

ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ YÖNTEMİ İLE OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİ DEĞERLENDİRME: BARTIN ÖRNEĞİ¹

Prof.Dr. Güven MURAT
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
gmurat@karaelmas.edu.tr

Öğr.Gör. Nermin ÇELİK
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
Çaycuma Meslek Yüksekokulu
celikner@hotmail.com

ÖZET

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, her geçen gün değişen müşteri beklentilerine anında cevap verebilmek için hizmet kalitelerini sürekli geliştirmek zorundadır. Bu sektörde önemli bir paya sahip olan otel işletmeleri, yüksek kalite anlayışı ve müşteri odaklı politikalara bağlı kalarak rekabet avantajı elde edebilir. Bu çalışmada Bartın İli'nde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç yıldızlı oteller hizmet kalitesi açısından incelenmiştir. Çok kriterli bir karar verme yaklaşımı olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile oteller karşılaştırılmalı olarak değerlendirilerek en iyi otel alternatifini tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Otel İşletmeciliği, Bartın İli Otelleri, Analitik Hiyerarşi Süreci, Çok Kriterli Karar Verme*

EVALUATION OF SERVICE QUALITY IN HOTEL ENTERPRISES WITH ANALYTIC HIERARCHY PROCESS METHOD: THE CASE OF BARTIN

ABSTRACT

In the tourism sector in which there exists a big competition, the active enterprises must continuously improve their service quality to meet customer's expectations that change every day. Hotel enterprises which have a considerable market share in this sector can obtain competitive advantage by following customer-centered strategies and high quality approach. In this paper, active hotels licenced with three stars in Bartın were studied according to their service quality. The best hotel alternative was determined by evaluating the hotels in a comparative way with Analytical Hierarchy Process (AHP) which is an approach of multi-criteria decision making.

Keywords: *Hotel Management, Hotels of Bartın, Analytic Hierarchy Process, Multiple Criteria Decision Making*

¹

Bu çalışma "Bartın İli'nde Faaliyet Gösteren Turizm İşletme Belgeli Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinin Hizmet Kalitesi Açısından Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Karşılaştırılması", ZKÜ, SBE İşletme Anabilim Dalı'nda yapılan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Tüm dünyada büyük bir hızla gelişmeye devam eden turizm sektörünün sağlamış olduğu faydalardan daha fazla pay almak isteyen ülkeler arasındaki rekabet her geçen gün artmaktadır. Dünya turizminde önemli bir paya sahip olan Türkiye’de, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama tesisleri arasında en fazla paya sahip olan birimler otel işletmeleridir. Değişen pazar koşullarında otel, rekabetçilik kriterleri bilinmeden, sürekli hizmet geliştirme fırsatlarının farkına varılmadan müşteri memnuniyetine ulaşamayacağı gerçeği kabul edilmelidir.

Müşterilerin konaklama süresince bekledikleri hizmetleri yerine getirmede merkezi rol oynayan temel bölümleri içeren konaklama bölümü, kat hizmetleri ve ön büro olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Kat hizmetleri bölümü odaları satışa hazır hale getirirken; ön büro bölümü odaların satışını gerçekleştirmektedir. Kat hizmetleri bölümü ile ön büro bölümü arasında iletişim kopukluğu yaşanması, otel işletmelerinde zaman ve müşteri kayıplarının yanı sıra imaj bozukluğuna da sebep olabilir. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesi, birbiriyle sürekli iletişim içinde olan bu iki temel bölümün performansına bağlıdır. Ayrıca otel işletmelerinde bilgi ve deneyim sahibi uzman personelin çalıştırılmasının yanı sıra mevcut donanımlar, araç-gereç ve malzemelerin kalitesi, çeşitliliği ve yerleşim düzeni konusunda da gerekli özenin gösterilmesi hizmet kalitesi açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, Karadeniz Bölgesi’nin batı bölümünde yer alan Bartın il sınırları içinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli aynı standartlara sahip olan (üç yıldızlı) üç otel işletmesi hizmet kalitesi açısından çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yöntemi ile incelenmiştir. Burada oteller ticari açıdan olumsuzluğa ve haksız rekabete yol açmamak amacıyla Otel 1, Otel 2 ve Otel 3 şeklinde adlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

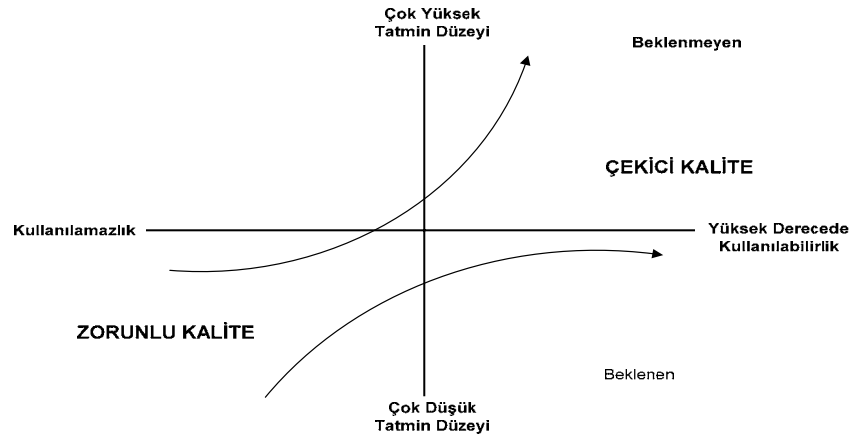
2.1. Hizmet Kalitesi Kavramı

Kalite müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edebilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol süreci ile maliyetlerin düşürülmesinde stratejik bir araç olarak görülmektedir. Kalite kavramının hizmet sektöründe açıklanması diğer sektörlerle göre daha zordur. Hizmet sektöründe kalite; müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygunluk, sürekli başarı, sunulan hizmetin eksiksiz ve hatasız gerçekleştirilmesi, ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Kalite uygulamalarında başarı sağlamak için hizmet satışı öncesinde, esnasında ve sonrasında sürekli pazar araştırması ve müşterilerin yakından gözlenmesi yardımıyla müşteri istekleri belirlenerek, müşteri beklentilerinde oluşan değişiklikler takip edilmelidir (Tavmergen, 2002: 31–36). Hizmet kalitesi müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun turistik mal ve hizmet özelliklerinin işletme tarafından önceden belirlenmiş standartlara sürekli ve tutarlı şekilde uyumu olarak

açıklanabilir. Hizmet kalitesi iki farklı boyutta ele alınabilir. Bu boyutlar zorunlu ve çekici kalitedir. Zorunlu kalite müşterinin beklentilerini karşılayan kısmı oluştururken, müşterinin beklentilerini aşan kısmı çekici kalite olarak adlandırılmaktadır (Oral, 2001: 234). Şekil 1’de hizmet kalitesinin temel bileşenleri ve müşterinin kalite algılaması arasındaki ilişkiler görülmektedir.

Şekil 1: Hizmet Kalitesinin İki Temel Bileşeni

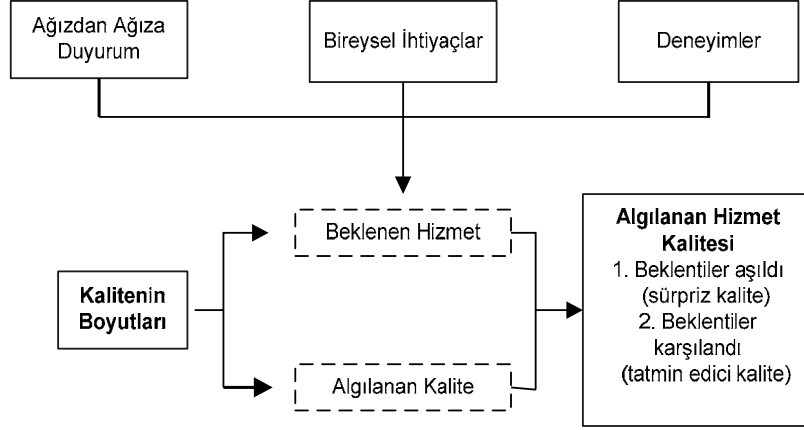


Kaynak: Saime Oral (2001), *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, 4. Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, s. 234.

Zorunlu kalite hata oranı, yeniden işleme oranı ve müşteri şikayeti sayısı vb. göstergelerle ifade edilmekte ve gözetiminde kontrol şemaları kullanılmaktadır. Çekici kalite ürün veya hizmetin olumlu yanları ve diğer firmalardan firmayı ayıracı cazip özelliklerle ilgilidir. Çekici kaliteye ise, bireysel başarı ya da başarısızlık örneklerinden ders çıkartılarak erişilebilir. Başarı ve başarısızlığın nedenlerini belirlemek için örnekleri incelemek, gelecekte süreci iyileştirebilmek için bulgulara dayanmak ve her örnek için PUKO (planla-uygula-kontrol et-önlem al) çevrimini titizlikle izlemek önemlidir (Kondo, 1999: 29). Zorunlu kalitenin var olmaması tatminsizlik yaratırken; hizmetin çekici kalite özelliklerine sahip olmaması çok fazla tatminsizliğe neden olmamaktadır. Müşteri memnuniyeti anlayışına göre, her iki kalitenin de sunulması gerekmektedir. Ancak otel işletmelerinde hizmet yapısının karmaşık ve çok boyutlu olması, hizmet kalitesinin sağlanmasını güçleştirmektedir. Oral (2001: 235)’a göre hizmet kalitesi aşağıda belirtilen iki boyuttan oluşmaktadır.

Süreç Boyutu: Müşterinin hizmetin sunulması süresince yaptığı değerlendirme, hizmet kalitesinin süreç boyutunu oluşturmaktadır. Şekil 2’de böyle bir analizin süreçleri görülmektedir.

Şekil 2: Hizmet Kalitesinin Algılanması



Kaynak: Saime Oral (2001), *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, 4. Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, s. 233.

Hizmet kalitesinin belirlenmesinde, müşterinin beklentileri algılamalarından daha yüksek seviyede ise hizmet kalitesi algılaması düşük düzeyli olmaktadır. Eğer algılama beklentileri karşılıyor ya da aşıyorsa bu durumda, hizmet kalitesi algılaması tatmin edici ya da yüksek düzeyli olmaktadır. Algılanan performans ile beklentiler arasındaki fark olan algılanan kalite müşterinin işletme hakkındaki hükümleri olup, tatminle ilişkilidir (Tavmergen, 2002: 129). Hizmet kalitesi algılaması sonucunda ortaya çıkan memnuniyet veya memnuniyetsizlikler gelecekteki satın almalar ve önerilerde etkili olmaktadır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 122).

Çıktı Boyutu: Müşterinin hizmeti kullandıktan sonra yaptığı değerlendirme, hizmet kalitesinin çıktı boyutunu oluşturmaktadır. Turistik mal ve hizmet çıktılarının yapıları dikkate alındığında, iki farklı kalite tanımı yapmak mümkündür. Kalite kavramı *somut ve standartlaştırılmış çıktılar* olarak ele alındığında, otel işletmelerinde restoranda sunulan yiyecek, içecek ve malzemelerde; müşterilere sunulan odalarda; fiziksel imkanlarda somut ve standartlaştırılmış bir yapıyı ifade etmektedir. Otel odalarının standart nitelikleri, ön büro işlemleri prosedürü, rezervasyon ve çıkış işlemleri vb. bu yapıya örnek olarak gösterilebilir. Hizmet üretimine müşterinin de dahil edilmesiyle yapı daha da karmaşıklaşmakta; müşterinin özel isteklerine göre biçimlendirilen mal ve hizmetler için kalite tanımı yapmak güçleşmektedir. Bu tür mal ve hizmetler soyut ve müşterinin isteğine bağlı çıktılar olarak ifade edilmektedir (Oral, 2001:236–237).

2.2. Hizmet Kalitesi Konusunda Yapılan Çalışmalar

Hizmet kalitesi ile ilgili literatürde pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları bu çalışmanın amaç ve kapsamına bağlı olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir.

İdeal değer standardına dayalı hizmet kalitesi modeli kuran Mattsson (1992), müşteri memnuniyeti sürecinin çıktılarını modelleyerek, ideal standartlar ve tecrübe sonucu elde edilen verileri karşılaştırmıştır. Öncelikle müşteriler arasından seçilen rastgele bir örneklemeden ideal otel değerlerinin neler olabileceğini sıralamaları istenmiştir. Müşterilere göre; hoş bir iç tasarım, iyi bir atmosfer, muhteşem konukseverlik, müşterilere değer verme, hızlı bir çalışma planı, personelin uygun davranışlar sergilemesi, bilgilerin anlaşılır olması gibi faktörler ideal otel değerleri olarak sıralanmıştır. Sonra da, otelden çıkış yapan müşterilerin otelde kaldıkları sürece ideal otel değerlerinden memnuniyet dereceleri öğrenilmiştir.

Sürekli hizmet kalitesini geliştirmede kıyaslamamanın (benchmarking) rolü konusunu ele alan Yasin ve Zimmerer (1995), müşteri oryantasyonunu sağlamak ve hizmet kalitesi kriterlerini benimsemek için, öncelikle tepe yönetiminin istekli olması gerektiğini belirtmiş; müşteri şikayet ve istekleri, yenilikçi hizmetler, nazik ve yardımsever personel, çabukluk ve güvenilirliğin hizmet kalitesini belirleyen kriterler olduğunu ortaya koymuştur. Kalite tekniklerinin hizmet sektörüne nasıl uyarlanacağını inceleyen Stuart ve Tax (1996) kalite yönetiminin anahtar faktörlerini hizmet sunum hızı (yavaş, hızlı, tam zamanında), doğruluk (fiyat tarifeleri, bilgiler), memnun edici davranışlar (arkadaşça, empatik) olarak belirlemiştir.

Cheung ve Law (1998), müşteri tecrübeleri ve çalışan performansının birlikte değerlendirilmesini sağlayan bir model Geliştirilmiş Hizmet Kalitesi Modeli'ni (ISQM) ortaya koymuştur. Ingram ve Daskalakis (1999) ise, Crete'de ISO 9000 Kalite Standart'ını benimseyen oteller arasındaki farklılıkları tanımlamıştır. Müşterilere düzenlenen anket, Hizmet Kalitesi Modeline (SERVQUAL) göre, somutluk, güvenilirlik, çabukluk, rahatlık ve empati boyutlarını içeren sorulardan oluşmuştur. Kaliteli hizmet ve müşteri beklentileri arasındaki ilişkiyi inceleyen Gabbie ve O'Neill (1997), aynı modele göre, en önemli boyutun çabukluk en az önemli boyutun empati olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, sözkonusu araştırmacılar Kuzey İrlanda otel sektöründe aydınlatma, dekorasyon, nezaket, yardımseverlik, şikayetleri ele alma gibi kriterleri kapsayan anket düzenleyerek iki oteli karşılaştırmış, hangisinin toplam kalite yönetimini daha başarılı uyguladığını anlatmıştır. SERVQUAL modelini konu alan diğer bir çalışma da, Min ve Min (1997) tarafından yapılmıştır. Kore'nin lüks otellerini oluşturan Intercontinental, Chosun, Hilton, Shilla, Hyatt ve Lotte'nin kat hizmetleri ve ön büro kalitesine göre değerlendirildiği çalışmada; temizlik, konfor, giriş-çıkış çabukluğu, şikayetleri ele alma, rehberlik, sportif ve rekreasyon faaliyetlerinin kalitesi ve yeterliliği vb. kriterler göz önüne alındığında Hyatt en iyi otel seçilmiştir.

Hizmet kalitesini ölçmek için Çin'in üç modern şehrindeki otellerde kalan 90 otel yöneticisi ve 270 turiste anket düzenleyen Tsang ve Qu (2000), turistlerin ve otel yöneticilerinin beklentileri ile otele geldiklerinde karşılaştıkları hizmet kalitesini değerlendirmiştir. Rahatlık; temiz görünüşlü, nazik, ilk defada doğru hizmet veren personel; hızlı rezervasyon sistemi ve giriş-çıkış işlemleri; odaların temizliği, sessizliği, güvenliği ve ilgi çekici dekoru; yatak ve yastık rahatlığı; makul fiyat; hizmet çeşitliliği; güvenilir bilgi, mesaj ve uyandırma hizmeti; oda servisinin varlığı vb. nitelikler göz önünde bulundurulmuştur. Kalitenin ürün ve hizmet kalitesinden meydana geldiğini savunan Skalpe ve Sandvik (2002), odaların görünüşü ve

temizliğini ürün kalite kriterleri; hızlı giriş çıkış, ön büro personelinin bilgisi, yardımseverliği, arkadaşça tavrını hizmet kalite kriterleri olarak belirlemiştir.

North Cyprus'un dört yıldızlı, beş yıldızlı ve resort otellerinde kalan İngiliz, İskoç, Alman gibi değişik uluslardan 400 kişiye anket uygulayan Nadiri ve Hussain (2005), müşterilerin aldığı hizmet kalitesini saptamak için Hizmet Performansı Modeli'ni (SERVPERF) geliştirmiştir. Bu modele göre; hizmet kalitesi müşterinin hizmet beklentileri ile gerçek hizmet performansı arasındaki eksiklikler saptanarak ölçülmektedir. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini belirleyen 23 kriter, Likert'in beşli ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Soyut ve somut kriterlerin müşteri memnuniyetinin göstergesi olduğu; özellikle iç dekorasyon, donanım, çalışanların dış görünüşü vb. fiziksel çevre faktörlerinin müşteri memnuniyetini sağlamada önemli olduğu tespit edilerek; yönetim felsefesinin temelinde memnuniyet ve kalite kavramlarının yer aldığına değinilmiştir. Hizmet kalitesi iyi olan otellerin, pazar payı ve karlılıklarının arttığı; rekabetin yoğun olduğu otel endüstrisinde ayakta kalmak için, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve müşteri beklentilerini aşan hizmetler sunulması gerektiği sonuçlarına varılmıştır.

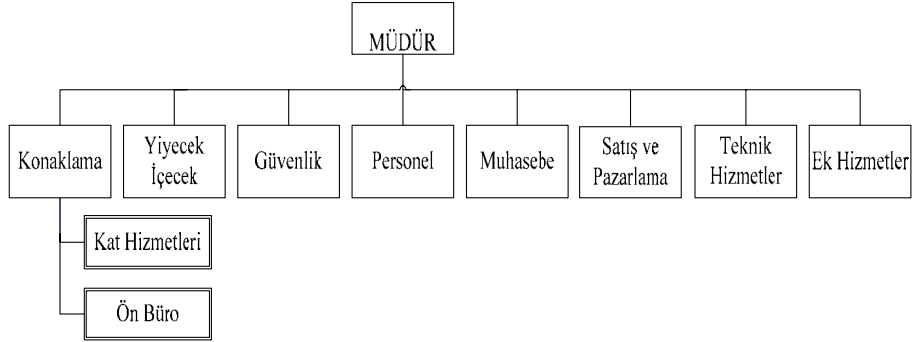
Mohsin ve Ryan (2005), Northern Territory'daki Darwin otellerinin hizmet kalitesini değerlendirerek, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin önemini tartışmıştır. 4 yıldızlı otellerde kalan 149 katılımcının beklentileri analiz edilmiştir. Bunlardan bazıları; yardımsever ön büro personeli, odaların temizliği, personelin arkadaşça desteği, hizmetin ödenen paraya değer olması, odaların görünüşü ve rahatlığı, ilk izlenim, yiyecek kalitesi, giriş-çıkış etkinliği, hızlı oda servisi, odalardaki mobilyalar olarak belirlenmiştir. Günümüzde müşterilerin kalacakları otelden çok, hizmet personeli seçmeye başladıkları sonucuna varılmıştır. Garcia ve Tugores (2006), kalite konusunda farklılaştırılmış pazarlarda faaliyet gösteren firmaların daha fazla kazanç elde edebileceğini ve yüksek kaliteyi sürdürmenin firmayı sosyal, kültürel ve çevresel alanların etkisinden korumaya bağlı olacağını ifade etmiştir.

2.3. Otellerde Hizmet Kalitesi Kriterlerinin Belirlenmesi

Hizmet kalitesi yıldızlarla belirlenmekten çok, müşteri beklentilerine göre hizmet dağıtımı ile ilgilidir. Güvenilirlik, somut faktörler, tamamlayıcı faaliyetler ve personel nitelikleri otellerin hizmet kaliteleri arasında önemli farkların kaynağını oluşturmaktadır (Eccles ve Durand, 1997: 225; Fernandez ve Bedia, 2004: 773). Otel işletmelerinde müşterilere yetersiz hizmet, yeterli hizmet ve profesyonel hizmet olmak üzere üç düzeyde hizmet verilmektedir. Yeterli hizmette eksik ve kusur olmamakla birlikte hoşça giden veya hatırlanacak bir olgu da yoktur. Müşteriler özel oldukları duygusuna kapılmadan sadece olması gereken hizmeti almaktadır. Bu tür hizmet şekli, müşterilerin o işletmeyi hatırlamasını ve tekrar dönme güdüsünü sağlayamamaktadır. Ancak profesyonel anlamda hizmet sunabilmek için tüm bölümlerinin koordinasyon içinde çalışarak, müşterilerin beklentilerini aşan hizmetler sunulması gerekmektedir (Mısırlı, 2001: 173).

Tipleri, hedefleri, boyutları, mülkiyet yapıları, hizmetleri, müşterileri, içinde buldukları çevre koşulları, demografik yapıları birbirinden farklı olan otel işletmelerinin genelinde organizasyon yapısını oluşturan temel bölümler Şekil 3'te görüldüğü gibidir.

Şekil 3: Otel İşletmelerinin Bölümleri

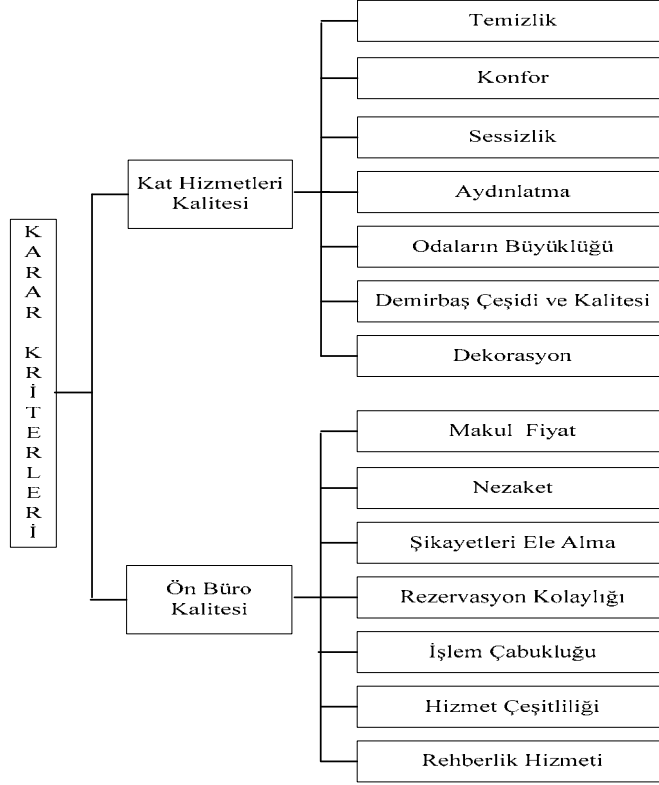


Kaynak: Hasan Olalı ve Meral Korzay (1993), *Otel İşletmeciliği*, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s. 317.

Otel işletmelerinde oda satış gelirlerinin, toplam satışlar içinde en yüksek paya sahip olduğu düşünüldüğünde (Parkan, 2005: 686); kat hizmetleri bölümü ile ön büro bölümü arasındaki ilişkinin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Müşterilere tahsis edilen odanın satışa hazır hale getirilmesi kat hizmetleri bölümünün; oda satışının gerçekleştirilmesi ön büro bölümünün görevidir. Ön büro bölümü ile kat hizmetleri bölümü arasındaki ilişki iyi olmadığında odalar müşterilere istenilen sürede sunulamamakta; bu durum otel işletmelerinde zaman ve müşteri kayıpları ile imaj bozukluğuna neden olmaktadır. Ön büro bölümü dolu odaların listesini, ertesi gün otelden ayrılması beklenen müşterilerin erken veya geç ayrılmasını *oda durum raporu* ile kat hizmetlerine bildirmektedir. Kat hizmetleri bu rapordaki bilgilere göre, müşteri istekleri doğrultusunda odaları hazırlayıp *kat hizmetleri raporu* ile ön büro bölümüne bildirmektedir. Ön büro bölümü bu rapor doğrultusunda müşterilere oda satışı işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu süreç içerisinde ön büroda çıkış işlemi gerçekleştiyse, boşalan odalar en kısa sürede kat hizmetlerine bildirilmektedir. Aldığı bilgiye göre kirli odaları temizleyen kat hizmetleri bölümü, bunu ön büroya bildirmektedir (Şener, 2001: 287–289).

Müşteriler çoğunlukla daha kaliteli hizmet sunan otel işletmelerini tercih edeceklerinden, otel işletmeleri değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı şekilde uyum sağlamak zorundadır (Erdem, 2006). Şekil 4’de otel işletmelerinde hizmet kalitesini belirleyen karar kriterleri görülmektedir. Bu karar kriterleri kat hizmetleri kalitesini ve ön büro kalitesini belirleyen karar kriterleri şeklinde iki başlık altında toplanmaktadır. Kat hizmetleri karar kriterleri temizlik, konfor, sessizlik, aydınlatma, oda büyüklüğü, demirbaş çeşidi ve kalitesi ile dekorasyonu kapsamaktadır. Ön büro kalitesi karar kriterleri de makul fiyatı, nezaketi, şikayetleri ele alma, rezervasyon kolaylığı, işlem çabukluğu, hizmet çeşitliliği ve rehberlik hizmeti olarak adlandırılmaktadır.

Şekil 4: Karar Kriterleri



Kaynak: Mahmoud M. Yasin ve Thomas W. Zimmerer (1995), "The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (4): 27–32; Hokey Min ve Hyesung Min (1997), "Benchmarking the Quality of Hotel Services: Managerial Perspectives," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (6): 582–597; Olive Gabbie ve Martin A. O'Neill (1997), "Servqual and the Northern Ireland Hotel Sector: A Comparative Analysis-Part 2," *Managing Service Quality*, 7 (1): 43–49.

Müşterilerin konaklama süresince bekledikleri hizmetleri yerine getirmede merkezi rol oynayan temel bölümleri (kat hizmetleri ve ön büro) içeren konaklama bölümü; otel işletmesinde en çok personel istihdam edilen, otelin kalite standardını ve itibarını yansıtan bölümdür (Kozak, 2001: 9).

3. BARTIN İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN TURİZM İŞLETME BELGELİ ÜÇ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNİN HİZMET KALİTELERİNİN BELİRLENMESİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHS) UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma, Bartın ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç yıldızlı otel işletmelerinin hizmet kalitesi açısından değerlendirilmesi ve en iyi otel işletmesinin seçilmesini amaçlamaktadır. Bu bölümde araştırmanın gerekçesi, kapsamı, sınırlılığı, veri ve kaynakları ile önemi ve orijinallikinden bahsedildikten sonra araştırmanın problemi tanımlanacak, ardından araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Gerekçesi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde müşteriye tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette farkı belirleyecek olan temel faktör sundukları hizmet olmaktadır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, sürekli değişim içinde olan müşteri istek ve ihtiyaçlarının tespit edilerek müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanması için hizmet kalitesine önem verilmesi gerekmektedir. Bu çalışma; Bartın İli'nde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç yıldızlı otel işletmelerini hizmet kalitesi açısından değerlendirmek ve hangi alanlarda gelişime ihtiyaçları olduğunu tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada, otel işletmeciliğinde hizmet kalitesi kriterleri tespit edilip çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan AHS yöntemi kullanılarak problem hiyerarşisi kurulduktan sonra, Bartın ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç yıldızlı otel işletmeleri arasından uzman görüşü yardımıyla hizmet kalitesi açısından en iyi otel alternatifi belirlenmiştir. Ayrıca her bir otel için sunulacak gelişim strateji planlarının daha etkin olmasını sağlamak için hizmet kalitesi kriterlerinden müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik anket çalışmasına yer verilmiştir. Böylece tüm alternatiflerin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak gelişim stratejileri önerilmiştir.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılığı

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi kavramının ilgili unsurlar göz önünde bulundurularak karşılaştırmalı ve çok ölçütlü analizi temeline dayanan bu çalışma için turizm açısından her geçen gün gelişmekte olan Batı Karadeniz Bölgesi'nin Bartın ili seçilmiştir. Ayrıca, uygulama kapsamında değerlendirilen alternatiflerin benzer kategoride yer almalarını sağlamak için, Bartın il sınırları içerisinde faaliyet gösteren ve Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe göre ildeki en yüksek standartlara sahip (üç yıldızlı) otel işletmeleri

göz önünde bulundurulmuştur. Dolayısıyla, problem hiyerarşisinde yer alan alternatif sayısı üç otel ile sınırlandırılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Veri ve Kaynakları

Çalışmanın kavramsal çerçevesi kısmı için çeşitli üniversitelerin kütüphaneleri, internet siteleri ve veri tabanları kullanılmıştır. Amasra Turizm Bürosu ve Bartın İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nde uzman olarak görevli kişilerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bartın ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç yıldızlı otel işletmelerine gözlem ve mülakat amaçlı ziyaretler yapılmıştır. İlde faaliyet gösteren Seyahat Acenteleri, Kültür Müdürlüğü, Bartın Meslek Yüksek Okulu Turizm Bölümü ve Amasra Anadolu Turizm Meslek Lisesi'ndeki ilgili kişilerin söz konusu otel işletmelerinde hizmet kalitesi ile ilgili görüşleri yüz yüze görüşme tekniğiyle yazılı olarak alınmıştır. Hizmet kalitesi kriterlerinden müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik anket formları ise ilgili otellerin ön büro bölümüne bırakılmıştır. Elde edilen bulgulardan hareketle genel sonuçlar ortaya konularak, önerilerde bulunulmuştur.

3.1.5. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri

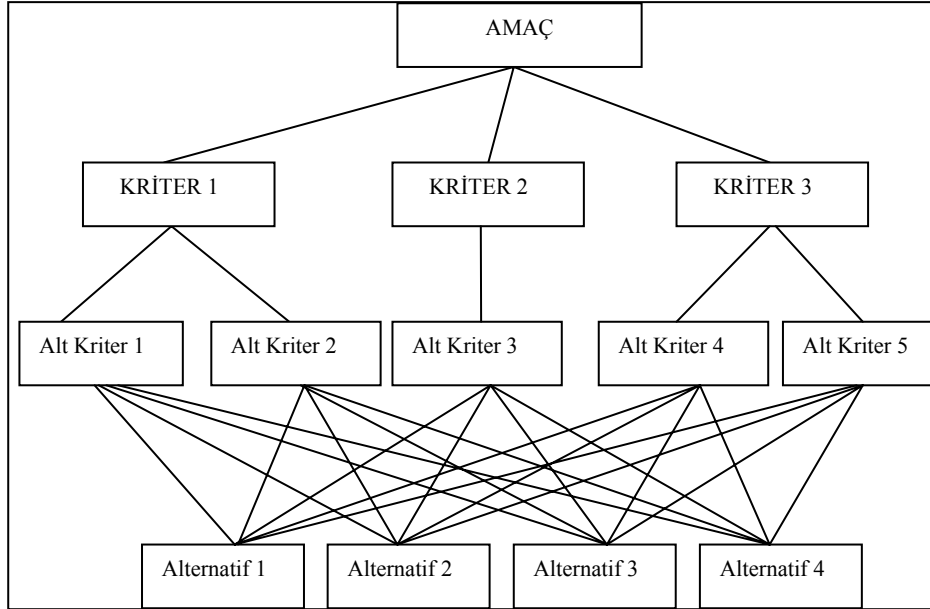
Araştırmanın problemi, Bartın ilinde otel işletmelerinin hizmet kalitesi açısından değerlendirilmesi ve en iyi otelin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme aşamasında yapılan değerlendirmeler uzman ve müşteri görüşlerini yansıtmaktadır. Bu problemde sınanmak istenen hipotezler şunlardır.

H_0 : Araştırma kapsamındaki oteller arasında hizmet kalitesi açısından fark yoktur.

H_1 : Araştırma kapsamındaki oteller arasında hizmet kalitesi açısından fark vardır.

3.1.6. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Bu çalışmada, araştırmanın amaçlarına ulaşabilmesi için *AHS yöntemi* kullanılarak hizmet kalitesi ile ilgili karşılaştırmalı bulgular elde edilmiştir. Çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan AHS yöntemi, 1977 yılında Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiştir (Saaty, 1990; Saaty, 2002). Karmaşık bir problemin basit bir hiyerarşi şeklinde yapılandırılması ile nicel ve nitel değişkenlerin bir arada değerlendirilmesini sağlayan bu yöntemde (Paksoy ve Atak, 2003); problem parçalar halinde çözüldükten sonra birleştirilmektedir. Kriterlerin tümünün eş anlı düşünülmesini gerektirmediğinden yöntem basit ve kolay uygulanabilir hale gelmekte, elde edilen sonuçların doğruluk derecesi artmaktadır (Çam ve Toraman, 2003: 42). Karar vericinin daha çok odaklanmasını sağlayan ikili karşılaştırmalar ile kriterler, alt kriterler ve alternatifler için öncelik değerleri geliştirilmektedir (Bkz. Şekil 6).

Şekil 5: Genel Hiyerarşi Yapısı

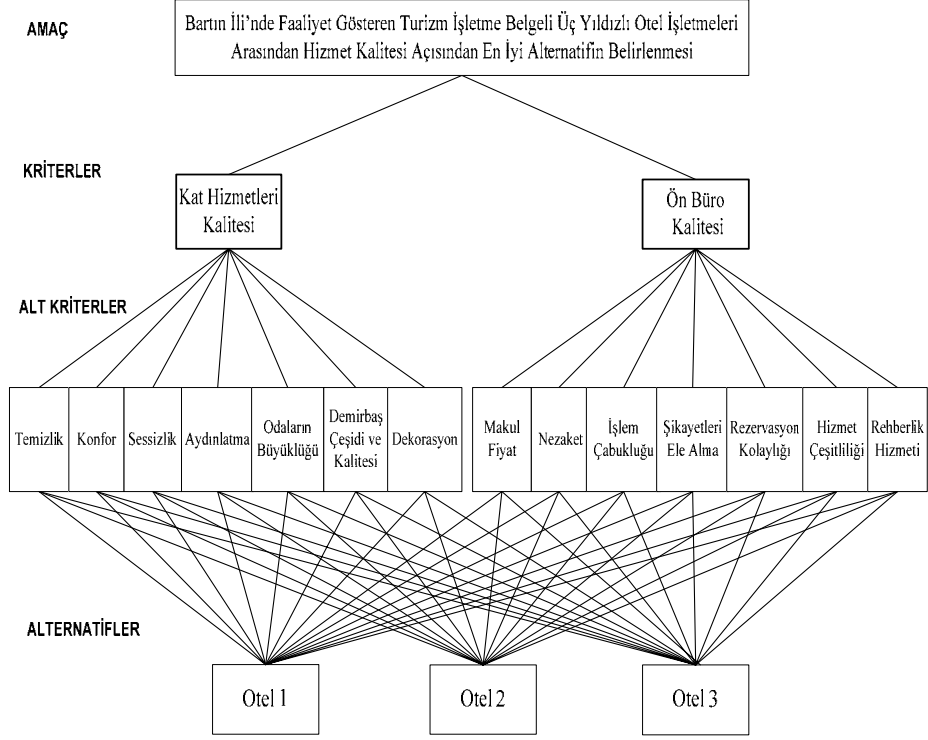
Kaynak: Brian David Alford ve Bruce Golden (2004), "Two Applications Involving The Analytic Hierarchy Process," MSc Thesis, University of Maryland, s. 6.

Hiyerarşinin en üstünde açıkça ifade edilen bir amaç, amacın altında amaca doğrudan etki edecek kriterler, en altta da seçim yapılacak olan alternatifler bulunmalıdır. Geniş kapsamlı kriterler, alt kriterlere ayrıştırılarak hiyerarşiye yerleştirilmektedir (Herişçakar, 1999: 241). Hiyerarşinin tüm parçaları birbirleri ile ilgilidir ve bir faktördeki değişimin diğer faktörleri nasıl etkilediği kolayca görülmektedir. Aşama sayısında bir sınır yoktur, ancak problemin yönetilebilir ve anlamlı olması için karar alma sürecinde gerekli olan tüm kriterlerin dikkate alınmasında fayda bulunmaktadır.

3.2. Problemin Hiyerarşik Modelinin Kurulması

Şekil 6'da AHS prensipleri doğrultusunda kurulan amaç, ana kriterler, alt kriterler ve alternatiflerin yer aldığı problem hiyerarşisi görülmektedir. Bu hiyerarşik yapı oluşturulurken, Min vd. (2002) yöntemi kullanılmıştır.

Şekil 6: Problem Hiyerarşisi



Hizmet kalitesi açısından iyi otel alternatifinin belirlenmesi amaç olarak alındığında; kat hizmetleri kalitesi ve ön büro kalitesi olmak üzere 2 ana kriter tanımlanmıştır. Ayrıca, her ana kriter alt kriterleri ile birlikte detaylı olarak incelenmiştir. Kat hizmetleri kalitesi; temizlik, konfor, sessizlik, aydınlatma, odaların büyüklüğü, demirbaş çeşidi ve kalitesi ile dekorasyon alt kriterlerinden oluşurken; ön büro kalitesi makul fiyat, nezaket, işlem çabukluğu, şikayetleri ele alma, rezervasyon kolaylığı, hizmet çeşitliliği ile rehberlik hizmeti alt kriterlerinden oluşmuştur. Alternatif olarak ise, Bartın ilinde faaliyet gösteren aynı standartlara sahip (üç yıldızlı) oteller seçilmiştir. Burada oteller, ticari açıdan olumsuzluğa ve haksız rekabete yol açmamak amacıyla Otel 1, Otel 2 ve Otel 3 şeklinde adlandırılmıştır.

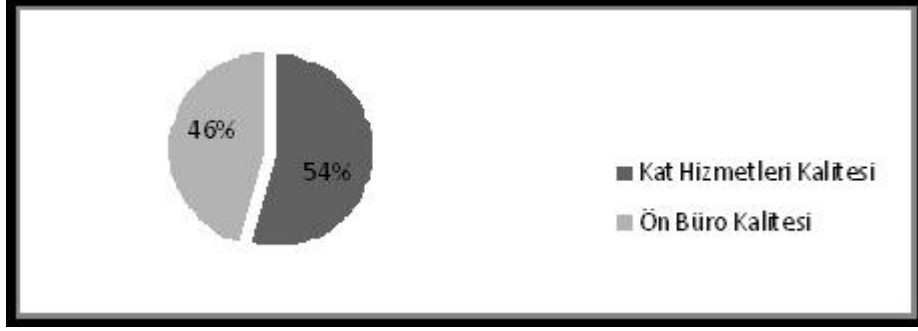
4. BULGULAR VE YORUM

Hizmet kalitesi açısından en iyi otelin seçimi sürecinde kriter ve alt kriterler detaylı olarak incelenerek, öncelik değerleri ortaya konulmuştur. Genel sonuçlara göre sıralama yapıldığında, en yüksek puana sahip alternatif Otel 3 olarak tespit edilmiştir. Bulgular Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1: Genel Sentez Tablosu

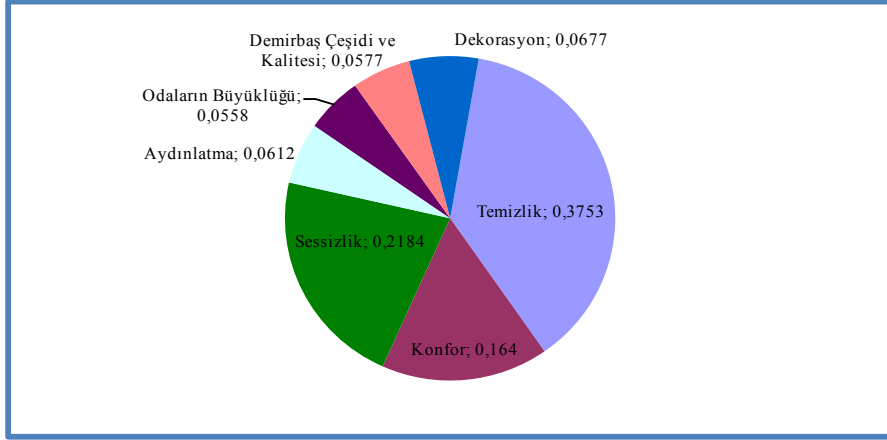
	Öncelik Değerleri	Otel 1	Otel 2	Otel 3
KRİTERLER				
Kat Hizmetleri Kalitesi	0.5434	0.2895	0.1439	0.5666
Ön Büro Kalitesi	0.4566	0.4657	0.1937	0.3406
ALT KRİTERLER				
Temizlik	0.3753	0.3636	0.1373	0.4990
Konfor	0.1640	0.2400	0.1145	0.6454
Sessizlik	0.2184	0.1905	0.1675	0.6419
Aydınlatma	0.0612	0.4348	0.1234	0.4417
Odaların Büyüklüğü	0.0558	0.3135	0.1423	0.5441
Demirbaş Çeşidi ve Kalitesi	0.0577	0.2371	0.2049	0.5580
Dekorasyon	0.0677	0.2110	0.1425	0.6464
Makul Fiyat	0.1264	0.3527	0.2586	0.3886
Nezaket	0.2117	0.5397	0.1658	0.2945
İşlem Çabukluğu	0.0817	0.5253	0.1709	0.3037
Şikayetleri Ele Alma	0.2860	0.4033	0.1879	0.4088
Rezervasyon Kolaylığı	0.0980	0.4940	0.2182	0.2877
Hizmet Çeşitliliği	0.1038	0.5773	0.2106	0.2120
Rehberlik Hizmeti	0.0926	0.4357	0.1621	0.4022
GENEL SONUÇLAR		0.3699	0.1666	0.4634
SIRALAMA		2	3	1

Ana kriterlerinin öncelik değerlerine baktığımızda; 0.5434 puanla kat hizmetleri kalitesinin ön büro kalitesine göre daha önemli olduğu ortaya konulmaktadır. Kat hizmetleri kalitesini belirleyen alt kriterlere baktığımızda; 0.3753 puan ile ilk sırayı alan temizliği, 0.2184 puanla sessizlik, 0.1640 puanla konfor izlemektedir. Bir otel işletmesinde kat hizmetleri kalitesini oluşturan bu üç temel faktöre ne kadar önem verilirse, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği o kadar güçlenmektedir. Diğer kriterler incelendiğinde, odaların büyüklüğü 0.0558 puanla önem derecesi en az olan kriter olarak ifade edilebilir. Ön büro kalitesinin en önemli ögesi 0.2860 puanla şikayetleri ele alma iken; bunu 0.2117 puanla nezaket izlemektedir. 0.1264 puanla makul fiyat, üçüncü önemli kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm kriterler arasında önem derecesi en yüksek olan temizlik kriteri iken, önem derecesi en düşük olan odaların büyüklüğü kriteridir. Amaca göre sentez yapıldığında, 0.4634 puanla Otel 3'ün birinci; 0.3699 puanla Otel 1'in ikinci, 0.1666 puanla Otel 2'nin üçüncü sırada yer aldığı sonucuna varılmaktadır. Genel sentez tablosu ayrıntılı olarak incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Hizmet kalitesini belirlemede uzmanların görüşlerini yansıtan öncelik değerlerinin, ana kriterler bazında dağılımı Grafik 1'deki gibidir.

Grafik 1: Ana Kriterlerinin Öncelik Değerleri

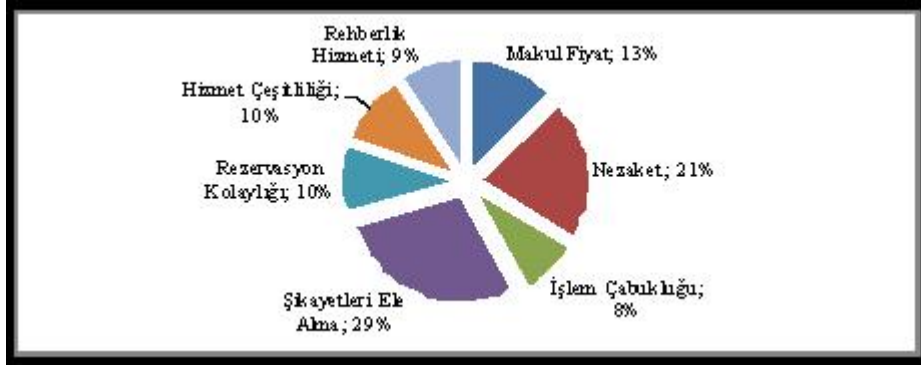
Buna göre, hizmet kalitesi açısından kat hizmetleri kalitesinin (%54), ön büro kalitesine (%46) göre daha önemli olduğu açıktır.

Kat hizmetleri kalitesinin alt kriterleri değerlendirildiğinde; sırasıyla temizlik, sessizlik ve konfor en önemli kriterler olarak göze çarpmaktadır (Bkz Grafik 2).

Grafik 2. Kat Hizmetlerinin Öncelik Değerleri

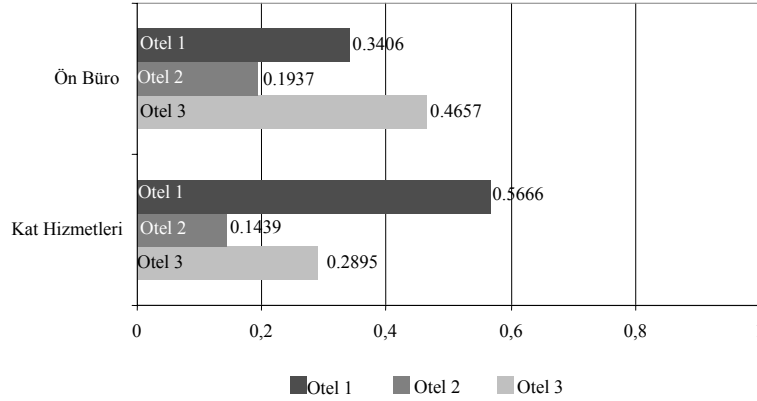
Kat hizmetleri bölümünün esas fonksiyonu olan temizlik, %37'lik bir payla alt kriterlerin tümü arasında ilk sırada yer almaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin kuruluş aşamasından başlayarak düşünmesi gereken bir faktör olan sessizlik, kat hizmetleri kalitesini belirleyen alt kriterler arasında %22 paya sahiptir. Alt kriterler arasında %16 paya sahip olan konfor, her ne kadar tüm bölümlerin sorumluluğunda olsa da, bu konuda kat hizmetleri departmanının payı daha fazladır.

Ön büro kalitesini belirleyen alt kriterlerin öncelik değerleri Grafik 3'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Grafik 3: Ön Büronun Öncelik Değerleri

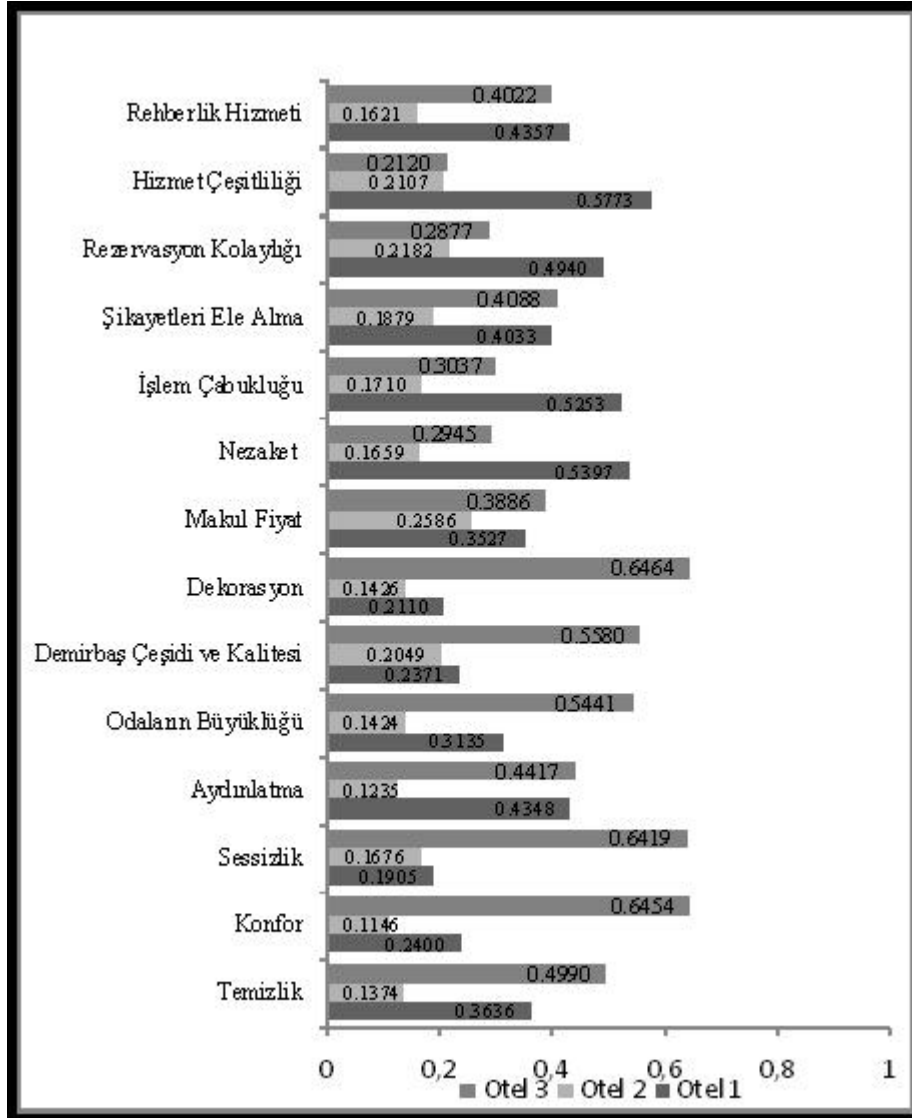
Buna göre şikayetleri ele alma alt kriterinin en fazla paya (%29) sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle şikayetlerin dikkat ve ilgi ile incelenmesi, en kısa zamanda çözümlenmesi için gereğinin yapılması ve süreç içinde müşterinin de durumdan haberdar edilmesi gerekmektedir. Ön büro kalitesini belirleyen ikinci önemli alt kriter olan nezaketin önem derecesi ise %21'dir. Ayrıca makul fiyat, rehberlik hizmeti, hizmet çeşitliliği, rezervasyon kolaylığı ve işlem çabukluğu kriterlerine nazaran nezaketin daha önemli olduğu vurgulanabilir.

Grafik 4'te, Otel 1, Otel 2 ve Otel 3 alternatiflerinin ana kriterler üzerindeki performansı incelenmiştir.

Grafik 4: Ana Kriteria Göre Otel Alternatiflerinin Performansı

Kat hizmetleri kalitesi açısından; Otel 3 0.5666 puanla en yüksek performansa sahip iken, Otel 2 0.1439 puanla en düşük performansa sahiptir. Ön büro kalitesi açısından; Otel 1 0.4657 puanla en yüksek performansı sergilerken, 0.3406 puanla Otel 3 ikinci, 0.1938 puanla Otel 2 üçüncü sıradadır.

Grafik 5: Alt Kriterlere Göre Otel Alternatiflerinin Performansı



Otel 1, Otel 2 ve Otel 3 alternatiflerinin kat hizmetleri kalitesi ve ön büro kalitesini belirleyen alt kriterler üzerindeki performans değerleri Grafik 5'te görüldüğü gibidir. Otel 3'ün performansını maksimum seviyeye ulaştıran faktörler; dekorasyon, konfor, sessizlik, demirbaş çeşidi ve kalitesi, odaların büyüklüğü ve temizlik olarak sıralanabilir. Otel 3'ün performansının en düşük olduğu kriterler ise hizmet çeşitliliği, rezervasyon kolaylığı ve nezakettir. Sessizlik ve konfor gibi kat hizmetlerinin temelini oluşturan faktörlerde düşük puanlar alan Otel 1 özellikle

hizmet çeşitliliği, nezaket ve işlem çabukluğu açısından iyi puanlar almıştır. Bartın İli'nde faaliyet gösteren üç yıldızlı turizm işletme belgeli oteller arasında tüm alt kriterlerde en düşük performansı sergileyen Otel 2 özellikle temizlik, aydınlatma ve konfor açısından sorunlar yaşamaktadır. Sessizlik açısından Otel 3, hizmet çeşitliliği açısından Otel 1 diğer otellerden oldukça iyi durumdadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değerlendirme parametrelerinin karşılaştırmasını içeren Tablo 1deki sonuçlar ile ayrıntılı grafikler incelendiğinde, Bartın ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç yıldızlı otel işletmeleri arasında Otel 3'ün hizmet kalitesi açısından en iyi otel olduğu sonucuna varılmaktadır. Karşılaştırmalar ve karar kriterlerinin öncelik değerlerine göre genel bir değerlendirme yapıp, otel yöneticilerine aşağıdaki gelişim stratejilerini sunmak mümkündür:

Otel 1'in Değerlendirilmesi ve Öneriler: Ön büro hizmetleri açısından birinci, kat hizmetleri açısından ikinci sırada yer alan Otel 1'in bazı alanlarda değişim ve gelişime ihtiyacı vardır. Otel 1'in demirbaşlarının yenilenmesi ve dekorasyon konusunda uzman kişilerden yardım istenmesi gerekmektedir. Aydınlatma ve temizlik açısından olumlu görüşlerin yansıtıldığı otel, konfor ve sessizlik açısından sorunlar yaşamaktadır. Bir yandan otel bünyesinde yer alan eğlence tesisinde yapılan özel eğlence programlarında müziğin ve otele gelen misafirlerin sesi müşterileri rahatsız etmektedir. Bu nedenle, eğlence tesisi sadece otel müşterilerinin kullanımına açılmalıdır. Donatım hususlarında yeni teknolojilere yer verilmesi ve bakım-onarım-yenileme çalışmalarının zamanında yapılması da gürültünün azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca çift katlı pencereler, kapı ve duvar izolasyonları yalıtım amacıyla kullanılabilir. Otelin ön büro kalitesini incelendiğinde; hizmet çeşitliliği açısından ilk sırada olduğunu görülmektedir. İşlem çabukluğu ve rezervasyon kolaylığı da ön büronun başarısını arttıran kriterlerdir. Nezakete oldukça önem veren otelde müşterilerin görüşleri dikkate alınarak şikayetlere verilen önem artırılmalıdır. Otel 1 için yukarıda ifade edilen öneriler dikkate alındığında, müşterilerin almış oldukları hizmetten memnuniyet derecesi artacak ve makul fiyat seviyesi kendiliğinden yükselecektir. Hizmet kalitesi açısından en iyi otel olan Otel 3'ün takipçisi konumunda olan Otel 1, lider konuma gelebilecek potansiyele sahiptir.

Otel 2'nin Değerlendirilmesi ve Öneriler: Bu çalışmada analiz edilen oteller içinde tüm kriterlerde düşük değerler alan Otel 2, rekabetin yoğun olduğu konaklama sektöründe ayakta kalabilmek için hizmet kalitesini geliştirmelidir. Aynı standartlara sahip otel işletmelerine göre hem kat hizmetleri kalitesi hem de ön büro kalitesi düşük olan Otel 2 kat hizmetleri kalitesini belirleyen kriterlerden biri olan aydınlatma konusunda gerekli hassasiyeti göstermelidir. Otelin girişinde ve odalarında çok fazla loş ışık kullanılmaktadır. Yeni düzenlemeler yapılarak mevcut sistem iyileştirilebilir. Otel yöneticilerine aydınlatma sisteminin yeniden yapılandırılması veya birtakım düzenlemeler yapılarak bu sorun giderilmesi önerilebilir. Özellikle çalışma alanlarında beyaz ışık kullanılmalı, yeterli aydınlatma sağlanmalı ve ışık kaynağının yerleştirilmesi gereken yer iyi seçilmelidir. Maliyet boyutunu öncelikli hedef olarak benimsemek yerine, hizmet kalitesine yönelmek

işletmeye daha fazla kar getirecektir. Kat hizmetleri kalitesinin temeli olan temizliğe de aynı bakış açısıyla yaklaşılmalıdır. Otelin demirbaş çeşidi ve kalitesi ile dekorasyon konusunda uzman kişilerden yardım istenmelidir. Konfor ve sessizlik açısından oldukça düşük puanlar alan Otel 2’de gürültü çift katlı pencereler, kapı ve duvar izolasyonlarıyla azaltılabilir. Ön büro kalitesi açısından değerlendirme yapıldığında, var olan personelinin eğitimden geçmesi ya da yeni bir kadro oluşturulması gerekmektedir. Nezaketin oldukça düşük olduğu otelde; şikâyetleri ele alma, rehberlik, rezervasyon kolaylığı, işlem çabukluğu da düşük puanlar almıştır. Bu nedenle ön büro personeli gerekli eğitimlerden geçirilmelidir. Uzmanlara göre müşterilerin aldığı hizmet ödedikleri ücrete değmemekte diğer bir ifade ile makul fiyat düzeyi düşüktür. Otel 2, müşteri memnuniyetini sağlamayı amaç edinip hizmet kalitesini geliştirmek yönünde sürekliliği benimsediği takdirde, başarıyı yakalayacaktır.

Otel 3’ün Değerlendirilmesi ve Öneriler: Otel 3, Bartın ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç yıldızlı otel işletmeleri arasında hizmet kalitesi açısından en iyi oteldir. Kısa dönemde büyük kazanımlar elde eden bu otel, demirbaş kalitesi ve çeşidi açısından diğer otellere çok büyük fark atmaktadır. Demirbaş çeşidi ve kalitesi kadar önemli olan bir diğer konu da dekorasyondur. Dekorasyon için bir mobilya işletmesinden yardım aldıklarından performans değerleri diğer otellere göre çok yüksektir. Ayrıca otel sessizlik, konfor ve temizlik açısından da diğer otellere göre çok iyi durumdadır. Ancak ön büro kalitesi için durum biraz daha farklıdır. Ödenen ücretin alınan hizmete değer olması anlamında kullanılan makul fiyat ve şikâyetleri ele alma açısından diğer otellere göre iyi olan bu otel, hizmet çeşitliliği açısından birinci olan otele göre oldukça düşük performans sergilemektedir. Değişik eğlence faaliyetleri organize edilerek ve sportif faaliyetlere ağırlık verilerek bu olumsuzluklar giderilebilir. Golf sahası yapmayı düşünen otel yöneticilerine voleybol sahası yapmaları da önerilebilir. Ayrıca rezervasyon kolaylığı ve işlem çabukluğu kriterlerinde ön büro personeli gerekli eğitimlerden geçirilmelidir. Otelin tanıtımı, rezervasyon kolaylığı ve işlem çabukluğunu gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler avantajlar sağlayacaktır. Otel 3, konaklama endüstrisinin temelini oluşturan misafirperver davranışlara biraz daha önem verir ve proje aşamasındaki çalışmalarını uygulamaya geçirirse, hizmet kalitesi açısından lider konumda kalmaya devam edecektir.

Bu çalışmada, hizmet kalitesini belirleyen kriterlerin öncelik değerleri ile Bartın ilinde konaklama sektöründe faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç yıldızlı otel işletmeleri arasında hizmet kalitesi açısından en iyi otel alternatifi belirlenmiş ve otel işletmelerine gelişim stratejileri sunulmuştur. Model, diğer bölgelerde faaliyet gösteren veya faaliyet gösterecek olan otel işletmelerine de uyarlanabilir. Alternatifler artırılabilir veya çeşitlendirilebilir. Ayrıca çıktıları karşılaştırmak ve daha detaylı analiz yapmak için diğer analitik karar verme metotları kullanılarak araştırmalar yapılabilir. Sunulan format geliştirilerek, bazı kısımları değiştirilerek veya aslına sadık kalınarak, turizm sektöründe yapılacak diğer proje önerilerinde de kullanılabilir. Ayrıca SWOT analizi yapılarak, otellerin zayıf ve güçlü yönlerinin yanı sıra karşılaşacakları tehdit ve fırsatların ortaya konulması ileri bir çalışma olarak ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alford, B. D. ve B. Golden (2004), *Two Applications Involving The Analytic Hierarchy Process*, MSc Thesis, University of Maryland.
- Cheung, C. ve R. Law (1998), "Hospitality Service Quality and the Role of Performance Appraisal", *Managing Service Quality*, 8(6), pp: 402-406.
- Çam, Hasan ve Ayhan Toraman (2003), "Hazar Petrollerinin Pazar Stratejisi ve AHY Esaslı Alternatif Güzergah Değerlendirme Modeli", *İTÜ Dergisi*, 2(6), ss: 41-46.
- Eccles, Gavin ve Philip Durand (1997), "Improving Service Quality: Lessons and Practice from the Hotel Sector", *Managing Service Quality*, 7(5), pp: 224-226.
- Erdem, Barış (2006), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=136&hit=zend&pg=m, (Erişim Tarihi: 27.11.2006).
- Fernandez, M. Concepcion Lopez ve Ana M. Serrano Bedia (2004), "Is the Hotel Classification System a Good Indicator of Hotel Quality", *Tourism Management*, 25, pp: 771-775.
- Gabbie, O. ve M. A. O'Neill (1997), "Servqual and the Northern Ireland Hotel Sector: A Comparative Analysis-Part 2", *Managing Service Quality*, 7(1), pp: 43-49.
- Garcia, D. ve M. Tugores (2006), "Optimal Choice of Quality in Hotel Services," *Annals of Tourism Research*, 33(2), pp: 456-469.
- Herişçakar, Engin (1999), "Gemi Ana Makine Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri AHP ve SMART Uygulaması," *Gemi İnşaatı ve Deniz Teknolojisi Teknik Kongresi 99*, ss: 240-256.
- Ingram, H. ve G. Daskalakis (1999), "Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), pp: 24-30.
- Kondo, Yoshio (1999), *İşletmede Bütünsel Kalite*, (Çev.: Ayşe Bilge Dicleli), MESS Yayın No: 300, İstanbul.
- Kozak, Meryem Akoğlan (2001), *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mattson, J. (1992), "A Service Quality Model Based on an Ideal Value Standart", *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), pp: 18-33.
- Mısırlı, İrfan (2001), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları*, 1. Baskı, Detay Yayınları, Ankara.
- Min, H. ve H. Min (1997), "Benchmarking the Quality of Hotel Services: Managerial Perspectives", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(6), pp: 582-597.
- Min, H., H. Min ve K. Chung (2002), "Dynamic Benchmarking of Hotel Service Quality", *Journal of Services Marketing*, 16(4), pp: 302-321.

- Mohsin, A. ve C. Ryan (2005), "Service Quality Assesment of 4-Star Hotels in Darwin, Northern Territory, Australia," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12(1), pp: 25–36.
- Nadiri, H. ve K. Hussain (2005), "Perceptions of Service Quality in North Cyprus Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), pp: 469–480.
- Olalı, H. ve M. Korzay (1993), *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Oral, S. (2001), *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, 4. Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Öztürk Yüksel ve Kadir Seyhan (2005), "Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, pp: 121–140.
- Paksoy, Turan ve Mehmet Atak (2003), "Etkileşimli Bulanık Çok Amaçlı Doğrusal Programlama İle Bütünleşik Üretim Programlama: Hidrolik Pompa İmalatçısı Firma Örnek Olayı," [http://www.fbe.gazi.edu.tr/dergi/main.php?lan=tr&option=00&sayi=15\(2\)-457.htm](http://www.fbe.gazi.edu.tr/dergi/main.php?lan=tr&option=00&sayi=15(2)-457.htm), (Erişim Tarihi: 05.04. 2007).
- Parkan, Celik (2005), "Benchmarking Operational Performance: The Case of Two Hotels," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(8): 679–696.
- Saaty, T. L. (1990), "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process", *European Journal of Operations Research*, 48(3), pp: 9-26.
- Saaty, T. L. (2002); "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process", *Scientia Iranica*, 9(3), pp: 215-229.
- Skalpe, O. ve K. Sandvik (2002), "The Economics of Quality in the Hotel Business", *Tourism Economics*, 8(4): 361–376.
- Stuart, F. I. ve S. S. Tax (1996), "Planning for Service Quality: An Integrative Approach", *International Journal of Service*, 7(4), pp: 58–77.
- Şener, Burhan (2001), *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tavmergen, I. P. (2002), *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tsang, N. ve H. Ou (2000), "Service Quality in China's Hotel Industry: A Perspective from Tourists and Hotel Managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), pp: 316–326.
- Yasin, M. M. ve T. W. Zimmerer (1995), "The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), pp: 27–32.