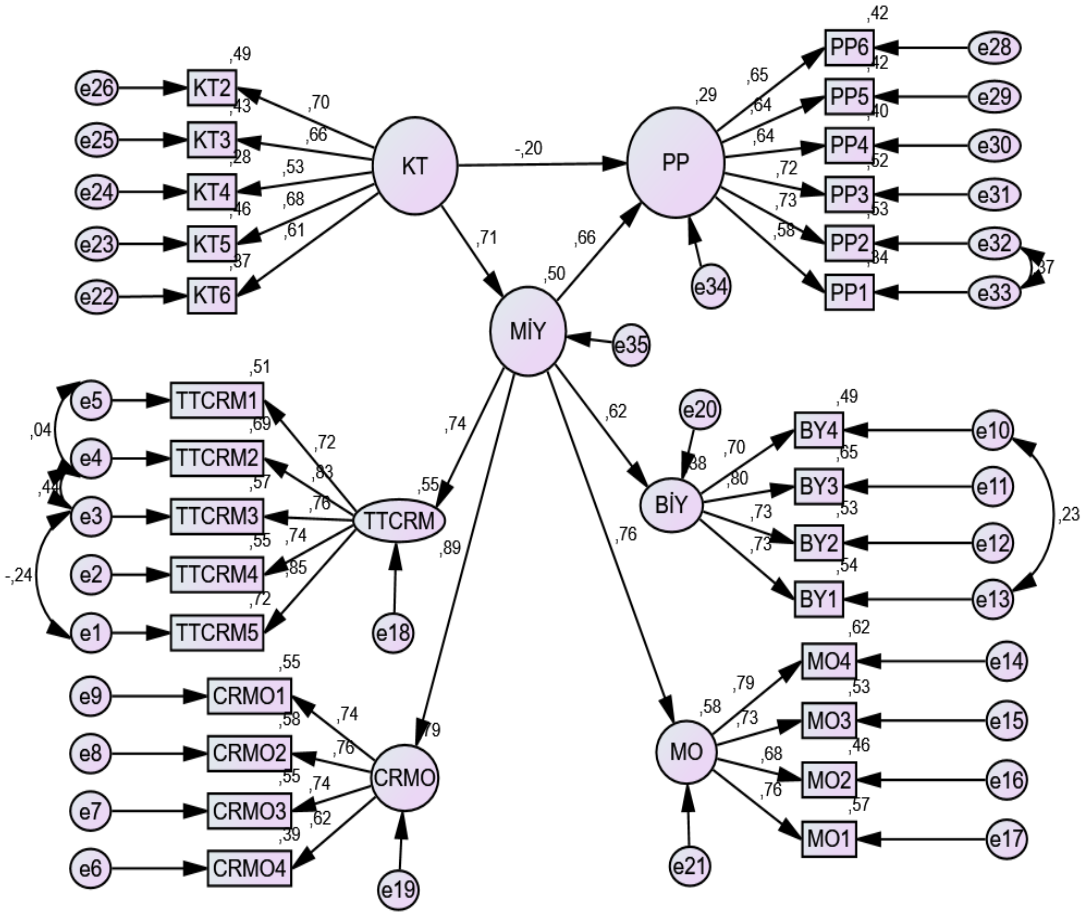
Yapılan istatistiksel analizler sonucunda aşağıda yer alan hipotez red edilmiştir.

> **H7:** Kapasite tahsisi ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

4.3.3.6. Kapasite Tahsisi ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü

Kapasite tahsisi ile pazarlama performansı ilişkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini ortaya koymak için yol analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan çıktıda yol analizinin değişkenler arasındaki standartlaştırılmış doğrudan etkileri

gösterilmiştir.



Şekil 4.10 Kapasite Tahsisi ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi

Aşağıda yer alan tabloda bu modele ilişki uyum indeksleri gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerine göre, oluşturulan model genel uyum, karşılaştırmalı uyum ve mutlak uyum açısından iyi durumdadır.

Tablo 4.24. Kapasite Tahsisi ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	2,118	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	,062	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,896	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,901	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,902	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,898	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

İlk olarak; aracı değişken olmadan kapasite tahsisi yeteneğinin, pazarlama performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda kapasite tahsisi pazarlama performansı üzerinde (β=0,41, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha sonra, müşteri ilişkileri yönetimi modele aracı değişken olarak dahil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinin aracı kullanılarak elde edilen sonuçlarına göre kapasite tahsisi teknik yeteneğinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β=0,71, $p<0,05$). Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin de pazarlama performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,66, $p<0,05$). Müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin modele dahil edilmesi ile kapasite tahsisi teknik yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir (β= - 0,20, $p<0,05$).

Yol analizi sonucunda, ölçüm modelinin CMIN/DF (χ2 değeri)= 2, 118 ve RMSEA= ,062 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,896; CFI=,901; IFI=,902 ve TLI=,898 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Firma Performansı modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

Gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre, kapasite tahsisi değişkeni pazarlama performansı ve müşteri ilişkilerini doğrudan farklı katsayılar ile etkilemekteyken, müşteri ilişkileri yönetiminin de pazarlama performansını doğrudan etkilediği görülmektedir. Kapasite tahsisi değişkeninde meydana gelen bir birimlik değişim doğrudan pazarlama performansında -,20 birimlik ve müşteri ilişkileri yönetiminde 0,71 değişime neden olmaktadır. Bunun yanında, kapasite tahsisi değişkeninin pazarlama performansı üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeni üzerinden dolaylı etkileri de vardır. Aşağıda yer alan tabloda dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4.25. Kapasite Tahsisinin Pazarlama Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Tahmin Değişkenleri	**Sonuç Değişkenleri**			
	Müşteri İlişkileri Yönetimi		Pazarlama Performansı	
	β	*SH*	*β*	*SH*
Kapasite Tahsisi (c yolu)	-	-	0,378*	0,125
R^2	-		0,058	
Kapasite Tahsisi (a yolu)	0,793*	0,112	-	-
R^2	0,498		-	-
Kapasite Tahsisi (c' yolu)	-	-	-,348*	0,176
Müşteri İlişkileri Yönetimi *(b yolu)*	-	-	0,916*	0,178
R^2	-		0,309	
Dolaylı Etki			0,726*	[0,410~ 1,201]

*p < 0,05

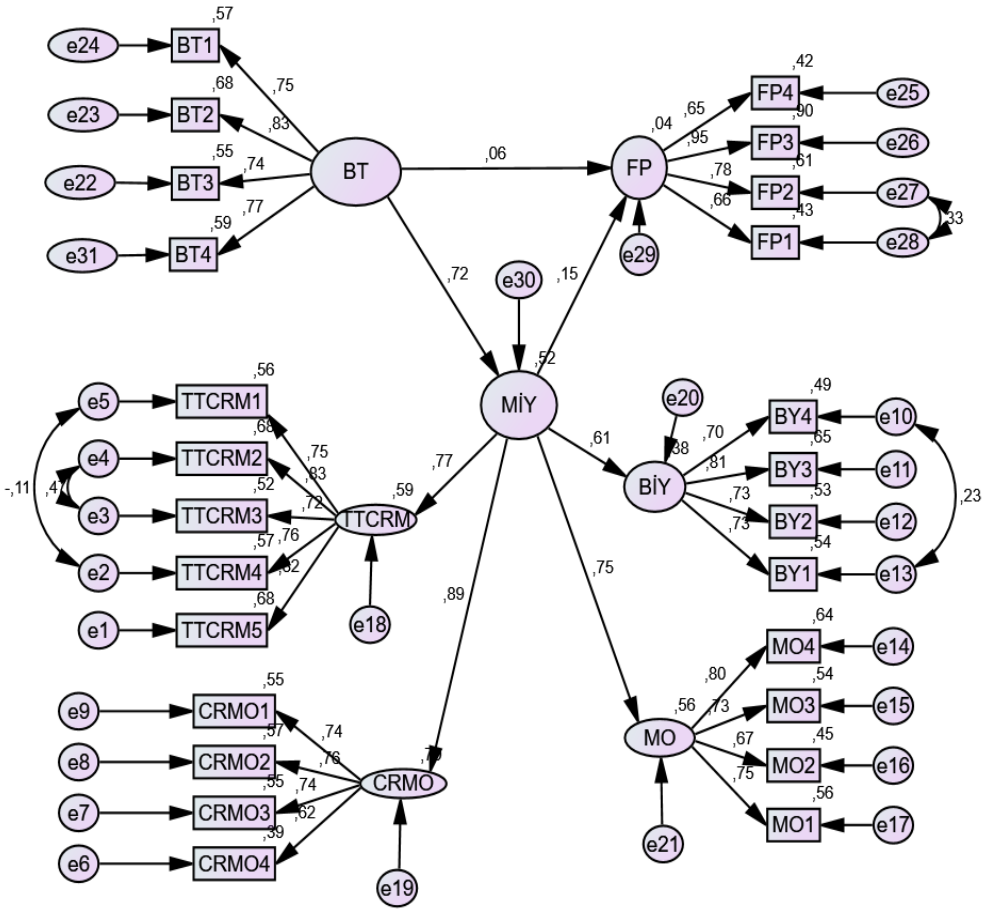
Kapasite tahsisi teknik yeteneği ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkilerinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Kapasite tahsisi değişkeninin müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlama performansı değişkenleri üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkileri bulunmaktadır. Kapasite tahsisinin pazarlama performansı üzerinde toplam etkisi anlamlı bulunmuştur (β=0,378; p<0,001). Kapasite tahsisi ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir (β=0,793; p<0,001). Kapasite tahsisi ile pazarlama performansı arasındaki dolaylı etki 0,726 ve %95 güven aralığı 0,410~ 1,201 elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda aşağıda yer alan hipotez kabul edilmiştir.

> **H8:** Kapasite tahsisi ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

4.3.3.7. Bilgi Teknolojileri ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisine Yönelik Hipotezler

Bilgi Teknolojileri ile Finansal Performans ilişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisini ortaya koymak için yol analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan çıktıda yol analizinin değişkenler arasındaki standartlaştırılmış doğrudan etkileri gösterilmiştir.



Şekil 4.11 Bilgi Teknolojileri ile Finansal Performans İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi

Aşağıda yer alan tabloda bu modele ilişki uyum indeksleri gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerine göre, oluşturulan model genel uyum, karşılaştırmalı uyum ve mutlak uyum açısından iyi durumdadır.

Tablo 4.26. Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	2,020	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	,059	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,906	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,929	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,930	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,919	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

İlk olarak; aracı değişken olmadan bilgi teknolojileri yeteneğinin, finansal performans üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda bilgi teknolojilerinin finansal performans üzerinde (β=0,14, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha sonra, müşteri ilişkileri yönetimi modele aracı değişken olarak dahil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinin aracı kullanılarak elde edilen sonuçlarına göre bilgi teknolojilerinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β=0,72, $p<0,05$). Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin de finansal performans üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,15, $p<0,05$). Müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin modele dahil edilmesi ile bilgi teknolojileri teknik yeteneğinin finansal performans üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir (β=0,06, $p<0,05$).

Yol analizi sonucunda, ölçüm modelinin CMIN/DF (χ2 değeri)= 2,020 ve RMSEA= ,059 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,906; CFI=,929; IFI=,930 ve TLI=,919 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Firma Performansı modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

Gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre, bilgi teknolojileri değişkeni finansal performans ve müşteri ilişkilerini doğrudan farklı katsayılar ile etkilemekteyken, müşteri ilişkileri yönetiminin de finansal performansını doğrudan etkilediği görülmektedir. Bilgi Teknolojileri değişkeninde meydana gelen bir birimlik değişim doğrudan finansal performansında 0,06 birimlik ve müşteri ilişkileri yönetiminde 0,72 değişime neden olmaktadır. Bunun yanında, Bilgi Teknolojileri değişkeninin finansal performans üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeni üzerinden dolaylı etkileri de vardır. Aşağıda yer alan tabloda dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4.27. Bilgi Teknolojilerinin Finansal Performansa Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Tahmin Değişkenleri	**Sonuç Değişkenleri**			
	Müşteri İlişkileri Yönetimi		Finansal Performans	
	β	*SH*	*β*	*SH*
Bilgi Teknojileri (c yolu)	-	-	0,176*	0,068
R^2	-		0,017	
Bilgi Teknojileri (a yolu)	0,589*	0,070	-	-
R^2	0,507		-	-
Bilgi Teknojileri (c' yolu)	-	-	0,073*	0,070
Müşteri İlişkileri Yönetimi *(b yolu)*	-	-	0,166	0,142
R^2	-		0,034	
Dolaylı Etki			0,098*	[-0,069 ~ 0,292]

*p < 0,05

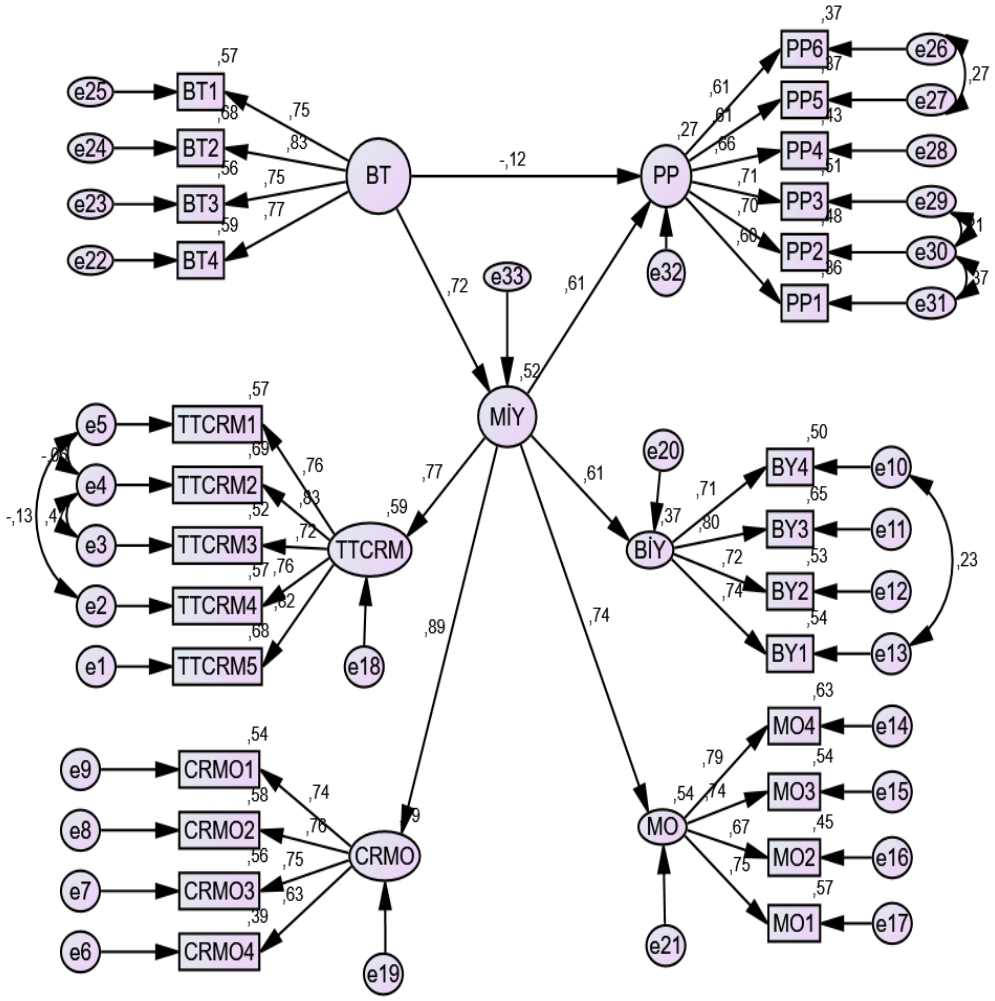
Bilgi teknolojileri teknik yeteneği ile finansal performans arasındaki ilişkide müşteri ilişkilerinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Bilgi Teknolojileri değişkeninin müşteri ilişkileri yönetimi ve finansal performans değişkenleri üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkileri bulunmaktadır. Bilgi Teknolojileri finansal performans üzerinde toplam etkisi anlamlı bulunmuştur (β=0,176; p<0,001). Bilgi Teknolojileri ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir (β=0,589; p<0,001). Bilgi Teknolojileri ile finansal performans arasındaki dolaylı etki 0,098 ve %95 güven aralığı -0,069 ~ 0,292 elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içerdiği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda aşağıda yer alan hipotez red edilmiştir.

> **H9:** Bilgi Teknolojileri ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

4.3.3.8. Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü

Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı ilişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisini ortaya koymak için yol analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan çıktıda yol analizinin değişkenler arasındaki standartlaştırılmış doğrudan etkileri gösterilmiştir.



Şekil 4.12 Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizi

Aşağıda yer alan tabloda bu modele ilişki uyum indeksleri gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerine göre, oluşturulan model genel uyum, karşılaştırmalı uyum ve mutlak uyum açısından iyi durumdadır.

Tablo 4.28 Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Etkisini Gösteren Yol Analizinin Uyum İndeksleri

İndeks Değerler	**Modifikasyon Sonrası**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**İyi Uyum**	**Uygunluk Durumu**
CMIN/DF	2,188	3≤ χ2 /sd ≤ 5	0 ≤ χ2/sd ≤ 3	Uygun
P Değeri	,000	0,01 ≤ p	0,05 ≤ p	Uygun
RMSEA	0,064	RMSEA ≤ 0,08	RMSEA ≤ 0,05	Uygun
NFI	,906	0,95 ≤ NFI ≤ 1.00	0.90 ≤ NFI ≤ 0,95	Uygun
CFI	,907	0,95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0,95	Uygun
IFI	,908	0,95 ≤ IFI ≤ 1.00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	Uygun
TLI	,900	0,95 ≤ TLI ≤ 1.00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	Uygun

İlk olarak; aracı değişken olmadan bilgi teknolojileri yeteneğinin, pazarlama performansı üzerindeki toplam etkisi test edilmiş olup bunun sonucunda bilgi teknolojilerinin pazarlama performansı üzerinde (β=0,26, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Daha sonra, müşteri ilişkileri yönetimi modele aracı değişken olarak dahil edilerek yeni bir model kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinin aracı kullanılarak elde edilen sonuçlarına göre bilgi teknolojileri teknik yeteneğinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β=0,72, $p<0,05$). Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin de pazarlama performansı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,61, $p<0,05$). Müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeninin modele dahil edilmesi ile bilgi teknolojileri teknik yeteneğinin pazarlama performansı üzerindeki direkt etkisinin de anlamlı olduğu görülmektedir (β= - 0,12, $p<0,05$).

Yol analizi sonucunda, ölçüm modelinin CMIN/DF (χ2 değeri)= 2,188 ve RMSEA= ,064 olarak bulunmuştur. Bu bulgular kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğundan kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Diğer taraftan, NFI=,906; CFI=,907; IFI=,908 ve TLI=,900 olarak belirlenmiş ve elde edilen değerler yüksek düzeyde uyumun göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bulgular uyum indesklerinin literatürde yer alan kabul edilir uyum değerlerinde olduğundan Firma Performansı modelinin geçerli bir model olduğun görülmektedir.

Gerçekleştirilen yol analizi sonuçlarına göre, Bilgi Teknolojileri değişkeni pazarlama performansı ve müşteri ilişkilerini doğrudan farklı katsayılar ile etkilemekteyken, müşteri ilişkileri yönetiminin de pazarlama performansını doğrudan etkilediği görülmektedir. Bilgi Teknolojileri değişkeninde meydana gelen bir birimlik değişim doğrudan pazarlama performansında -,12 birimlik ve müşteri ilişkileri yönetiminde 0,72 değişime neden olmaktadır. Bunun yanında, Bilgi Teknolojileri değişkeninin pazarlama performansı üzerinde müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişkeni üzerinden dolaylı etkileri de vardır. Aşağıda yer alan tabloda dolaylı ve toplam etkiler detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4.29 Bilgi Teknolojilerinin Pazarlama Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi

Tahmin Değişkenleri	**Sonuç Değişkenleri**			
	Müşteri İlişkileri Yönetimi		Pazarlama Performansı	
	β	*SH*	*β*	*SH*
Bilgi Teknojileri (c yolu)	-	-	0,290*	0,074
R^2	-		0,056	
Bilgi Teknojileri (a yolu)	0,567*	0,065	-	-
R^2	0,522		-	-
Bilgi Teknojileri (c' yolu)	-	-	-,113*	0,106
Müşteri İlişkileri Yönetimi *(b yolu)*	-	-	,712*	0,159
R^2	-		0,275	
Dolaylı Etki			0,403*	[0,239 ~ 0,674]

*p < 0,05

Bilgi teknolojileri teknik yeteneği ile pazarlama performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkilerinin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap tekniği ile yol analizi yapılmıştır. Bilgi Teknolojileri değişkeninin müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlama performansı değişkenleri üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere etkileri bulunmaktadır. Bilgi Teknolojilerinin pazarlama performansı üzerinde toplam etkisi anlamlı bulunmuştur (β=0,290; p<0,001). Bilgi Teknolojileri ile müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir (β=0,567 p<0,001). Bilgi Teknolojileri ile pazarlama performansı arasındaki dolaylı etki 0,403 ve %95 güven aralığı -0,239 ~ 0,674 elde edilmiş ve bu aralık 0 değerini içermediği için dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda aşağıda yer alan hipotez kabul edilmiştir.

> **H10:** Bilgi Teknolojileri ile pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.

4.3.4. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Gelir yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetiminin aracı değişken etkisini araştırmaya yönelik geliştirilen hipotez testlerinin sonuçlarını gösteren özet tablosu aşağıda sunulmuştur.

HİPOTEZLER		SONUÇ
H_1	Pazar Bölümlendirme ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H_2	Pazar Bölümlendirme ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H_5	Talep Tahmin ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H_6	Talep Tahmin ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H_7	Kapasite tahsisi ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Red
H_8	Kapasite tahsisi ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H_9	Bilgi Teknolojileri ile Finansal Performans İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Red
H_{10}	Bilgi Teknolojileri ile Pazarlama Performansı İlişkisinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aracılık etkisi vardır.	Kabul

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular neticesinde sonuçlara değinilmiştir. Ayrıca, bulgular, literatür yer alan çalışmalar bağlamında değerlendirilmiş, farklılıklar ve benzerlikler ortaya koyulmuştur. Son olarak da, ulaşılan sonuçlara neticesinde turizm işletmeleri yöneticilerine, konu ile bağlantılı çalışma yapan araştırmacılara da öneriler sunulmuştur.

5.1. SONUÇLAR

Günümüzün rekabetçi koşullarında, pek çok şirket belirsiz bir pazarda kârlılıklarını sürdürebilmek adına iş uygulamalarını geliştirmeye odaklanmıştır. Talebin belirsiz doğasını aşmak adına etkin bir şekilde yönetilen müşteri ilişkileri yönetimi şirketlere bu durumu aşmada yardımcı olabilir. Bununla birlikte, gelir yönetiminin etkin olarak uygulandığı otel işletmelerinde hem müşteri ilişkileri yönetimini hem de gelir yönetimi uygulamalarını uygulamak bazı zorluklara neden olabilir. Bu etki, farklı hedefler, zaman dilimleri, performans göstergeleri ve bu iki işletme stratejisinin yönetimsel anlayışlarından kaynaklanmaktadır.

Gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi, birçok otelin karlılığını artırmak için standart uygulanan stratejilerdir. Gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminin hedefleri ve zaman sınırları farklı olmasına rağmen, bunlar bir işletme için önemli iş stratejileri olarak düşünülebilir. Bununla birlikte, bu iki kavramın entegrasyonu literatürde pratik ve teorik açıdan çok az ilgi görmüştür. Otel işletmeleri için gelir yönetimi, doğru türdeki odaları doğru fiyat ve doğru dağıtım kanalından doğru zamanda, doğru müşterilere satma sürecini ifade etmektedir. Gelir yönetiminde talep ve kapasitenin yönetilmesi noktasında bir odaklanma söz konusudur. Konaklama sektöründe yıllar geçtikçe gelir yönetimi daha stratejik, analitik ve müşteri odaklı hale gelmiştir. Diğer taraftan, müşteri ilişkileri yönetimi, bir şirketin en değerli müşterileri ile ilişkileri yönetmek adına şirketin en değerli müşterilerini belirlemek, korumak ve büyütmesi sürecidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, otel işletmelerinin stratejik olarak daha fazla müşteri odaklı olmasını gerektirmektedir. Bu iki işletme stratejisi, tüm dünyadaki konaklama işletmeleri için gittikçe daha önemli hale gelmiştir. Her iki stratejinin nihai amacı farklı yaklaşımlarla geliri arttırmaktır.

Araştırma konusu ile ilgili veriler, Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması kapsamında, TR1, TR2 ve TR4 bölgelerinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilere uygulanan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Evrenin tamamına uygulanan anketlerde %46'lık bir geri dönüş oranı sağlanmıştır. Geri dönüş alınamayan dilim içerisinde yer alan otel işletmeleri ise özellikle dünyayı etkisi altına alan Covid salgını nedeniyle kapalı olmaları, görüş bildirmek istememeleri ve bilgi paylaşımı yapmak istememeleri nedeniyle araştırmaya katkı sağlamamışlardır.

Yapılan çalışmada, otel işletmelerinde çalışan yöneticilerden alınan veriler kapsamında gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre gelir yönetimi; pazar bölümlendirme, fiyatlandırma, talep tahmin, kapasite tahsisi ve bilgi teknolojileri olmak üzere beş boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu beş gelir yönetimi boyutları içerisinde gelir yönetimi boyutunu en iyi temsil eden talep tahmini boyutudur. Bu boyutlar literatürde yapılan çalışmalar kapsamında desteklenmiştir. Phillips (2005) bir şirketin gelir yönetimi'ni uyguladığını düşünüldüğünde ilk olarak, firma müşterilerini bölümlere ayırmasını ve her bir bölüm için farklı fiyatlar talep etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Talluri ve van Ryzin (2004) ise, farklı fiyatların talep edilmesinin bir parçası olarak, firma her bir bölüm için talebi tahmin etmesi gerektiğini ve kimlerden ne zaman hangi fiyatı talep edeceğini bilmek için çeşitli bölümlere kapasite tahsis etmesi gerektiğini belirtmiştir. Gelir Yönetimindeki analiz için gerekli olan önemli bilgiler nedeniyle, bu görevler bir bilgi teknolojisi sistemi bağlamında incelenmelidir. Gelir yönetimi için gerekli olan bu adımlar, gelir yönetiminin teknik yeteneği için temel oluşturmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi boyutuna yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; müşteri odaklılık, MİY organizasyonu, teknoloji tabanlı MİY ve bilgi yönetimi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Müşteri odaklılık dört gizil değişken, MİY organizasyonu beş gizil değişken, teknoloji tabanlı MİY beş gizil değişken ve bilgi yönetimi beş gizil değişken tarafından açıklanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi boyutu içerisinde müşteri ilişkileri yönetimini en iyi temsil eden ve yüksek değerlere sahip olan boyutun teknoloji tabanlı MİY boyutunun olduğu görülmektedir. Abdullateef vd. (2010)'nin, MİY boyutlarının Malezya'daki çağrı merkezleri üzerindeki etkilerini bulmak için yaptıkları çalışmalarında, MİY boyutlarından müşteri odaklılığın en önemli değişken olduğunu bildirmektedir. Bu argüman, müşteri odaklılığı MİY'in en

önemli boyutlarından biri olarak görüldüğü çeşitli araştırmalardan (örneğin, Wang, Huang, Chen ve Lin, 2010) çok fazla destek almaktadır. Yapılan bu çalışmalar ile yürütülen tez çalışması sonuçları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Firma performansı boyutuna yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; finansal performans ve pazarlama performansı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Firma yönetimi boyutu içerisinde firma yönetimini en iyi temsil eden ve yüksek değerlere sahip olan boyutun finansal performans boyutunun olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığı zaman Öncü ve Kethüda (2012: 40) tarafından İstanbul'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işlemelerinde çalışan üst düzey yöneticiler ile yapılan çalışmada ise pazarlama performansın firma performansını en iyi temsil eden değişken olmuştur. Çatı vd. (2012: 33) tarafından İstanbul'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarında ise pazarlama performansı değişkeni ön plana çıkmaktadır. İncelenen bu çalışmaların sonuçları ile yapılan tez çalışmasının sonuçları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Yol analizi sonucunda elde edilen verilere ışığında değişkenlerin birbiri ile olan ikili ilişkileri incelenmiş, bağımsız değişken gelir yönetimi teknik yeteneklerinin ara değişken müşteri ilişkileri yönetimine pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda, gelir yönetimine ait teknik yetenekler müşteri ilişkileri yönetimini pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinin uyguladığı gelir yönetimi teknik yeteneklerinin, müşteri ilişkileri yönetimine etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan bu modelin geçerli ve uyum düzeyi iyi bir model olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, Guillet ve Shi (2019: 990), yaptıkları çalışmada Hong Kong'da bulunan otel işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimi ve gelir yönetiminin entegrasyonu ile müşteri ilişkileri verileri ve müşterinin değerinin ölçülmesinin gelir yönetiminde karar vermenin bir parçası olacağını belirtmişlerdir.

Diğer taraftan, gelir yönetiminin, firma performansına istatiksel olarak pozitif yönde bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde yapılan çalışmalarda bu sonucu destekler niteliktedirler. Peco-Torres vd. (2021) otel işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada, gelir yönetiminin uygulanmasının konaklama işletmesi performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu önermektedir. Sonuçlar, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (p değeri < 0.01) ve 0.54'lük bir doğrudan etki göstermektedir. Ortega

(2016) ise, genel olarak, gelir yönetimini benimseyen ve başarılı bir şekilde uygulayan otellerin, hem doluluk oranlarını hem de ortalama oda oranlarını artırarak performanslarını artırırdıklarını, bu da kuruluşlar arasında büyük eşitsizlikler olmasına rağmen, gelir yönetimi kullanmayanlara kıyasla gelirlerinde yüzde 3-8'lik bir artışla sonuçlandığını belirtmiştir. Birçok yazar, gelir yönetimi teknikleri ve faaliyetlerinden kaynaklanan gelir veya kar artışı bildirmektedir (Rannou ve Melli, 2003; Sanchez ve Satir, 2005; Li vd.) Ancak bazı yazarlar, şirketlerin gelir yönetiminin tüm avantajlarından yararlanmalarını engelleyen engellere işaret etmektedirler. Belobaba'ya (2002) göre birçok şirket, gelirlerinde %5 veya daha fazla olası bir artış beklentisiyle bu programa yatırım yapmış ve gelirlerini artırmayı başaran şirketler olmalarına rağmen, diğerleri gelir yönetimi uygulamalarını en etkin şekilde kullanmamıştır. Bazı şirketlerin gelir yönetimini uygulamaya koymanın olası faydalarından yalnızca küçük bir pay aldığı ve bazı durumlarda bu sistemlerin şirketin karlılığını azalttığı söylenebilirken, başarısızlığın nedeni uygun olmayan kavramlar değildi; bunun yerine, ister sistemin kendisinin kurulması, ister araçlarının uygulanması olsun, zayıf uygulamalarından kaynaklanmıştır (Lieberman, 1991).

Otel işletmelerinde uygulanan müşteri ilişkileri yönetiminin, otellerin firma performansına etkisine yönelik oluşturulan yapısal modele göre, müşteri ilişkileri yönetiminin, firma performansına pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi ortaya koyulmuştur. Bu kapsamda, otel işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetiminin firma performansına etkisine yönelik oluşturulan modelin de genel olarak uyum düzeyinin iyi olduğu belirlenmiştir. Yol analizleri sonucunda var olan değişkenler arasındaki ikili ilişkileri ölçmek adına oluşturulan modellerin otel işletmelerine uyum düzeyinin uygun olduğu ortaya konulmuştur.

Yapılan araştırmaya yönelik ortaya konan en önemli sonuçlardan bazıları, otel işletmelerinde uygulanan gelir yönetimi teknik yetenekleri ile firma performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkilerinin aracı bir etkiye sahip olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmada bağımsız değişken olan gelir yönetiminin alt boyutlarından olan pazar bölümlendirme ile firma performansının alt boyutları olan finansal performans ve pazarlama performansı arasındaki ilişkide aracı değişken olan müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, müşteri ilişkileri yönetiminin hem pazar bölümlendirme ile finansal performans hem de pazar bölümlendirme ile pazarlama performansı ilişkisinde aracılık etkisi olduğu ortaya

koyulmuştur. Müşteri ilişkileri yönetiminin pazar bölümlendirme ile pazarlama performansı ilişkisinde tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Literatürde yapılan çalışmalarda, Green and Stager (2005) bir pazarın bölümlendirilmesinin amacını, pazarlama programlarının bir ürün veya hizmet satın alma ihtimali olan potansiyel müşterilerin alt grubuna odaklanmasına izin vermek olduğunu belirtmişlerdir. Gelir yönetimi doğru bir şekilde uygulanırsa, pazarlama ve satış harcamalarında en yüksek getiri sağlanabilir. Kotler (2003), pazar bölümlemesinin uygulanmasının karı artırmak için bir garanti olmadığını belirterek; iş riskini en aza indirirken uzun vadeli finansal hedeflere ulaşmak için en önemli stratejik yönetim kavramlarından biri olduğu belirtmektedir. Diğer taraftan farklı bir sektörde Seppenwoolde (2018) tarafından yapılan çalışmada ise, beş farklı şirketten elde edilen bilgilere dayanarak, metal sanayiinde faaliyet gösteren satıcıların müşterilerini segmentlere ayırmak için literatürde daha önce tanımlanan hangi değişkenleri kullanması gerektiğini göstermektedir. Kullanılan temel varsayım, daha iyi müşteri segmentasyonunun daha iyi pazar yönelimine ve nihayetinde daha iyi genel iş performansına yol açtığını göstermektedir. Yapılan başka bir çalışmada ise, Maina (2015: 132) , etkili tüketici segmentasyonunun bir kuruluşun bir ürün veya hizmete olan talep seviyesini artırabileceği sonucuna varmaktadır. Ayrıca, kâr amacı güden kuruluşların, kuruluşlarındaki satışları artırmak istiyorlarsa, her zaman ürün veya hizmetlerinin müşterilerini bölümlere ayırması gerektiğini çalışmasında önermiştir. Sonuç olarak, literatürde yer alan çalışmalar ile yapılan araştırma sonucu bu kapsamda benzerlik göstermektedir

Diğer bir aracı değişken ilişkisinin incelendiği modelde, talep tahmin ile finansal ve pazarlama performansı ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, talep tahminin hem finansal performans ile hem de pazarlama performansı ile ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Müşteri ilişkileri yönetiminin talep tahmin ile finansal performans arasındaki ilişkisinde tam aracılık etkisinin olduğu araştırma sonuçlarında ortaya konulmuştur. Konu ile alakalı daha önce yapılmış çalışmalra bakıldığında, Lee'nin (1990) yürüttüğü havayolu endüstrisi üzerine yapılan bir araştırmaya göre, yüksek talepli uçuşlarda tahmini doğrulukta yüzde onluk bir iyileşme, yüzde 1,5 ila 3,0'lık bir gelir artışına neden olmuştur. Pereira (2016) tarafından yapılan çalışmada, günlük otel doluluklarını tahmin etmek için bir araç olarak değerlendirilecek yeni zaman serisi tahmin modellerini tanıtmayı amaçlamaktadır. Bir uygulayıcının bir otelin

günlük doluluk oranını tahmin ederken farklı modellerin performansını nasıl uygulayabileceğini ve karşılaştırabileceğini göstermek için ampirik bir çalışma yapılmıştır. Sonuçlar, yeni modelleme çerçevesine dayalı trigonometrik modelin genel olarak diğer modellerin çoğundan daha iyi performans gösterdiğini göstermiştir.

Kimes vd,, (1998) ise, otellerin gelir yönetimi için iki stratejik kaldıracı olduğunu belirtmiştir; bunlar: süre kontrolü ve talebe dayalı fiyatlandırma. Geçici müşteriler için gelir yönetiminin tipik uygulaması, oran ve stok mevcudiyetinin pazardaki tahmini talep tarafından belirlenmesidir. Bu gelir yönetimi modeli, müşterinin belirli özelliklerinden veya değerinden habersizdir. Bu yaklaşım, tek bir işlemden elde edilen oda gelirini maksimize ederken, optimum uzun vadeli kazançlara yol açmayabilir. Belirli bir gün için yüksek talep tahmini, ya müsaitliğin reddedilmesine ya da belirli bir müşteriye o müşterinin otel için yüksek yaşam boyu değeri (LTV) dikkate alınmadan yüksek oranlı bir fiyat teklifi verilmesine neden olur. Gelir yönetimi hedefine ulaşılmıştır ve kısa vadeli gelir maksimize edilmiştir. Bununla birlikte, yüksek değerli müşteri, fiyat direnci veya yer olmaması nedeniyle bir rakibe geçmeyi seçerse, net sonuç uzun vadeli gelirlerde azalma olacaktır (Karadjov ve Hornick, 2000). Yapılan çalışmalar incelendiğinde, yapılan araştırma ile benzer sonuçlar ortaya konulduğu görülmüştür.

Araştırmada bir diğer aracı değişken ilişkisinin incelendiği modelde, kapasite tahsisi ile finansal ve pazarlama performans ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre kapasite tahsisi ile finansal performans ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi bulunmamaktadır. Diğer taraftan kapasite tahsisi ile pazarlama performans ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Firmalar, gelecekteki talebin gelme ihtimalini içeren tahsis algoritmalarını kullanarak kapasiteyi tahsis ederler. Bir başka deyişle, sınırlı tedarik dünyasında, bir firma bu arzı en yüksek karla satmak istemektedir (Crystal, 2007). Müşteri ilişkileri yönetimi, otel müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kurarak karı artırmayı hedeflemektedir. Diğer taraftan gelir yönetimi müşteriler ile iyi ilişkiler kurmak yerine doğru müşteriye, doğru zamanda ürünü satarak karı artırmayı hedeflemektedir. Bu da, müşteri ilişkileri yönetiminin kapasite tahsisinin finansal performansına olan etkisini artıramamasına bir gerekçe olarak gösterilebilir. Meshack (2016) tarafından yapılan araştırmada, kapasite yönetimi uygulamalarının, fiyat yönetimi uygulamalarının, kapasite dış kaynak kullanımı uygulamalarının ve kapasite tahmin uygulamalarının Hizmet Sektörü Performansı ile güçlü bir pozitif

ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, bu Kapasite yönetimi uygulamalarının Sunset Hotel-Kisumu'daki hizmet sektörü performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu çalışmada ortaya konulmuştur. Diğer bir çalışmada, bazı hizmet kalitesi kavramlarını optimize eden çalışmaların kapasite kısıtlamalarını (ve müşteri kazanımını) göz ardı ettiği beliritilmektedir. Bir kapasite kısıtlamasını ele alan makaleler bir firmanın değişmeyen iki temel müşteri tipini ("düşük" ve "yüksek") müşteri edinmeye ve elde tutmaya yönelik optimum harcamasını incelemektedirler. Bununla birlikte, modelleri, kapasite tahsisi ve hizmet kalitesi arasındaki bağlantıyı göz ardı ederler: tüm temel müşterilere her dönemde hizmet verilirken, elde tutmaları firmanın harcamalarına bağlıdır. (Aflaki ve Popescu 2014).

Araştırmada son olarak incelenecek aracı ilişkisinin incelendiği modelde, bilgi teknojileri ile finansal ve pazarlama performans ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre bilgi teknojileri ile finansal performans ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi bulunmamaktadır. Bu ilişkinin negatif çıkmasının sebeplerinden birisi müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının insan odaklı olmasından ötürü olabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan bilgi teknojileri ile pazarlama performans ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. Otel işletmeleri, gelir yönetimini başarıyla kullanmak için bilgi teknolojileri kaynaklarını iyi kullanmalıdır. Bir bilgi teknolojileri sistemi içerisindeki verilere ve programlara bağlı olarak, firmalar pazarları segmentlere ayırabilir, tüketicilerin fiyat esnekliğini anlayabilir ve kapasiteyi daha etkili bir şekilde tahsis edebilirler. Bunların neticesinde de elde ettikleri geliri artırabilirler (Talluri ve van Ryzin, 2004). Trang ve Thao (2019: 83) tarafından yapılan araştırmada, bilgi teknolojilerinin iş değeri sağlayan, otelin temel yetkinliğini artıran ve otelin pazardaki rekabet gücünü artıran stratejik bir kaynak olarak görülmesi nedeniyle, işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı ve stratejik bir plan haline geldiği savunulmaktadır. Pazardaki şiddetli rekabet ve müşterilerin otellerin hizmet kalitesine yönelik artan beklentileri, birçok oteli rekabet avantajı elde etmenin en yenilikçi yollarını keşfetmeye yöneltmiştir. Sonuç olarak, bazı oteller, oda rezervasyonu, satın alma ve envanter sistemleri, gelir yönetimi ve kablosuz internet, telekomünikasyon, e-posta, elektronik işlemler, otel web siteleri ve müşteri deneyimlerindeki en son teknolojilere önemli miktarda para yatırdıklarını belirtmişlerdir. (Aziz vd., 2012). Law vd., (2009) çalışmalarında, otel yöneticilerinin

günümüz iş ortamında rekabet edebilmeleri için otel işletmelerinde bilgi teknolojilerini kullanmanın avantajlarını ve potansiyelini anlamaları, yeni teknolojilerden yararlanabilmek için daha fazla zaman ve çaba harcamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu hedefe ulaşmak için otel yöneticileri, uygun bilgi teknolojilerini kullanarak, bilgi teknolojisini gelişim stratejilerine entegre ederek mevcut müşterilerle iyi ilişkiler sürdürmelidir. Ayrıca, personelin bilgisini ve yeni bilgi teknolojilerini kullanma ve bunlara hakim olma becerisi geliştirilir ve otel performansını etkileyen gelecekteki bilgi teknojileri trendlerini düzenli olarak güncellenir.

Son yıllarda birçok kişi, satın alma öncesinde, sırasında ve sonrasında müşterilerle etkileşimlerini daha iyi yönetmek için bilgi teknolojisi (BT) varlıklarına büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Yine de, BT yatırım programlarından elde edilen ölçülebilir getiriler, nadiren tek başına BT'ye dar bir odaklanmadan kaynaklanır. Firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerini başarılı bir şekilde nasıl oluşturdukları ve birleştirdikleri hakkında bilgi arttıkça, MİY'in performansı nasıl etkilediğine dair anlayışımız da artacaktır. (Bohling vd., 2006). BT'deki kayda değer ampirik çalışma, BT'ye yapılan yatırım ile firma performansı arasındaki doğrudan bağlantıyı incelemeye çalışmıştır. Ancak, bu çalışmadan elde edilen bulgular karıştırılmıştır. Bazıları BT yatırımı ile firma başarısının yönleri arasında negatif bir ilişki bildirirken, diğerleri BT yatırımı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgulardaki tutarlılık eksikliği, performansın finansal, üretkenlik odaklı, süreçle ilgili veya örgütsel olarak tanımlanmasından bağımsızdır (Tippins ve Sohi, 2003). BT'nin firma için değeri açıkça karmaşık bir konudur, çünkü firmalar BT'yi açıkça farklı şekillerde uygulamaktadırlar. Ayrıca, BT altyapısına yapılan yatırım, daha sonra işin organize edilmesi ve yürütülmesi üzerinde kritik bir etkiye sahip olan, ancak bu BT yatırımıyla hemen ilişkili görünmeyebilecek üst düzey iş yetenekleri sağlamaktadır (Kohli ve Gover, 2008). Daha önceden yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere, bilgi teknolojileri ile firma performansı arasında çalışmamızda da ortaya koyulduğu gibi anlamlı bir ilişki vardır.

Sonuç olarak, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişken olarak kullanıldığında pazar bölümlendirmenin finansal performans üzerindeki etkisi, pazarlama performansı üzerindeki etkisine göre daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, müşteri ilişkileri yönetimi aracı değişken olarak kullanıldığında talep tahmininin finansal performans üzerindeki etkisi, pazarlama performansı üzerindeki etkisine göre daha fazla olduğu

belirlenmiştir. Diğer taraftan kapasite tahsinin finansal performans üzerindeki etkisinde müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık rolünün olmadığı belirlenmesine rağmen, pazarlama performası üzerinde etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Son olarak, bilgi teknolojileri ile finansal performans ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisinin olmadığı, ama bilgi teknolojileri ile pazarlama performansı ilişkisinde, müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bütün bu sonuçlar neticesinde, otel işletmelerinin müşteri ilişkileri yönetimini aracı değişken olarak kullandıklarında, gelir yönetimi teknik yeteneklerinden olan talep tahmin boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bu boyut üzerinden finansal performans üzerindeki etki daha fazla olduğu görülürken, gelir yönetimi teknik yeteneklerinin diğer boyutlarının pazarlama performansı üzerinde daha etkili olduğu araştırma sonuçlarına göre söylenebilmektedir.

5.2. ÖNERİLER

Sonuç bölümünde araştırmanın sonuçları ortaya konulmuştur ve bu bölümde de hem gelecekte bu alanda araştırmaya yapacak kişilere hemde sektörde faaliyet gösteren işletmelere yönelik öneriler paylaşılacaktır.

Araştırmalarda en önemli unsurlardan bir tanesi hazırlanmış olan ankette yer alacak sorular düzenlenir iken, bu anketleri dolduracak kişilerin zaman kısıtının olacağının göz önüne alınmasıdır. Otellerde yönetim kademesinde çalışanlar kişiler vakit konusunda sınırlı olacaklardır; bu nedenle istenilen sonuçlara ulaşmak güç olacaktır. Bu kişilere anket doldurtmadan önce, iş yoğunluğu ve anketi doldurmaya istekli olup olmadığının dikkate alınması gerekmektedir.

5.2.1. Sektöre Yönelik Öneriler

- Geliri artırmanın yoğun baskının yaşandığı turizm sektöründe otel işletmeleri, gelir yönetimi ile firma performansı ilişkisinde aracılık etkisi gösteren müşteri ilişkileri yönetiminin boyutları tek tek uygulanarak, ulaşılan sonuca göre yorumlamalar yapılabilir.
- Turizm sektörünün rekabetin yoğun olduğu bir sektör olmasından dolayı, geliri artırmak her zamankinden daha zor hale gelmiştir. Otel işletmeleri yöneticileri sadece geliri artırmaya odaklandıkları takdirde müşteri ile olan ilişkileri göz ardı etmiş olacaklardır. Bu nedenle, müşteri ile olan ilişkiler ile geliri artırma hedefi

arasındaki denge iyi kurulmalıdır.

- Otel işletmelerinde bulunan departmanlardan olan gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri departmanları arasında ortak çalışmalar yapılmalıdır. Amaçları aynı ama izledikleri yolların farklı olduğu bu iki departmanın uyumlu çalıştığı durumlarda işletmenin performansının artması öngörülmektedir.
- Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin sektör tecrübeleri uzun yıllara dayanmasına rağmen, sektörde personel hızı oldukça fazladır. Bu durumda, otel işletmelerinden sağlıklı bir gelir yönetimi strateji beklenmesi zor olmaktadır. Bu nedenle, gelir yönetimi ve müşteri ilişkileri gibi otel işletmelerinde önem arz eden departmalarda çalışan yöneticilerin bulundukları pozisyonda daha uzun süre kalmaları tavsiye edilebilir.
- Otel işletmeleri gelir yönetimini uygulamaya karar verdiklerinde, uygulamaya geçmeden önce yapılması gerekenleri belirlemelidir. Bu doğrultada da bir plan yapılmalıdır. Gelir yönetminin başarılı olması için onu kullanan yöneticilerin bu sisteme inanç göstermeleri ve otel içinde bir takım çalışması olması gerekmektedir.
- Geliri yönetimi kullanan otel işletmelerinin belirli dönemlerde bu konu ile ilgili çalışanlarına eğitim aldırmaları kendilerini güncel tutma açısından önemli olabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu çalışmada gelir yönetiminin teknik yetenekleri olarak adlandırılan boyutlar ele alınmıştır. Gelir yönetiminin farklı unsurları esas alınarak da firma performansına etkisi ile ilgili farklı çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırmada, performans ölçüm modeli olarak kullanılan modelin dışındaki literatürde yer alan farklı performans ölçüm modelleri kullanılabilir. Kaptan ve Norton'un performans ölçüm modeli olan Balance Score Card bunlara verilebilecek bir örnektir.
- Araştırmanın evrenini TR1, TR2 ve TR4 bölgelerinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma Türkiye'deki 5 yıldızlı otel işletmelerinin tümüne uygulanarak çıkması muhtemel farklı sonuçların değerlendirilmesi yapılabilir.

- Yapılan bu çalışma Havayolu firmaları gibi farkı sektörlerde yapılabilir.
- Araştırmanın değişkenlerinden olan gelir yönetimi teknik yetenekleri ile firma performansı ilişkisini etkileme ihtimali olan farklı aracı değişkenlerin kullanıldığı çalışmalar otel işletmelerinde yapılabilir.
- Araştırmayı nitel çalışma olarak yapıp, varılan sonuçlar ile nicel sonuçların karşılaştırması yapılarak farklı özgün sonuçlara varılabilir.
- Araştırmanın verilerinin toplandığı dönem bütün dünyada etkisini gösteren salgın döneminde yapıldığından dolayı, turizm sektörünün daha aktif olduğu bir dönemde yapılması durumunda ortaya çıkacak sonuçlar karşılaştırılabilir.

6. KAYNAKÇA

Abdullateef, A.O., Mokhtar, S.S. ve Yusoff, R.Z. (2010), The impact of CRM dimensions on call center performance, *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10(12), 184-195.

Aflaki, S., ve Popescu, I. (2014). Managing retention in service relationships. Management Science, 60(2), 415-433.

Ağca, V. ve Tunçer, E . (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması . *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 8 (1) , 173-193

Ahmad, T., Jawabreh, O. A., ve Almomani, A. (2012). Impact of customer relationship management of hotel (a case study Umaid Bhwan). Asian Journal of Finance ve Accounting, 4(1), 118-131.

Akman Ö. (2003). Bir Stratejik Yönetim Sistemi olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Al Bento, Regina Bento ve Lourdes Ferreira White. (2012). Validating Cause-and-Effect Relationships in the Balanced Scorecard. Cambaridge Business ve Economics Conference.

Ana M. O. ve Felipe A.T.,(2023).Psychological pricing: Myth or reality? The impact of nine-ending prices on purchasing attitudes and brand revenue, Journal of Retailing and Consumer Services, 71,

Anastasia, A. (1988). *Psychological testing* (6th ed.). New York: Macmillan Publishing.

Andrawis R.R., Atiya A.F., ve El-Shishiny H(2011). Combination of long term and short term forecasts, with application to tourism demand forecasting, *International Journal of Forecasting*, 27 (3) , 870-886,

Arora, N., Kopalle, P. K., ve Kannan, P. K. (2001). The impact of household level heterogeneity in reference price effects on optimal retailer pricing policies. working paper, *School of Business*, University of Wisconsin–Madison.

Arun, A., Alalmai, A. A., ve Gunaseelan, D. (2020). Operational Need and Importance of Capacity Management into Hotel Industry–A Review.

Asikhia, O. (2010), Customer orientation and firm performance among Nigerian small and medium scale businesses, *International Journal of Marketing Studies*,. 2(1), 197-213.

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., ve Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. MIT Sloan Management Review.

Ayre, C., ve Scally A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development,* 47 (1), 79–86. doı: 10.1177/0748175613513808.

Azadeh, S. S., Marcotte, P., ve Savard, G. (2015). A non-parametric approach to demand forecasting in revenue management. Computers ve Operations Research, 63, 23-31.

Aziz, A.A., Bakhtiar, M., Syaquif, M., Kamaruddin, Y. and Ahmad, N. (2012). Information and communication technology application's usage in hotel industry. Journal of Tourism, Hospitality, and Culinary Arts, 4(2), 34-48.

Baker, T. K. ve Collier, D. A. (2005). The economic payout model for service guarantees. *Decision Sciences*, 36(2), 197-220.

Baker, T. ve Collier, D. (2003). The benefits of optimizing prices to manage demand in hotel revenue management systems. P*roduction and Operations Management*, 12(4), 502-518.

Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.

Bartlett, j. E., Kotrlik, j. W. ve Higgins, C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Learning and Performance Journal*, 19, 43-50.

Batman, O. (2003). Türkiye'deki profesyonel turist rehberlerinin mesleki sorunlarına yönelik bir araştırma. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, (2), 117-134.:

Batman, O. ve Soybalı, H. H. (2009). Otel İşletmeleri. 2. Baskı. İçinde: Turizm İşletmeleri (Edit: Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin), Değişim Yayınları. İstanbul.

Beldona S., Morrison A.M. ve O'Leary J. (2005) Online shopping motivations and pleasure travel products: a correspondence analysis. *Tourism Management* 26(4), 561–570. DOI: 10.1016/j.tourman.2004.03.008

Belobaba, P. P. (2002). Back to the future? Directions for revenue management. Journal of Revenue and Pricing Management, 1(1), 87–89. https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170009

Bilgin, Y. (2017). Restoran işletmelerinde hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin ağızdan ağıza pazarlamaya etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(4), 33-62.

Bititci, U. S., Turner, U., ve Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management.

Bitran, G., ve Caldentey, R. (2003). An overview of pricing models for revenue management. Manufacturing ve Service Operations Management, 5(3), 203-229.4

Blackwell, R. D., Miniard, P. W., ve Engel, J. F. (2001). *Consumer behavior*. 9th. South-Western Thomas Learning. Mason, OH.

Blocker, C. P., ve Flint, D. J. (2007). Customer segments as moving targets: Integrating customer value dynamism into segment instability logic. Industrial Marketing Management, 36(6), 810-822.

Bobb, L.,ve Veral, E.(2008), Open issues and future directions in revenue management. *Revenue Pricing Management 7, 291–301 (2008).*

Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. ve Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness issues and insights, Journal of Services Research 9(2): 184–194.

Bonoma, T. V., ve Shapiro, B. P. (1983). *Segmenting the industrial market*. Lexington Books.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. ve Platts, K. (2000), Designing, implementing and updating performance measurement systems, *International Journal of Operations ve Production Management, . 20(7),*. 754-771.

Breidert, C. (2006). *Estimation of willingness-to-pay: Theory, measurement, application*. Wiesbaden: GWV Fachverlage

Brewer, P. C., ve Speh, T. W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance Brewer, Peter CSpeh, Thomas W. Journal of Business logistics, 21(1), 75-93.

Bryant, L., Jones, D.A., Widener, S.K. (2004), Managing value creation within the firm: An examination of multiple performance measures. Journal of Management Accounting Research, 16(1), 107-131.

Burgess, C. e Bryant, K. (2001), "Revenue management – the contribution of the finance function to profitability", *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(3),* . 144-150.

Burgess, C., ve Bryant, K. (2001). Revenue management–the contribution of the finance function to profitability. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(3), 144-150.

Cai, Y., ve Chen, L. (2006, October). Demand forecast model based on CRM. In Sixth International Symposium on Instrumentation and Control Technology: Sensors, Automatic Measurement, Control, and Computer Simulation (Vol. 6358, pp. 1116-1120). SPIE.

Caro, F., ve Gallien, J. (2007). Dynamic assortment with demand learning for seasonal consumer goods. Management science, 53(2), 276-292.

Carvell, S. A. ve Quan, D. A. (2008). Exotic reservations – Low price guarantee. *International Journal of Hospitality Management 27(2),* 162-169.

Cerović, Z.: Hotelski management., O*patija, Fakultet za hotelski i turistički management*, 2003.

Chaudhuri, A. ve Shainesh, I. (2001). I*mplementing a Technology Based CRM Solution.* Tata: McGraw-Hill.

Chen C. ve Zvi S. (2013). "On Revenue Management and LAst Minute Booking Dynamics", *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25 (1),* 7-22.

Chen L. (2006). *Stochastic Programming in Revenue Management*, Doktora Tezi, Ohio: The Ohio State University

Chen, C., ve Kachani, S. (2007). Forecasting and optimisation for hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management, 6(3),* 163-174.

Cherrington, D.J. (1989). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. Allyn ve Bacon

Choi, S. ve Kimes, S. E. (2002). Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. C*ornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(3),* 23-31.

Chou, P-F., Lu, C-S., Chan ve g, Y-H., 2014. Effects of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in high-speed rail services in Taiwan. *Transpormetrica A: Transport Science, 10 (10),* 917-945.

Chuang, M. (2007). The Balanced Scorecard: Creating a management system for private technical universities in Taiwan. (3243815 Ed.D.), Spalding University, Kentucky, United States. Retrieved from https://vpn.utm.my/docview/304741860?accountid=41678 ProQuest Dissertations ve Theses Full Text database

Cohen, A. D. (1994). Assessing language ability in the classroom.

Coltman, T., Devinney, T. M., ve Midgley, D. F. (2011). Customer Relationship Management and Firm Performance. J*ournal of Information Technology, 26(3),* 205–219. https://doi.org/10.1057/jit.2010.39

Cooper, W.L. (2002). Asymptotic Behavior of an Allocation Policy for Revenue Management. Oper. Res., 50, 720-727.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. psychometrika, 16(3), 297-334.

Cross, R. G. (1997). Launching the revenue rocket. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 38(2),* 32-43.

Cross, R., Higbie, J. ve Cross, Z. (2011). Milestones in the application of analytical pricing and revenue management. *J Revenue Pricing Manag 10*, 8–18 https://doi.org/10.1057/rpm.2010.39

Crystal, Roberts C. (2007). *Revenue Management Performance Drıvers: An Empırıcal Analysıs in The Hotel Industry*. Ph.D in the School of Georgia Tech College of Management, Georgia Institute of Technology, Atlanta,

Cullen, K., ve Helsel, C. (2006). The role of technology in the future of revenue management. *The Bottomline, 21(4),* 24-26.

Çiğdem, G.., ve Yıldız, M. S. Gelir Yönetimi Uygulamaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 15-36.

Darrel, R. (2010). Top 10 Management Tools. http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp

Das, S. P. (2007). *Microeconomics for business*. Thousand oaks, CA: Sage

Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research, 5(4),* 194–197

Debomy, D. 2013. *EU no, Euro yes? European public opinions facing the crisis* (2007–2012). Paris: Notre Europe

Den B. ve Arnoud V.. (2015). Dynamic pricing and learning: Historical origins, current research, and new directions. Surveys in Operations Research and Management Science. 20.

Dennis F. (2012). Polit. Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for

Nursing Practice, 9th edition. New Delhi: Lippincott Williams and Wilkins; 58–93.

Diana, S. (2006). The basics of structural equation modeling. Presented: Irvine, CA, SAS User Group of the Western Region of the United States (WUSS).

Dimitriadis, S., ve Stevens, E. (2008). Integrated customer relationship management for service activities: an internal/external gap model. Managing Service Quality: An International Journal, 18(5), 496-511.

Dixit A., Whipple, T.W., Zinkhan, G.M, ve E. Gailey. (2008) A taxonomy of information technology-enhanced pricing strategies, *Journal of Business Research*, 61 (4),275-283

Dixon JR, Nanni AJ, Vollmann TE (1990). The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-class Competition. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin

Dominici, G. ve Guzzo, R.(2010), Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily,International Journal of Marketing Studies, 2,(2). 3-12,

Dunn, K. D., ve Brooks, D. E. (1990). Profit analysis: beyond yield management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 31(3), 80-90.

Dursun, Y., ve Kocagöz, E. (2010). Yapisal eşitlik modellemesi ve regresyon: karşilaştirmali bir analiz. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (35), 1-17.

Dutu, C. ve Halmajan, H. (2011), "The effect of organizational readiness on CRM and business performance", *International Journal of Computers, 1(2,*. 106-114

E. Garbarino, E. ve Maxwell, S.(2010), Consumer response to norm-breaking pricing events in e-commerce, *Journal of Business Research, 63 (9–10)*. 1066-1072

El Haddad, R., Roper, A. ve Jones, P. (2008). The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain. EuroCHRIE 2008 Congress, Emirates Hotel School, Dubai, UAE, 11th-14th October. R

Elitaş C., ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Sosyal Bilimler Dergisi*,

Fan, Y.-W., ve Ku, E. (2010). Customer focus, service fit and customer relationship management profitability: The effect of knowledge sharing. *The Service Industries Journal, 30*, 203–223.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 26(4),* 596-607.

Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS (3. baskı). London: Sage

Fiig, T., Cholak, U. Gauchet, M.ve Cany, B. (2015) "What Is the Role of Distribution in Revenue Management - Past and Future", *Journal of Revenue and Pricing Management, 14(2),* 127–133.

Fiori, A. M. ve Foroni, I. (2020). Prediction accuracy for reservation-based forecasting methods applied in Revenue Management. International Journal of Hospitality Management, 84, 102332.

Folan, P., Browne, J., ve Jagdev, H. (2007). Performance: Its meaning and content for today's business research. Computers in industry, 58(7), 605-620.

Fornell, C., ve Larcker, D.F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*," Journal of Marketing Research, 18(1),* 39-50. 1981

Fox, T. ve Stead, S. (2001), "Customer relationship management: delivering the benefits", White Paper, CRM (UK) and SECOR Consulting, New Malden,

Fox, T., ve Stead, S. (2001). Customer relationship management: Delivering the benefits. White Paper, CRM (UK) and SECOR Consulting, New Malden.

Frochot, I., ve Morrison, A. M. (2000). Benefit segmentation: A review of its applications to travel and tourism research. Journal of Travel ve Tourism Marketing, 9(4), 21-45.

Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., ve Young, L. (2011). Customer management and CRM: addressing the dark side. Journal of Services Marketing.

Ganesh D. Bhatt ve Varun Grover (2005) Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study, *Journal of Management Information Systems, 22:2*, 253-277,

Gazzoli, G., Gon Kim, W. ve Palakurthi, R. (2008), "Online distribution strategies and competition: are the global hotel companies getting it right?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 4,*. 375-387.

Ghauri, P. N., ve Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guid*e. London: Pearson Education.

Goffin, K. ve Mitchell, R. (2010) *Innovation Management: Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*. 2nd Edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Gu, Z., ve Caneen, J. M. (1998). Quadratic models for yield management in hotel rooms operation. Progress in Tourism and Hospitality Research, 4(3), 245-253.

Guadix J., Cortés,P. Onieva, L. Ve and Muñuzuri J. (2010),Technology revenue management system for customer groups in hotels *Journal of Business Research, . 63, 5*, 519-527

Gupta, S., ve Zeithaml, V. (2006). Customer metrics and their impact on financial performance. Marketing science, 25(6), 718-739.

Gürbüz, S. (2019). İnsan kaynakları yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama.

Haley, M., ve Inge, J. (2004). Revenue management: It really should be called profit management. Hospitality Upgrade, 1(2), 6-16.

Halíř, Z. (2012). Different Perspectives on Business Performance and Impact on Performance System Design. European Financial and Accounting Journal, 7(2), 56-81.

Halíř, Z. (2012). Different Perspectives on Business Performance and Impact on Performance System Design. European Financial and Accounting Journal, 7(2), 56-81.

Hambleton, R.K. ve Patsula, L. (1999). Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. Journal of

Applied Testing Technology, 1(1), 1-30.

Hamid, S.,Waycott, J.,Kurnia, S. Ve Chang, S.. (2010). The Use of Online Social Networking for Higher Education from An Activity Theory Perspective.. PACIS 2010 - 14th Pacific Asia Conference on Information Systems. 135.

Harewood, S. I. (2006). Managing a hotel's perishable inventory using bid prices. *International Journal of Operations ve Production Management.*

Harrison, J. ve Wicks, A. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly. 23*. 97-125.

Harrison, J., Freeman, R. E., ve Cavalcanti Sá de Abreu, M. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, 858–869.

Hayes, A. F. (2013). An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. New York: The Guilford Press.

Hayes, D. ve Miller, A. (2011) *Revenue Management for the Hospitality Industry*. John Wiley ve Sons, Hoboken, NJ.

Haynes, S. N., Richard, D. C. S., ve Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment, 7*, 238–247.

Hsieh, J.,Hsieh, Y., Chiu, H. ve Feng, Y.. (2012). Post-adoption switching behavior for online service substitutes: A perspective of the push–pull–mooring framework. *Computers in Human Behavior. 28*. 1912–1920..

Hudson, M., Lean, J., ve Smart, P. A. (2001). Improving control through effective performance measurement in SMEs. Production planning ve control, 12(8), 804-813.

Imai, T. Sato ve T. Shiina, "Revenue management problem considering overbooking in the aviation industry," 2021 10th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI), 2021, pp. 855-860, doi: 10.1109/IIAI-AAI53430.2021.00149.

Inamdar, N., Kaplan, R. S., ve Reynolds, K. (2002). Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations/Practitioner's Response. Journal of healthcare management, 47(3), 179.

Ittner, C.D., ve Larcker, D.F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? *An analysis of customer satisfaction. Journal of Accounting Research, 36*, 1-35.

Ivanov, S. (2014). Optimal overbooking limits for a 3-room type hotel with upgrade and downgrade constraints. Tourism Economics.

Ivanov, S., ve Zhechev, V. (2011). *Hotel marketing*. Varna: Zangador (in Bulgarian

Jani, D., ve Han, H. (2013). Personality, social comparison, consumption emotions, satisfaction, and behavioral intentions: How do these and other factors relate in a hotel setting?. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25(7), 970-993.

Josiassen, A., A Ivanov, S., Del Chiappa, G. ve Heyes, A. (2021). The research-practice gap in hotel revenue management: Insights from Italy. International Journal of

Hospitality Management, 95, 102924. doi:10.1016/j.ijhm.2021.102924 ssaf, G. ve Karpen, I. O. (2011). Consumer ethnocentrism and willingness to buy: Analyzing the role of three demographic consumer characteristics. *International Marketing Review, 28,* 627-646.

Judd, C. M., ve Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. Evaluation review, 5(5), 602-619.

K Çatı, K., Kethüda, Ö. ve Faikoğlu, S. (2012). - International Journal Of Economic ve Social Research,

Kalmuk, G. ve Acar A.Z., (2015), The mediating role of organizational learning capability on the relationship between innovation and firm's performance: a conceptual framework Procedia - *Social. Behav. Sci., ,*. 164-169

Kanji, G. K., ve Moura E Sá, P. (2001). Kanji's business scorecard. Total Quality Management, 12(7-8), 898-905.

Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. In Readings in accounting for management control (pp. 284-306). Springer, Boston, MA.

Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing.

Kaplan, R. ve Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 79.

Karadjov, Y. ve Hornick, S. (2000). 'Yield managing your customers — one at a time', Hospitality Upgrade, Spring, 120, 122–123.

Karadjov, Y., ve Hornick, S. (2000). Yield Managing Your Customers—One at a Time. Hospitality Upgrade, 122-123.

Karaesmen, I., ve Van Ryzin, G. (2004). Overbooking with Substitutable Inventory Classes. *Operations Research, 52,* 83-104.

Karagöz, Y. (2016) *SPSS 23 ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Karagöz, Y., Abdülhamit, E. Ş., ve Yavuz, S. (2015). Nominal ilişki ölçüleriyle konut satın almaya etki eden faktörlerin incelenmesi: Bolu ili örneği. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16(1), 247-260.

Karakoç, A. ve Donmez, L.. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası. 13.* 39-49. 10.25282/ted.228738.

Kasim, A. and Minai, B. (2009), "Linking CRM strategy, customer performance measure and performance in hotel industry", *International Journal of Economics and Management,. 3. 2,*. 297-316.

Kazan, H., Pekkanli, B., ve Çatal, H. V. (2012). Performance evaluation in research and development, intellectual capital, and firm infrastructure projects as intangible assets. African Journal of Business Management, 6(5), 1872.

Kennerley, M., ve Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. International journal of operations & production management.

Khashab, B., Gulliver, S.. Alsoud, A. ve Kyritsis, M. (2014). Scoping customer

relationship management strategy in HEI understanding steps towards alignment of customer and management needs. ICEIS 2014 - Proceedings of the 16th International Conference on Enterprise Information Systems. 2. 267-274.

Kim, H. S., ve Kim, Y. G. (2008). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. Industrial Marketing Management. DOI:10.1016/j.indmarman.2008.04.008.

Kim, J.-Y., Natter, M., ve Spann, M. (2009). Pay what you Want: A New Participative Pricing Mechanism. Journal of Marketing, 73(1), 44–58. doi:10.1509/jmkg.73.1.044

Kim, W. G., Cho, M., Kim, D., ve Shin, G. C. (2014). The effect of price dispersion on hotel performance. Tourism Economics, 20(6), 1159-1179.

Kimes, S. (1989). The basics of yield management. The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly, 30(3), 14-19.

Kimes, S. E. (2002). Perceived fairness of yield management. Cornell Hoteland Restaurant Administration Quarterly, 43(1), 21-30.

Kimes, S. E. (2009). Hotel revenue management in an economic downturn: Results of an international study. Cornell Hospitality Report 9(12).

Kimes, S. E. ve Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. Journal of Service Research, 6(2), 125- 135

Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y. Y Ngonzi, E. N. (1998). Restaurant revenue management: applying yield management to the restaurant industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39(3), 32-39

King, S. F., Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. Industrial Marketing Management, 37(4). Pp. 421-431.

Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. Journal of psychoeducational assessment, 16(4), 343-364.

Kohli, R. ve Gover, V. (2008). Business Value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times, Journal of the Association of Information Systems 9(2): 23–39

Kotler, P. (2003), Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2001), "Principles of Marketing, 2nd edition", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6 No. 3, pp. 164-165

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodmand, M., Hansen, T. (2009). Marketing management. Harlow, UK: Pearson

Koyuncuoglu, M., Okyay, E., Saatli, B., Olgan, S., Akin, M., ve Saygili, U. (2012). Tumor budding and E-Cadherin expression in endometrial carcinoma: are they prognostic factors in endometrial cancer?. Gynecologic oncology, 125(1), 208-213.

Krieger, N. (2012). Methods for the scientific study of discrimination and health: an

ecosocial approach. American journal of public health, 102(5), 936-944.

Ku, E.C.S. (2010), "The impact of customer relationship management through implementation of information systems", Total Quality Management ve Business Excellence, Vol. 21 No. 11, pp. 1085-1102.

Lawrence R.W., Kimes, Darren A S., (2001), Forecasting for hotel revenue management: Testing aggregation against disaggregation, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42, 4*, , 53-64,

Lawshe, C. H. (1975). AQuantitative Approach To Content Validity. *Personnel Psychology, 28(4),* 563–575.

Lee, A. O. (1990). Airline reservations forecasting: Probabilistic and statistical models of the booking process. Cambridge, Mass.: Flight Transportation Laboratory, Dept. of Aeronautics and Astronautics, Massachusetts Institute of Technology.

Lehmann, P., Ammunét, T., Barton, M., Battisti, A., Eigenbrode, S. D., Jepsen, J. U., ... ve Björkman, C. (2020). Complex responses of global insect pests to climate warming. Frontiers in Ecology and the Environment, 18(3), 141-150.

Leo, Y. M. S., Alan, C. B. T. ve Frederick, H. K. Y. (2005). CRM: conceptualization and scale development. European Journal of Marketing, 39 (11/12), 1264–1290

Li, T., van Heck, E. ve Vervest, P. (2009). Information capability and value creation strategy: Advancing revenue management through mobile ticketing technologies. European Journal of Information Systems, 18(1), 38–51. https://doi.org/10.1057/ejis.2009.1

Lieberman, W (2016). The evolution of market segmentation in revenue management and dynamic pricing. J Revenue Pricing Manag 15, 283–292 (2016). https://doi.org/10.1057/rpm.2016.11

Lieberman, W. (1991). Making yield management work for you: ten steps to enhanced revenues. Travel, Tourism and Hospitality Bulletin

Lieberman, W. (1993). Debunking the myths of yield management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 34(1), 34-41.

Lin, K. Y. (2006). Dynamic pricing with real-time demand learning. *European Journal of Operational Research*, *174*(1), 522-538.

Lindstädt, H., ve Fauser, B. (2004). Separation or integration? Can network carriers create distinct business streams on one integrated production platform?. Journal of Air Transport Management, 10(1), 23-31.

Ling Sim, K., ve Chye Koh, H. (2001). Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. Measuring business excellence, 5(2), 18-27.

Liu, S.S., Luo, X. ve Shi, Y. (2003), "Market oriented organizations in an emerging economy: a study of the missing links", Journal of Business Research,. 56. 6, pp. 481-491.

Lohman, C., Fortuin, L., ve Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: A case study. European journal of operational research, 156(2), 267-286.

Lynch R, Cross K (1991). Measure Up! Yardstick for Continuous Improvement. Oxford: Blackwell.

Lynch, E. W., ve Hanson, M. J. (Eds.). (1992). Developing cross-cultural competence:

A guide for working with young children and their families. Paul H. Brookes Publishing.

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., e Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. Annual Review of Psychology, 58, 593-614.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., ve Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. Psychological Methods, 7, 83-104.

Maina, S. (2015). The impact of market segmentation on the sales volume of a company's product or service. Journal Management, 7(11), 132-139.

Maltz, A. C., Shenhar, A. J., ve Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard:: Refining the search for organizational success measures. Long range planning, 36(2), 187-204.

Maskell, B. H. (1991). Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies. CRC press.

Mason, A. (2005, August). Demographic transition and demographic dividends in developed and developing countries. In United Nations expert group meeting on social and economic implications of changing population age structures (Vol. 31, No. 5).

Matsuoka, K. ,(2022), Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty, Journal of Business Research,148,131-148,

Meadows, M., ve Dibb, S. (2012). Progress in customer relationship management adoption: a cross-sector study. Journal of Strategic Marketing, 20, 323 - 344.

Mechinda, P. e Patterson, P.G. (2011), "The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting", Journal of Services Marketing,. 25 No.,101-113.

Mechinda, P., ve Patterson, P. G. (2011). The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting. Journal of Services Marketing.

Medori, D. ve Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. International Journal of Operations ve Production Management, 20(5), 520-533.

Medyan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları (2. Baskı b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Meshack, O. (2016). Capacity Management and Service Industry Performance, A Case of Sunset Hotel-Kisumu (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

Meterelliyoz, M. ve Tan, A. (2014). Gelir Yönetimi Metodlarının Türkiye Otelcilik Sektörüne Uygulanması . Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 16 (3) , 85-110 .

Mitchell, R. K., Agle, B. R., ve Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22(4), 853–886.

Mohammad, A, Rashid,B, ve Tahir, S (2013), Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance, An

empirical study in the hotel industry Journal of Hospitality and Tourism Technology. 4. 3, 2013. 228-247

Mohammed, A. A., ve Rashid, B. B. (2012). Customer relationship management (CRM) in hotel industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities and hotel performance. International review of management and marketing, 2(4), 220-230.

Monroe, K.B. (2003) Pricing: Making Profitable Decisions. 3rd Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, London.

Mora Cortez, R., Højbjerg Clarke, A., ve Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. Journal of Business Research, 126, 415–428.

Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J. and Kupiec-Teahan, B. (2008), "Marketing in small hotels: a qualitative study", Marketing Intelligence ve Planning,. 26. 3,. 293-315.

Morrison, A. (1996). *Hospitality and travel marketing* (2nd ed.).Albany, NY: Delmar Publishers.

Muller, D., Judd, C. M., ve Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. Journal of Personality and Social Psychology, 89, 852-863.

Murphy, K. R., ve Davidshofer, C. O. (1994). *Psychological testing: Principles and applications (3rd ed.).* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Nakip, Mahir (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler Ve (Spss Destekli) Uygulamalar,* Seçkin Yayıncılık, Ankara

Namin, A., Gauri, D. K., ve Kwortnik, R. J. (2020). Improving revenue performance with third-degree price discrimination in the cruise industry. International Journal of Hospitality Management, 89, 102597.

Nayyar, G., Hallward-Driemeier, M. ve Davies, E. (2021). At Your Service? : The Promise of Services-Led Development. Washington, DC: World Bank. © World Bank.

Neely, A. (2007). The servitization of manufacturing: an analysis of global trends. In 14th European Operations Management Association Conference (pp. 1-10). Turkey Ankara.

Neely, A. D., Adams, C., ve Kennerley, M. (2002). The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. London: Prentice Hall Financial Times.

Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K (1995), " Performance measurement systems design: a literature review and research agenda", International Journal of Operations ve Production Management,. 15,.4, pp. 80-116

Neely, A., Sutcliff, M. R. ve Heyns, H. R. (2001). Driving value through strategic planning and budgeting. New York: Accenture.

Nguyen, B. ve Mutum, D.S. (2012), "A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures", Business Process Management Journal,. 18. 3,. 400-419.

Nguyen, B. ve Simkin, L. (2013), "The dark side of CRM: advantaged and disadvantaged customers", Journal of Consumer Marketing,. 30. 1,. 17-30.

Nishantha D. S. P., Silva D., Chinna K. (2019), An Exploratory Factor Analysıs On Varıables Affectıng The Profitabılıty Of Srı Lankan Local Commercıal Banks, *European Journal of Management and Marketing Studies, 4(3),*64-74.

Niven, P.R. (2011). Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies: Wiley.

Noone, B.M. ve Mattila, A.S (2009), Hotel revenue management and the internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2), 272-279, 10.1016/j.ijhm.2008.09.004

O'Neill, J. W., ve Mattila, A. S. (2010). Hotel Brand Strategy. Cornell Hospitality Quarterly, 51(1), 27–34.

Okyay, P ve Abacıgil, Filiz (2016). Türkiye Sağlık Okuryazarlığı Ölçekleri Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması, ağlık Bakanlığı Yayını, Ankara

Orkin, E. (1988). Boosting your bottom line with yield management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 4(2), 52-56.

Ortega, B. (2016), "Revenue management systems and hotel performance in the economic downturn", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 No. 4, pp. 658-680. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0324

Osuala, E. C. (2007). Introduction to research methodology (3rd ed.). Onitsha: African – First Publishers Ltd.

Öncü, M. A., ve Kethüda, Ö. (2012). Otel İşletmelerinin Dağıtım Kanalı Bağımlılık Düzeyine Göre Performanslarının Değerlendirilmesi. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 9(1).

Özdamar, K. (2002). Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi-2. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdamar, K. (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özgener, Ş. ve İraz R.(2006), Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry Tourism Management, 27 (6). 1356-1363,

Öztayşi, B., Sezgin, S., ve Fahri Özok, A. (2011). A measurement tool for customer relationship management processes. Industrial Management ve Data Systems, 111(6), 943-960.

Padhi, S.S. ve Aggarwal, V. (2011) Competitive Revenue Management for Fixing Quota and Price of Hotel Commodities under Uncertainty. International Journal of Hospitality Management, 30, 725-734.

Pallant, J. (2013). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (5. Baskı). UK: McGraw-Hill Education.

Pardo, A., ve Román, M. (2013). Reflections on the Baron and Kenny model of statistical mediation. Anales de Psicología, 29(2), 614-623.

Park, J. A., ve Gagnon, G. B. (2006). A causal relationship between the balanced scorecard perspectives. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 5(2), 91-116.

Park, J. A., ve Gagnon, G. B. (2006). A causal relationship between the balanced scorecard perspectives. Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism, 5(2), 91-116.

Peco-Torres, F., Polo-Peña, A. I., ve Frías-Jamilena, D. M. (2021). The effect of COVID-19 on tourists' intention to resume hotel consumption: The role of resilience. International Journal of Hospitality Management, 99, 103075.

Peng, B., Song, H., Crouch, G. I. ve Witt, S. F. (2014). A meta-analysis of international demand elasticities. *Journal of Travel Research*,

Pereira, L. N. (2016). An introduction to helpful forecasting methods for hotel revenue management. International Journal of Hospitality Management, 58, 13-23.

Phillips, R. (2005). Pricing and Revenue Optimization. Stanford University Press, Stanford, CA.

Pinchuk, S. (2007). Should revenue management be called displacement optimisation?. Journal of revenue and pricing management, 6, 264-268.

Pirija, D. (2003). Standards in the hospitality management. Sibenik: University of Tourism,

Plessis, M.D. ve Boon, J. (2004), "Knowledge management in e-business and customer relationship management: South African case study findings", *International Journal of Knowledge Management*,. *24*,. 73-86

Preslan, L., ve Newmark, E. (2004). Price management: How the leaders succeed. AMR Research.

Pullman, M., ve Rodgers, S. (2010), "Capacity Management for Hospitality and Tourism: A Review of Current Approaches", International Journal of Hospitality Management,. 29(1), . 177- 187.

Purbey, S., Mukherjee K., ve Chandan B. (2007). Reflective practice: Performance measurement system for healthcare processes. International Journal of Productivity and Performance Management, 56(3), 241- 251.

Rahimi, R., ve Kozak, M. (2017). Impact of customer relationship management on customer satisfaction: The case of a budget hotel chain. Journal of travel ve tourism marketing, 34(1), 40-51.

Ranjan, J. ve Bhatnagar, V. (2011), "Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework", The Learning Organization,. 18. 2, . 131-148.

Rannou, B., ve Melli, D. (2003). Measuring the impact of revenue management. Journal of Revenue and Pricing Management, 2(3), 261–270. https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170073

Ratliff, R. ve L. R. Weatherford (2013), "Codeshare and Alliance Revenue Management Best Practices: AGIFORS Roundtable Review", Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 12, No. 1, . 26–35

Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., ve Lertwongsatien, C. (2005). Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. Journal of management information systems, 21(4), 237-276.

Relihan, W., III. (1989). The yield management approach to hotel-room pricing. Cornell

Hotel and Restauarant Administration Quarterly, 30(1), 40-45.

Rennie, N., Cleophas, C., Sykulski, A. M., ve Dost, F. (2021). Identifying and responding to outlier demand in revenue management. European Journal of Operational Research, 293(3), 1015–1030. doi:10.1016/j.ejor.2021.01.002

Richards, K. A. ve Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. Industrial Marketing Management, 37(4), 120-130

Rigby, D., ve Zook, C. (2002) "Open-Market Innovation", Harvard Business Review, October,80-89.

Rimar, S., ve Garstka, S. J. (1999). The" Balanced Scorecard": development and implementation in an academic clinical department. Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges, 74(2), 114-122.

Robbins, S.P. (1987). Organizational Theory: Structure, Design, and Application. San Diego: Prentice-Hall.

Roberts, M., Liu, R. ve Hazard, K.(2005). Strategy, technology and organisational alignment: Key components of CRM success. J Database Mark Cust Strategy Manag 12, 315–326

Roberts, N., Thatcher, J. B., ve Grover, V. (2010). Advancing operations management theory using exploratory structural equation modelling techniques. International Journal of Production Research, 48(15), 4329-4353.

Roberts-Phelps, G. (2001). Customer Relationship Management: How to turn a good business into a great one!. EBSCO eBooks.

Rumekso, S. (2002). Housekeeping Hotel Floor Section. Yogyakarta: C. V Andi Offset

Rust, R., ve Chong, T. (2006). Marketing models of service and relationships. Marketing Science, 25(6), 560-580.

Salant, P. A. ve Dillman, D. A. (2004). How to conduct your own Survey. John Wiley ve Sons, Inc. New York.

Sanchez, J. F., ve Satir, A. (2005). Hotel yield management using different reservation modes. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(2), 136–146. https://doi.org/10.1108/09596110510582332

Schermerhorn, J., ve Chappell, D. (2000). Introducing Management–The Wiley. Wall Street Journal Series, Wiley, New York,

Seo, D.-W., Chang, K., Cheong, T., ve Baek, J.-G. (2021). A reinforcement learning approach to distribution-free capacity allocation for sea cargo revenue management. Information Sciences, 571, 623–648.

Seppenwoolde, J. J. (2018). Customer segmentation in business-to-business markets: The influence of a firm's market segmentation practices on its overall performance: An analysis of Dutch-located firms operating in metal industries (Bachelor's thesis, University of Twente).

Seppenwoolde, J. J. (2018). Customer segmentation in business-to-business markets: The influence of a firm's market segmentation practices on its overall performance: An analysis of Dutch-located firms operating in metal industries (Bachelor's thesis, University of Twente).

Shamhuyenhanzva, R.M., Van Tonder, E., Lombard, M.R. ve Hemsworth, D. (2016).

Factors influencing Generation Y consumers' perceptions of eWOM credibility: a study of the fast-food industry. *The International Journal Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 26(4),* 435-455.

Sharif, A., Labib, R. ve Savard, G. (2013). Rilway Demand Forecasting in Revenue Management Using Neural Networks. International Journal of Revenue Management, 7(1).

Shaw, G. ve Williams, A. (2009), "Knowledge transfer and management in tourism organization: an emerging research agenda", Tourism Management,. 30, pp. 325-335

Shoemaker, S., Lewis, R. C., Yesawich, P. C., ve Chambers, R. E. (2007). Marketing leadership in hospitality and tourism: Strategies and tactics for competitive advantage. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Shy, O. (2008). How to price. A guide to pricing techniques and yield management. Cambridge University Press

Sığırcı. (2015). Farklılaştırılmış Fiyatlandırma, Müşteri Grubu ve Para İadesinin Tüketicilerin Adalet Algısı, Tutum ve Davranışsal Niyetleri Üzerine Etkileri,. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul,

Siddappa, S., Günther, D., ve Rosenberger, J. (2007). Refined experimental design and regression splines method for network revenue management. J Revenue Pricing Manag 6, 188–199 (2007).

Sigala, M. (2005), "Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications", International Journal of Hospitality Management,. 24. 3,. 391-413

Sin, L.Y., Alan, C.B. ve Yim, F.H. (2005), "CRM: conceptualization and scale development", European Journal of Marketing,. 39 11/12,. 1264-1290.

Sireci, S. G. (1998). Gathering and analyzing content validity data. Educational Assessment, 5, 299–321.

Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., ve Darrow, R. M. (1992). Yield management at American airlines. interfaces, 22(1), 8-31.

Sofi, M.R., Bashir, I., Parry, M.A. ve Dar, A. (2020). The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir, International Journal of Tourism Cities, 6 (3) (2020),. 601-620

Song, J. (2007). Game theoretic revenue management models for hotel room inventory control (Doctoral dissertation).

Squires, M. (2008,). Technology changes lodging workforce. *Lodging Hospitality, 64(8),* 44-50.

Stedman, R. C. (2003). Is it really just a social construction?: The contribution of the physical environment to sense of place. Society veNatural Resources, 16(8), 671-685. Denizci Guillet, B., ve Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management?. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(2), 978-997.:

Stratman, J. K., ve Roth, A. V. (2002). Enterprise Resource Planning (ERP) Competence Constructs: *Two-Stage Multi-Item Scale Development and Validation. Decision Sciences, 33,* 601-628.

Strauss, A. ve Corbin, J. (2014). Basics Of Qualitative Research Techniques. New York: Sage Publications.

Striteska, M. ve Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. Journal of Organisational Management Studies, (114900). 53. 8, 726-737

Sulastiyono (2007). Standar Operasional Prosedur Room Service Amaroosa Hotel Bandung. Jurnal Pariwisata.7(1):15-21

Şimşek, Ö. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LİSREL Uygulamaları.* Ankara: Ekinoks.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon

Taber, K. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*

Talbot, C. (1999). Public Performance - towards a new model? Public Policy and Administration,. 14. (3), 15-34.

Talluri, K. T., Van Ryzin, G., ve Van Ryzin, G. (2004). The theory and practice of revenue management (Vol. 1). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Talluri, K., G. Ve van Ryzin. 1998. An Analysis of Bid-price Controls for Network Revenue Management. Management Science. 44 (11) 1577-1593.

Talón-Ballestero, P., Nieto-García, M. ve González-Serrano, L. (2022).The wheel of dynamic pricing: Towards open pricing and one to one pricing in hotel revenue management, International Journal of Hospitality Management, 102,

Tangen (2004b). Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems A Doctoral Thesis written by Stefan Tangen WoxénCentrum Department of Production Engineering Royal Institute of Technology Stockholm, Sweden

Tangen, S., (2004a). Performance measurement: from philosophy to practice. International Journal of Productivity and Performance Mana

Tanpanuwat, A. (2011). *Examının*g *Revenue Management Practıces in LasVegas Casıno Resorts,* Yüksek Lisans Tezi, University Of Nevada, LasVegas.

Taouab, O. ve Zineb I. (1987). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*,*1*5.(1),93-106.

Tarmoezi, T. ve Manurung, H. (2007). Manajemen front office hotel. Bekasi: Kesaint Blanc.

Terpstra, M., Kuijlen, T., ve Sijtsma, K. (2012). An empirical study into the influence of customer satisfaction on customer revenues. *The Service Industries Journal, 32(13),* 2129–2143.

Thiele, A. (2009) Multi-Product Pricing via Robust Optimization. Journal of Revenue and Pricing Management, 8, 67-80.

Tippins, M.J. ve Sohi, R.S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is organizational learning a missing link? Strategic Management Journal 24: 745–761.

Trang, T. T. H., & Thao, N. T. P. (2019). The impact of information technology

application on the hotel performance–A conceptual perspective. Tap chi Khoahọc, 16(5), 80.

Tribe, J. (2005). The economics of recreation, leisure and tourism. 3rd ed. Oxford: Elsevier.

Tucker, M., and Pitt, M. (2009). Customer performance measurement in facilities management: a strategic approach. International journal of productivity and performance management.

TÜİK, (2020). Turizm İstatistikleri, IV.Çeyrek: Ekim-Aralık ve Yıllık, Türkiye İstatistik Kurumu

Ulucan, S. (2016). Online satış platformlarında müşteri ilişkileri yönetiminin performansa etkisi üzerinde sosyal medya kullanımının rolü: Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi (Sosyal CRM). Yayımlanmış doktora tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Uzunsakal, E., ve Yıldız, D. (2018). Alan araştirmalarinda güvenilirlik testlerinin karşilaştirilmasi ve tarimsal veriler üzerine bir uygulama. Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 14-28.

Vallabh, D., Radder, L. ve Venter, D. (2015), "Factors preceding CRM readiness in small- and medium-sized tourism enterprises",Acta Commercii,. 15. 1,. 1-9

Van Leeuwen, R. Ve Ger Koole, G. (2022). Data-driven market segmentation in hospitality using unsupervised machine learning,Machine Learning with Applications, 10,

Van Ryzin, G. (2005). Future of revenue management: *Models of demand. Journal of Revenue and Pricing Management, 4(2),* 204-210.

Van Ryzin, G.J., McGill J.I.. (2000). Revenue Management Without Forecasting or Optimization: An Adaptive Algorithm for Determining Seat Protection Levels. Management Science. 46 (6) 760-775.

Vandermerwe, S (2004), "Achieving Deep Customer Focus," MIT Sloan *Management Review, 45 (3),* 26–34.

Varian, H. R. (2006). Intermediate microeconomics: a modern approach. 7thed. New York: W. W. Norton ve Co.

Vella, J. M., ve Caruana, A. (2012). Encouraging CRM systems usage : a study among bank managers. *Management Research Review, 35(2),* 121-133.

Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. J *Revenue Pricing Manag 3,* 178–190

Voelker, K. E., Rakich, J. S., ve French, G. R. (2001). The balanced scorecard in healthcare organizations: a performance measurement and strategic planning methodology. Hospital topics, 79(3), 13-24.

Vorhies, D.W. ve Morgan, N.A. (2005). "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing, 69 (1):* 80-94

W. Chang, J.E. Park, ve S. Chaiy(2010) How does CRM technology transform into organisational performance? A mediating role of marketing capability, *Journal of Business Research, 63 (8),*. 849-855,

Walker, J. R., (2007). *Introduction to hospitality management,* Pearson education. New

Jersey 07458. Inc., Upper Saddle River.

Wang, X., L., (2012) Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management, *International Journal of Hospitality Management 31(3):*864–874,

Weatherford, L. R., Kimes, S. E., ve Scott, D. A. (2001). Forecasting for Hotel Revenue Management: Testing Aggregation Against Disaggregation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42(4),* 53-64.

Weatherford, R. L. ve Samuel, E. B. (1992). "A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing", *Operations Research, 40 (5),* 831- 844.

Weatherford, L.R. ve. Kimes, S.E. (2003), A comparison of forecasting methods for hotel revenue management International Journal of Forecasting, 19 (3), pp. 401-415

Webb, T., Schwartz, Z., Xiang, Z., ve Singal, M. (2020). Revenue management forecasting: The resiliency of advanced booking methods given dynamic booking windows. International Journal of Hospitality Management, 89, 102590. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102590

Willie, P. (2011). A comparative study of the hotel industry: Revenue management strategy in canada and the united states. Nova Southeastern University.

Wirtz, D., Kruger, J., Scollon, C. N., ve Diener, E. (2003). What to Do on Spring Break? *Psychological Science, 14(5),* 520–524.

Wolk, A., ve Skiera, B. (2009). Antecedents and consequences of Internet channel performance. Journal of Retailing and Consumer Services, 16(3), 163-173.

Woods, M., ve Grubnic, S. (2008). Linking comprehensive performance assessment to the balanced scorecard: evidence from Hertfordshire County Council. Financial Accountability & Management, 24(3), 343-361.

Xiao, B. ve Feng Y. (2000) A Continuous-Time Yield Management Model with Multiple Prices and Reversible Price Changes. *Management Science 46(5*):644-657

Xiao, B. ve Feng Y. (2000) A Continuous-Time Yield Management Model with Multiple Prices and Reversible Price Changes. *Management Science 46(5*):644-657

Xiao, B., ve Benbasat, I. (2007). E-Commerce Product Recommendation Agents: Use, Characteristics, and Impact. MIS Quarterly, 31(1), 137–209. https://doi.org/10.2307/25148784

Xiao, B., ve Yang, W. (2020). A revenue management model for products with two capacity dimensions. European Journal of Operational Research, 205(2), 412–421. doi:10.1016/j.ejor.2010.01.023

Xu, Y. ve Yen, D. ve Lin, B. ve Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management and Data Systems. 102.* 442-452..

Yang, W.-C. (2011). Applying Content Validity Coefficient and Homogeneity Reliability Coefficient to Investigate the Experiential Marketing Scale for Leisure Farms. *Journal of Global Business Management, 7(1).*

Yankelovich, D., ve Meer, D. (2006). Rediscovering market segmentation. Harvard business review, 84(2), 122.

Yaşlıoğlu, M.M (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, Istanbul University Journal of the School of Business, 46, 76-85

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004)., *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri,* Ankara: Detay Yayıncılık,

Yeoman, I., ve Morello, G. (2007). The futurology of revenue management and pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management, 6(4),* 251-252.

Yeşilyurt, S. ve Çapraz, C. (2018). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Kapsam Geçerliği İçin Bir Yol Haritası. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 10.17556/erziefd.297741.

Yeşilyurt, S., ve Çapraz, C. (2018). Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan kapsam geçerliği için bir yol haritası. Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(1), 251-264.

Yiğit, F., ve Esnaf, Ş. (2013). Gelir yönetiminde kapasite üzeri rezervasyon için bir karma dinamik model önerisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 24(75), 105-120.

Yim, F.H.K., Anderson, R.E. ve Swaminathan, S. (2005), "Customer relationship management: its dimensions and effect on customer outcomes", *Journal of Personal Selling and Sales Management,. 24,. 4*, pp. 263-278.

Yoeti, O. A. (1995). Pengantar Ilmu Kepariwisataan (Edisi 1). Yogyakarta: Erlangga.

Yu, G. (1998). *Operations Research in the Airline Industry*, New York: Springer Science Business Media.

Yuancui C. ve Lichao C. Demand forecast model based on CRM Proc. SPIE 6358, Sixth International Symposium on Instrumentation and Control Technology: Sensors, Automatic Measurement, Control, and Computer Simulation, 635854 (30 October 2006); https://doi.org/10.1117/12.718261

Zhang, C., Liu, Y., ve Han, G. (2021). Two-stage pricing strategies of a dual-channel supply chain considering public green preference. Computers ve Industrial Engineering, 151, 106988.

Zhang, D. ve Cooper, W. L. (2009). Pricing substitutable flights in airline revenue management. European Journal of Operational Research, 197(3), 848-861.

Zhang, G., Law, C. C. H., Zhang, Y., ve Yang, H. (2021). Price Discrimination and Yield Management in the Airline Industry. International Encyclopedia of Transportation, 404–408.

Zhou, K.Z., Brown, J.R. and Dev, C.S. (2009), Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective, *Journal of Business Research*, . 62, . 1063-1070.

Zhou, P., Kim L. P., ve Beng W. A. (2007): A non-radial DEA approach to measuring environmental performance. *European journal of operational research,* 178.11-9.

Zikmund, W.G. (2000) *Business Research Methods. 6th Edition*, The Dryden Press, Fort Worth.

7. EKLER

7.1. ARAŞTIRMA ANKETİ

Gelir Yönetimi Teknik Yeteneklerinin Firma Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

Sayın yönetici; bu anket, T.C. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde hazırlanmıştır. Anketin amacı; gelir yönetimi teknik yetenekleri ile firma performansı arasındaki ilişkide müşteri ilişkileri yönetiminin aracılık etkisini incelemektir. Verilen cevaplar bilimsel amaçlar için gizlilik ilkelerine sadık kalınarak değerlendirilecektir. Bu araştırmaya katıldığınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

	BİRİNCİ BÖLÜM **Aşağıda ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, ifadelerin karşısındaki uygun rakamı işaretleyerek belirtiniz.**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
	Gelir Yönetimi Teknik Yetenekleri					
1	Müşterilerimizi, işletme stratejimize uygun olarak gruplandırılırız.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
2	Benzer satın alma özelliklerine göre müşterileri kategorize ederiz.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
3	Tanımlanabilir özelliklerine göre sınıflandırılmış müşteri gruplarımız vardır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
4	Farklı müşteri gruplarını dikkate alarak, her grup için otelimizin tanıtımını farklılaştırıyoruz.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
5	İyi tanımlanmış pazar bölümlerine sahip olup olmadığımızı düzenli olarak gözden geçiriyoruz.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
6	Oda fiyatları belirlenirken, belirlenecek fiyatın müşteri memnuniyetine etkisi ile kısa vadeli gelire etkisini birlikte düşünürüz.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
7	Otelimizin oda fiyatlarını ayarlamak için kullandığı etkili bir politikası vardır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
8	Oda fiyatlarımızı, odanın müşteri gözündeki değerine göre belirleriz.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
9	Oda fiyatlarına karar verirken rakipleri de dikkate alırız.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
10	Oda fiyatları belirlenirken müşterilerin fiyat değişimine vereceği tepkiyi dikkate alırız.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
11	Oda fiyatları değiştikten sonra, tüm kaynaklarda (web siteleri, seyahat acentaları vb.) bu değişiklikler hızlıca güncellenir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
12	Otelimizin oda fiyatlarını belirlerken takip ettiği tutarlı bir politikası vardır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
13	Rakiplerimize göre otelimizin talep tahminleri daha doğru çıkmaktadır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
14	Talep tahminleri gelişmelere göre düzenli olarak güncellenir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
15	İş ile ilgili verilecek kararlarda çeşitli kaynaklardan gelen talep tahminlerini kullanıyoruz.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
16	Talep tahminlerinde doğru ve güncel verileri kullanırız.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
17	Otelimiz, rezervasyondan vazgeçen ve rezervasyon talebi reddedilen müşterileri doğru bir şekilde takip etmektedir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
18	İşletme kararları alınırken öngörülen talep tahminlerini göz önünde bulundururuz	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
19	Otelimizde, farklı özellikteki müşterilerin ihtiyaçlarına göre oda türlerini tahsis eden bir sistem bulunmaktadır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
20	Gruplar için karlı, analitik esaslı rezervasyon kararları verecek araçlarımız vardır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
21	Müşterilere mantıklı bir şekilde fazla rezervasyon yapmakta, nadiren rezervasyonsuz gelen müşterilerin de geliri artırma hedefimizin bir parçası olduğunu anlamaktayız.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
22	Otelimiz, haftanın belirli bir gecesinde sürekli olarak dolmaktadır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
23	Belirli müşterilerin değerini analiz ederken, oda fiyatına ek olarak müşterilerin diğer harcamaları (yemek, içecek, spa vb.) da hesap edilir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
24	Önemli müşterilerimizi her zaman ağırlayabileceğimiz odalarımız vardır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
25	Bilgi Teknolojilerimiz (IT) gelir yönetimi sistemini yeteri kadar desteklemektedir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
26	Rutin Gelir Yönetimi görevlerini tamamlamak için bilgisayar sistemimizde çözümler oluşturuyoruz.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
27	Gelir Yönetimi Bilgi Teknolojileri sistemi otelimizin ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
28	Rezervasyonlarımız ve gelir yönetimi sistemi gerçek zamanlı olarak entegre edilmiştir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
	İKİNCİ BÖLÜM					
	Müşteri İlişkileri Yönetimi	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
29	Sunduğumuz ürün ve hizmetleri müşterimize özel hale getirmek üzere önemli müşterilerimizle bireysel olarak sürekli diyalog halinde çalışırız.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
30	Otelimiz önemli müşterilerine kendilerine özel hizmet ve ürünler sunmaktadır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
31	Otelimiz önemli müşterilerinin ihtiyaçlarını öğrenmek için çaba sarf eder.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

32	Otelimizin müşterileri bir ürün / hizmet üzerinde değişiklik istediklerinde, ilgili departmanlar bu isteği gerçekleştirmek üzere koordine olmaya çaba gösterir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
33	Otelimiz müşteri ilişkileri yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli olan satış, pazarlama uzmanlığı ve ilgili kaynaklara sahiptir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
34	Çalışanlarımızın eğitim programları müşterilerle yeni ilişkiler kurmak ve onlarla var olan ilişkileri kuvvetlendirecek yetenekleri geliştirmek üzere tasarlanmıştır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
35	Otelimiz müşteri kazanma, geliştirme, müşteriyi elde tutma ve yeniden aktif ilişkiler geliştirme üzerine net iş hedefleri oluşturmuştur.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
36	Çalışan performansı müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteriye başarılı bir şekilde hizmet verilmesi baz alınarak ölçülür ve ödüllendirilir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
37	Organizasyon yapımız müşteriyi merkeze alacak şekilde titizlikle tasarlanmıştır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
38	Otelimizin çalışanları, müşterilere duyarlı bir şekilde yardımcı olmaya isteklidir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
39	Otelimiz önemli müşterilerimizin ihtiyaçlarını bilgi edinme / öğrenme yolu ile tümüyle anlar.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
40	Otelimiz önemli müşterilerimize bizimle sürekli, iki yönlü iletişim sağlamak için kanallar sunmaktadır.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
41	Müşteriler otelimizin çalışanlarından hızlı bir hizmet bekleyebilir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
42	Otelimiz bilgisayar teknolojisi kullanarak müşteri ilişkileri geliştirme konusunda müşterilerine teknik destek sağlayacak uygun teknik personele sahiptir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
43	Otelimiz müşterilerine hizmet vermek üzere uygun yazılıma sahiptir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
44	Otelimiz müşterilerine hizmet vermek üzere uygun donanıma sahiptir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
45	Bireysel müşteri bilgileri müşteri ile kontağa geçilebilecek her temas noktasında mevcuttur.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
46	Otelimiz müşterilerimizin bilgilerini içeren kapsamlı bir veri tabanına sahiptir.	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıda Firma Performansına ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Rakiplerinize kıyasla firmanızın performansını nasıl değerlendirirsiniz? Firma Performansı (Sektör ortalamasının 1=çok altında, 2=biraz altında, 3=aynı, 4=biraz üstünde, 5=çok üstünde)

47	Doluluk Oranı	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
48	Ciro Karlılığı	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
49	Sermaye Karlılığı	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
50	Yatırımın Geri Dönüşü	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
51	Müşteri Memnuniyeti	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
52	Müşteri Güveni	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
53	Müşteri Sadakati	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
54	İş gören Memnuniyeti	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
55	Çalışanların Eğitimi	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1
56	Yenilik Sayısı	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

1. Yaşınız;
1) ☐20-29 4) ☐50-59
2) ☐30-39 5) ☐60 ve üzeri
3) ☐40-49

2. Cinsiyetiniz;
1) ☐Kadın 2) ☐Erkek

3. Eğitim durumunuz;
1) ☐İlköğretim 4) ☐Lisans
2) ☐Lise 5) ☐Lisansüstü
3) ☐Ön lisans

4. Oteldeki göreviniz?
1) ☐ Gelir Müdürü 4) ☐ Pazarlama Müdürü
2) ☐ Genel Müdür 5) ☐Diğer (Lütfen yazınız):…….
3) ☐ Önbüro Müdürü

5. Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?
1) ☐0-4 yıl 4) ☐15-19 yıl
2) ☐ 5-9 yıl 5) ☐20 yıldan fazla
3) ☐10-14 yıl

6. Bu oteldeki çalışma süreniz?
1) ☐1 yıldan az 4) ☐7-10 yıl
2) ☐1-3 yıl 5) ☐10 yıldan fazla
3) ☐4-6 yıl

7. Oteliniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
1) ☐0-4 yıl 4) ☐15-19 yıl
2) ☐5-9 yıl 5) ☐20 yıldan fazla
3) ☐ 10-14 yıl

8. Otelinizin statüsü?
1) ☐ Uluslararası bir zincire bağlı otel işletmesi
2) ☐ Ulusal bir zincire bağlı otel işletmesi
3) ☐ Ulusal otel işletmesi (A.Ş.)
4) ☐ Ulusal şahıs otel işletmesi (Bağımsız)

9. Müşteri profiliniz?
1)☐ İş amaçlı 3)☐ Tatil amaçlı
2)☐ Kongre 4)☐ Diğer (Lütfen yazınız):……

10. Gelir yönetimi için otelinizde ayrı bir yazılım kullanıyor musunuz?
1) ☐ Evet 2) ☐ Hayır

11. Otel işletmenizde Gelir Müdürü bulunuyor mu?(Cevabınız Hayır ise 13. Soruya geçiniz)
1) ☐ Evet 2) ☐ Hayır

12. Gelir müdürü organizasyon içinde hangi departmana bağlı olarak çalışıyor?
1)☐ Satış ve Pazarlama Bölümü 3) ☐ Önbüro Departmanı
2)☐ Bağımsız 4) ☐ Diğer (Lütfen yazınız)…….

13. Gelir yönetimini kaç yıldır kullanıyorsunuz?
…….

14. Otelinizde Gelir Müdürü yok ise onun sorumluluklarını kim yerine getiriyor?

1) ☐Otel Müdürü 2) ☐Ön Büro Müdürü 3) ☐Satış ve Pazarlama Müdürü 4) ☐ Rezervasyon Müdürü 5) ☐ Diğer……

OTEL ADI :
GÖRÜŞELEN KİŞİ :
GÖREVİ :
Araştırma sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.
…….@.....

7.2. ETİK KURULU KARARI

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	KARAR TARİHİ
6	2020/71	14.05.2020

KARAR NO: 2020/71

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, doktora Programı öğrencisi Fırat ATBAŞ'ın "**Gelir Yönetimi Teknik Yeteneklerinin İşletme Performansına Etkisinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**" tez çalışması kapsamında Otel İşletmelerinde uygulamak istediği anket formunun etik olarak uygun olduğuna ancak; Araştırmacı kullanacağı ölçeğin ölçtüğü özelliğe ilişkin boyutları sınıflandırmıştır. Durum ölçmeyi amaçlayan bu tür çalışmalarda gruplandırma yapılabilir. Özellik ölçen çalışmalarda görünüş geçerliğini düşürmek daha objektif verilere ulaşmayı sağlar. Bu çalışma özellik değil durum belirlemeye yönelik olduğu için gruplandırma yapması uygun olacağına,

Oy birliği ile karar verildi.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Fırat ATBAŞ

Yabancı Dili : İngilizce

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Doktora	İşletme	Düzce Üniversitesi	2223
Y. Lisans	Turizm	University of Central Lancashire	2012
Lisans	İşletme	Trakya Üniversitesi	2009
Lise		Bağcılar Lisesi	2006