



## Covid-19 Pandemi Sürecinin Getiri Yönetimi Kapsamında Değerlendirilmesi: Bir Otel İşletmesinde Uygulama\*

### *Evaluation of the Covid- 19 Pandemic Process within the Scope of Yield Management: Implementation in a Hotel Business*

Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN<sup>1</sup>, Levent KOŞAN<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Mersin Üniversitesi Turizm  
Fakültesi, Mersin, Türkiye

**ORCID:**

Y.Ç.T.: 0000-0002-8491-3899

L.K.: 0000-0001-7630-6354

**Corresponding Author:**

Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN

**Email:**

turksevecagri@mersin.edu.tr

**Citation:** Türkseven, Y. Ç. ve Koşan, L. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinin Getiri Yönetimi Kapsamında Değerlendirilmesi: Bir Otel İşletmesinde Uygulama. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 11 (4): 738-755.

**Submitted:** 27.10.2021

**Accepted:** 27.11.2021

### Özet

Hizmete dayalı otel işletmeleri stoklanamayan ürünler üretmektedir. Bu ürünler, uçaklarda ve trenlerde koltuk, araba kiralama şirketlerinde otomobil, restoranlarda sandalye, otel işletmelerinde ise odalardır. Otel işletmeleri sabit bir kapasiteye sahiptir ve kısa zamanda kapasite arttırmak çok zordur. Getiri yönetimi (GY), sabit kapasiteyle üretilen ürünlerden en yüksek geliri elde etmeyi amaçlamaktadır. Zaman içerisinde satılmayan odalar işletme açısından zarar demektir. Dolayısıyla, talep, kapasite ve fiyat en verimli şekilde yönetilmelidir. 2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ilk Coronavirüs vakasının tespit edilmesinin hemen ardından tüm dünyaya hızla yayılmış ve turizm ürünlerine olan talep, kısıtlamalar, korku, seyahat yasakları nedeniyle durma noktasına gelmiştir. Bu durum getiri yöneticilerini stratejik karar alma noktasında zor durumda bırakmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın temel amacı, Marmaris'te faaliyet gösteren ve yüksek gelir grubuna hitap eden beş yıldızlı bir resort otel işletmesinin 2020 yaz sezonunda getiri yönetimi kapsamında uyguladıkları stratejileri ve buna bağlı olarak gerçekleşen performansı değerlendirmektir. Ayrıca, Covid-19 sürecinde otel işletmesi tarafından alınan önlemlerin ortaya konması araştırmanın alt amacı olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, literatürden faydalanılarak amaca yönelik sorular belirlenmiştir. Talep yönetiminden sorumlu olan satış-pazarlama bölümü, kapasite yönetiminden sorumlu olan önbüro bölümü yöneticileriyle Eylül 2021 tarihinde yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile çevrimiçi görüşmeler yapılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, lüks bir otel işletmesinin Covid sürecinde aldıkları önlemleri, uyguladıkları stratejileri ve performansını ortaya koymaktadır. Buna göre, önbüro ve satış-pazarlama yöneticileri en çok talep yönetimi ile ilgili stratejiler geliştirmişlerdir. Covid-19 ile ilgili zamanında önlemler alınarak uygulamaya konulmuştur. Otel işletmesinin finansal performansı Covid-19'a rağmen bir önceki yıla göre daha başarılı olarak gerçekleşmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Otel İşletmeleri, Covid 19, Pandemi, Getiri Yönetimi, Gelir Yönetimi

### Abstract

Service-based hotel businesses produce products that cannot be stocked. These products are seats in planes and trains, cars in car rental companies, chairs in restaurants, and rooms in hotel businesses. Hotel businesses have a fixed capacity, so it is very difficult to increase capacity in a short time. Yield management aims to generate the highest income from products which are produced at a fixed capacity. Rooms that are not sold in time mean a loss for the businesses. Therefore, demand, capacity, and price must be managed in the most efficient way. Right after the first case of Coronavirus was detected in Wuhan, China in December 2019, it spread rapidly all over the world, and the demand for tourism products came to a standstill due to restrictions, fear, and travel bans. This situation has left yield managers in a difficult position at the point of strategic decision-making. For this reason, the

*main purpose of this study is to determine the strategies and performances of a five-star resort hotel operating in Marmaris, which appeals to those with high income, in the 2020 summer season within the scope of yield management. An additional sub-purpose of the research is to reveal the Covid-19 measures taken by the hotel managers. For this goal, purpose-oriented questions were determined by making use of the literature. Interviews were held in September 2021 with the managers of the sales-marketing department, which is responsible for demand management, and the front office department, which is responsible for capacity management via internet by using a semi-structured interview technique. The data that is obtained within the scope of the research were analyzed by a descriptive analysis method. The results of the research reveal the Covid-19 measures, strategies, and performance of a luxury hotel business during the Covid-19 pandemic. Accordingly, front Office and sales-marketing managers mostly developed strategies related to demand management. Covid-19 measures have been timely and put into practice. Despite Covid-19, the hotel's financial performance was more successful than the previous year.*

**Keywords:** Hotel Establishments, Covid-19, Pandemic, Yield Management, Revenue Management

### 1. GİRİŞ

Turizm, yarattığı istihdam, dış ödemeler dengesi üzerindeki olumlu etkisi ve döviz girdisi nedeniyle sadece gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin de üzerinde önemle durduğu bir endüstri konumundadır. Bu bağlamda turizm, geniş bir yelpazeye sahiptir. Bünyesinde, konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, ulaştırma işletmeleri gibi farklı hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeleri barındırmaktadır. Turizm faaliyetleri 54 sektörü (Bahar, 2020) doğrudan etkilemektedir. Turizm faaliyetlerinden elde edilen gelirlerin, ekonomik büyümeyi desteklediği birçok çalışmada ispatlanmıştır (Ghali, 1976; Sarıdoğan, 2019; Salawu, 2020). Türkiye, 2019 yılında turizm kaynaklı faaliyetlerden toplam 34,5 milyar dolar gelir elde etmiş ve toplamda 51,7 milyon turist Türkiye'yi ziyaret etmiştir. Bu bağlamda, Türkiye en çok ziyaret edilen altıncı ülke olarak kayıtlara geçmiştir. 2019 yılı turizm gelirlerinin GYSH içindeki payının %4,6 ile en yüksek gerçekleştiği yıl olmuştur (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021). Dünyada ve Türkiye'de turizm endüstrisi ve turizmden elde edilen gelirler yıllar itibariyle artma eğilimindedir. 2019 yılsonu raporlarına göre mal ve hizmet ihracatının %11'lik bir kısmını turizm gelirleri oluşturmaktadır (Sezgin, 2020: 2). Bu denli büyük bir ekonomi yaratan turizm endüstrisinin en zayıf yönü kırılabilir (Duro, Laborda, Prats, ve Fernandez, 2020) bir yapısının olmasıdır. Dünya üzerinde yaşanan her türlü terör, salgın hastalık afetler vb. gibi olumsuz durumlardan çabuk etkilenmektedir. Dünya üzerinde daha önce tecrübe edilen, SARS (2002) ve H1N1(2009) gibi hastalıklar turizm endüstrisi üzerinde olumsuz etkilere neden olmuştur (Skare, Soriano ve Rochon, 2021). Bu durum, turizm talebinin esnek olmasına neden olmaktadır (Kozak, 2009). Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler için talep her zaman kırılabilir bir yapıda olmuştur. Bu nedenle, işletmelerin elde ettikleri gelirlerin sürekli bir şekilde devamlılık göstermesi mümkün değildir.

2019 yılı Aralık ayında Çin'den tüm dünyaya yayılan Covid-19 virüsü, insandan insana çok hızlı bir şekilde bulaşmaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021). Turizm endüstrisi içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin bu durumdan olumsuz etkilendiği belirtilmiştir (Doğru ve Koçak, 2021). Dünya ekonomik büyümesi %3 daralmıştır (Hayranto, 2020). Covid-19, 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel bir salgın olarak nitelendirilmiştir. Bu bağlamda, konaklama işletmeleri önceden planlamış oldukları stratejileri değiştirmek zorunda kalmışlardır. Bu nedenle, talep, kapasite ve fiyat yönetimi gibi önemli konularda stratejik kararlar alınması gerekmiştir.

Sabit kapasite ile çalışan otel işletmeleri gelirlerini en üst seviyeye çıkarabilmek için talep, kapasite ve fiyat arasında dengeyi sağlamak durumundadır. Otel işletmelerinde satılmayan her oda zarar anlamına gelmektedir. Stoklanamayan özellikte olan otel odaları, yüksek talep dönemlerinde daha yüksek fiyatla ve en yüksek getiriyi sağlayacak pazar bölümlerine satılmaktadır (Emeksiz, Gürsoy ve İçöz, 2006: 538). Öte yandan, düşük talep dönemlerinde, kapasitenin boş kalmaması için fiyatlarda değişiklikler yapılmaktadır. Yapılan bu ayarlamalar, otel işletmelerinde getiri yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Getiri yönetimi (GY) kapsamında otel yöneticileri, geçmiş rezervasyonlardan hareketle tahminler yaparak, kapasiteyi uygun fiyatlarla

uygun pazar bölümlerine tahsis ederler. Dönemsel olarak değişecek fiyatlar ve indirimler önceden belirlenir. Böylece, gelir maksimize edilmeye çalışılmaktadır. Bununla birlikte, önceden öngörülemeyen durumların turizm talebini etkilemesi kaçınılmazdır. Turizm faaliyetleri ve hareketliliği bağlamında bütün göstergelerin olumlu olduğu bir zamanda patlak veren Covid-19 salgını özellikle getiri yöneticilerini karar alma noktasında zor durumda bırakmıştır. Bu nedenle, çalışmanın temel amacı, Marmaris'te faaliyet gösteren ve yüksek gelir grubuna hitap eden beş yıldızlı bir resort otel işletmesinin 2020 yaz sezonunda getiri yönetimi kapsamında uyguladıkları stratejileri ve buna bağlı olarak gerçekleşen performansı değerlendirmektir. Ayrıca, Covid-19 sürecinde otel işletmesi tarafından alınan önlemlerin ortaya konması araştırmanın alt amacı olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, literatürden faydalanılarak amaca yönelik sorular belirlenmiştir. Talep yönetiminden sorumlu olan satış-pazarlama bölümü, kapasite yönetiminden sorumlu olan önbüro bölümü yöneticileri ve çalışanları ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile çevrimiçi görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Covid- 19 Pandemisi ve Otel İşletmeleri

2019 yılı Aralık ayında Çin üzerinden bütün dünyaya ateş, öksürük gibi solunum yolu belirtileri başlayarak ölümcül bir hastalığa neden olabilen "SAR-CoV-2" virüsü yayılmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2021). Covid-19 ya da koronavirüs olarak isimlendirilen hastalık, 13 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından küresel çapta tehlike arz eden bir salgın olarak kabul edilmiştir. Dünyada pek çok noktaya yapılan uçuşlar askıya alınmıştır. Çin'den sonra İran'da etkili olan Covid-19 vakaları, Türkiye'yi tehdit etmeye başlamıştır. Türkiye ile İran'ın ikili ilişkilerinin birçok anlamda yakın olması salgının Türkiye'de yayılma riskini arttırmıştır. Bu nedenle, ilk olarak Çin-Türkiye arasında uçuşlar askıya alınmıştır. Daha sonra İran ile sınırlar kapatılmıştır. Zamanla, Türkiye de dahil olmak üzere tüm dünya ülkeleri sınırlarını kapatmaya başlamıştır (Demir, Günaydın ve Demir, 2020: 83).

Turizm hareketlerin temeli seyahat etmektir. Ancak, salgın koşullarının giderek tüm dünyada yayılması, seyahat etmeyi imkansız hale getirmiştir. Turizm endüstrisi içerisinde yer alan birçok işletme, alınan tedbirler nedeniyle faaliyetlerini durdurmuşlardır. Sezonluk faaliyet gösteren işletmelerin birçoğu açılışlarını ertelemiştir (Bayat, 2020). Covid- 19 salgını turizm endüstrisinde yer alan bütün sektörleri olumsuz etkilemiştir. (Hall, Scott, ve Gössling, 2020). Kültür ve Turizm Bakanlığınca teşvik edilen kültür ve sanat faaliyetleri alınan tedbirler gereği durdurulmuştur. Konserler iptal edilmiş, müze ve ören yerleri ziyarete kapatılmıştır. Otel işletmelerinin faaliyetleri seyahat yasakları nedeniyle durmuştur. Bu bağlamda, rezervasyonlar iptal edilmiştir. Otel işletmelerinin doluluk oranları dünya çapında düşmüştür (UNWTO, 2021). Konaklama sektörünün dünya çapında salgın kaynaklı çökmesi Covid 19 salgını diğer krizlerden farklı bir noktaya taşımaktadır. Tablo 1'de Covid- 19'un dünyaya hızla yayılmaya devam ettiği 2020 Mart ayında dünyanın önemli turizm destinasyonlarındaki otel doluluk oranları sunulmaktadır

Tablo 1 incelendiğinde, Covid 19 pandemisinin dünyada hızla yayılmaya başladığı Mart 2020 itibarıyla yaşanan panik havası görülmektedir. Dünyadaki diğer turizm şehirlerde en büyük düşüş %94.5 ile Milano'da görülmektedir. (TÜROB, 2021).

**Tablo 1.** Dünya Şehirlerinde Mart 2020 Otel Doluluk Oranları

Şehir	Ortalama Doluluk (%) - Mart 2020	Değişim (%)
Sydney	48.5	-44.4
Los Angeles	42.5	-48.0
Manchester	38.6	-49.1
Dubai	37.5	-54.7
New York	34.5	-58.9
Toronto	33.9	-52.0
Moskova	33.3	-50.06
Londra	32.7	-60
Buenos Aires	29.6	-59.0
İstanbul	29.0	-59.8
Tokyo	25.5	-71.4
Amsterdam	26.1	-67.9
Hong Kong	25.2	-71.8
Berlin	24.7	-67.9
Lizbon	23.5	-69.2
Madrid	21.2	-73.0
Barcelona	20.0	-73.5
Paris	19.5	-73.8
Prag	17.0	-77.4
Beijing	16.4	-78.7
Atina	14.0	-77.6
Roma	6.6	-90.5
Milano	4.0	-94.5

**Kaynak:** (TUROB, 2021)

Tablo 1 incelendiğinde, Covid 19 pandemisinin dünyada hızla yayılmaya başladığı Mart 2020 itibarıyla yaşanan panik havası görülmektedir. Dünyadaki diğer turizm şehirlerinde en büyük düşüş %94.5 ile Milano'da görülmektedir. (TÜROB, 2021).

Türkiye'de ilk Covid- 19 vakasının görülmesinin hemen ardından bir panik havası yaşanmaya başlamıştır. Özellikle, turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yer tutan otel işletmelerinde çeşitli Covid- 19 önlemleri alınarak krizden en az hasarla çıkılmaya çalışılmıştır. Covid- 19 pandemi sürecinde otel işletmelerinin aldıkları önlemlere yönelik çalışmalar literatürde yer almaktadır ancak ilgili süreçte GY stratejilerine değinen bir araştırmaya tarafımızca rastlanmamıştır. Bu bağlamda, Covid- 19'un otel işletmelerine etkisi, aldıkları önlemler ve otel işletmelerinde GY uygulamalarını ele alan literatür irdelenmiştir.

Turizm endüstrisi içerisinde yer alan farklı sektörlerden (havayolu, yiyecek içecek işletmeleri, konaklama) yöneticilerle yarı yapılandırılmış soru formu kullanılarak çevrimiçi ortamda derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde, ilk virüs vakasından önce 2020 yılı rezervasyonlarının bir önceki yıla göre artış gösterdiği bulgulanmıştır. Ancak, ilk vakanın Türkiye'de görülmesi ile birlikte rezervasyon iptalleri başlamıştır. Ön ödeme yapan tur operatörlerin birçoğu ücret iadesi istemişlerdir. Bu durum otelleri ekonomik yönden olumsuz etkilemiştir. Birçok işletme krediye ihtiyaç duymuştur. Pandemi sürecinde birçok turizm işletmesi kısa çalışma ödeneğinden faydalanmıştır. Mevcut kadrolu personelin bu sayede tutulduğu ancak yeni personel alımlarının yapılmadığı görülmüştür. En az zararla bu süreci atlattıran çalışan işletmeler ücretsiz izin gibi yöntemlere başvurmuşlardır. Ayrıca turizm endüstrisinde hijyen ve teknoloji kullanımı gibi konularda gelecek dönemlerde değişiklikler olacağından bahsedilmiştir

(Demir, Günaydın ve Demir, 2020). Bir başka çalışmada, Covid- 19'un otel işletmelerine etkilerini ele almak amacıyla, 116 otel yöneticisinde yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla veri toplanmıştır. Yapılan içerik analizi sonuçlarına göre otel yöneticilerinin en fazla üzerinde durması gereken konuların başında misafire güven verilmesi, hijyen ve kişiselleştirilmiş hizmet kavramları olmuştur (Türker ve Ertürk, 2020). Cinnioğlu, (2021), sekiz adet beş yıldızlı otel müdürü ile yapmış olduğu görüşmelere göre otel işletmelerinin Covid- 19 döneminde başarılı olabilmesi için misafirlere güven verilmesi, hijyen koşullarını en üst düzeye çıkarması ve güvenli turizm sertifikasını alması gerekmektedir. Ayrıca alınan tüm önlemlerin çevrimiçi kanallarda ya da tanıtım yoluyla misafirlerine duyurulması büyük önem arz etmektedir.

Bayat (2020) Marmaris'te Covid-19'un turizme ve otel işletmelerine olan etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma nitel yöntemle tasarlanmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemiyle sekiz üst düzey yöneticiden yarı yapılandırılmış bir soru formu aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, koronavirüsün getirmiş olduğu yasaklar ve kısıtlamalar nedeniyle, yurtiçi ve yurtdışı kaynaklı rezervasyonlar iptal edilmiştir. Ya da otel işletmeleri açılışlarını erteleyerek rezervasyonları ileri bir tarihe kaydırmışlardır. 2020 yaz sezonu için otelcilerin beklentilerinin oldukça düşük olduğu bulgulanmıştır. Fethiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmada, Covid-19 nedeniyle, dolulukların azaldığı, misafirlerin kalış sürelerinin kısaldığı ve konaklama işletmelerinin ekonomik olarak zorluk çektiği ortaya konulmuştur. Bir diğer çalışmada, Dünya Sağlık Örgütü'nün paylaştığı veriler doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bulgular, ülkelerin ekonomilerinin toparlanmasının uzun zaman alacağı ve turizm sektörünün direkt olarak olumsuz etkileneceği yönündedir (Acar, 2020; Doğru ve Koçak, 2021).

Polonya'da yapılan bir araştırmada Covid- 19 pandemi sürecinin dokuz büyük şehirdeki otel işletmelerinin finansal raporlarına olumsuz yansıdığı, doluluklarının düştüğü ve satılabilir oda başına gelirden (RevPar) önemli azalışların yaşandığı bulgulanmıştır (Napierala, Napierela ve Burski, 2020). Yenişehirlioğlu ve Salha (2020), Covid- 19 pandemi süreci ile Türkiye'de düzenli olarak tatil yapan 50 katılımcı ile çevrimiçi görüşmeler yapmıştır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların çoğunlukla tatil rezervasyonlarını iptal ettirdikleri ve bireyselleştirilmiş hizmet veren tesislerde tatil yapmak istedikleri ortaya konmuştur. Ayrıca, Türkiye'de iç turizm hareketlerine katılan bireylerde talep değişikliklerinin oluştuğu araştırma sonucunda bulgulanmıştır. Covid-19 pandemisinin normalleşme sürecinde Gaziantep'te bulunan dört ve beş yıldızlı şehir otellerine etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, otel işletmelerinde doluluk oranının %65-70 düzeyinde düştüğü tespit edilmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin gelirlerinde %75-80 oranında bir düşüş olduğu bulgusu elde edilmiştir (Karakan ve Çolak, 2021).

## 2.2. Otel İşletmelerinde Getiri Yönetimi

İlk olarak havayolu sektöründe kullanılan getiri yönetimi terimi, gelir yönetimi, fiyatlama, fiyat optimizasyonu ve talep yönetimi kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. (Talluri ve Ryzin, 2005). Getiri yönetimi, işletme gelirlerini maksimum seviyeye çıkarmak için talebin durumuna göre adımlar atmak, müşterileri satın alma niyetlerine göre bölümlere ayırmak ve her bölüme uygun kapasite tahsis etmek için kullanılan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Ivanov, 2014: 204). Otel işletmelerinde getiri yönetimi, mevcut satılabilir oda kapasitesini daha önceden bölümlere ayrılmış pazara en uygun fiyattan satarak en yüksek gelire ulaşma çabalarını kapsamaktadır (Donaghy, McMahan ve McDowell 1995: 140).

Havayolu sektöründe başarıyla uygulanan (Cross, 1997: 17) GY sistemi, stoklanamaz ürünler üreten konaklama sektöründe başarıyla uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle, 1980'li yıllarda beş yıldızlı otel işletmelerinde kullanımı yaygınlaşmıştır. Otel işletmelerinde kapasite sabittir (Brotherton ve Mooney, 1992: 24). Bunun anlamı, kapasite dâhilinde otelin bütün odaları

satıldığında, fazladan gelecek bir rezervasyonu kabul etmek mümkün olmayacaktır. Çünkü, otel işletmelerinde arz kapasitesi sınırlıdır (Choi ve Cho, 2000). Kapasite arttırma maliyetleri kısa zaman içerisinde oldukça yüksektir. Yeni bir bina ya da blok yapmak kısa zamandan mümkün değildir. Otel işletmeleri, sabit kapasitesini verimli kullanmak zorundadır. GY'nin özü, talep arttığı zaman fiyatları yüksek tutmak, talep düştüğünde ise indirimli fiyatları satışa açarak kapasitenin boş kalmasının önüne geçmektir.

Otel yöneticileri geleneksel olarak, oda fiyatlarında yaptıkları indirimler ve kapasite üstü alınan rezervasyonlarla satış performansını arttırmaya çalışmaktadırlar. Günümüzde bilgi teknolojileri otel işletmelerine rezervasyonlar ve diğer önbüro işlemlerinde çok boyutlu bilgiler sunmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerinin verileri saklaması ve bu verilerin sonraki yıllarda verilecek kararlarda kullanılması otellerin performanslarını arttırmaktadır. Dolayısıyla, getiri yönetimi sistemi otel yöneticilerinin geleneksel olarak yaptıklarını sistematik bir hale getirmektedir (Jones ve Hamilton, 1992: 91). Otel işletmelerinde GY sisteminde en yüksek verimi elde edebilmek için bazı ön koşullara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Kimes, 1989a: 17, 1989b: 190):

- Pazar bölümlenme,
- Pazar bölümlerinin talep ve rezervasyon özellikleri,
- Fiyat değişimlerinin olası etkilerinin izlenmesi,
- Kapasite üstü rezervasyon politikası,
- Etkin bir bilgi sistemi şeklinde sıralanmaktadır.

Otel işletmelerinde önbüro ve satış-rezervasyon departmanları GY sürecinde aktif bir rol oynamaktadır. Getiri yönetimi komitesi (GYK) içerisinde yer alan en önemli departmanlardır. Önbüro yöneticisinin GY kapsamında temel sorumluluklarından bir tanesi de sabit kapasiteyi en etkin şekilde kullanmaktır. Bu bağlamda satış-pazarlama yöneticisi de değişken olan talebi en etkin şekilde yönetebilmelidir (Emeksiz, 2001).

Otel işletmelerinde GY ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, yapılan ilk çalışmaların çoğunlukla teorik (Donaghy vd., 1995; Donaghy ve McMahon, 1995; Escoffier, 1997; Jones ve Hamilton, 1992; Kimes, 1989a, 1989b; Orkin, 1988) bir alt yapıya sahip olduğu ve uygulamalı araştırmalara (Emeksiz vd., 2006; Griffin, 1995; Okumuş, 2010) zemin oluşturduğu saptanmıştır. Arıkan ve Parlakkaya (2020), otel işletmelerinde gelir yönetimi uygulamalarını değerlendirmek ve işletmelere olan katkılarını ortaya koymak amacıyla 13 adet beş yıldızlı otel yöneticisi ile görüşmeler yapmışlardır. Elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde gelir yönetimi kullanılması tanıtım ve reklam giderlerini azaltırken, satış maliyetlerini azalttığı ve otel işletmelerinin gelirlerinin arttırılmasında önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada, Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 44 otel işletmesini kapsayan bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre GY sistemini uygulayan otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve karlılık artış göstermektedir (Gür ve Yıldız, 2016). Emeksiz vd. (2006), yapmış oldukları çalışmada, önceki çalışmalara dayalı olarak bir getiri yönetimi modeli öne sürmüşlerdir. Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulaması yapılan model, getiri yönetimi sistemini kullanan otellerin bilgisayarlı rezervasyon kullanma zorunluluğu olmadığını ileri sürmüştür. Getiri yönetimi sistemlerinin uygulanmasının beş yıldızlı otel işletmelerinin finansal durumlarına olumlu yansıtacağı ortaya konulmuştur. Getiri yönetimi kavramının otel işletmelerinde kullanımı ile ilgili yapılan araştırmalarda GY kullanımının stratejik karar alma noktasında yöneticilere yardımcı olduğu ortaya konmuştur. Yapılan birçok çalışmada, getiri yönetiminin işletmenin gelirlerini yükselttiği ortaya konmuştur (Yousef, 2007; El Gayar, Atiya, Shishinye, Zakhary, ve Habib, 2011).

### 3. YÖNTEM

Covid- 19 pandemi döneminde, üst gelir grubunun tercih ettiği beş yıldızlı bir resort işletmesinde uygulanan getiri yönetimi stratejileri ve Covid-19 önlemlerinin neler olduğunun tespiti amacıyla araştırma keşifsel olarak tasarlanmıştır. Araştırma kapsamında nitel araştırma desenlerinden örnek olay çalışması tercih edilmiştir. Örnek olay çalışmaları, sınırları belirli bir grubu ya da örgütü kendi doğal çevresi içerisinde değerlendirerek, ortamın ya da araştırılan durumların bütüncül bir yorumunu elde etmeyi amaçlar (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 289). Örnek olay çalışmalarında neden, ne ve nasıl sorularına derinlemesine cevap elde edebilmek için nitel ya da nicel veri toplama yöntemleri kullanılmaktadır (Coşkun, Altunışık, ve Yıldırım, 2019: 83). Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak nitel veri toplama tekniklerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklem grubu, kapasite yönetiminden sorumlu olan önbüro yöneticileri ve talep yönetiminden sorumlu olan satış-pazarlama yöneticileri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Araştırma deseninin yapısından kaynaklı olarak sıklıkla kullanılan tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı/kasti örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bunun nedeni, amaçlı örnekleme yönteminde daha çok derinlemesine bilgi keşfi ön planda olmasıdır (Merriam, 2018: 76). Ayrıca, amaçlı örnekleme yöntemindeki temel amaç konu ile ilgili temel dinamikleri bilen ve araştırmaya katkı sağlayacak kişilere ulaşmaktır.

Katılımcılardan yarı yapılandırılmış soru formu ile veriler toplanmıştır. Sorular ilgili literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur. Daha sonrasında konuyla ilgili bilgi sahibi iki akademisyen tarafından kontrolü yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış soru formu, araştırmacıya biraz daha esnek bir hareket alanı sağlamaktadır (Karasar, 2020: 210). Bu bağlamda, katılımcılarla görüşme sürecinde ilave sorular sorulabilmektedir. Katılımcılara öncelikli olarak Covid- 19 pandemisi öncesinde aynı otel işletmesinde çalışıp çalışmadıkları sorulmuş ve soruya olumlu cevap veren katılımcılarla görüşme yapılmıştır. Bunun nedeni, araştırma problemine ilişkin geçerli cevaplar alınmak istenmesidir. Bu anlamda, getiri yönetimi uygulamaları sürecinde aktif rol oynayan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olduğunu beyan eden üç önbüro yöneticisi ve üç satış-pazarlama yöneticisi olmak üzere toplam altı personel ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sorularına verilen cevapların tekrar etmeye başladığı noktada daha fazla çalışan ile görüşme yapılmamıştır. Bu nedenle, ilgili departman yöneticileri araştırmaya dahil edilmiştir.

Katılımcılara Covid-19 önlemleri, getiri yönetimi ve finansal başarı durumu ile ilgili soruların yanında demografik özelliklerine ilişkin sorular sorulmuştur. Görüşmeler çevrimiçi ortamda "Google Meet" üzerinden gerçekleştirilip; katılımcıların onayı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler 2021 eylül ayında yapıлып, ortalama 36-40 dakika arasında gerçekleşmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla sorular farklı şekillerde sorularak yeniden yanıtlar alınmıştır. Veri toplama aşamasından sonra, görüşmeler olduğu şekilde metne aktarılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Bu yöntemde elde edilen veriler genellikle doğrudan alıntılar şeklinde ve belirlenen temalara göre özetlenerek raporlaştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 239). Bu araştırmada, doğrudan alıntılarının sıklıkla yer alması araştırmanın iç güvenliğinin artmasını sağlamıştır. Araştırma amacına paralel olarak katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Covid- 19 pandemi sürecinde işletmenizin aldığı önlemler nelerdir?
2. Covid- 19 pandemiden önce uygulanan getiri yönetimi stratejileri ile Covid 19 pandemisi ile beraber uygulanan getiri yönetimi stratejileri arasında ne gibi farklılıklar oldu?
3. Covid- 19 öncesi ile kıyasladığınızda finansal verilerinizde ne gibi değişimler oldu?

#### 4. BULGULAR

Muğla/Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan önbüro yöneticileri ve satış-pazarlama yöneticilerinin Covid-19 döneminde uyguladıkları GY stratejilerine ilişkin görüşleri gizlilik ilkeleri çerçevesinde aşağıda verilmiştir. Araştırmaya katılan önbüro yöneticileri sırasıyla (Ö.1), (Ö.2), (Ö.3) olarak, satış pazarlama yöneticileri ise sırasıyla (S.1), (S.2), (S.3) olarak kodlanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2.** Demografik Özellikler

Sıra	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Sektör Tecrübesi	Pozisyon	Ortalama Görüşme Süresi
S1	36	Erkek	Bekar	10 Yıl	Online Kanal Yöneticisi	45 Dakika
S2	33	Erkek	Bekar	13 Yıl	Rezervasyon Şefi	40 Dakika
S3	32	Erkek	Evli	10 Yıl	Satış Pazarlama Müdürü	35 Dakika
Ö1	31	Erkek	Bekar	9 Yıl	Önbüro Şefi	30 Dakika
Ö2	45	Erkek	Bekar	26 Yıl	Operasyon Müdürü	30 Dakika
Ö3	35	Kadın	Evli	14 Yıl	Önbüro Müdürü	40 Dakika

“Covid- 19 pandemi sürecinde işletmenizin aldığı önlemler nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlardan yola çıkarak otel işletmesinin tercih edilmesinde pandemi sürecinin doğru yönetilmesinin ve pandemi önlemlerinin zamanında alınmasının büyük bir rolü olduğu bulgulanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu otel işletmesinin güvenli turizm sertifikası sahip olmasını, online kanallarda, sosyal medyada ve otelin kendi web sitesinde alınan Covid-19 önlemlerinin duyurularak misafirlere güven verilmesini, büfe kahvaltı yerine serpm kahvaltı sisteminin uygulanmasını, odalarda çıkış sonrası detaylı temizlik işleminin yapılmasını en önemli Covid-19 önlemleri olarak vurgulamışlardır. Ayrıca, otel genel alanlarının pandemi koşullarına göre düzenlendiği, çeşitli uyarıların ve hijyen malzemelerinin otel alanlarına yerleştirildiği, misafir ve personele düzenli ateş ölçümlerinin yapıldığı, giriş esnasında misafirlerden sağlık bildirim formlarının doldurulmasının istendiği ve HES kodu uygulamalarının kullanılmaya başlandığı alınan diğer önlemler olarak ortaya konmuştur. İlgili bulguların yer aldığı katılımcılara ait ifadelerden bazıları aşağıda yer almaktadır.

*S1: ...Güvenli turizm sertifikasını alan ilk otellerden biriyiz. Bundan dolayı birçok misafir bizim otele gelip kalmayı tercih etti. Bunun çok fazla etkisi olmuş olabileceğini düşünüyorum. Expedia, booking.com, tripadvisor'a bütün otelin covidten dolayı oluşturmuş olduğu bölümler var. Oraya covid önlemlerini giriyorsunuz. Covid önlemlerini bu bölümlere doğru bir şekilde girdik. Ve otelin web sitesinde covid önlemlerimiz hakkında bilgilendirmeler yer alıyordu...*

*S3: ... Özellikle Covid- 19 ilk çıktığında açık büfe olarak servis verilen tüm oteller açık büfe kavramını değiştirdiler. Bu durum değişti. Açık büfe yerine biz serpm kahvaltı modeline geçtik. Sadece sıcak üniteler hazırlanıp, taze taze direkt misafirin tabağına getirildi. Yerinden kalkmadan hizmet anlayışına dönüştürüldü. Yani verdiğimiz hizmet de değişti. Bunlarla beraber ateş ölçümleri uygulandı. Devletin çıkardığı HES kodu bizim yararımıza oldu. Zaten yurt dışından gelen misafirler PCR testleri ile beraber geldiler. Otel olarak biz bir teste tabi tutmadık. Bu gibi, güvenlik sertifikası, alınan önlemler web sitesi, otelin sosyal medya kanallarında paylaşıldı. Dolayısıyla biz tekrardan düşen rezervasyon iomemizi yukarı çektik...*

*Ö1: ... Bütün otele el dezenfektanlarından yerleştirildi. Check in işlemlerini lobide çok geniş bir alanda gerçekleştirmeye başladık. Koltuk düzeni tamamen misafirlerin birbirinden uzakta kalabilmeleri adına mesafe aralıkları açıldı. Daha geniş alanlar oluşturuldu. Odalarda eksta ozon cihazları çalıştırılmaya başlandı. Her çıkan misafirden sonra en az 30dk 60 dk ozon*



*cihazları çalıştırılıyordu ki havadaki mikrobu kırmak adına, normal temizliğin üzerinde bir temizlik yapıldığını biliyoruz.*

*Ö2: ...Giriş esnasında misafirlerden sağlık bildirim formları doldurmaları istendi ve dosyalarına eklendi. HES kodları istendi. Ateş ölçümleri yapıldı. Otelin çeşitli yerlerine Covid-19 ile ilgili uyarılar asıldı. Hijyen malzemeleri bırakıldı. El dezenfektasyonları, maskeler ve eldivenler. Misafir alanlarında sosyal mesafe kurallarına uyulması için uyarılar asıldı. Odaların hazırlanma süresi uzatıldı. Odalara her çıkan misafirden sonra dezenfekte ve havalandırma işlemleri gerçekleştirildi.*

Katılımcılardan bazıları otelin bireysel hava veren klima sistemine sahip olmasının Covid-19 sürecinde misafirler tarafından en çok önemsenen konu olduğunu vurgulamışlardır. S2 kodlu katılımcının ifadeleri aşağıdaki gibidir.

*S2: ... Otelimizin klima sistemleri herkesin bireysel kliması olmasından dolayı misafirler içi rahat bir şekilde konaklıyorlardı. En büyük soru işaretlerinden birisi buydu. Klimalar nasıldı? Çünkü, çoğu otelde merkezi klima vardı. Bir hava tüm odalara veriliyordu. Ama otelimizin klima sistemi bireysel olduğu için bu bizim kapasitemizin çok yüksek doluluklarla gitmesinde bir etken oldu.*

Covid- 19 pandemisinden önce uygulanan getiri yönetimi stratejileri ile Covid 19 pandemisi ile beraber uygulanan getiri yönetimi stratejileri arasındaki farkları belirlemek amacıyla literatürde yer alan araştırmaların (Arıkan ve Parlakkaya, 2020; Donaghy vd., 1995; Emeksiz, 2012; Ivanov, 2014; Kimes, 2000) temalarından faydalanılarak üç adet tema belirlenmiştir. Tablo 3'te Covid- 19 sürecinde uygulanan getiri yönetimi stratejileri sırasıyla talep yönetimi (%51,1), kapasite yönetimi (%35,9) ve fiyatlama (%13) temaları altında yer alan ifadelerle ortaya konmuştur. Katılımcılar, uygulanan stratejileri en fazla talep yönetimi teması altında kullanılan ifadelerle vurgulamışlardır. Buna göre talep yönetimi teması altında en çok ifade edilen stratejiler "otelin açılışının ertelenmesi" (%12,8), "rezervasyonların ileri tarihe kaydırılması ya da iptal ve iadelerin cezasız yapılması" (12,8) ve "yeni personel alımlarının durdurulması" (%12,8) olmuştur. Kapasite yönetimi teması altında en çok ifade edilen stratejiler sırasıyla "otel bloklarının kapatılması" (%18,2), "otelin günlük kullanıma kapatılması", "restoran ve plajlarda kapasitenin düşürülmesi" (%12,1) olmuştur. Fiyatlama teması altında en çok ifade edilen stratejiler sırasıyla "genel olarak fiyatların sabit tutulması (%41,7), "en fazla talep gören odalarda dinamik fiyatlama yapılması" (%33,3) ve "belirli dönemlerde indirimlerin girilmesi" (%25) olmuştur. İlgili bulguların ortaya konulduğu katılımcı ifadelerinden bazıları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. Pandemi Sürecinde Uygulanan Getiri Yönetimi Stratejileri

Tema	Kullanılan İfadeler	$\Sigma i$	$\Sigma i$ (92)	%	% (100,0)
(1)Talep Yönetimi	(1.1) Otelin açılışının ertelenmesi	6	47	12,8	51,1
	(1.2) Rezervasyonların ileri tarihe kaydırılması ya da iptal ve iadelerin cezasız yapılması	6		12,8	
	(1.3) Yeni personel alımlarının durdurulması	6		12,8	
	(1.4) Otel web sitesi, online kanallar, seyahat acentaları ve sosyal medyada otelin aldığı Covid-19 önlemlerinin duyurulması	5		10,6	
	(1.5) Ödemesi yapılmış rezervasyonların toplam tutarının misafir hesaplarında tutulması	4		8,5	
	(1.6) Kapanma ve kısıtlama dönemlerine özel paketlerin oluşturulması	4		8,5	
	(1.7) Hitap edilen pazarların değişkenlik göstermesi sonucu pazara göre farklı koşulların oluşturulması	3		6,4	
	(1.8) Rezervasyon alma hızına göre talebin yönünün belirlenmeye çalışılması	3		6,4	
	(1.9) Tahminlemenin çok kısa sürelerde yapılması	3		6,4	
	(1.10) İç pazar ağırlıklı stratejilerin oluşturulması	3		6,4	
	(1.11) Ağırlıklı olarak geleneksel yöntemlerle münferit olarak gelen talepleri yanıtlama eğitimlerinin verilmesi	2		4,3	
	(1.12) Sağdık misafirlerin aranarak bilgilendirilmesi ve teklif verilmesi	2		4,3	
(2)KapasiteYönetimi	(2.1) Otel bloklarının kapatılması	6	33	18,2	35,9
	(2.2) Otelin günlük kullanıma kapatılması	6		18,2	
	(2.3) Restoran ve plajlarda kapasitenin düşürülmesi	4		12,1	
	(2.4) Çıkış yapan misafirden sonra aynı odaya yeni misafir ataması yapılmaması	4		12,1	
	(2.5) Kapasite planlamasının daha yüksek harcama yapan misafire göre belirlenmesi	4		12,1	
	(2.6) Kalış süresi denetimlerinin yapılması	4		12,1	
	(2.7) Bazı oda tiplerinin satışa kapatılarak daha yüksek gelir ile satışının yapılması ve gezen oda kavramı	3		9,1	
	(2.8) Bir oda dolu bir oda boş olarak oda atamalarının yapılması	2		6,1	
(3) Fiyatlama	(3.1) Genel olarak fiyatların sabit tutulması	5	12	41,7	13,0
	(3.2) En fazla talep gören odalarda dinamik fiyatlama yapılması	4		33,3	
	(3.3) Belirli dönemlerde indirimlerin girilmesi	3		25,0	

S1 kodlu katılımcının ifadelerinden talep tahmininin rezervasyon alma hızına ve katılımcıların otelin web sitesinde geçirdikleri zamana dayalı olarak yapıldığını vurgulamıştır. Talep yönetimi ile ilgili diğer katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

*S1:...Böyle durumlarda ancak ve ancak 3-4 hafta öncesi ile kıyaslama yapabiliyorsunuz 4 hafta önce benim bu tarihte oda sayım 80 idi. Tamam. Şimdi oda sayım 110. Demek ki benim 30 pick*

up'ım olmuş. 1 ayda ben 30 pick up almışım demek ki ben 2 ayda 60 pick up alırım . Herhangi bir şekilde talebi ölçebileceğiniz ya da artış hızını ölçebileceğiniz başka bir yöntem yok. Pick up hızına göre talebin yönünü belirliyoruz. Bunun dışında web sitemizin, google analytics gibi ya da tripadvisor gibi sayfaların sunduğu, sayfanızın ziyaret edilme miktarı, buradan yapılan talebin ne kadar arttığını ne kadar azaldığını, geçmiş döneme göre kıyasladığınızda ki google analytics gibi tollar bunu size sağlıyor. Geçen sene web sayfanıza bu tarihlerde bu kadar giriliyordu, bu sene bu kadar giriliyor. Ben o zaman talebimin azalıp arttığını görebiliyorum...

Ö1:... Bu sezon oteli biraz geç açabildik. Haziran 1 itibariyle otelimizi açtık. Talimatlar doğrultusunda, 1 oda dolu bir oda boş olacak şekilde kapasiteyi ayarlamaya çalıştık...

S3:...Haziran döneminde çok düşük doluluklarla oteli açmak durumunda kaldık. O yüzden otel odalarının sadece bir bloğunda misafirlerimizi ağırladık...

S1:...Örnek olarak, misafirler istedikleri tarihe rezervasyonlarını erteleyebildiler. Yeter ki iptal etmesinler. İptal etmeyip ileri bir tarihe rezervasyonlar ertelendi. Yeter ki rezervasyon gelsin. Gelmiyor yoksa. Ücretsiz iptal sürem normalde 21 gün. 21 gün öncesine kadar ücretsiz iptal edilebilen bir ortamda ben bunu 14 güne düşürdüm. 1 haftaya düşürdüğüm zamanlar oldu...

S2...Bizim aslında ilk yaptığımız şey, normalde hedef kitle pazarımız bellidir. Ama böyle bir durumda covid 19'dan dolayı tekrar bir hedef kitle pazarına yönelmek durumunda kaldık. İtalya tamamen kapattı, seyahat edemedi. Biz dedik ki eğer İtalya kapattıysa Avrupa burayı kapatacak. Elimizdeki en güçlü pazar kimdi? Rusya idi. Biz dedik ki bu anlamda Rusya'ya ağırlık vermemiz gerekiyor. Aslında anlatmaya çalıştığım ilk yaptığımız şey covid nedeniyle alınan önlemler karşısında biz tesis olarak kime ve nereye hitap edeceğimizi tekrar planladık...

Ö3:...Bu dönemde orijinal fiyatlarımız normalde euro'dur. Bunun üzerinden bir çalışma yapıldı. Türk misafirlere TL fiyat vermeye başladık. İlk hedef kitemiz Türk'ler olduğu için biz hedef fiyat çalışmasını yaparken buna göre planladık...

S2:...Belli periyotta belli tarih aralıklarında indirimler girildi. Long term konaklamalarda belli indirimler girildi. Hatta bir paket hazırladık. İlk defa yapılmış bir şeydi o. 2 hafta kal, karantina sürecini otelde geçir ve biz sana %40 bir indirim yapalım gibi. bu çalışmalar yapıldı. Etkisi haziran sonundan itibaren ortaya çıkmaya başladı. Eylül de dahil olarak beklediğimizden iyisini yaptık...

S3:... Biz de aksiyonumuzu aslında biraz daha pazarın ihtiyacına göre yönlendirdik. Biz de haftasonunda talep dengesini en yüksek gelire ulaşmak için çok dikkatli ayarlamak durumunda kaldık. Biz bir süre sonra haftasonunda 1 gece konaklama kabul etmedik. Cumadan cumartesiye değil de biz o süre aralığında minimum 3 gece konaklama şartı koyduk.

S2:... Hatta en çok talep gören- talep edilen oda kategorileri, en çok satılan. Bakıyoruz ki, bu odalar gidiyor alınıyor. Küçük odada kalmıyor, daha pahalısında kalmıyor. Bu odayı seçiyor. O zaman biz sadece bu odanın fiyatını arttıralım...

S3:... Dolayısıyla burada bazı koşullar koyuyoruz. Minimum üç gece konaklama, çünkü cumartesi zaten doluyuz. Bunun yerine daha fazla satalım. Hemen arkasından 7-8 gece rezervasyon talepleri gelmeye başladı. Dolayısıyla böyle talebin yüksek olduğu günlerde, haftasonlarında biz minimum geceleme devreye soktuk...

S1...Online kanallar bu dönemde bir kayıp yaşadı. Misafirlerimiz daha çok direkt satış olarak yaptılar rezervasyonlarını. Bu duruma, misafirin güvende hissetme ihtiyacı ve covid'le ilgili daha kapsamlı bilgi almak istemesi etkili oldu....

S3:...Haftasonu sokağa çıkma yasakları olduğu dönemlerde de farklı stratejiler izledik. Misafirlere sokağa çıkma yasağından önce otele gelmelerini sağladık. Yasak bittiğinde misafirler geri gittiler. Böyle haftasonunu birleştiren paketler yaparak odalarımızın boş kalmasını önledik...

Bazı katılımcılar tarafından ifade edilen “gezen oda” uygulamasının yüksek talep dönemlerinde uygulanan bir strateji olduğu bulgulanmıştır. Konuyla ilgili S2 kodlu katılımcının çarpıcı ifadeleri şu şekildedir:

S2:...Belli tarihlerde belli odaları satışa kapatıyorsunuz. Ondan sonra da kalan odalarla da aslında oynamayı biliyorsunuz. Hani gezen oda dediğimiz bir kavram var ya bizim o da çok ciddi anlamda sizin karınızı etkileyen bir şey. Misafir bir gün 1000€'luk odada kalıyor. Ertesi gün 2500 euro'luk odaya geçiyor. Biz burada bunu çok sık yapıyoruz. Inventory'ye bakıyoruz, misafir talebi olduğunda iş bize düşüyor. Misafir illa gelecek, telefonda diyor ki ben geleceğim hani nerde kaldığının bir önemi yok. Bakıyorum bugün sadece bir tane klasik denizim var, yarın ise suit odam var. Misafire diyorum ki ilk gece bu odada, ikinci gecede suit odada, üçüncü geceden itibaren deluxe odada kalabilirsiniz. Ben aslında burada, oteli bir oda boş kapatmaktansa, orda kalan bir odaları doldurup geliri etkilemiş oluyorum...

Ö3 ve S1 kodlu katılımcılar Covid-19 döneminde Türk misafirlerden gelen yüksek talebi şu ifadelerle ortaya koymuştur. Ayrıca, S1 kodlu katılımcı Covid-19 döneminde misafirlerin daha uzun konaklamalar yaptıklarını belirtmiştir.

Ö3:...Covid-19 nedeniyle sezonun kışalmasına rağmen açık olan dönemlerde çok yüksek talep ile karşılaştık. Bunda Yunanistan'ın ve diğer Avrupa ülkelerinin sınırlarının kapalı olması nedeniyle ülkemizde tatillerini geçiren Türk misafirlerin de etkisi oldu. Özellikle, oda dışı gelirlerde bu dönemde çok fazla artış oldu. Dolayısıyla doluluğumuz ve karımız önceki dönemlerin üzerine çıktı...

S1:...Kapanmalar ve haftasonu yasakları nedeniyle daha uzun konaklama yapan misafirler gelmeye başladı. Belli bir dönem özellikle Türk misafirlerden yoğun bir talep artışı gerçekleşti. Yeni ürünler ve yeni paketler hazırlandı Covid- 19 döneminde...

Covid- 19 öncesi ile kıyaslandığında finansal verilerde meydana gelen değişimin sorulduğu soruya katılımcıların tamamı kısalan sezona rağmen yüksek doluluğun elde edildiğini, hedeflerin aşıldığını ve yüksek karlılığa ulaşıldığını vurgulamışlardır. İlgili bulguların ortaya konduğu bazı katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Ö3:... Covid öncesi ile kıyasladığımızda daha yüksek gelir elde ettik. Yaptığımız işten gelir anlamında %10 daha çok iş yaptık. Pandemi olmasına rağmen, nisandan hazirana kadar olan kısım kapalı olmasına rağmen daha kısa zamanda daha çok iş yaptık...

S2:... 2020 sezonunda covid'e rağmen Ağustos ayını %98 ile kapattık. Büyük bir başarı.

S3:... Otel %99 dolu. Son odayı satacağız. Aynı anda iki rezervasyon görevleri aynı odayı iki farklı misafire telefonda sattığımız dönem oldu. Aynı anda iki misafir aynı tarihi istiyor. Kim önce odayı alırsa...

Ö3...Bu dönemde birçok otel kapalı kaldı. Açık kalan oteller ise beklediğinden daha fazla iş yaptı...

S3:...Bağlı olduğumuz şirket misafirlere güven verdi. Biz mesela oteli full doldurduk. Pandemiden dolayı bu rezervasyonların %70'ini iptal ettik. Tarih kaydırınlar oldu. Burada %70'in içinde %40'ı belki iade istedi. Kalan %30'unun da o rakamları kullanabilmeleri için hesaplarında tuttuk. Bu güven duygusunu pekiştiren bir şey. Çünkü, insanlar size önden bir

*ödeme yaparak sizin kasanıza o parayı gönderiyorlar belki daha güçlü bir şirket olmasa daha farklı şeyler de olabilirdi. Biz onlara paralarını tam zamanında iade ettik. Misafir haziranda geldiyse bu güven duygusu ile Eylülde bir daha geldi. Misafir memnuniyeti ve sadakatini de sağladık.*

## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Sabit kapasiteye sahip olan otel işletmeleri finansal başarıya ulaşabilmek için GY sistemini etkin kullanmak durumdadır. Bir getiri yönetimi sisteminin temel amacı potansiyel gelir hedefine mümkün olduğunca yakın bir gelir elde ederek verimliliği ve karlılığı en üst düzeye çıkarmaktır (Orkin, 1988). Otel işletmelerinde GY sistemini kullanmayı gerektirecek birçok neden vardır. Bu nedenlerden en önemlileri, otel işletmelerinin sabit kapasiteye sahip olması, kapasite arttırma maliyetlerinin çok yüksek olması, ürünlerin dayanıksız ve stoklanamayan özellikte olması (satılmayan her odanın geri dönüşü olmayan gelir kaybına yol açması), turizm sektöründe yoğun olarak görülen dalgalı talep yapısı ve sabit maliyetlerin yüksek olmasıdır. İlk Covid- 19 vakasının görülmesinden sonra konaklama işletmelerinde gelirden sorumlu yöneticilerin önemli kararlar alması gerekmiştir. Turizm endüstrisinin en önemli bileşenlerinden birisi olan konaklama işletmeleri diğer hizmet işletmeleri gibi Covid-19 pandemisinde önemli derecede etkilenmişlerdir (Acar, 2020). Pandemi nedeniyle, otel işletmelerinin operasyonlarında bazı değişiklikler olmuştur. Daha önceden uygulanmayan bazı önlemler mecburi olarak uygulanmaya başlanmıştır. Planlarını ve bütçelerini önceden hazırlamak durumunda olan otel yöneticileri; seyahat kısıtlamaları, uçuş yasakları, kapanmalar gibi hükümetler tarafından alınan önlemlere göre planlamalar yapmak durumunda kalmışlardır. Bu bağlamda, otel yöneticileri yüksek gelire ulaşabilmek için geleneksel olarak uyguladıkları stratejilerde bazı değişiklikler yapmak durumunda kalmışlardır. Bu noktada, getiri yönetimi uygulamalarının koşullara göre düzenlenmesi bir zorunluluk olmuştur.

Bu araştırmanın amacı, yüksek gelire sahip bireylerin tercih ettiği beş yıldızlı bir resort otel işletmesinin Covid-19 sürecinde uyguladıkları getiri yönetimi stratejilerini ve bu bağlamda ortaya konan performansı belirlemektir. Ayrıca, otel işletmesinin Covid- 19 döneminde almış olduğu önlemlerin irdelenmesi araştırmanın alt amacı olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda amaçlı örneklem yoluyla üç önbüro yöneticisi ve üç satış- pazarlama yöneticisiyle çevrimiçi görüşmeler yapılmıştır. Veriler tam metin haline getirildikten sonra betimsel analize tabi tutulmuştur.

Yapılan betimsel analiz sonucunda otel işletmesinin Covid- 19 pandemi sürecinde öncelikle sosyal medya, reklamlar, otelin web sitesi gibi kanallar aracılığıyla misafire güven verdiği ortaya konmuştur. Otel işletmesinin Covid-19 ile ilgili uyarı ve bilgilendirmeleri zamanında yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Otel genel alanlarında pandemi ile ilgili bilgilendirici levhaların yer aldığı, otelin web sitesi ve çevrimiçi kanallar üzerinden alınan önlemlerin duyurulduğu ortaya konmuştur. Bu bulgu, Eryılmaz (2020) tarafından Türkiye’de yapılan bir araştırmada uluslar arası zincir otellerin tamamının yerli otellerin çok büyük bir çoğunluğunun Covid-19 önlemleri ile ilgili bilgilendirme yaptıkları sonucu ile paralellik göstermektedir. Daha sonra, güvenli turizm sertifikasının alınması, hijyen şartlarının en üst düzeyde uygulanması önemli Covid- 19 önlemleri olarak vurgulanmıştır. Bu bulgular, Cinnioğlu, (2021) ve Türker ve Ertürk’ün (2020) otel yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmalarla desteklenmektedir. Otel işletmesinin merkezi klima sistemine sahip olmaması, otele gelmek isteyen misafirleri rahatlatan önemli bir unsur olarak ortaya konmuştur. Araştırma kapsamında incelenen beş yıldızlı otel işletmesinin Covid-19 nedeniyle almış oldukları önlemler aşağıda listelenmiştir. Yapılan farklı araştırmalarda da beş yıldızlı otel işletmelerinde benzer önlemlerin alındığı tespit edilmiştir (Güzel, 2021; Lai ve Wong, 2020; Acar, 2020). Bunlar;

- Giriş ve çıkışlarda düzenli ateş ölçümlerinin yapılması,
- Açık büfe kahvaltı uygulaması yerine serpm ve kişiye özel kahvaltı uygulamasına geçilmesi,
- Odaların düzenli olarak ozon ile havalandırılması ve detaylı temizliğinin yapılması,
- Personel ve misafirler için karantina odalarının hazır bulundurulması,
- Giriş esnasında sağlık bildirim formlarının misafir tarafından doldurulmasının istenmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Otel işletmesinde Covid- 19 pandemi sürecinde farklı olarak uygulanan getiri yönetimi stratejilerinin talep yönetimi (%51,1) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Jones ve Hamilton'a (1992: 91) göre, genel talebi analiz etmek otel işletmelerinde GY uygulanırken yapılması gereken en önemli işlerden bir tanesidir. Elde edilen bulgulara göre otel işletmesi öncelikli olarak otelin açılışını ertelemiştir. Dolayısıyla, önceden yapılmış olan rezervasyonların iptal ya da para iadesi gerçekleştirilmiştir. Toplam rezervasyon tutarlarının misafirlerin hesaplarında tutulması, rezervasyonların ileri bir tarihe kaydırılması, yeni personel alımlarının durdurulması gibi talebe bağlı olarak geliri etkileyen unsurlar üzerinde stratejiler geliştirilmiştir. Düşük talep dönemlerinde indirimler girilmiştir. Kaya'ya (2008) göre otel işletmesi düşük talep ve yüksek talep dönemlerine yönelik taktikler geliştirebilmektedirler. Otel işletmesinin kapanma ve kısıtlama dönemlerine uygun paketler oluşturduğu ortaya konmuştur. Böylece, otel odalarının boş kalmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Bunun nedeni, otel işletmelerinde satılmayan bir oda ertesi güne stoklanamamasıdır (Choi ve Cho, 2000). Uygulamaya konan pandemi paketlerinin, otel işletmesinde konaklama süresini uzattığı ve bağlantılı olarak daha çok gelir elde edildiği bulgulanmıştır. Ayrıca, Covid- 19 pandemi sürecinde normalleşme ile beraber talebin yönünü belirlemek için rezervasyon alma hızının ve misafirlerin otel web sitesinde geçirdikleri sürenin dikkate alındığı tespit edilmiştir. Otel işletmesinin pandemiye özel olarak konaklama paketlerini uygulamaya koydukları ve ağırlıklı olarak iç pazara yönelik stratejiler geliştirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni, dış pazarının kapalı olması nedeniyle yaz tatillerini yurtdışında geçiren misafirlerin iç pazara yönelmeleri sonucunda artan talep olarak belirlenmiştir. Ayrıca, otel işletmesinin bireysel hizmet sunmaya önem göstermesi talebin artmış olmasına sebep olmuş olabilir. Elde edilen bu bulgular, Yenişehirlioğlu ve Salha'nın (2020) yapmış olduğu çalışmada Türkiye'de tatil yapan misafirlerin daha bireysel hizmet alabilecekleri tesisleri talep edeceği sonucu ile paralellik göstermektedir. Pandemi sürecinde misafirlerin genellikle telefon, e-mail gibi geleneksel yöntemlerle rezervasyon yaptırdukları belirlenmiştir. Bunun nedeninin misafirlerin detaylı bilgi edinme ve rahat hissetme ihtiyaçları olabilir. Dolayısıyla, online kanalların bir kayıp yaşadığı yorumu yapılabilir.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, GY stratejilerinin %35,9'u kapasite yönetimi teması altında ifade edilmiştir. Buradan sabit kapasiteye sahip olan otel işletmeleri GY'nin temeli olan ideal gelire ulaşabilmek için öncelikli olarak otel bloklarının büyük bölümünün düşük talep döneminde kapatıldığı bulgulanmıştır. Ayrıca, otel kapasitesinin yüksek harcama yapan misafire göre belirlenmesi, kalış süresi denetimlerinin yapılması uygulanan diğer stratejiler arasındadır. Kapasite yönetiminin, otel işletmelerinin yüksek gelire ulaşmak için uyguladığı stratejiler olduğu literatürde yer alan diğer araştırmalar desteklenmektedir (Emeksiz vd., 2006; Arıkan ve Parlakkaya, 2020; Griffin, 1995; Escoffier, 1997). Otel işletmesinin uyguladığı "gezen oda" stratejisi, yüksek talep döneminde daha fazla gelire ulaşabilmek amacıyla uygulanabilecek bir strateji olarak belirlenmiştir. Buna göre, otel gelirlerini arttırmak amacıyla bazı oda tiplerinin satışa kapatılarak, konaklama boyunca misafirin farklı oda tiplerinde farklı fiyatlarda konaklamayı kabul etmesi sonucu uygulanan bir getiri yönetimi stratejisi olduğu görülmüştür.

GY stratejilerinin %13'lük bir kısmı katılımcılar tarafından fiyatlama teması altında ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre otel işletmesi fiyatları önceki sezon ile aynı tuttuğu (%41,7), çok fazla talep gören oda tiplerinde fiyat artışlarının kademeli olarak yapıldığı ortaya konmuştur (%33,3). Bu bulgu, Karakan ve Çolak'ın (2021) şehir otelleri üzerinde yaptığı çalışmanın bulguları farklıdır. Bunun sebebi olarak, şehir oteli ve kıyı otel işletmeleri arasındaki farklılıklar ve bu bağlamda gerçekleşen farklı konaklama talepleri gösterilebilir. Bir diğer bulgu olarak, otel işletmesinin düşük talep dönemlerinde oda fiyatlarında bazı indirimler yaptığı belirlenmiştir.

Covid- 19 pandemi döneminde elde edilen finansal performans bulgularından hareketle, otel işletmesinin haziran ayından sonra yüksek doluluk ve karlılıkla operasyonlarına devam ettiği, ağırlıklı olarak iç pazardan talep aldığı ve stratejilerini çoğunlukla iç pazara yönelik olarak kurguladıklarını ortaya konmuştur. Bu durumun nedeni olarak, özellikle yurtiçi seyahat kısıtlamalarının aşamalı olarak kaldırılması söylenebilir (Gürsoy ve Chi, 2020). Otel işletmesinin talep, kapasite ve fiyat değişkenlerini etkin bir şekilde yöneterek Covid- 19 pandemisine rağmen GY bağlamında uyguladığı stratejiler ile finansal başarıya ulaştığı dikkat çeken bulgulardandır. Araştırmanın bu bulgusu literatürde yer alan diğer araştırmaların (Napierala vd., 2020; Bayat, 2020; Karakan ve Çolak, 2021) bulgularından farklılık göstermektedir. Bu durumun nedeni olarak, ele alınan otel işletmesinin resort otel işletmesi olması, kalabalıktan uzak doğal bir ortamda konumlanması, Covid- 19 önlemlerinin zamanında alınıp duyurularak misafirlere güven verilmesi, misafire özel kişiselleştirilmiş hizmet anlayışını benimsemiş olmaları ve uygulanan GY stratejileri gösterilebilir. Buradan çıkarılabilecek en önemli sonuçlardan bir tanesi pandemi gibi talebin birden kesildiği ve belirsizliğin hakim olduğu süreçlerde GY uygulamalarının otel işletmelerini başarıya götürebileceği bulgusudur. Pandemi süreci öncesinde otel işletmelerinde GY ile ilgili yapılan diğer araştırmalarda, GY sisteminin otel işletmesinin doluluğunu arttırdığı, satış ve reklam giderlerini azalttığı, gelirlerini olumlu yönde etkilediği birçok araştırmada ortaya konmuştur (Yousef, 2007; El Gayar vd., 2011; Gür ve Yıldız, 2016; Emeksiz vd., 2006). Buradan hareketle, otel işletmelerinin kriz zamanlarında koşullara uygun GY stratejileri geliştirmeleri ve uygulamaya koymaları önerisi yapılabilir. Daha sonraki araştırmalarda araştırmanın kapsamına farklı bölgelerde yer alan resort otel işletmeleri ve/veya şehir otelleri dahil edilerek araştırma farklı alanlarda tasarlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Y. (2020). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını ve Turizm Faaliyetlerine Etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 7-21.
- Arıkan, E. ve Parlakkaya, R. (2020). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Gelir Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(75), 1255-1274. <https://doi.org/10.17755/esosder.552750>
- Bayat, G. (2020). The Effects of COVID-19 on the Tourism Sector and Hotel Businesses: The Case of Marmaris. *Iğdir University Journal of Social Sciences*, 23, 617-634.
- Bahar, O. (2020). Turizmin Ekonomik Etkileri. Esen, E. ve Çakır P.G. (Ed), *Turizm Ekonomisi içinde*, (s. 150-174). Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3963
- Brotherton, B. ve Mooney, S. (1992). Yield management-progress and prospects. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 23-32. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90033-R](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90033-R)
- Cinnioğlu, H. (2021). Covid 19 Pandemi Sürecinde Otel Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları: İstanbul Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 34-46.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Choi, T. Y., & Cho, V. (2000). Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 17–31. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00053-5)
- Cross, R. (1997). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. Broadway Books: New York.
- Demir, M., Günaydın, Y. ve Demir, Ş. Ş. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'de Turizm Üzerindeki Öncülleri, Etkileri ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 80-107 DOI: 10.24289/ijsser.734263.
- Doğru, E. ve Koçak, E. (2021). Covid-19 Salgınının Konaklama İşletmelerine Etkisi (Fethiye Örneği). *Doğu Coğrafya Dergisi*, 26(45), 107-124 <https://doi.org/10.17295/ataunidcd.848544>.
- Duro, J. A., Laborda, A. P., Prats, J. T. ve Fernandez, M. (2020). Covid-19 and Tourism Vulnerability. *Tourism Management Perspectives*, 38(100819), 1-12.
- Donaghy, K. ve McMahon, U. (1995). Managing Yield: A Marketing Perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 2(1), 54–62. <https://doi.org/10.1177/135676679500200105>
- Donaghy, K., McMahon, U. ve McDowell, D. (1995). Yield Management: An Overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 139–150. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00013-3](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00013-3)
- Emeksiz, M. (2001). *Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İçin Getiri Yönetimi Uygulama Modeli*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Emeksiz, M. (2012). *Odalar Bölümü Yönetimi* M. Yolal (Ed.); *Getiri Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Emeksiz, M., Gursoy, D. ve Icoz, O. (2006). A Yield Management Model for Five-Star Hotels: Computerized and Non-Computerized Implementation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 536–551. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.03.003>
- Escoffier, M. R. (1997). Yield Management: Where We've Been, Where We Are, Where We're Going. *FIU Hospitality Review*, 15(1), 47–56.
- El Gayar, N. F., A. Atiya, Shishinye, H. E., Zakhary, A. A. ve Habib, H. A. (2011). An Integrated Framework for Advanced Hotel Revenue Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 87-98.
- Eryılmaz, B. (2020). Türkiye'de Faaliyet Gösteren Otel Zincirlerinin Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) Bilgilendirmeleri. *Turizm Akademik Dergisi*, 7(1), 15-27.
- Ghali, M. A. (1976). Tourism and Economic Growth: An Empirical Study, *Economic Development and Cultural Change*, 24(3), 527-538.
- Griffin, R. K. (1995). A Categorization Scheme for Critical Success Factors of Lodging Yield Management Systems. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3–4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00039-9](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00039-9)
- Gürsoy, D. ve Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 Pandemic on Hospitality Industry: Review of the Current Situations and A Research Agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527-529.
- Güzel, S. Ö. (2021). Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarının Covid-19 Sürecini Değerlendirmesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 1018-1033.
- Gür, Ç. ve Yıldız, M. S. (2016). Gelir Yönetimi Uygulamaları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 15–36.
- Hall, C. M., Scott, D. ve Gössling, S. (2020). Pandemics, Transformations and Tourism: Be Careful What You Wish For. *Tourism Geographies*, 22(3), 577-598.



- Hayranto, T. (2020). Editorial: Covid-19 Pandemic And International Tourism Demand. *JDE (Journal of Developing Economies)*, 5(1), 1-5.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management From Theory to Practice*. Zangador, Varna.
- Jones, P., & Hamilton, D. (1992). Yield management: Putting people in the big picture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 89–95. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(92\)90058-D](https://doi.org/10.1016/0010-8804(92)90058-D)
- Kaya, E. (2008). İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Getiri Yönetimi ve Elektronik Dağıtım Kanalları ile Etkileşimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kimes, S. E. (1989a). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14–19. <https://doi.org/10.1177/001088048903000309>
- Kimes, S. E. (1989b). Yield Management: A Tool for Capacity-Considered Service Firms. *Journal of Operations Management*, 8(4), 348–363. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(89\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0272-6963(89)90035-1)
- Kimes, S. E. (2000). Revenue Management on the Links. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 120–127. <https://doi.org/10.1177/001088040004100129>
- Karakan, H. İ. ve Çolak, O. (2021). COVID-19 Pandemisi Yeni Normal/Normalleşme Sürecinde Şehir Otelleri Üzerine Bir Araştırma. *Daha İyi Bir Dünya İçin Turizm* (s. 158-173). Florida: USF M3 Publishing.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (35. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2009). *Genel Turizm* (8. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2021). <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 30.06.2021)
- Lai, I. K. ve Wong, J. W. (2020). Comparing Crisis Management Practices in the Hotel Industry Between Initial and Pandemic Stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (3. Basım). Turan, S. (Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Napierala, T., Napierela, K. L. ve Burski, R. (2020). Impact of Geographic Distribution of COVID-19 Cases on Hotels' Performances: Case of Polish Cities. *Sustainability*, 12(4697), 1-18.
- Okumuş, F. (2010). The Implementation Process of A Revenue Management Strategy in Britco Hotels. *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, 253–275. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6522-3.00013-4>
- Orkin, E. B. (1988). Boosting Your Bottom Line with Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(4), 52–56. <https://doi.org/10.1177/001088048802800416>
- Sarıdoğan, H. Ö. (2019). Turizmin Ekonomik Etkileri: Akdeniz Ülkeleri Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), 1308-1315.
- Salawu, M. K. (2020). Tourism And Economic Growth In African Largest Economy, *Eurasian Journal of Economics and Finance*, 8(2), 68-84.
- Sezgin, A., Ş. (2020). Koronavirüs Salgını Sonrasında Turizm ve Bağlantılı Sektörlerde Beklenen Gelişmeler. *İktisadi Araştırmalar Bölümü: Türkiye İş Bankası*.
- Skare, M., Soriano, D. R. ve Rochon, M. P. (2021). Impact of COVID-19 on the Travel and Tourism Industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 163, 120-469.
- Talluri, K. T. ve Ryzin, G. J. Van. (2005). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer Science.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2021). <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66436/b.html> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 30.06.2021)

## Covid-19 Pandemi Sürecinin Getiri Yönetimi Kapsamında Değerlendirilmesi: Bir Otel İşletmesinde Uygulama

- TÜROB. (2021). STR Mart 2020 Raporu; Dünya turizmüne büyük fatura...  
<http://www.turob.com/tr/haberler/str-mart-2020-raporu-dunya-turizmине-buyuk-fatura> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 30.06.2021)
- Türker, G. Ö. ve Ertürk, N. (2020). Covid- 19'un Konaklama İşletmelerine Etkileri: Yöneticiler Perspektifinden Bir Değerlendirme. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 89-101.
- UNWTO. (2021). <https://www.unwto.org/news/international-tourism-arrivals-could-fall-in-2020> adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 30.06.2021)
- Yenişehirlioğlu, E. ve Salha, H. (2020). Covid 19 Pandemisinin Türkiye İç Turizmüne Yansımaları: Değişen Talep Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Özel Sayısı*, 19(37), 355-368.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yousef, D. A. (2007). The Status of Yield Management in Service Organizations in the United Arab Emirates: Results of a Survey. *Journal of Business and Public Affairs*, 1(2), 1-9.