

T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları  
Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Komisyonu Basım Kararı Tarih ve Numarası:  
**04.06.2013/09.1700.0000.000/BY.013.042.684**

---

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ**

**DOKUZ EYLÜL UNIVERSITY  
JOURNAL OF FACULTY OF BUSINESS**

**CİLT: 14 SAYI: 2 YIL: 2013**

**VOLUME: 14 NUMBER: 2 YEAR: 2013**

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi TUBİTAK ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanına dahildir.

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Akademia Sosyal Bilimler İndeksi'nde (ASOS Index) taranmaktadır.

# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ

İşletme Fakültesi dergisi hakemli bir dergidir.

## DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ ADINA SAHİBİ

Prof.Dr. Yasemin Arbak

### Kurucu Editör

Prof.Dr. Mete Oktav

### YAYIN KURULU

#### Editör

Burcu Selin Yılmaz

#### Editör Yardımcıları

İlkim Özdikmenli Çelikoğlu  
Selcen Kılıçaslan Gökoğlu

#### Alan Editörleri

Banu Durukan, Adnan Kasman, Nazım İrem

### Bilgi İçin

Burcu Selin Yılmaz,  
Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi , Kaynaklar Yerleşkesi 35160  
Buca İzmir.

Tel: (232) 4128101 – (232) 4128237 , Faks: 232 4535062  
E-posta : ifede@deu.edu.tr,selin.yilmaz@deu.edu.tr

<http://isletme.deu.edu.tr/ifddergi/>

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi yılda iki kez yayımlanır.  
Bu Dergide yayınlanan çalışmaların bilim ve dil sorumluluğu yazarlarına aittir.  
Bu yayının bütün hakları Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesine aittir.  
Yazılı izin olmaksızın çoğaltılması , dağıtılması ve satılması yasaktır.

**ISSN: 1303 – 0027**

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ YAYINIDIR.

## Dergi Editörler Kurulu

**İkbal Aksulu**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Ceyhan Aldemir**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Erdoğan Alkin**

İstanbul Ticaret Üniversitesi

**Dilek Önkal**

Bilkent Üniversitesi

**Zeynep Ayçan**

Koç Üniversitesi

**Gül Bayraktaroğlu**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Muzaffer Bodur**

Boğaziçi Üniversitesi

**Nakiye Boyacıgiller**

Sabancı Üniversitesi

**Tamer Çavuşgil**

Michigan State University

**Mithat Çoruh**

Başkent Üniversitesi

**Şayeste Daşer**

Koç Üniversitesi

**Hulusi Demir**

Eastern Mediterranean University

**Cemal Ekin**

Providence University

**Ferda Erdem**

Akdeniz Üniversitesi

**Erol Eren**

Beykent Üniversitesi

**Hüsnü Erkan**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Murat Ferman**

Işık Üniversitesi

**Uğur Güllülü**

Atatürk Üniversitesi

**Orhan İçöz**

Yaşar Üniversitesi

**Erdener Kaynak**

Pennsylvania State University

**Tamer Koçel**

İstanbul Kültür Üniversitesi

**Recep Kök**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Erol Manisalı**

İstanbul Üniversitesi

**Mete Oktav**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Ömür Timurcanday N. Özmen**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**İlker Parasız**

Türkiye Merkez Bankası

**Cengiz Pınar**

Yaşar Üniversitesi

**Selami Sargut**

Başkent Üniversitesi

**Fulya Sarvan**

Akdeniz Üniversitesi

**Mustafa Tanyeri**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Alaeddin Tileylioğlu**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi

**Alp Timur**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Selçuk Uslu**

Başkent Üniversitesi

**Öcal Usta**

Dokuz Eylül Üniversitesi

**Muzaffer Uysal**

Virginia Tech University

**Turgut Var**

İzmir Ekonomi Üniversitesi

**Erinç Yeldan**

Bilkent Üniversitesi

**Cengiz Yılmaz**

Celal Bayar Üniversitesi

**Cemal Yükselen**

Mustafa Kemal Üniversitesi

---

# DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ

Cilt: 14

Sayı: 2

Yıl: 2013

---

## İÇİNDEKİLER

How Price Mavens Perceive Value of Products? A Study on Perval Scale <i>Kalender Özcan ATILGAN, Ayşe ŞAHİN</i>	71
Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği <i>Selcen Seda TÜRKSOY, Sonay KAYGALAK, Nilüfer KOÇAK</i>	89
Otel İşletmelerinde Müşteri Yönlülük Uygulamaları: Antalya İlindeki Beş Yıldızlı Oteller Örneği <i>Hanım Kader ŞANLIÖZ ÖZGEN</i>	109
<i>Yazarlara Duyuru</i>	127

---

## HOW PRICE MAVENS PERCEIVE VALUE OF PRODUCTS? A STUDY ON PERVAL SCALE

Kalender Özcan ATILGAN\*, Ayşe ŞAHİN\*\*

### ÖZET

Pazarlama literatüründe, pazar uzmanı tüketicilerin dar kapsamda bir yorumu olan fiyat konusunda bilgili (uzman) tüketiciler, az ilgi görmüş bir konudur. Geçmişte gerçekleştirilen araştırmalar ağırlıklı olarak, fiyat konusunda bilgili tüketicileri bilgi aramaya ve bu bilgileri diğer kişiler ile paylaşmaya iten güdülerin neler olduğuna odaklanmıştır. Fiyat konusunda bilgili tüketicilerin ürünleri değerlendirirken algıladıkları değerler bağlamında da anlaşılması gerekmektedir. Bu çalışmada, fiyat konusunda bilgili tüketici düzeyleri ile algılanan değer boyutları (PERVAL ölçeği) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Sonuçlar, fiyat konusunda bilgili tüketiciler arasında, kalite/performans, duygusal değerler ve fiyat/değer için para boyutları açısından anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** *Fiyat Konusunda Bilgili Tüketici, Algılanan Değer, PERVAL Ölçeği.*

### ABSTRACT

Price mavenism, which is "a narrow interpretation of market mavenism" has received little attention in marketing literature. Historically, research has been mainly focused on what motivates price mavens to engage in information search and to share their knowledge with others. It should also be understood price mavens by means of their value perceptions when they are evaluating products. This study aims to determine the interrelationships between price maven levels and perceived value dimensions (PERVAL scale). The results indicate that there are significant differences between price mavens by means of quality/performance, emotional values and price/value for money.

**Key Words:** *Price Mavenism, Perceived Value, PERVAL Scale.*

---

\* Mersin Üniversitesi, UTİYO İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, Mersin, E-posta: atilgan@mersin.edu.tr

\*\* Mersin Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Mersin, E-posta: asahin@mersin.edu.tr

## **INTRODUCTION**

The marketing literature includes evidence that consumers help each other in the marketplace (Price, Feick, and Guskey, 1995: 255). Market mavens have been defined as "individuals who have information about many kinds of products, places to shop, and other facets of markets, and initiate discussions with consumers and respond to requests from consumers for market information" (Feick and Price 1987: 85). Maven is a Yiddish word referring a neighborhood expert (Hazelwood, Lawson, and Aitken 2009: 793). Besides being sources of information, market mavens also seek the information (Higie, Feick, and Price, 1987: 265). Clark, Goldsmith, and Goldsmith (2008: 245) argue that essence of mavenism lies in the value mavens place on marketplace information and especially their social nature.

Market mavens actively involved in transmitting all types of marketplace information (Solomon, 2004: 390). It can be acknowledged that the literature on the market maven is less developed compared to innovativeness and opinion leadership (Clark and Goldsmith, 2005: 290). In this study, as one of fundamental marketplace information, a narrower perspective of the market maven (namely, price maven) has been considered. Lichtenstein, Ridgway, and Netemeyer (1993) define price mavenism as the "degree to which an individual is a source for price information for many kinds of products and places to shop for the lowest prices, initiates discussions with consumers, and responds to requests from consumers for marketplace price information" (p. 235).

One of the primary goals of marketers is to enhance target customers' willingness to purchase products (Agarwal and Teas, 2001: 1). Thus, it is important for managers to understand what customer's value and where they should focus their attention to achieve market place advantage (Sweeney and Soutar, 2001: 204). Buyers' perceptions of value represent a relative tradeoff between the quality or benefits they perceive in the product and the sacrifice they perceive by paying the price (Monroe, 1990: 46). From definitions, it can be inferred that value focuses on two factors as price and quality (Lichtenstein and Burton, 1990). Some researchers have defined the concept of "value" in terms consistent with this perspective (Lichtenstein, Ridgway, and Netemeyer, 1993: 235).

Since consumer perceptions of quality, price, and value are backbone of consumer buying behavior, perceived value is the consumer's overall assessment of the utility of a product based on

## **How Price Mavens Perceive Value of Products? A Study on Perval Scale**

perceptions of what is received and what is given (Zeithaml, 1988: 14). In spite of price mavenism is more related with perceived value, there has still been a gap, on how price mavens' perceive the value of products. The present paper attempts to reduce this gap by exploring the interrelationships between the four perceived value dimensions and price mavenism groups.

### **CONCEPT OF PRICE MAVENISM**

Market mavens may be responding to felt obligations to be knowledgeable about product- and shopping-relevant information (i.e., to be 'good shoppers') and they may be anticipating that such knowledge will serve to facilitate social exchanges and conversations (Mooradian, 1996). Market mavens eagerly share their marketplace knowledge with other consumers and are often sought by other consumers to get information (Clark and Goldsmith, 2005: 297). Because they understand the social and symbolic meaning of many products, like to stay updated and find shopping enjoyable (Fitzmaurice 2011: 73).

Wiedmann, Walsh, and Mitchell (2001) found that mavens tend to be more conscious of price and value than non-mavens. Similarly, by being price and value conscious, price mavens want to be smart shoppers (Byun and Sternquist, 2010: 288). They are not mainly concerned with price but instead strive to find the best, quality products (Fitzmaurice, 2011: 74). According to the study of Ivens, Müller and Guese (2009), value-oriented shoppers are characterized by high value consciousness and these consumers see themselves as price mavens and have highest score on price-quality scheme.

With this in mind, the current study focuses on the price mavenism concept that is a narrow interpretation of the market mavenism concept (Moore and McGowan, 2001: 3). Price mavens are price experts and are used to talk about prices, thus it can be expected that price mavens to make fewer faults and therefore have a lower fraction of false information (Hinz, 2007).

Price mavenism differs from market mavenism in three respects: First, price mavenism is related only with price-information searching and price-sharing behavior. Second, it has traditionally been regarded as a negative perception of price -i.e. price is negatively related to purchase possibility. Finally, price mavenism has social (or cultural) roots (Byun and Sternquist, 2010: 279). According to Tatzel (2002: 116), an individual may become a price maven by enjoying price comparison

shopping which they drive both price and non-price (such as hedonic) benefits.

### **USING PERVAL SCALE DIMENSIONS TO DEFINE PRICE MAVENS**

Perceived value is the essential result of marketing activities (Sánchez-García, Moliner-Tena, Callarisa-Fiol, and Rodríguez-Artola, 2007: 157). Customer perceived value is understood as a trade-off between benefits received by the customer (such as economic, quality, social and relationship) and sacrifices made (such as price, time, effort, risk and convenience) by customer (Helkkula, Kelleher, and Pihlström, 2012; Sánchez-García, Moliner-Tena, Callarisa-Fiol and Rodríguez-Artola, 2007).

Perceived Value (PERVAL), a multi-dimensional scale developed by Sweeney and Soutar (2001), to measure the perceived worth of consumer products to the purchaser. By use of PERVAL scale, researchers attempted to explain complex consumption behaviors and also measure cognitive aspects possibly influencing general product purchases (Lee et al., 2011). Unlike previous measures, PERVAL scale includes both utilitarian (value for money and quality) and hedonic (emotional and social value) components (Sweeney and Soutar, 2001: 216). The PERVAL scale was found to be both reliable and valid in a pre as well as in a post-purchase context (Orth, Wolf, and Dodd, 2005).

#### **Perceived Emotional Value**

Consumers' perceived value beyond the observable physical value of the product (emotional value) refers to their affective reactions to a brand (Supphellen, 2000). Holbrook and Hirschman (1982) argued for emotional aspects of the consumption process, including symbolic, hedonic, and esthetic aspects. For brand evaluations, mavens considered criteria directly relating to the functional quality of products more important than those related to more emotional or less substantive criteria (Williams and Slama, 1995: 16). On the other hand, Jin and Sternquist (2004) found that price mavenism was positively related to hedonic shopping value such as excitement, pride, and sensory involvement and accomplishment. Jin, Sternquist, and Koh (2003) noted that a positive relationship between price mavenism and hedonic shopping value seems likely. Thus;

**H1:** There are differences in emotional perceived value of consumers among different price mavenism levels.



## **How Price Mavens Perceive Value of Products? A Study on Perval Scale**

### **Perceived Social Value**

Social value refers to "the utility derived from the product's ability to enhance social self-concept" (Sweeney and Soutar, 2001: 211). Price et al. (1987) argue that "information has both entertainment and social value" for market mavens (p. 333). By collecting marketplace information with the intent of sharing it with other people, market mavens can gain social returns and happiness from their search behavior (Jin and Sternquist 2004; Tsai and Lee, 2009). Finally, Byun and Sternquist (2010) contend that price mavens regard price as an indicator of symbolic values such as social status or prestige. Thus;

**H2:** There are differences among different price mavenism levels by means of perceived social value.

### **Perceived Quality/Performance**

Consumers may judge the quality of the products with the price information and this information may influence the products' perceived value in the mind of consumer (Hsu et al., 2010: 990). It is expected that when consumers run across top quality at the lowest possible price, they will feel excitement, fun, and even a sense of pride in being a smart shopper (Jin, Sternquist, and Koh, 2003: 387). Consumers high on market mavenism are expected to hold more accurate price-quality perceptions than those of low market mavenism across product categories (Lichtenstein and Burton, 1990). Thus;

**H3:** There are differences among different price mavenism levels by means of perceived quality/performance.

### **Price/Value for Money**

Perceived value or value for money may be defined as perceived level of product quality relative to the price paid (Di Nisio and Di Battista, 2010; Gallarza and Saura, 2006). To some consumers for whom the monetary sacrifice is pivotal, anything that reduces the monetary sacrifice will increase the perceived value of the product (Zeithaml, 1988: 14). For example, Williams, Slama, and Rogers (1985) thought that recreational shoppers are more likely value oriented than other shoppers. Ohanian and Tashchian (1992: 40) defined mavens as "consumers who are sensitive to market information, with high involvement, recreational shopping values and get the best value for the money". As consumers demand greater quality for lower prices (Moore and McGowan, 2001: 4), different levels of price mavenism has different price/value for money perceptions. Thus:

## **Kalender Özcan Atılgan ve Ayşe Şahin**

**H4:** There are differences among different price mavenism levels by means of price/value for money.

Regarding existence of four demographic variables (age, gender, income and educational levels), four hypotheses were developed as follow:

**H5:** There are differences among different price mavenism levels by means of demographic characteristics of consumers.

**H5a:** There are differences among different price mavenism levels by means of age.

**H5b:** There are differences among different price mavenism levels by means of gender.

**H5c:** There are differences among different price mavenism levels by means of income.

**H5d:** There are differences among different price mavenism levels by means of educational levels.

### **METHOD**

A survey was designed to collect data regarding consumer perceived value and price mavenism. The original six-item market maven scale (Feick and Price, 1987) was modified by Lichtenstein, Ridgway and Netemeyer (1993) to focus a narrower perspective of the market maven by considering only one piece of marketplace information, price. In this study, the revised form of market maven scale (price mavenism scale by Lichtenstein, Ridgway and Netemeyer, 1993) was used. Also, PERVAL, 19-item scale assessing customers' perceptions of the value of a consumer durable good at a brand level developed by Sweeney and Soutar (2001) was used. For each item, participants rated their responses on a five-point Likert scale (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree).

The survey instrument was pre-tested on 30 individuals to evaluate clarity of the questions, face validity and reliability. After pre-test, the questionnaire was revised. The final questionnaire was conducted from September through October 2012 in the Mersin area of Turkey. A convenience sample of 421 respondents completed the questionnaire through a face to face interview. Of this number, 412 usable questionnaire data were analyzed using statistical software package.

### **ANALYSIS AND RESULTS**

The aim for conducting factor analysis is to identify the underlying (latent) dimensions (Hair, Celsi, Money, Samouel and Page, 2011: 390). To determine the factorability of the data, the data was checked for by using the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy and

### How Price Mavens Perceive Value of Products? A Study on Perval Scale

Bartlett's test of Sphericity. KMO, a measure of sampling adequacy should be .70 or above to consider the sample as adequate (Meyers, Gamst and Guarino, 2006: 518). In this study, the Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) value was found to be .851, and and Bartlett's test was significant ( $X^2=5201.363, p = .000$ ).

**Table 1: Exploratory Factor Analysis of Scale Items**

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Cronbach's Alpha
PMAV1	.798					.811
PMAV2	.773					
PMAV3	.742					
PMAV4	.703					
PMAV5	.664					
PMAV6	.509					
QUAL1		.738				.769
QUAL2		.679				
QUAL3		.622				
QUAL4		.567				
QUAL5		.553				
QUAL6		.487				
EMOT1			.864			.905
EMOT2			.843			
EMOT3			.841			
EMOT4			.745			
EMOT5			.732			
PRIC1				.750		.722
PRIC2				.744		
PRIC3				.733		
PRIC4				.632		
SOCI1					.893	.913
SOCI2					.892	
SOCI3					.887	
SOCI4					.866	

**Note:** PMAV1-6, items for price mavenism; QUAL1-6, items for quality/performance; EMOT1-5, items for emotional values; PRIC1-4, items for price/value for money; SOCI1-4, items for social values. The principal components factor analysis with varimax rotation method was utilized to obtain the factor solution.

As can be seen from the Table 1, the factor analysis has confirmed that 25 scale items yielded five distinct factors: Factor 1: price mavenism,

## Kalender Özcan Atılğan ve Ayşe Şahin

factor 2: quality/performance, factor 3: emotional values, factor 4: price/value for money, factor 5: social values.

Reliabilities of the scales were assessed using Cronbach's alpha. Cronbach's alpha exceeding the value of .70 is known as an acceptable reliability coefficient (Iacobucci and Duhachek, 2003). In this study, all Cronbach's Alpha values exceeded .70, thus the reliabilities of the scales are satisfactory. Since it is worth creating a second version of the scale simply by collapsing the scaled variable into small number of categories (de Vaus, 2004: 129), trichotomization which is to divide the scale into three equal-sized groups was used. It is usually not desirable to dichotomize or trichotomize a good scale type of variable (Morgan, Griego, Gloeckner, 2001: 68). However, trichotomization can provide a meaningful comparison of three groups. Similar to the previous studies (Abratt, Nel, and Nezer, 1995; Chelminski and Coulter, 2002; Feick and Price, 1987; Slama and Williams, 1990) on mavenism, it was decided to trichotomize the respondents into three equal-sized groups based on their price maven scores. Thus, the price mavenism scale was recoded as low price mavens value of 1 (mean=2.64), those medium level of price mavens value of 2 (mean=3.59), high price mavens as value of 3 (mean=4.29).

After trichotomization, ANOVA was used to measure the differences among price mavenism groups by means of emotional, social, quality/performance and price/value for money dimensions. For interpreting ANOVA results, test for homogeneity of variances assumption should be satisfied (Carver and Nash, 2011: 141). To validate the homogeneity of variance assumption, the results of Levene's test is conducted. The Levene's test revealed that the homogeneity of variances assumption between groups is met for quality/performance (Levene's statistic= 2.925,  $p=.055 > .05$ ), emotional values (Levene's statistic= 2.212,  $p=.111 > .05$ ), price/value for money (Levene's statistic= 2.414,  $p=.091 > .05$ ). On the other hand, the Levene's test revealed that the variances were not homogenous for social values (Levene's statistic= 4.454,  $p=.012 < 0.05$ ).

F-values for the analysis are significant for quality/performance, emotional values and price/value for money, post hoc comparisons between price maven groups are performed using Tukey test (see Table 2).

## How Price Mavens Perceive Value of Products? A Study on Perval Scale

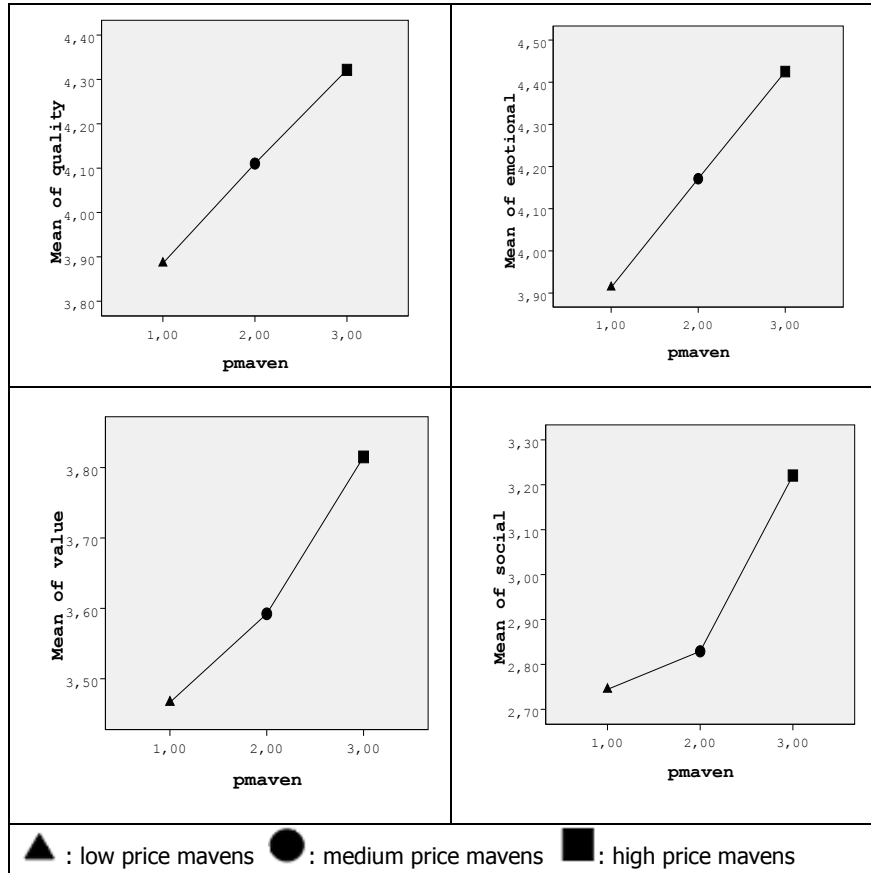
**Table 2: ANOVA Table for PERVAL Scale**

<b>Means (standard deviations) of price mavens</b>					
Price Maven Levels	Quality	Emotional	Value	Social	
1 (n=134)	3.88 (.63)	3.91 (.74)	3.47 (.66)	2.74 (.93)	
2 (n=159)	4.11 (.55)	4.17 (.56)	3.59 (.56)	2.83 (1.09)	
3 (n=119)	4.32 (.47)	4.43 (.48)	3.82 (.64)	3.22 (1.08)	
<b>Summary of ANOVA Table</b>					
		<i>df</i>	<i>Mean sq.</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Quality	Between groups	2	6.009	19.305	.000
	Within groups	409	.311		
Emotional	Between groups	2	8.268	22.498	.000
	Within groups	409	.367		
Value	Between groups	2	3.903	10.302	.000
	Within groups	409	.379		
Social	Between groups	2	8.092	7.492	.001
	Within groups	409	1.080		
<b>Post-hoc Tests (Tukey)</b>					
		<b>PERVAL Dimension</b>			
Price Maven Level I	Price Maven Level j	Quality	Emotional	Value	
1	2	.002*	.001*	.190	
1	3	.000*	.000*	.000*	
2	3	.005*	.002*	.008*	

\*  $p < .05$

Except price/value for money between low price mavens and medium price mavens, there were significant differences between price maven groups. Thus hypotheses H1, H3, and H4 are supported while H2 is not supported. High price mavens have the highest means of quality/performance (4.32), emotional values (4.43) and price/value for

money (3.82). Figure 1 represents the differences of price maven groups by means of PERVAL dimensions.



**Figure 1: Comparison of Price Maven Group**

To analyze the differences among different price mavenism levels by means of age of consumers, the Levene's test was performed. The Levene's test revealed that the homogeneity of variances assumption between groups is met for age ( $p=.429 > .05$ ). In a previous study, age was shown to have a significant but weak influence on market (price) mavenism (Summers, Lorterapong, and Morgan, 2006). But in this study,  $F$ -value for age was not significant (see Table 3,  $F=.311$ ,  $p=.733$ ).

## How Price Mavens Perceive Value of Products? A Study on Perval Scale

**Table 3: ANOVA Table for Age**

Means and standard deviations of price mavens ages					
	<i>Mean</i>	<i>Standard D.</i>			
1 (n=134)	30.93	9.185			
2 (n=159)	30.36	8.868			
3 (n=119)	31.21	9.591			
Summary of ANOVA Table					
		<i>df</i>	<i>Mean sq.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Age	Between groups	2	26.239	.311	.733
	Within groups	409	84.350		

$p < .05$

Due to the ordinal nature of data (Corder and Foreman, 2009: 117), Kruskal-Wallis test is conducted to test the education levels and income levels among three groups of price mavens (see Table 4). Kruskal-Wallis test revealed significant differences for educational levels ( $\chi^2=8.513$ ,  $p=.014$ ).

**Table 4: Kruskal-Wallis Test Results for Demographics (Income and Educational Level)**

<i>Demographics</i>	<i>Grouping variable: Price maven level</i>	<i>Mean ranks</i>	$\chi^2$	<i>p</i>
Income	1	195.18	1.912	.384
	2	212.17		
	3	211.67		
Educational level	1	186.08	8.513	.014*
	2	208.76		
	3	226.48		

\*  $p < .05$

In the study of Feick and Price (1987), mavens found to be a slightly lower average education level. Mann Whitney U tests were performed to see whether there are significant differences between price maven groups (see Table 5). Only one difference are reached as statistically significant on the educational level, where there was a difference between low price mavens and high price mavens in their ranked scores ( $Z=-2.836$ ,  $p=.005$ ).

**Table 5: Comparisons of Price Maven Groups by Means of Educational Levels**

Price Maven Level <i>I</i>	Price Maven Level <i>j</i>	Mann-Whitney <i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
1	2	9454.500	-1.786	.074
1	3	6435	-2.836	.005*
2	3	8621	-1.371	.170

\*  $p < .05$

It is known that females gain more social returns from sharing price information with one another (Tsai and Lee, 2009). Women were somewhat more likely to be mavens (Feick and Price, 1987). However, as it can be seen in Table 6, difference in price mavenism levels between women and men has not been found significant.

**Table 6: Comparison of Gender by Means of Price Mavenism**

	Female ( <i>n</i> =177)	Male ( <i>n</i> =235)	<i>t</i>	<i>p</i>
Mean	1.977	1.953	-.310	.757
St.Dev.	.79	.78		

$p < .05$

## CONCLUSION

Commodity prices in the market play a relevant role in consumer decision-making; they influence what, when, where and how much consumers buy (Aalto-Setälä and Rajjas, 2003). Since market mavens are good targets for messages about marketing mix changes (Abratt, Nel and Nezer, 1995), price mavens, specific form of market mavens attempt to communicate information about prices of goods. Thus, the focus of price mavens studies should be directed on how they perceive value of products or services.

This study contributes to the understanding the perceived value of price mavens. To measure value perceptions, PERVAL scale was used and consistent with previous studies (e.g. Wiedmann, Walsh and Mitchell, 2001; Feick and Price, 1987), price mavens are divided into three subcategories as low price mavens, medium price mavens, and high price mavens to evaluate the perceived value differences among price maven levels. According to the results of this study, significant differences have been found between price mavens by means of quality/performance, emotional values and price/value for money. Also for all PERVAL dimensions, high price mavens have the highest means. However,



## **How Price Mavens Perceive Value of Products? A Study on Perval Scale**

significant difference has only been found between the high price mavens and low price mavens by means of educational levels.

Such as market mavens, price mavens can also play an influential role in shaping consumers' purchase decisions (Feick and Price, 1987). It is known that word-of-mouth communication plays significant role in the communication process (Abratt, Nel, and Nezer, 1995). Companies can use price mavens, who are also known as "experts of good value for money combination" for attracting new customers. Thus, marketing managers need to understand price mavens and know how to communicate with them as well as optimizing pricing levels relative to competing offerings and emphasize value orientation of their products.

The results of this study cannot be generalized to all Turkish consumers because it was applied only in Mersin district. In further research, it would be useful to detect antecedents of price mavens within a general model which may consider psychological or socio-demographic variables. Also, product categories can be considered in analysis of price mavenism and cross-cultural studies may be conducted in different cities or countries.

## **REFERENCES**

- Aalto-Setälä, V., Rajas, A (2003). Actual Market Prices and Consumer Price Knowledge. *The Journal of Product and Brand Management*, 12 (2/3), ABI/INFORM Global, 180-192.
- Abratt, R., Nel, D., Nezer, C. (1995). Role of the Market Maven in Retailing: A General Marketplace Influencer. *Journal of Business and Psychology*, 10 (1), 31-55.
- Agarwal, S., Teas, R.K. (2001). Perceived Value: Mediating Role of Perceived Risk. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (4), 1-14.
- Byun, Sang-Eun, Sternquist, B. (2010). Reconceptualization of Price Mavenism: Do Chinese Consumers Get a Glow When They Know?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22 (3), 279-293.
- Carver, R.H., Nash, J.G. (2011). *Doing Data Analysis with SPSS: Version 18.0*, 5th edition, Boston: Duxbury Press.
- Chelminski, P., Coulter, R. (2002). Examining Polish Market Mavens and Their Attitudes Toward Advertising. *Journal of East-West Business*, 8 (1), 77-90.

### **Kalender Özcan Atılğan ve Ayşe Şahin**

- CLARK, R.A. And GOLDSMITH, R.E. (2005). Market Mavens: Psychological Influences. *Psychology & Marketing*, 22 (4), 289-312.
- Clark, R.A., Goldsmith, R.E., Goldsmith, E.B. (2008). Market Mavenism and Consumer Self-Confidence. *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 239-248.
- Corder, G.W., Foreman, D.I. (2009). *Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: A Step-by-Step Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- De Vaus, D. (2004). *Analyzing Social Science Data: 50 Key Problems in Data Analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Di Nisio, R., Di Battista, T. (2010). An Application of The Structural Equation Models to Customer Satisfaction and Loyalty Assessment. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis: Decision Support Systems and Services Evaluation*, 1 (1), 42-53.
- Feick, L.F., Price, L.L. (1987). The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information. *The Journal of Marketing*, 51 (1), 83-97.
- Fitzmaurice, J. (2011). Market Mavens' Motivations to Acquire Information. *The Marketing Management Journal*, 21 (1), 71-83.
- Gallarza, M.G., Saura, I.G. (2006). Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Students' Travel Behaviour. *Tourism Management*, 27 (3), 437-452.
- Hair, Jr., J.F., Celsi, M.W., Money, A.H., Samouel, P., Page, M.J. (2011). *Essentials of Business Research Methods*. 2nd edition, New York: M.E.Sharpe, Inc.
- Hazelwood, E., Lawson, R., Aitken, R. (2009). An Essential Guide to Audience Development. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (6), 789-804.
- Helkkula, A., Kelleher, C., Pihlström, M. (2012). Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers. *Journal of Service Research*, 15 (1), 59-75.
- Higie, R.A., Feick, L.F., Price, L.L. (1987). Types and Amount of Word-of-Mouth Communications about Retailing. *Journal of Retailing*, 63 (3), 260-278.
- Hinz, O. (2007). False Information in Internet Auction Communities. 40th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, Big Island, HI, USA, 178.

### **How Price Mavens Perceive Value of Products? A Study on Perval Scale**

- Holbrook, M.B., Hirschman, E.C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumption Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132-140.
- Hsu, C.-H., Hsu, S.-Y., Chen, C.-H., Chen, C.-Y. (June, 2010). The Purchasing Intention of Industrial Lubricating Oil. 7th International Conference on Services Systems and Services Management-ICSSSM, National Institute of Informatics, Tokyo, Japan, 988-993.
- Iacobucci, D., Duhachek, A. (2003). Advancing Alpha: Measuring Reliability with Confidence. *Journal of Consumer Psychology*, 13 (4), 478-487.
- Ivens, B., Müller, B., Guese, K. (2009). A Taxonomy of Price Behaviour. in *Advances in Consumer Research Vol. 36*, eds. Ann L. McGill and Sharon Shavitt, Duluth, MN: Association for Consumer Research, 1005-1005.
- Jin, B., Sternquist, B. (2004). Shopping is truly a joy. *The Service Industries Journal*, 24 (6), 1-18.
- Jin, B., Sternquist, B., Koh, A. (2003). Price as Hedonic Shopping. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 31 (4), 378-402.
- Lee, D., Trail, G.T., Kwon, H.H., Anderson, D.F. (2011). Consumer Values versus Perceived Product Attributes: Relationships among Items from the MVS, PRS, and PERVAL Scales. *Sport Management Review*, 14 (1), 89-101.
- Lichtenstein, D.R., Burton, S. (1990). An Assessment Of The Moderating Effects of Market Mavenism and Value Consciousness On Price-Quality Perception Accuracy. in *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, Eds. Marvin E. Goldberg, Gerald Gorn, and Richard W. Pollay, Provo, UT : Association for Consumer Research, 53-59.
- Lichtenstein, D.R., Ridgway, N.M., Netemeyer, R.G. (1993). Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), 234-245.
- Meyers, L.S., Gamst, G., Guarino, A.J. (2006). *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. California: Sage Pub.
- Monroe, K.B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Mooradian, T.A. (1996). The Five Factor Model and Market Mavenism. in *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, Eds. Kim P. Corfman and John G. Lynch Jr., Provo, UT : Association for Consumer Research, 260-263.

### **Kalender Özcan Atılğan ve Ayşe Şahin**

- Moore, M., MCGowan, K.M. (2001). The Polish Consumer's Concept of Price as a Marketplace Cue. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 2 (1), 1-10.
- Morgan, G.Arthur, Griego, O.V., Gloeckner, G.W. (2001). *SPSS for Windows: An Introduction to Use and Interpretation in Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ohanian, R., Tashchian, A. (1992). Consumers' Shopping Effort and Evaluation of Store Image Attributes: The Roles of Purchasing Involvement and Recreational Shopping Interest. *Journal of Applied Business Research*, 8 (4), 4-49.
- Orth, U.R., Wolf, M.McGarry, Dodd, T.H. (2005). Dimensions of Wine Region Equity and Their Impact on Consumer Preferences. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (2), 88-97.
- Price, L.L., Feick, L.F., Hlgie, R.A. (1987). Information Sensitive Consumers and Market Information. *Journal of Consumer Affairs*, 21 (2), 328-341.
- Price, L.L., Feick, L.F., Guskey, A. (1995). Everyday Market Helping Behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 14 (2), 255-266.
- Rao, V.R. (1984). Pricing Research in Marketing: The State of the Art. *The Journal of Business*, 57 (1), Part 2: Pricing Strategy, S39-S60.
- Sánchez-García, J., Moliner-Tena, M.A., Callarisa-Fiol, L., Rodríguez-Artola, R.M. (2007). Relationship Quality of an Establishment and Perceived Value of a Purchase. *The Service Industries Journal*, 27 (2), 151-174.
- Slama, M.E., Williams, T.G. (1990). Generalization of the Market Maven's Information provision Tendency across Product Categories. *Advances in Consumer Research*, 17, 48-52.
- Solomon, M. (2004). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. 6th ed. Englewood Cliffs, New York: Pearson Prentice-Hall.
- Summers, J., Lorterapong, A., Morgan, M.J. (2006). Factors Influencing Consumer Intentions to Purchase Seasonally Discounted Athletic Footwear in Thailand. *International Conference of the Academy of Business Administration*, Munich, Germany, 185-196.
- Supphellen, M. (2000). Understanding Core Brand Equity: Guidelines for In-Depth Elicitation of Brand Associations. *International Journal of Market Research*, 42 (3), 319-364.
- Sweeney, J.C., Soutar, G.N. (2001). Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing*, 77 (2), 203-220.

### **How Price Mavens Perceive Value of Products? A Study on Perval Scale**

- Tatzel, M. (2002). Money Worlds' and Well-Being: An Integration of Money Dispositions, Materialism and Price-Related Behavior. *Journal of Economic Psychology*, 23, 103-126.
- Tsai, D., Lee, H.-C. (2009). Demographics, Psychographics, Price Searching and Recall in Retail Shopping. *The Service Industries Journal*, 29 (9), 1243-1259.
- Wiedmann, K.-P., Walsh, G., Mitchell, V.-W. (2001). The Mannmaven: An Agent for Diffusing Market Information. *Journal of Marketing Communications*, 7 (4), 195-212.
- Williams, T., Slama, M.E., Rogers, J. (1985). Behavioral Characteristics of the Recreational Shopper and Implications for Retail Management. *Academy of Marketing Science Journal of the Academy of Marketing Science*, 13 (3), 307-316.
- Williams, T.G., Slama, M.E. (1995). Market Mavens' Purchase Decision Evaluative Criteria: Implications for Brand and Store Promotion Efforts. *Journal of Consumer Marketing*, 12 (3), 4-21.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *The Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.

## ULUSLARARASI OTEL İŞLETMELERİNİN BÜYÜME STRATEJİLERİ: HILTON WORLDWIDE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Selcen Seda TÜRKSOY\*, Sonay KAYGALAK\*\*, Nilüfer KOÇAK\*\*\*

### ÖZET

Turizm sağladığı iş hacmi ve döviz kazandırıcı özelliği ile dünya genelinde en hızlı gelişme gösteren sektörlerden biridir. Dünya Turizm Örgütü verilerine göre 2012 yılında 1.035 milyon kişi seyahat etmiş ve 2012 yılında 1.075 milyon Amerikan Doları (USD) dolar gelir elde edilmiştir. Turizm hareketlerinin yaratmış olduğu sosyal, kültürel ve ekonomik sonuçlar otel işletmelerinin de küresel düşünmesine ve faaliyetlerini uluslararası boyutlara taşımasına neden olmuştur. Özellikle yerel pazarlarda artan rekabet ve doyuma ulaşma, ölçek ekonomilerinden yararlanma isteği dış kaynakları düşük maliyetlerle temin edebilme, otel işletmelerine sağlanan teşvikler ve yasal kolaylıklar da otel işletmelerinin faaliyetlerini uluslararası boyutlara taşınmasını sağlamıştır. Çalışmada uluslararası grup otel işletmelerinin yeni pazarlarda hangi büyüme stratejilerini kullandıkları ele alınarak, bu kapsamda Türkiye’de faaliyete geçen ilk uluslararası otel işletmesi olan Hilton Worldwide’ın ülke içindeki büyüme stratejisi nitel araştırma yöntemi ile analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Büyüme Stratejileri, Uluslararası Otel İşletmeleri, Hilton, Türkiye*

### EXPANSION STRATEGIES OF INTERNATIONAL HOTEL ENTERPRISES: THE CASE OF HILTON WORLDWIDE IN TURKEY

#### ABSTRACT

Tourism is one of the fastest growing industries in the world, providing foreign exchange, jobs, and opportunities for development. According to UNWTO, almost 1 billion people travelled worldwide in 2012, and the income generated from the industry was US\$ 1,075 billion. The increasing volume of tourism movements with its social, cultural and economic aspects has led the hotel firms to make the decision to go global and seek opportunities to serve international travelers. The increasing competition and saturation in local market, the benefits of liberal economies, the requirement of operating with low-costs and outsourcing, the incentives and legal amenities have been other factors to internationalize and get more share in the global market. In this sense, in the article, the general expansion strategies and the entry mode choices of international hotels regarding new markets have been examined. Furthermore, using the qualitative approach, the expansion strategy of Hilton Turkey has been evaluated as Hilton is the first and the largest hotel chain operating in Turkey.

**Key words:** *Expansion Strategies, International Hotels, Hilton, Turkey*

\* Ege Üniversitesi, Çeşme Turizm ve Otelcilik YO, E-posta: selcen.seda.turksoy@ege.edu.tr

\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, E-posta: kaygalaks@deu.edu.tr

\*\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, E-posta: nilufer.kocak@deu.edu.tr

## Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

### GİRİŞ

Turizm dünyada en hızlı gelişme gösteren sektörlerden biri olarak ülke ekonomilerine olduğu kadar uluslararası anlamda dünya ekonomisine de önemli katkılar sağlamaktadır. Uluslararası turizm hareketlerine katılan kişi sayısı %4'lük bir artış ile 2012 yılında 1.035 milyon dolara, uluslararası turizm gelirleri ise yine %4'lük bir artış ile 2012 yılında 1.075 milyon dolara ulaşmıştır (WTO, 2012). Turizm hareketlerinin gerek ulusal gerekse uluslararası anlamda sahip olduğu bu artış; uluslararası ticaret, birbirine bağlı ekonomiler, Avrupa Birliği gibi küresel ticaret bloklarından büyük ölçüde etkilenmektedir (Gee, 2008). Nitekim turizm sektörü bu etkiler sonucu dünya genelinde sosyal ve ekonomik açıdan uluslararası bir özellik kazanmaktadır. Bu uluslararası çevrede faaliyet gösteren otel işletmeleri ise gelişim süreçlerinde daha küresel bakış açısına sahip olmakta ve çeşitli büyüme şekilleri aracılığı ile uluslararasılaşma yoluna gitmektedirler. Bu tercihin başlıca nedenleri olarak, turistik ürünün uluslararası niteliğe sahip olması, uluslararası grupların pazarlama, reklam üstünlükleri, maliyet tasarruf yaklaşımları, ölçek ekonomilerinden daha fazla yararlanmaları, iç piyasa koşullarının yetersizliği, sektöre sağlanan teşvikler ve artan rekabet sayılabilir. Ayrıca; uluslararası otel işletmelerinin ortak bir girişimi için teklif alınması, belli turistik çekim merkezlerinde yaşanan yoğun rekabet nedeniyle otel işletmelerinin dış pazarlarda yeni arayışlar içine girmesi, uluslararası piyasaların potansiyel kâr merkezi olarak değerlendirilmesi de nedenler arasındadır (Erkutlu ve Eryiğit, 2001; Mutlu, 2008).

Uluslararası otel işletmesi kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmedir. Genel olarak bu otel işletmelerinin uluslararası piyasada sahip olduğu çeşitli avantajlar söz konusudur (Clarke ve Chen, 2007; Cunill ve Forteza, 2010; Gee, 2008; Mutlu, 2008):

- *İş Hacminin Büyümesi*: Ana ülkede büyüme fırsatları sınırlandırıldığında işletmeler yeni uluslararası pazarlar aramaktadır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren oteller ülkelerindeki turizm pazarının doygunluğa erişmesi ve otel kapasitelerinin fazlalığı sebebiyle uluslararası pazarlara yönelmişlerdir. Hatta birçok işletme niş ürünleri için verimli yerleşim alanları bulamamaları nedeniyle uluslararası büyümeyi bir fırsat olarak değerlendirmektedir.
- *Uluslararası Markalaşma ve Tanınma*: Sadık müşteriler uluslararası seyahatlerinde aynı markanın tesislerini tercih etmektedir.

### **Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

- *Ölçek Ekonomileri:* Büyük ölçekli otel işletmeleri daha fazla satın alma yapmaları nedeniyle ekonomik tedarik gücüne, yüksek pazarlama bütçesine ve dolayısıyla kârlılığa sahip olmaktadır.
- *Yüksek Rekabet Gücü:* Uluslararası otel işletmeleri yabancı pazara girdiklerinde daha çok mali kaynağa sahip olduklarından uluslararası insan kaynağı havuzundan işgücü temin edebilmektedir.
- *Teşvikler:* Uluslararası büyümede ülkelerin sunduğu fırsat ve kolaylıklar önemli bir rol oynamaktadır. İşgücü, arsa ve yatırım maliyetleri düşük olan gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelere kıyasla tercih sebebi olmaktadır.

Otel işletmeleri uluslararası ölçekte var olabilmek, büyümek ve rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli büyüme şekilleri kullanmaktadır (Clarke ve Chen, 2007; Léon-Darder, Villar-Garcia ve Pla-Barber, 2011; Quer, Enrique ve Andreu, 2007). Kuşkusuz işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde başarılarını etkileyen en önemli faktörlerden biri en uygun büyüme şeklinin seçilmesine karar verilmesidir. En uygun büyüme şeklinin seçilmesi; işletmenin özelliklerinin yanı sıra sektöre ve hedef ülkedeki ekonomik, politik ve sosyal faktörlere bağlıdır (Léon-Darder vd., 2011; Quer vd., 2007).

Dünya genelindeki duruma paralel olarak, turizmin Türkiye için de her geçen gün önem kazanan ve ekonomiye etki eden bir sektör haline geldiği görülmektedir. Türkiye, 2012 yılı itibarıyla 36,7 milyon turist sayısı ile uluslararası turizm hareketlerinde altıncı sırada bulunmaktadır. Elde edilen 29,3 milyar dolar turizm geliri ile de dünya genelinde ilk on iki ülke arasında yer almaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2012). Dış turizm hareketlerinde büyük hacimli gelişmeler görülürken, artan sayıda ve genç bir nüfusa sahip Türkiye'nin geliştirilebilecek önemli bir iç turizm potansiyeli de bulunmaktadır.

Türkiye'nin sahip olduğu turistik hareketlilik ve çekicilikler, kalkınmada turizmin sürükleyici bir sektör olarak görülmesi, dış turizm hareketlerinde yaşanan artış, son yıllarda iş turizmi alanında yaşanan gelişmeler ve bu turizm türüne katılan insan sayısının artışı (Kuşluvan ve Eren, 2009) uluslararası otel işletmelerinin büyüme planlarına Türkiye'yi dâhil etmelerini sağlamıştır. Türkiye'nin kıyıları dışında kalan bölgelerde iş ve toplantı turizminin gelişmesi ve giderek büyüyen hacmi, uluslararası otel gruplarını da bölgeye çekmektedir. Sözgelimi 2013 yılında yapılacak olan otuzun üzerindeki tıp kongresinin uluslararası otel gruplarında gerçekleşmesi planlanmaktadır. Diğer uluslararası ölçekte yapılacak olan toplantılar bu rakama dâhil edildiğinde Türkiye'nin potansiyeli giderek



## **Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği**

önem kazanmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda sadece 2011 yılına kadar 25 uluslararası grubun 60'a yakın markası Türkiye'ye gelmiştir (Resort Dergisi, 2012).

### **YAZIN**

Bir markanın aynı isim altında birden çok otel işletmesini yönetmesi durumunda bu işletmelere zincir otel işletmeleri denilmektedir. Farklı bölgelerde ya da farklı ülkelerde aynı isim altında faaliyette bulunan otel işletmeleri bir merkeze bağlıdır (Çimen, 2006: 23). Bu bağlılıklar ise franchise, yönetim özleşmesi, stratejik ortaklıklar, ortak girişim, kiralama vb. yollarla ortaya çıkmaktadır.

### **Uluslararası Grup Otellerin Büyüme Şekilleri**

Otel işletmelerinin uluslararası pazarda büyümelerini sağlayan birçok farklı büyüme şekli mevcuttur. Büyümenin nasıl gerçekleşeceği hedef ülke ve pazar seçimi, işletme dışı ve işletme içi faktörlere bağlıdır. İşletmenin girmek istediği pazarın büyüklüğü ve gelişme potansiyeli, işletmenin durumunu etkileyebilecek politik ve ekonomik istikrarsızlıklar nedeniyle oluşan risk, kanun ve yönetmelikler, rekabetçi çevre ve yerel yapı önemli dışsal faktörlerdir. Bunun yanı sıra işletmenin amaçları, boyutu, varlıkları ve yetenekleri, belirsizlik ve maliyetleri azaltmak için sahip olması gereken uluslararası tecrübe, esneklik ve kontrol düzeyi ise içsel faktörlerdir. İçsel faktörlerden olan kontrol düzeyi özellikle otel işletmeleri için uluslararası büyüme şekillerinde anahtar rolü oluşturmaktadır. Kontrol; otel işletmelerinin kârlılığını maksimize edebilmek, grubun pazardaki rekabetçi yapısını koruyabilmek için yönetim süreçlerine etki edebilme yeteneğidir (Agarwal ve Ramaswami, 1992; Akyüz, 2008; Brookes ve Roper, 2011; Léon-Darder vd., 2011; Pla-Barber, Léon-Darder ve Villar, 2011; Quer vd., 2007). Bu nedenle otel işletmelerinin büyümelerinde bir tercih sebebi olmaktadır.

**Tam Sahiplik.** Tam sahiplik uluslararası otel işletmeleri için çok fazla kaynak yatırımı ve yönetim çabası gerektirdiği için risk taşıyan bir büyüme şeklidir. İşletmelerin otelin tüm faaliyetleri konusunda tek söz sahibi olmasını sağladığı için kontrol düzeyi çok yüksek olmaktadır. İşletmelerin bu yöntemi kullanmadaki amacı büyümek, gelişmek ve kâr maksimizasyonu sağlamak olduğu için, yatırımı yapacağı ülkenin pazarı ve politik yapısı bu stratejide anahtar rolü oynamaktadır. Uluslararası otel işletmeleri tam sahipliği yeni bir işletme kurarak veya mevcut bir işletmeyi

### **Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

satın alarak da yapabilmektedirler. İşletmeleri tam sahipliğe iten nedenler; büyüme isteği, pazardan gelen talepler ve hükümet teşvikleridir (Clarke ve Chen, 2007; Léon-Darder vd., 2011).

**Ortak Girişimler.** Ortak girişim iki (bazen ikiden fazla) işletmenin bir araya gelerek %50 sorumluluğu paylaşmasıyla oluşmaktadır. Uluslararası ortak girişimler çoğunlukla yabancı işletmenin yerli işletmeyle ortaklık kurması sonucu olmaktadır. Ortak girişimin tarafları farklı sektörlerden de olabilmektedir. Ortak girişimin en önemli avantajı; işletmelerin risk ve maliyetleri paylaşması ve bunun sonucunda finansal risk ve politik belirsizliklerin azalmasıdır. Ayrıca teknolojik ve rekabetçi üstünlük, yeni pazarlara giriş kolaylığı gibi diğer avantajları da söz konusudur. Ortak girişimin en önemli dezavantajı kontrol eksikliğidir. Ortaklık söz konusu olduğu için tam kontrol her zaman mümkün değildir. Diğer dezavantajları ise; işletmelerin önceliklerinin ve örgüt kültürlerinin farklı olması, risklerle beraber kazancın da paylaşılmasıdır (Akyüz, 2008; Clarke ve Chen, 2007; Mutlu, 2008).

**Stratejik Ortaklıklar.** Stratejik ortaklıklar iki ya da daha fazla girişimcinin stratejik amaçları gerçekleştirmek ve fayda sağlamak için ortaklık kurmasıdır. Bu tür işbirliğinde iki otel şirketi (yatırımcı ve işletmeci), karşılıklı olarak küresel varlıklarını genişletmek ve birbirlerini desteklemek amacıyla bir araya gelmektedir (Akyüz, 2008; Clarke ve Chen, 2007; Met, 2005).

**Franchise Sözleşmeleri.** Uluslararası otel gruplarının en çok tercih ettikleri büyüme şekillerinden biri franchise anlaşmalarıdır. Uluslararası otel işletmesinin, yatırımcıya, bir başlangıç ücreti ve sonrasında periyodik ödemeler karşılığında, standartlaştırılmış belirli ürün ve hizmetlerin satışında marka adının kullanımına ilişkin sunduğu sınırlı haklardır (Pineda ve Hurtado, 2012). Genellikle hizmet sektöründe görülen ve bu nedenle kuralları çok kesin bir şekilde belirlenmiş franchising'in üç unsuru bulunmaktadır (Mutlu, 2008):

- Franchising en az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur.
- Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yükümlülük ve sorumlulukların belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Anlaşmada franchisor (ayrıcalığı veren işletme), franchisee'e (ayrıcalığı alan işletme) göre daha güçlü görülmektedir ve yaptırım gücü bulunmaktadır.
- Franchisee, franchisor'un ismi ile faaliyet gösterir.

Franchise vererek büyümek için gerekli olan koşullar, güçlü bir marka imajı ve aktarılabilir olan sistemleştirilmiş bir iş formatıdır.

## Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

Franchise sözleşmesinin süresi ortalama 10-20 yıl arasındadır. Franchising sisteminde otel sahibinin otelin günlük operasyonları ve fiziksel varlıkları üzerinde kontrolü bulunurken, franchise veren işletmenin marka, kalite ve merkezi rezervasyon sistemleri üzerinde kontrolü bulunmaktadır (Cunill, 2006; Léon-Darder vd., 2011; Gee, 2008; Met, 2005). Franchise sisteminin franchise veren işletmeler açısından avantajları (Kanbir, 2010);

- Franchise alan işletmelerin yaptıkları ödemeler doğrultusunda ortaya çıkan düzenli finansman akışı,
- Franchise veren işletmenin pazarın birçok noktasına hızlı ve yerel koşulları iyi bilen işletmelerle çıkabilmesi,
- Franchise alan işletmenin kendi işinin sahibi olmasından dolayı daha yüksek bir motivasyonla çalışmasıdır.

Franchise veren işletmenin bu sistemdeki en büyük dezavantajı; pazarın farklı yerlerinde kendi ismi veya marka adını kullanan işletmelerin olmasıdır. Bu işletmelerin başarısızlıkları ya da sunum süreçlerinde yaptıkları hatalar doğrudan ana işletmeye yansımaktadır. Franchise alan işletme açısından avantajları (Kanbir, 2010);

- Pazara bir marka ya da ismin rehberliğinde yola çıkmak,
- Potansiyel bir müşteri kitlesi,
- Franchise veren işletmenin sağladığı eğitim ve yönetim destekleridir.

Franchise alan işletme açısından en önemli dezavantajlar ise, franchise zincirinde yaşanan olası bir olumsuzluğun diğer zincir üyelerini de etkilemesi ve franchise veren işletmeye yapılan periyodik ödemelerdir (Kanbir, 2010).

**Yönetim Sözleşmeleri.** Uluslararası otel işletmelerinin en çok tercih ettikleri bir diğer büyüme şekli ise yönetim sözleşmeleridir. Yönetim sözleşmeleri; uluslararası bir otel işletmesi ile hedef pazardaki otel arasında otelin işletme faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı olarak yapılır. Böylelikle uluslararası otel işletmesi belirli bir ücret karşılığında oteli yönetebilmektedir. Sözleşme belirli bir ücret karşılığında, kâr payı alma, önceden belirlenen bir fiyatla işletmeye ortak olma veya bu üç durumun bileşimi şeklinde de olabilmektedir. Birçok yönetim anlaşmasında uluslararası işletme ciro üzerinden %2 ile %5 arasında bir paya sahip olmaktadır (Mutlu, 2008).

Otel yönetim sözleşmeleri 1950'li yıllarda Hilton, Sheraton, Intercontinental, Hyatt gibi büyük otel gruplarının uluslararası hale gelmelerinde temel rolü oynamıştır. İlk yönetim sözleşmeleri oldukça basit hükümler içeren, daha kısa süreli iken, günümüzde daha uzun süreli, otel

## **Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

sahibi tarafından feshi zorlaştıran ve işletmeci lehine maddeler içeren anlaşmalar halini almıştır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yönetim sözleşmeleri otelcilik sektöründe art arda yaşanan finansal sıkıntılarla ortaya çıkan iflasların mahkemeye yansması sonucu otel sahibi lehine verilen kararların yeni sözleşmelere madde olarak girmesine de neden olmuştur (DeRoos, 2010).

2005 yılında yapılan bir araştırmaya göre Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerinde yapılan yönetim sözleşmeleri tekdüze özellik taşımakta ve süreleri ortalama 12-15 yıl olmaktadır. Sözleşmelerde yer alan temel ücret bölgeler arası farklılık göstermezken grubun özellikle teşvik etmek istediği bölgelerdeki ücret Amerika'da mal sahibi otelin elde ettiği net kâr üzerinden, Asya'da brüt kâr üzerinden, Avrupa'da ise net veya brüt kâr yüzdesi veya otelin yatırımı karşılama oranı üzerinden alınmaktadır (Cunill, 2006; Léon-Darder vd., 2011; Gee, 2008).

Yönetim sözleşmesinin yönetim işletmesi açısından avantajları; zinciri ucuz ve hızlı bir şekilde geliştirme imkânı, maliyetlere karışılmadığından risk düzeyinin düşük olması ve kalite kontrolünün etkin bir şekilde yapılmasıdır. Dezavantajları ise; otel sahibinin finansmanına bağlı olunması, sahiplikle ilgili konular üzerinde minimum etkiye sahip olunması ve fesih ücreti ödenerek sözleşmenin sonlandırılabilmesidir.

Bu sistemin otel sahibine sağladığı avantajlar ise; tanınma, kaliteli hizmet anlayışı, yönetim bilgisi ve uzmanlığıdır. Sözleşme feshinin zorluğu ve işletme giderleri ise temel dezavantajlardır.

## **Uluslararası Grup Oteller**

Otel işletmelerinin dış pazarlara girerek uluslararasılaşmasını sağlayan büyüme şekilleri çok çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Büyüme şekilleri ne olursa olsun bir grup otel işletmesi olarak ortaya çıkan büyük ölçekli bu otel işletmeleri çoğunlukla merkezi bir yönetim, rezervasyon ve reklâm sistemi ile milyonlarca turist talebi ve eğilimlerini yönlendirmektedir. Uluslararası otel gruplarının ilk ortaya çıkışı E.M. Statler ile 1908 yılında ABD'de başlamıştır. Conrad Hilton (Hilton Worldwide), Ernest Henderson ve Robert Moore (Sheraton) ise faaliyetlerini uluslararası ölçeğe taşıyan ve grup otel konseptinin gelişmesini sağlayan diğer otelcilerdir (Gee, 2008).

Uluslararası otel işletmelerinin asıl gelişimi ise II. Dünya Savaşı'nın ardından 1940'lı yılların sonları ve 1950'li yılların başlarında olmuştur. 1960'lı yıllara kadar finansal riskin daha az olması ve yüksek talep nedeniyle sadece gelişmiş ülkeler uluslararası otel işletmelerinin ilgisini çekmekte, otel işletmeleri bu ülkelerin başkentleri ve büyük

### Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

şehirlerinde bulunmaktaydı. Genel stratejileri ise büyük şehirlerde grup markaya yeni üyeler eklemek ve sonrasında diğer şehirlere ve kıyı bölgelerine yayılmaktı. Hava yolu taşımacılığında meydana gelen gelişmelerin kitle turizmini olumlu yönde etkilemesi, uluslararası otel işletmelerinin gelişmekte olan ülkelere de yayılmasını sağlamıştır (Gee, 2008).

1970'li yılların başında ABD 20 otel grubu ve 151.118 oda kapasitesi ile uluslararası otellerin %56'sına, Fransa %15'ine ve İngiltere ise %12'sine sahipti. 1970'lerin sonuna gelindiğinde, diğer bir ifadeyle 10 yıl içinde ise ABD uluslararası otel gruplarının %90'ına sahip olmuştur. Buna göre uluslararasılaşma sürecinin Amerika'da başladığını söylemek mümkündür. 2007 yılında ABD'nin payı %80'e düşse de 2011 itibariyle payı yeniden yükselişe geçmiş ve yalnızca Inter Continental ve Starwood gibi ABD merkezli grupların dünya genelinde yer aldığı ülke sayısı 100'ü bulmuştur. Fransa merkezli, Avrupa'nın en büyük otel grubu olan Accor'un ise 90 ülkede otelleri bulunmaktadır (Das ve DeGroot, 2008; Resort dergisi, 2012).

**Tablo 1: 2012 ve 2013 Yıllarında Otelcilikte En Büyük İlk 10 Grup**

Sıra 2013	Sıra 2012	Otel Grubu	Ülke	Oda Sayısı 2012	Oda Sayısı 2013	Büyüme Oranı (%)
1	1	IHG	İngiltere	658.348	675.982	2,7
2	2	Hilton	ABD	631.131	652.378	3,4
3	3	Marriott	ABD	622.279	638.793	2,7
4	4	Wyndham	ABD	613.126	627.437	2,3
5	6	Choice	ABD	502.460	497.023	-1,1
6	5	Accor	Fransa	531.714	450.199	-15,3
7	7	Starwood	ABD	315.346	328.055	4
8	8	Best Western	ABD	295.254	311.611	5,5
9	9	Home Inns	Çin	176.562	214.070	21,2
10	10	Carlson Rezidor	ABD	165.802	166.245	0,3

**Kaynak:** Hospitality World Ranking, 2013.

Otel işletmeleri buldukları bölge, ülke ya da yöreye göre yavaş ya da hızlı bir büyüme gösterebilmektedirler. 2012 ve 2013 yıllarında dünyada en büyük ilk on grup otelinin yedisi ABD orijinlidir. Oda sayısı bakımından en büyük grup ise İngiliz IHG grubudur. Bu dönemde sadece

## Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak

Choice ve Accor gruplarının sıralamada yer değiştirdiği görülmektedir. Accor'un tablodaki genel büyüme eğiliminin tersine bir yılda % 15.3 küçülmesi dikkat çekmektedir. Diğer taraftan tablodaki en hızlı büyüme ise %21.2 ile Çin kökenli Home Inns otel grubuna aittir.

Konu otel grupları açısından değerlendirildiğinde Tablo 2'de görüldüğü gibi en fazla oda sayısına sahip grup 2013 yılındaki 424.612 oda sayısı ile Holiday Inn'dir. Bu zinciri Best Western ve Marriott izlemektedir.

**Tablo 2: Dünyada En Büyük İlk 10 Otel Grubu**

Sıralama 2013	Sıralama 2012	Otel Grubu	Otel İşletmeleri	Otel Sayısı		Oda Sayısı		Büyüme Oranı (%)
				2012	2013	2012	2013	
1	2	IHG	Holiday Inn + HI Express	3347	3392	421.944	424.612	0,6
2	1	Best Western	Best Western	4018	4024	295.254	311.611	5,5
3	6	Marriott	Marriott Hotels & Resorts	55	558	205.595	204.917	-0,3
4	3	Choice	Comfort Inns & Suites	2590	2509	199.875	194.262	-2,8
5	5	Hilton Worldwide	Hilton Hotels & Resorts	562	551	197.311	191.199	-3,1
6	4	Hilton Worldwide	Hampton Inn	1847	1880	181.087	184.765	2
7	7	Accor	Ibis	1519	1667	163.484	182.496	11,6
8	15	Home Inns	Home Inns	1119	1438	128.621	164.325	27,8
9	8	Starwood	Sheraton Hotels	415	427	144.648	149.784	3,6
10	10	Wyndham	Days Inn of America	1864	1826	150.436	147.808	-1,7

**Kaynak:** Hospitality World Ranking, 2013.

## Türkiye'de Uluslararası Grup Oteller

Uluslararası otel işletmeleri gelişen turizm hareketleriyle birlikte hızlı şekilde büyümektedir. 1955'ten 1990'lara kadar Türkiye'de 3 zincir otelin varlığı görülmektedir. 1990'lı yıllardan sonra otel zincirlerinin sayılarının hızla artması yerli otellerin de başarısını hızlandırmıştır. Fakat yabancı sermayenin girmesi için gerekli olan huzur, demokrasi ve teşvikler konusunda eksiklerin bulunması yatırımların dönemsel olarak yavaşlamasına neden olmuştur.

**Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri:  
Hilton Worldwide Türkiye Örneği**

**Tablo 3: Türkiye’de Bulunan En Büyük İlk 10 Grup ve Otelleri**

OTEL GRUBU	OTELLERİ	ÜLSESİ	DÜNYADA		TÜRKİYE’DE		TÜRKİYE’DE BAŞLANGICI	TÜRKİYE’DE OTELLERİN BULUNDUĞU İLLER
			OTEL SAYISI	ODA SAYISI	OTEL SAYISI	ODA SAYISI		
HILTON WORLDWIDE	Hilton	ABD	3843	633.238	21	5519	1955	Adana-Ankara-İstanbul(2)-İzmir-Kayseri-Mersin-Muğla (2) - Bursa
	Conrad					1992	İstanbul	
	Hilton Garden Inn					2010	İstanbul-Konya-Mardin-Sanlıurfa	
	Doubletree by Hilton					2010	İstanbul(3)- Kapatdıkye	
	Hampton by Hilton					2011	Bursa-Ordu	
INTERCONTINENTAL GROUP	Holiday Inn	İNGİL.TERE	4480	658.348	16	3394	1990	İstanbul (4)- Ankara-Bursa-Gaziantep
	Crown Plaza Intercontinental					2003	İstanbul (5)-Ankara-İzmir-Bursa-Antalya	
MARRIOTT INTERNATIONAL INC.	Holiday Inn Express					1971	İstanbul	
	Renaissance	ABD	3718	643.196	8	2022	2010	İstanbul (2)
	Ritz Carlton					1994	Antalya-Erzurum-İstanbul(2)-İzmir	
	Marriott					1999	İstanbul	
	Courtyard					1994	Ankara - İstanbul	
ACCOR HOTEL	Edithon					2009	İstanbul	
	Novotel	FRANSA	4426	531.714	10	1788	2010	İstanbul
	Ibis					2007	İstanbul-Kayseri-Gaziantep-Trabzon	
STARWOOD HOTELS	Sheraton	ABD	1090	321.552	7	1777	2007	İstanbul-Eskişehir-Gaziantep-Kayseri, Bursa, Adana
	W Hotels					1975	Ankara - İstanbul(2) - İzmir	
	Le Meridien					2008	İstanbul	
	Lugal Luxury					2011	İstanbul	
	Club Med	FRANSA	72	22.743	5	1741	2011	Ankara
REWE GRUBU	Callinera	ALMANYA	52	14.353	6	1437	1966	Antalya(4) - Muğla
	LTI					2005	Antalya(2)	
	Primasol					2009	Alanya-Antalya	
WYNDHAM HOTELS	Ramsda Hdels	ABD	7205	613.126	10	1422	2009	Antalya(2)-Antalya-Muğla-İstanbul(7)-İzmir-Kahramanmaraş-Malatya-Tekirdağ
	Hovakom					1986	Muğla	
	SMISSOTEL					2008	Ankara - İstanbul - İzmir - Muğla	
	BEST WESTERN INT.	ABD	4086	311.984	15	1059	1991	Ankara - Antalya-İstanbul(12)-İzmir

**Kaynak:** Resort Dergisi, 2012; Akyüz, 2008.

Yabancı işletmecilik konusunda yabancı işletmeler oldukça önemli avantajlar elde etmişlerdir. Bununla birlikte yerli zincirler de dünyanın değişik yörelerine yatırım yapacak düzeye gelmişlerdir. Bu doğrultuda Türkiye’de de 1950’li yıllardan günümüze uluslararası otel gruplarının sayısı giderek artmaktadır. Yabancı gruplara ait otellerin Türkiye’ye ilk geleni Hilton (1955) olup aynı zamanda en hızlı büyüyenidir. Hilton ile başlayan yabancı yatırımlar zaman içerisinde diğer uluslararası grupların da Türkiye’ye gelmesine neden olmuştur. Yukarıdaki tabloda Türkiye’ye gelen ve Anadolu’ya yayılan otel grupları ile ilgili bilgiler yer almaktadır (Akyüz, 2008; Resort Dergisi, 2012).

Tablo incelendiğinde Türkiye’de en büyük kapasiteye sahip grup 21 tesis ve 5519 oda ile Hilton Worldwide’dır. Hilton grubunu 16 tesiste bulunan 3394 oda kapasitesi ile Intercontinental izlemektedir. Dünyada ilk 10’da yer alan grup ve zincir otellerden (Tablo 1 ve Tablo 2) Carlson Rezidor, Choice ve ana vatani Çin olan Home Inns gruplarının, ayrıca Wyndham Hotel Grubuna ait Days Inn of America markalarının Türkiye’de (Tablo 3) tesisinin bulunmadığı görülmektedir.

### **ARAŞTIRMA**

Çalışmada Türkiye’ye ilk uluslararası grup olarak giren Hilton Worldwide’in, Türkiye’deki büyüme stratejileri örnek olay (durum analizi) şeklinde analiz edilmiştir. Örnek olay, araştırmacının nasıl ve niçin sorularıyla olgular üzerinde minimum kontrolü ile birlikte bir olayı veya olguyu derinlemesine incelemesi ve ilişkilerden yola çıkarak bir sonuca ulaşmasını sağlar. Örnek olay çalışmalarındaki temel amaçlardan biri olayı veya olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde ele almaktır (Yin, 1994). Bu amaçla Hilton Worldwide Türkiye Gelişme Müdürü ile elektronik posta yoluyla görüşülmüş, konuyla ilgili olarak hazırlanan 8 soru yapılandırılmış görüşme formu formatında kendisine Aralık 2012’de iletilmiştir. 22.01.2013 tarihinde gelen yanıtlar ve daha sonrasındaki bilgi güncellemeleri doğrultusunda Hilton Worldwide grubunun Türkiye genelindeki mevcut durumu ve büyüme stratejisi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak, "*Hilton Worldwide grubu Türkiye’de nasıl bir büyüme stratejisi uygulamaktadır?*" sorusu araştırmanın ana sorusu olarak belirlenmiştir. Ayrıca uluslararası otel grubu olan Hilton Worldwide’in Türkiye’deki faaliyetleri ve gelecek planları ise araştırmanın alt sorularını oluşturmaktadır. Araştırmanın ana sorusu, alt sorular, yazın taraması ve görüşme sonrasında analize tabii tutulan veriler doğrultusunda analiz ve değerlendirme aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır.



## Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

- **Uluslararası Otel Grubunun Büyüme Şekline Karar Verme Süreci:** Hilton Worldwide grubunun Türkiye pazarında büyümesinin nedenleri ve hangi büyüme şeklini tercih ettiğine yönelik iki adet soru sorulmuştur.
- **Uluslararası Otel Grubunun Farklı Markalarıyla Büyüme Şekli:** Hilton Worldwide grubunun son yıllarda Türkiye’de neden değişik markalarla büyüme stratejilerini uyguladığı ve Türkiye pazarında tüm markalarının olup olmadığına yönelik iki adet soru sorulmuştur.
- **Uluslararası Otel Grubunun Otel Sözleşmelerine İlişkin Detayları:** Genel olarak sözleşmelerin süresi, yenilenme dönemleri ve sözleşme başlıklarının neler olduğu, Türkiye pazarında sözleşmesi feshedilen tesislerin olup olmadığı sorulmuştur.

### Hilton Worldwide Grubuna İlişkin Genel Bilgiler

Conrad Hilton tarafından 1919 yılında kurulan Hilton, uluslararası piyasaya giren ilk grup otellerden birisidir. ABD'nin o zaman içinde bulunduğu ekonomik krizden de faydalanarak çok hızlı bir şekilde büyümüş, 1954’de Statler otel zincirini 111 milyon dolara satın alarak ABD’nin en büyük grubu haline gelmiştir (Lundberg, 1984). Günümüzde Hilton Worldwide olarak bilinen grubun bünyesinde Conrad Hotels, Doubletree Hotels, Guest Suites, Resorts and Clubs, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn, Hampton Inn and Suites, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacations Club ve Homewood Suites by Hilton gibi markalar bulunmaktadır. Hilton Worldwide’ın tarihi gelişimi açısından önemli aşamalar aşağıda sıralanmıştır (Hilton Worldwide, 2012):

- **1919** Hilton otelcilik sektörüne 1919 yılında Texas’ta Mobley Oteli satın almasıyla girdi.
- **1925** Hilton adını taşıyan ilk otel Dallas’ta açıldı.
- **1943** New York’taki Roosevelt ve Plaza Otellerinin satın alınmasıyla Amerika Birleşik Devletleri’nden kıtaya yayılan ilk otel grubu oldu.
- **1946** Hilton Corporation kuruldu.
- **1955** İkinci Dünya Savaşı’nın ardından Türkiye’deki ilk modern oteli İstanbul’da açıldı.
- **1964** Conrad Hilton’ın başkanı olduğu Hilton International adında ayrı bir şirket kuruldu.
- **1967** Trans World Airlines, Hilton International ile birleşti.

### Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak

- **1969** İlk Doubletree Oteli açıldı.
- **1982** Conrad Hilton markası kuruldu.
- **1984** İlk Embassy Suites Kansas City-Overland Park'ta açıldı.
- **1984** İlk Hampton Inn Memphis, Tennessee'de açıldı.
- **1987** Hilton Honors sadakat programı oluşturuldu.
- **1989** İlk Homewood Suites Oteli Omaha, Nebraska'da açıldı.
- **1989** Hampton Otelleri %100 müşteri memnuniyeti garantisi veren ilk otel işletmesi oldu.
- **1990** Hilton Garden Inn markası açıldı.
- **2002** Hilton Worldwide Resort piyasaya girdi.
- **2006** Hilton Hotel Corporation ile Hilton International birleşerek, Hilton portföyü genişletildi.
- **2007** Hilton Hotel Corporation The Blackstone Group ile birleşti.
- **2009** Hilton Hotel Corporation adını ve logosunu değiştirerek Hilton Worldwide oldu.
- **2011** Home2 Suites açıldı.

### Hilton Worldwide Grubunun Büyüme Şekline Karar Verme Süreci



**Şekil 1: Hilton Worldwide Grubunun Avrupa-Afrika Bölgesi İçin Stratejik Pazarları**

**Kaynak:** Hilton Worldwide Türkiye Gelişme Departmanı, 2012.

Hilton Worldwide grubu Türkiye'yi; Rusya, Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT), Türki Cumhuriyetler, Doğu Avrupa ve Afrika ile birlikte Ortadoğu'yu da kapsayan geniş bir coğrafya içerisinde ele almaktadır. Grubun diğer iki ana coğrafi bölgesi ise Amerika kıtası ve Asya-Pasifik olarak tanımlanmaktadır. Haritada Avrupa-Afrika için belirlenmiş stratejik öneme sahip bölgeler yer almaktadır. Hilton Worldwide büyüme

### Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

hedeflerini yıllık olarak bölgeler bazında belirlemektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin de içinde bulunduğu bölgeye ilişkin olarak stratejik pazar değerlendirmesi Şekil 1'de yer almaktadır.

Hilton Worldwide grubu gayrimenkul yatırımı yapan bir şirket olmayıp, yönetim sözleşmesi ya da franchising sağlayan bir gruptur. Öncelik verilen pazarlar haritada koyu renkle gösterilmiş olup, Türkiye ile birlikte stratejik önem arz eden ülkeler Almanya, Rusya, İtalya, İspanya, İngiltere, Romanya ve Polonya'dır. Türkiye'nin gelişmekte olan ülkeler arasında öne çıkışı, gelişen ekonomisi, istikrarlı büyüyen bir pazara sahip oluşu ve otel stoğundaki açık, diğer tüm uluslararası otel markaları gibi Hilton'u da bu pazarda büyümeye yönelik stratejiler uygulamaya yönlendirmiştir. Ayrıca Hilton Worldwide'ın 1955 yılında Hilton İstanbul ile girdiği Türkiye otel pazarındaki tecrübesi, bilgisi ve sahip olduğu insan kaynakları da büyüme stratejisinde grup için önemli birer avantajdır.

**Tablo 4: Hilton Worldwide Grubunun Türkiye'de Büyüme Şekilleri**

FAALİYETTE OLANLAR (%)		FAALİYETE GEÇECEK OLANLAR (%)	
FRANCHİSE	YÖNETİM SÖZLEŞMESİ	FRANCHİSE	YÖNETİM SÖZLEŞMESİ
40.1	59.9	37.4	62.6

**Kaynak:** Hilton Worldwide Türkiye, 2012.

Türkiye genelinde franchising ve yönetim sözleşmesi biçiminde büyüyen Hilton grubu yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ağırlıklı olarak yönetim sözleşmesini tercih etmektedir. Şirket kültürü açısından bakıldığında Hilton grubu yönetim sözleşmesi ile çalışmayı tercih eden bir yapıya sahipken, franchising sistemi sektörün alışageldiği alternatif bir iş modelini oluşturmaktadır. Türkiye pazarında, gelişim stratejisine bağlı olarak her proje için her iki yönetim biçimine de prensip olarak açık bulunmaktadır. Seçim konusunda yatırımcının tercihleri daha çok belirleyici olmakla beraber, uluslararası standartlarda (markalı) tecrübesi olmayan işletmecilere franchising modeli önerilmemektedir. Bu doğrultuda tecrübesi yeterli olmadığı halde franchising sistemi ile çalışmak isteyen yatırımcılar için ön koşul konularak, grup tarafından onaylanacak bir bağımsız işletme şirketi ile anlaşması istenmektedir. Böylece otel yönetiminin bu şirket üzerinden yürütülmesi, önerilen projenin büyüme stratejisine uygunluğu açısından verilecek kararda etkili olmaktadır.

### Hilton Worldwide Grubunun Farklı Markalarıyla Büyüme Şekli

Türkiye’de 1955 yılında İstanbul Hilton ile faaliyetlerine başlayan grubun şu anda sahip olduğu oteller, bunların bulunduğu iller ve tesislerin oda sayıları aşağıda görülmektedir.

**Tablo 5: Türkiye Genelinde Yer Alan Hilton Otellerinin Bulunduğu İller ve Oda Sayıları**

Marka	Tesis Sayısı	Bulunduğu İller	Oda Sayısı
Hilton	10	Adana, Ankara, Muğla (2), Bursa, İstanbul (2), İzmir, Kayseri, Mersin	3100
Doubletree by Hilton	6	İstanbul (3), Ankara, Nevşehir, Aydın	1068
Hampton By Hilton	2	Ordu, Bursa	184
Hilton Garden Inn	5	Şanlıurfa, İstanbul, Mardin, Kütahya, Konya	880
Conrad	1	İstanbul	590
Toplam	24	15 Farklı İl	5822

**Kaynak:** Hilton Worldwide Türkiye, 2012.

Türkiye'nin ilk 5 yıldızlı oteli Hilton İstanbul ile faaliyetine başlayan grup günümüzde 5 farklı marka ve 24 otel ile hizmetini sürdürmektedir. Grubun Türkiye genelindeki toplam oda sayısı 5822 olup coğrafi açıdan ağırlıklı olarak Marmara ve Ege bölgelerinde yatırımlar yoğunlaşmışken, yeni açılan ve açılacak tesisler ile ülke geneline yayılacaklardır (Tablo 6).

**Tablo 6: Türkiye Genelinde Açılacak Hilton Grubu Otellerinin Bulunduğu İller ve Oda Sayıları**

Marka	Tesis Sayısı	Bulunduğu İller	Oda Sayısı
Hilton	3	İstanbul (2), Antakya	1346
Doubletree by Hilton	1	Malatya	157
Hampton By Hilton	6	Tekirdağ, İstanbul (2), Rize, Gaziantep, Samsun	715
Hilton Garden Inn	10	İstanbul (5), Erzincan, Bursa, Diyarbakır, Ankara, Trabzon	1697
Toplam	20	12 Farklı İl	3915

Açılacak tesislerin sayısı 20 olup, gruba üye otellere toplam 3915 oda ilave olacaktır. Hilton grubu tarafından Türkiye stratejik pazar olarak belirlendiği için lüks sınıftan ekonomik sınıfa kadar tüm alt markalarda büyüme hedeflenmektedir. Bu markalar;

- Lüks Sınıf: Waldorf-Astoria, Conrad

## Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği

- Üst Sınıf: Hilton, Double Tree
- Orta Sınıf: Hilton Garden Inn
- Ekonomik Sınıf: Hampton by Hilton'dur.

Tüm alt markaları ile Türkiye pazarında büyümeyi hedefleyen grubun Türkiye'de bulunmayan tek markası Waldorf-Astoria'dır. Diğer taraftan Hilton grubu Türkiye'de farklı markalarla aynı şehirde de bulunabilmektedir. İstanbul, Ankara ve Bursa gibi talebin daha çeşitli ve görece yüksek olduğu pazarlarda ekonomik gelir düzeyi farklı müşterilere, farklı markalarla hizmet vermektedir. Bunun dışında şirket stratejileri gereği henüz uluslararası pazarlara açılmamış olan Hilton Grand Vacations, Embassy Suits, Homewood Suits by Hilton ve Home2 Suits by Hilton markaları diğer ülkeler gibi Türkiye'de de mevcut büyüme planına dahil edilmemiştir. Hilton Worldwide grubu Türkiye pazarını stratejik olarak üçe ayırmaktadır:

- İstanbul: Tüm markaların geliştirilmesi için uygun olduğu düşünülmektedir.
- Türkiye'de bir milyon ve üzeri nüfusa sahip bulunan İstanbul dışındaki 23 şehir ve büyükşehir statüsündeki kent, grubun ilgi alanındadır.
- Doğrudan tatil amaçlı hizmet veren kıyı bölgeler de büyüme hedefleri arasındadır. Bu alanlar İzmir, Aydın, Muğla ve Antalya illerinde yoğunlaşmaktadır. Kıyı bölgelerde sezon uzunluğu ve sezon dışı zamanlarda toplantı ve fuar benzeri gelir potansiyeli özellikle dikkate alınmaktadır.

Hangi bölgede yer alırsa alsın tüm sınıflardaki otel yatırımları ile ilgili fırsatlar grup tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme yapılırken;

- Konum,
- Görünebilirlik ve erişilebilirlik,
- Konaklama talebi yaratacak; ulaşım, ticaret ve sanayi sektörüne yönelik ve hastane ile üniversite benzeri devlet yatırımları,
- Turistik ziyaretçi potansiyeli

ele alınmakta ve bölgedeki mevcut otel sayısı, yapılması planlanan diğer otel yatırımları ve mevcut otellerin ticari performansları dikkate alınmaktadır. Grup tarafından yapılan sözleşmelerde yatırımcının önerdiği arazi ya da binanın fiziki yeterliliği ve seçilen marka standartlarına uyumu, bir diğer belirleyici faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Doğru pazar için uygun markayı seçmek ve ideal oda sayısı ve tesisi belirlemek için yatırımcıya gerekli teknik destek grup tarafından sağlanmakta, pazarın

## **Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

objektif olarak değerlendirilebilmesi için potansiyeli yüksek projelerde yatırımcılara bağımsız pazar araştırması yaptırmaları da önerilmektedir. Böylece yatırımcının, yapacağı yatırımın verimliliği konusunda önceden bilgi sahibi olması beklenmektedir. Ayrıca yatırımcıyla üzerinde anlaşılan proje için, grubun kendisi de fizibilite çalışması yapmaktadır.

### **Hilton Worldwide Grubunun Otel Sözleşmelerine İlişkin Detaylar**

Hilton grubunun yönetim sözleşmesi ya da franchising için öngördüğü şartlardan biri sözleşme süreleridir. Yatırımcı farklı bir talepte bulunmaz ise minimum süre yönetim sözleşmesi için 20+10+10 (2 kez 10 yıllık uzatma opsiyonu), franchise için 22 yıldır. Daha kısa süreler için sözleşme yapmak Hilton geliştirme bölümünün değerlendirme ve kararına bağlı bulunmaktadır. Grup tarafından yapılan sözleşmenin ticari şartları niyet mektubu aşamasında belirlenmekte, geri kalan metin taraflar arasındaki hukuki ilişki ve işleyişe göre oluşturulmaktadır. Genel ticari hizmet sözleşmesi koşullarını kapsayan bu sözleşmeler, İngiliz hukuku ve kanunları çerçevesinde tasarlanmaktadır. Türkiye'ye özel damga vergisi sorumluluğu dışında ilave bir şart aranmamakla birlikte, projenin özelinde tanımlayıcı çeşitli maddeler eklenmektedir.

Hilton tüm dünyada, farklı otel sınıflarında büyüme stratejileri uygulamakta, diğer sektörlerdeki benzer bir biçimde otelcilikte de farklı müşteri tiplerinin ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış özelliklere sahip markalarla hizmet sunduğundan sözleşmede taraflara fesih hakkı tanınmamaktadır. Fesih ancak tarafların sözleşmeyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmemesine bağlı olarak yer almaktadır.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler uluslararası seyahatlere katılan ve sayıları giderek artan turistlere hizmet verebilmek için fırsatlar aramışlardır. Özellikle büyük ölçekli otel işletmeleri farklı bölgelerdeki turizm pazarlarında güçlü biçimde yer alarak uluslararası turizm pazarından daha fazla pay almak istemişlerdir. İşgücü, arsa ve yatırım maliyetleri düşük olan gelişmekte olan ülkeler ise bu işletmeler için gelişmiş ülkelere kıyasla tercih sebebi olmuştur (Clarke ve Chen, 2007; Cunill ve Forteza, 2010; Gee, 2008; Mutlu, 2008).

Dünya genelinde işletme gruplarının büyümelerinin sürmekte olduğu ancak bunun yüzdesel değerinin kısmen düşük kaldığı görülmektedir. Dünya turizm hareketlerinde genel ekonomik parametrelere paralel olarak payını hızla artıran Çin, hem ilk on

## **Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri: Hilton Worldwide Türkiye Örneği**

içerisindeki yerini yukarıya çekerken, hem de uluslararası otel grupları içerisinde çift haneli büyüme rakamlarına ulaşmıştır.

Gelişmekte olan ülkelerde artan potansiyelin yanında, Türkiye'nin bölgesel konumu ve artan turizm hareketlerine paralel olarak gelişme göstermesi Hilton grubunu bu pazarda büyümeye yönelik stratejiler uygulamaya yönlendirmiştir. Uluslararası grubun yönetim sözleşmesi ağırlıklı bir büyüme stratejisini benimsemiş olması ve franchise verirken ise uluslararası otel yönetimi deneyimi olma önkoşulunu araması işletmenin standart hizmet kalitesi ve performansını koruması açısından önemlidir.

Sonuç olarak son yıllarda dünya genelinde yaşanan ekonomik kriz ortamına rağmen, Türkiye ekonomisinin bu durumdan diğer bölgelere göre daha az etkilenmesi, gelişen turizm potansiyeli ile birlikte ele alındığında Hilton grubunun Türkiye pazarına önem vermesi şaşırtıcı değildir. Grubun son dönemde hizmete açtığı ve açacağı tesisler, kapasiteleri ve nitelikleri değerlendirildiğinde Türkiye'de üst ve orta sınıf segment ağırlıklı büyümeyi tercih ettiği söylenebilir.

### **KAYNAKÇA**

- Akyüz, S. (2008). Çokuluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argarwal, S. ve Ramaswami, S. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationality Factors. *Journal of Business Studies*, 23, 1-27.
- Brookes, M. ve Roper, A. (2010). The impact of entry modes on the organisational design of international hotel chains. *Service Industries Journal*, 30(9/10), 1499-1512.
- Clarke, A. ve Chen, W. (2007). *International Hospitality Management Concept and Cases*. Elsevier.
- Cunill, M.O. (2006). *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices By Leading Companies*. NY: Taylor and Francis.
- Cunill, M.O ve Forteza, M.C. (2010). The Franchise Contract in Hotel Chains: A Study Of Hotel Chain Growth and Market Concentrations. *Tourism Economics*, 16(3), 493-515.
- Çimen, H. (2006). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İşgörenleri ile İlgili Değerlendirmeleri: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

**Selcen Seda Türksoy, Sonay Kaygalak, Nilüfer Koçak**

- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Das, V. ve DeGroot, P. (2008). Globalisation in Hotel Chains. Case Study: Profile Of The Belgian Business Traveller. İndirilme Tarihi: 29 Aralık 2012, <http://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/10622/2/HotechainsLiegefinal.pdf>
- DeRoos, J.A. (2010). Hotel Management Contracts – Past and Present. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 68-80.
- Gee, Y.C. (2008). International Hotels Development and Management. American Hotel&Lodging Educational Institute.
- Hilton Worldwide (2012). İndirilme Tarihi: 29 Aralık 2012, <http://www.hiltonworldwide.com/about/history>
- Hilton Worldwide Türkiye (2012). İndirilme Tarihi: 29 Aralık 2012, <http://www.hilton.com.tr/tr/>
- Hospitality World Ranking (2013). İndirilme Tarihi: 21 Nisan 2013, <http://hospitality-on.com/Exclusive-MKG-Hospitality-World-ranking-2013-of-hotel-groups-and-brands>
- Erkutlu, H. ve Eryiğit, S. (2001). Uluslararasılaşma Süreci. Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 3, 149-164.
- Kanbir, H. (2010). Bir Kazan- Kazan Yaklaşımı Olarak Franchising ve Pazar Başarısındaki Rolü. Varinli, İ. ve Çatı, K. (Der.), Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler (ss. 479-501). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşluvan, Z. ve Eren, D. (2009). Türkiye'deki İç Turizm Yapısı ve Gelişimi. Çavuş, S., Ege, Z., Çolakoğlu, O.E. (Der.), Türk Turizm Tarihi Yapısal ve Sektörel Gelişim. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2012). Yatırım ve İşletmeler Müdürlüğü Yayınları. İndirilme Tarihi: 07 Ekim 2012, <http://www.ktbyatirim.isletmeler.gov.tr/TR,9869/turizm-geliri-ve-gideri-gsmh-ve-gsyih-ihracat-ve-ithala-.html>.
- Léon-Darder, F., Villar-Garcia, C., Pla-Barber, J. (2011). Entry Mode Choice in the Internationalisation of the Hotel Industry: A Holistic Approach. *The Service Industries Journal*, 31(1), 107-122.
- Lundberg, D. (1984). *The Hotel & Restaurant Business* (4th Ed.) New York: Van Nostrand Reinhold Co.
- Met, Ö. (2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 111-138.
- Mutlu, E.C. (2008). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.



**Uluslararası Otel İşletmelerinin Büyüme Stratejileri:  
Hilton Worldwide Türkiye Örneği**

- Pineda, J.M. ve Hurtado, J.M. (2012). Issues About the Internationalization Strategy of Hotel Industry by Mean of Francihising. *International Journal Business and Social Sience*, 3(6).
- Pla-Barber, J., Léon-Darder, F. ve Villar, C. (2011). The Internationalization of Soft-Services: Entry Modes and Main Determinants in the Spanish Hotel Industry. *Service Business*, 5(2), 139-154.
- Quer, D., Enrique, C. ve Andreu, R. (2007). Foreign Market Entry in the Hotel Industry: The Impact of Country – and Firm-Spesific Factors. *International Business Review*, 16, 326-376.
- Resort Dergisi (2012). Zincir ve Grup Oteller. Sayı 117.
- World Tourism Organisation WTO (2012). Highlights. İndirilme Tarihi: 07 Ekim 2012, [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr\\_1.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enhr_1.pdf).
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications.

## OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK UYGULAMALARI: ANTALYA İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ

Hanım Kader ŞANLIOZ ÖZGEN\*

### ÖZET

Pazar yönlülük anlayışının, 1950'li yıllardan itibaren gelişmesine karşılık, bu anlayışın kilit bileşeni olan müşteri yönlülük yaklaşımının araştırmalara konu olması 1990'lı yılları bulmuştur. Tüketiciyi odak noktası olarak belirleyen müşteri yönlülük, birçok sektörde ürün ve hizmet üretimi süreçlerinin bu doğrultuda planlanması ve uygulanmasına öncülük etmiştir. Bu çalışmanın amacı, müşteri yönlülük yaklaşımının otel hizmetlerindeki yansımalarını tespit etmektir. Yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu ile toplanan veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmanın sonucunda, otellerin müşteri yönlülüğünü gösteren sekiz ortak özellik tanımlanmış olup, kapasite kullanımı, memnuniyet ölçme sistemleri ve kişiye özel hizmet anlayışı boyutlarında çeşitli uygulamalar gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** *Müşteri Yönlülük, Beş Yıldızlı Oteller, Antalya*

## CUSTOMER ORIENTATION PRACTICES IN HOTEL ESTABLISHMENTS: THE CASE OF FIVE STAR HOTELS IN ANTALYA

### ABSTRACT

Being the key component of market orientation concept which has developed since 1950s, customer orientation has become a subject of research only in 1990s. Defining its focus as the consumer, customer orientation led the planning and implementations of products and service processes in many sectors according to this approach. The aim of this study is to identify the reflections of customer orientation approach on hotel services. The data was collected through a semi structured interview form constructed of open ended questions, and analyzed employing content analysis technique. As a result of the study, eight common features showing the customer orientation have been identified in hotels. Another finding of the study is that hotels effectuate various implementations in the dimensions of capacity using, satisfaction measurement systems and personalized service approach.

**Keywords:** *Customer Orientation, Five Star Hotels, Antalya*

---

\* Özyeğin Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Otel Yöneticiliği Bölümü,  
İstanbul, E-posta: hksanlioz@gmail.com

## **GİRİŞ<sup>1</sup>**

Modern pazarlama anlayışının gelişimiyle ortaya çıkan pazar yönlülük ve onun kilit bileşeni olan müşteri yönlülük; işletmelerin strateji, planlama ve uygulamalarını müşterilerin talep ve beklentilerini dikkate alarak tasarlamalarını gerektirmiştir. Tüm sektörleri etkileyen bu gelişme, konaklama sektöründe de izlenmiş ve müşteri memnuniyeti başta olmak üzere davranışsal, örgütsel ve rakipleri temel alan açılardan araştırma ve uygulamalara konu olmuştur.

Bu çalışma, müşteri yönlülüğün otellerdeki yönetim anlayışına yaptığı etkileri ve ne şekilde uygulama alanı bulduğunu nitel araştırma teknikleri kullanarak derinlemesine incelemek amacıyla 2011 yılı son çeyreğinde yürütülmüştür. Antalya ili sınırları içinde yer alan, Tablo 1’de detayları görülen tur operatörleri müşteri memnuniyeti analizleri ve web yorum portallarındaki puanlamalara göre en yüksek müşteri memnuniyeti derecesine sahip otellerin satış ve pazarlama üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek, müşteri yönlülük anlayışının yansımaları tespit edilmiştir. Toplam 22 kişi ile yürütülen görüşmeler sonucunda Antalya ilinde yer alan 29 otel işletmesini kapsayan bir örneklem grubundaki müşteri yönlülük uygulamaları ile ilgili veri toplanmıştır.

Görüşme ile elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada öncelikle yöneticilerin müşterilerini nasıl tanımladıkları sorgulanmış, daha sonra puanlamalara göre müşteri yönlü oldukları tespitinden yola çıkılarak ortak özellikleri belirlenmiştir. Buna göre, otellerin müşteri yönlülüğü otel hizmetlerinde ne şekilde uyguladıkları incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, bu otellerle ilgili sekiz özellik belirlenmiştir. Bunlar, güven ve istikrar, uzun vadeli bakış açısı, tüm ekibin sorumluluğu, şeffaf iletişim ve üst yönetimin etkisi, çalışan memnuniyeti, beklentileri aşma anlayışı, ödüller ve ürün bilgisine sahip satış-pazarlama çalışanları olarak bulgulanmıştır. Bir sonraki aşamada, müşteri yönlü uygulamaların, kapasite kullanımı, memnuniyet ölçme sistemleri ve kişiye özel hizmet yaklaşımları etrafında tasarlandığı belirlenmiş ve bu uygulamalar örneklendirilmiştir.

---

<sup>1</sup> Bu makale yazarın yüksek lisans tezinden çıkarılmıştır. Yazar, çalışmanın yapılması sırasında danışman olarak yönlendirmeleri ile destek veren Prof. Dr. Şafak AKSOY’a ve görüşleriyle destek veren diğer Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerine teşekkür eder.

## Otel İşletmelerinde Müşteri Yönlülük Uygulamaları

### MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK

Müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve işlevler arası eşgüdümle birlikte pazar yönlülük anlayışının davranışsal bileşenlerinden biridir (Narver ve Slater, 1990). Narver ve Slater (1990), sürdürülebilir kârlılık ve işletme performansı için, bu bileşenler tarafından ortaya koyulan sonuçların işletmenin uzun dönem varlık göstermesi ve kârlılığına etki edeceğini belirtmişlerdir. Müşterilerin ve rakiplerin mevcut durumları yanında, belli bir dönem içerisinde gelecekte de ortaya çıkabilecek davranış değişikliklerini dikkate almayı; örgütün kaynak ve işlevlerini bu değişikliklere göre yönlendirmeyi temel alan bulgularını açıklamışlardır. Tüm bu bulguların esas noktası ise sürdürülebilir müşteri değeri yaratmaktır.

Jaworski ve Kohli (1990) de pazarlama kavramının uzun dönem kârlılık amacı üzerinde durarak, müşteri ve örgüt içi işbirliğini temel alan bulgular ortaya koymuşlardır. Jaworski ve Kohli, Narver ve Slater'ın ana hatları ile ortaya koydukları pazar yönlülük bileşenlerini, yaptıkları çalışmalarda daha detaylı ve kurgusal olarak açıklayan bulgular elde etmişlerdir. Pazar yönlülüğün örgüt içerisindeki yeri ve anlayışı üzerinde yoğunlaşarak, örgüt içi uygulamalara dikkat çekmişlerdir; buna göre müşterilere yönelik kurumsal bilgi oluşturulması, bilgi paylaşımı ve bilgilerin etkili kullanımı olarak anlaşılan pazar yönlülüğün etkinliği, çalışanların katılımı ve memnuniyeti, üst yönetimin sorumluluk alması, işlevler arası iletişim ve örgütsel yapı ile ilişkilidir. Ayrıca pazar yönlülüğün sonucu olarak algılanan kârlılık, örgüt dışında bulunan ve tüm pazarı etkileyen teknoloji, eğilimler ve rekabet yoğunluğundan da etkilenmektedir.

Day'e göre (1990) pazar yönlülük, temel olarak müşteri yönlülük demektir; ancak müşteriler yanında rakipler bazında da çalışmalar yapılması ile kurumsal kârlılık ve çıkarlara uygun sonuçlar üretilebilecektir. Bir başka deyişle müşteriyi anlamak ve bilmek, aynı zamanda rakipleri de anlamayı ve bilmeyi gerektirir. Day (1990), çalışmalarında öncelikle müşterilere ve çalışanlara dair inanç ve değerleri temel alan bir örgüt kültürü oluşturup, örgüt yapılanmasını buna göre kurmayı önermiştir. Daha sonra strateji ve planlamalarla ilgili faaliyetler ele alınmalıdır. Day'in en önemli bulgularından biri de, kârlılığın pazar yönlülük performansını gösteren tek unsur olmaması, işletmenin pazara ve müşteriye dair bir takım edinimlerinin de performans ölçütü olarak kullanılmasıdır.

## Hanım Kader Şanlıöz Özgen

Her üç yaklaşımın ortak noktası, ana girdi olarak müşterileri ve onlarla ilgili bilgileri kabul etmeleridir (Day, 1990; Jaworski ve Kohli, 1990; Narver ve Slater, 1990). Müşteri yönlü işletmelerde, müşteriler örgüt yapısının en üst düzeyinde yer alır (Şekil 1) ve müşterinin gereksinimlerini anlayıp giderme, örgütün öncelikleri arasındadır. Müşteri yönlülükte, işletmenin ürün veya hizmetinin piyasaya sunumuna kadar, üretim ve hizmetlerin her sürecinde müşterilerin beklenti ve gereksinimleri dikkate alınmaktadır.



**Şekil 1: Modern Müşteri Yönlü Örgütlenme Şeması**

**Kaynak:** Kotler, 2003: 23

Müşteri yönlülük, bir işletmenin rakipleri ve iç paydaşları ile dinamik etkileşimler kurarak, üretim ve hizmet süreçlerinin tüm aşamalarında müşteri için üstün değer yaratması ve bunu rakiplerinden daha iyi yapması gerekliliğidir. Bu bağlamda, uzun döneme yayılmış rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli bir kaynaktır (Seyedian ve Luo, 2004).

Day, Parasuraman, Rust, Shah ve Staelin (2006), müşteri yönlü işletmelerin strateji oluştururken, vizyon, yönelim, ürün konumlandırma, örgütsel yapı, örgütsel odak, performans ölçüleri, yönetim ölçütü, satış yaklaşımı ve müşteri bilgisi oluşturma aşamalarında sürekli olarak müşterilerini odak noktası olarak aldıklarını ifade etmişlerdir. İşletmeler müşteri yönlü strateji planlamaya karar verdiklerinde, aşağıda özetlenen faaliyetleri gerçekleştirmektedirler (Davenport, Harris ve Kohli, 2001):

- Müşterileri bölümlendirme ve her bölümdeki gereksinimleri tespit etme,

### Otel İşletmelerinde Müşteri Yönlülük Uygulamaları

- Müşterileri önceliklendirme,
- Müşterilerin beklentilerine ve tercih ettikleri satın alma kanallarına yönelik bilgi toplama,
- Müşteri bağlılığı yaratma,
- Mevcut ürünleri müşterilerin kullanım şekillerine göre geliştirme,
- Ürün ve pazar çeşitlendirme,
- Çapraz satış olanakları geliştirme.

Müşteri yönlü strateji kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin hizmet sektörü ve otel işletmelerinin hizmet süreçlerine de etki ettiği gözlemlenmektedir (Davenport vd., 2001).

### HİZMET SEKTÖRÜ VE OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ YÖNLÜLÜK

Konaklamanın bir alt dalı olduğu hizmet sektöründe müşteri yönlülük, Kotler, Bowen ve Makens (2010) tarafından pazarlama karması olarak bilinen 4P anlayışının, 4C olarak uyarlanması ile ifade edilmiştir. Bunun nedeni, müşteri değeri ve ilişkilerinin önemli olduğu bir dönemde, müşterinin bakış açısından hizmeti tanımlama gereğidir. Bu tanıma göre 4C, ürün yerine müşteriye en uygun çözümü (*customer solution*), fiyat yerine hizmetin müşteriye maliyetini (*customer cost*), tutundurma yerine iletişimi (*communication*) ve dağıtım yerine uygunluğu – müşterinin hizmete kolay erişimini (*convenience*) kastetmektedir. Diğer yandan, konaklama sektöründe ise müşteri yönlülük, hizmet-kâr zincirindeki çalışan memnuniyetinin, müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerindeki olumlu etkisinin ortaya çıkmasıyla, çalışanları da kapsayan bir kavram haline gelmiştir (Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlesinger, 1994). Bunun nedeni, çalışanlar tarafından oluşturulan hizmet kalitesinin konaklama deneyiminin yaratılması üzerindeki etkisidir. Konaklama sektöründe, müşteri yönlülüğü gösteren en önemli uygulamalardan biri, müşteri memnuniyeti ölçümleridir. Kotler vd. (2010), bu uygulamaların rakiplerin durumlarının da dikkate alınarak yapılması gerektiği üzerinde durmuşlardır. İşletmeler müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla, şikayet ve öneri yönetimi, anketler, gizli müşteri, kaybedilmiş müşteri analizi gibi araçlardan yararlanmaktadırlar (Solo, Schlossberg ve Verity'den aktaran Kotler vd., 2010).

Otel işletmelerinin tercih ettiği bir diğer müşteri yönlü uygulama ise, sadakat programlarıdır (Kotler vd., 2010). Bu noktada üzerinde durulması gereken en önemli tespit sadık müşterilerin, memnun

## Hanım Kader Şanlıöz Özgen

müşterilerden daha fazla getirisi olduğudur. Tesise tekrar gelmeyecek olan ve aldığı hizmetle ilgili çevresine hiçbir olumlu yorum yapmayan memnun müşterilerden hiçbir kazanç elde edilemez. (Kotler vd., 2010). Bununla beraber, sadık müşterilerin, tesise tekrar gelerek ya da ilettiği olumlu yorumlarla yeni müşteriler kazandırarak lüks bir otelde yaklaşık 100.000 dolar net değeri olabilmektedir; bu durumda yönetime düşen taktiksel görev, sadık müşteri olma potansiyeli olan kişileri tespit ederek, bu kişiler üzerinden değer yayılımı fırsatları yaratmaktır (Kotler vd., 2010). Hochgraefe, Faulk ve Vieregge (2011) tarafından İsviçre'deki otellerde konaklayan müşterilerin sadakat algısı ile ilgili yapılan bir araştırmada, otelin konumu ve çalışanların hizmet kalitesinin müşterilerin otel markasına sadık kalmasını etkileyen en önemli faktörler olduğu ortaya koyulmuştur. Bununla beraber, müşterilerin sadakat düzeyleri otelde konaklama süresi uzadıkça artmaktadır. Her ne kadar bu çalışma, tesiste tekrar kalışların sayısı konusunda bazı şüpheler tespit etse de (ilk kalıştan hemen sonraki kalış, sadık müşteri davranışıdır; ancak aynı müşteri ikiden fazla tekrarlayan sayılarla gelirse sadık müşteri olarak kabul edilmelidir), farklı harcama potansiyelindeki müşterilere özel ilgi ve önerilerle yaklaşıldığında, sadakatlerinin kazanılabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, müşteri yönlülük anlayışının otellerdeki uygulamalara yansımalarını tespit etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmanın ana sorusu "Antalya'daki müşteri memnuniyeti düzeyi yüksek beş yıldızlı otellerde müşteri yönlülük anlayışı hizmetlere nasıl yansıtılmaktadır?" olarak oluşturulmuştur. Bu ana sorunun yanıtlarını araştırmak için aşağıdaki alt soruların kullanılması uygun görülmüştür:

- Otel yöneticileri müşterilerini nasıl tanımlamaktadırlar? Hangi özelliklerini kullanmaktadırlar?
- Müşteri yönlü otellerin özellikleri nelerdir? Otellerde gerçekleştirilen müşteri yönlü uygulamalar nelerdir?
- Oteller müşteri talep ve gereksinimlerini nasıl belirlemektedirler?

Araştırmanın evreni, Antalya ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdir. Otellerin, müşteri yönlü uygulamaları hakkında detaylı bilgi elde edebilmek için veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme tercih edilmiştir. Araştırma süreci, 2011 yılının son çeyreğinde gerçekleştiğinden, 2010 yılı verileri dikkate

## Otel İşletmelerinde Müşteri Yönlülük Uygulamaları

alınmıştır. Görüşmelerin yapılacağı oteller ise amaçlı örneklem tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Bu süreçte öncelikle Antalya'ya 2010 yılında en fazla yabancı turist gönderen ülkeler, Almanya, Rusya Federasyonu, Hollanda, Birleşik Krallık olarak tespit edilmiştir (AKTOB, 2010). Ayrıca yerli turistler de ilk sıralarda yer alan milliyetler arasında olduğundan, Türkiye de bu ülkeler içine dâhil edilmiştir. Ülkelerden sonra araştırmanın yürütüleceği otellerin belirlenmesi için aşağıdaki adımlar takip edilmiştir:

- Yüksek müşteri memnuniyeti derecelerinin, otellerin müşteri yönlü olduğu konusunda belirleyici bir unsur olabileceğinden yola çıkılarak, memnuniyet düzeyleri ölçüt olarak kabul edilmiştir.
- Söz konusu ülkelerden en fazla turist getiren tur operatörlerinin memnuniyet analizleri ve turistlerin otel değerlendirmelerini yoğun olarak yaptıkları web portalları belirlenmiştir.
- Ülkelere göre kullanılan ve memnuniyet düzeylerinin incelendiği araçların listesi ve açıklamaları Tablo 1'de belirtilmiştir. 2010 yılına ait derecelendirmeler söz konusu araçlar taranarak bir araya getirilmiş ve her araçta memnuniyet sıralamalarına göre ilk 20 otel (puanlı araçlarda, aynı puanda birden fazla otel olabildiğinden ilk 30 otel) saptanmıştır.
- Bu araçların her birine göre memnuniyet düzeyleri en yüksek beş yıldızlı otellerden en az üç araçta belirlenen sıralamaya (ilk 20 ya da 30) girebilmiş oteller araştırma kapsamına alınmıştır.

**Tablo 1: Müşteri Yönlü Otellerin Belirlenmesinde Kullanılan Araçlar**

Pazar	Araç	Özellikleri
Almanya	TUI Holly ödülleri	Antalya iline 2010 yılında en fazla turist getiren tur operatörüdür (TÜROFED, 2011). Her yıl belli ölçütlere göre müşteri memnuniyeti analizleri yüksek çıkan dünya çapında ilk 100 otele TUI Holly ödülü vermektedir. Bu ödül TUI ile seyahat eden turistlerin tatil kararlarını vermelerini sağlayan önemli bir araçtır. 2010 yılında ilk 100 otel arasına Türkiye'den 20 otel girmiştir; 17 tanesi Antalya ilinde bulunmaktadır.
	Holidaycheck web portalı <sup>a</sup>	1999 yılında kurulmuş olan site, Alman turistlerin en fazla yorum yazdıkları, ziyaret ettikleri ve tatil kararlarını vermeden önce dikkate aldıkları web portalıdır. Günde ortalama 150.000 kişi tarafından ziyaret edilmektedir. Ayrıca her yıl dünyanın en iyi 99 otelini seçmektedir; 2010 yılında Türkiye'den 8 otel bu ödülü almıştır.



## Hanım Kader Şanlıöz Özgen

<b>Rusya Federasyonu</b>	Pegas Touristic müşteri memnuniyeti analizi	Antalya iline en fazla Rus – BDT vatandaşı turistleri getiren tur operatörüdür (TÜROFED, 2011). Sistematik olarak kullandıkları bir müşteri memnuniyeti ölçüm sistemleri yoktur; ancak Kalite ve Misafir İlişkileri Bölümü ile görüşülerek müşterilere en az sıkıntı yaşatan, en rahat çalıştıkları ve en az şikayet aldıkları tesislerin listesi alınmıştır.
	Teztour müşteri memnuniyeti analizi	Antalya iline en fazla Rus – BDT vatandaşı turistleri getiren ikinci tur operatörüdür (TÜROFED, 2011). Akdeniz Üniversitesi işbirliği ile yaptıkları bilimsel esaslara dayalı müşteri memnuniyeti sistemleri mevcuttur. 2010 yılı Antalya ili otelleri genel memnuniyet değerlendirmesi raporunda memnuniyet derecesi en yüksek olan oteller seçilmiştir.
	Tophotels web portalı <sup>a</sup>	Rusya’da en fazla ziyaret edilen ve yorum yazılan turizm web portallarından biridir. Her yıl bu portaldaki derecelendirmelerine göre memnuniyet derecesi en yüksek 100 oteli belirleyerek ödüllendirmektedir. 2010 yılında bu listeye Türkiye’den 38 otel girmiş olup, bunların 37’si Antalya’da bulunmaktadır.
<b>Birleşik Krallık</b>	Thomas Cook memnuniyet analizleri	Antalya iline en yüksek sayıda İngiliz müşteri getiren tur operatörüdür (TÜROFED, 2011). Marque of Excellence adında bir müşteri memnuniyet ölçüm sistemi kullanmaktadır. 2010 yılı Antalya ili otelleri genel memnuniyet değerlendirmesi raporunda memnuniyet derecesi en yüksek olan oteller seçilmiştir.
	Trip advisor web portalı <sup>a</sup>	Dünyanın en büyük seyahat web portalıdır. 2000 yılında kurulmuş olup, 17 popüler seyahat web markası ile ayda toplam 50 milyon site ziyareti almaktadır. Sadece trip advisor sitesi aylık 40 milyon kişi tarafından ziyaret edilmekte, dünyanın 27 ülkesinden 20 milyon üyesi tarafından yazılmış yaklaşık 40 milyon tatil yorumu içermektedir. Her yıl yayınladığı en yüksek memnuniyet listesinde 2010 yılına ait sıralamadaki en yüksek memnuniyet dereceli oteller seçilmiştir.
<b>Türkiye</b>	Otel puan web portalı <sup>a</sup>	Türkiye’de en yüksek Türk turist hacmine sahip ETS Tur tarafından kurulan web yorum portalıdır. Bu sitede yer alan memnuniyet analizleri aynı zamanda ETS Tur’un bilimum reklamlarında da referans olarak yer almakta olup, Türk turistlerin tatil yerini seçmelerinde büyük rol oynamaktadır. 2010 yılında Antalya ilinden 15 otel, Altın, Gümüş ve Bronz Puan ödüllerine layık görülmüştür.
<b>Hollanda</b>	Zoover web portalı <sup>a</sup>	Başta Hollanda olmak üzere özellikle Avrupa’dan birçok müşterinin yorum yazdığı web portalıdır. Yaklaşık 1 milyon 400 bin yorum içermektedir. 43.000 varış noktasında yaklaşık 270.000 tesisle ilgili yorumlar bulunmaktadır. Bir seferde yaklaşık ortalama 30.000 kişi online olmaktadır.

a: Portallarla ilgili bilgiler, ilgili web sitelerinden derlenmiştir.

## Otel İşletmelerinde Müşteri Yönlülük Uygulamaları

### Veri Toplama

Belirlenen ölçütlere uyan 18 otel işletmesi örneklem olarak seçilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, bu otellerin üst düzey satış-pazarlama yöneticileri ile (toplam 19 kişi) gerçekleştirilmiştir. Bununla beraber, sektörde birikimleri ve deneyimleri ile takip edilen ve direktör konumunda çalışan üç üst düzey yöneticiyle de sonuçları karşılaştırmaya yönelik ek görüşmeler yapılmıştır. Sonuç olarak, araştırma sürecinde toplam 22 kişi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, bir işletmede yapılan hariç, kayıt cihazı ile kaydedilmiştir; bir görüşmede ise not tutulmak suretiyle kayıt alınmıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış şekilde görüşmecilerin iş yerlerinde yürütülmüştür. Yoğun çalışma temposu nedeniyle azami bir saatte bitirilmesi sağlanmıştır. Görüşmelerden ikisi daha uzun sürmüş, bir diğeri ise iki farklı zamanda olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilebilmiştir. Görüşmecilerden çalışmanın alt sorularını açık uçlu olarak yanıtlamaları beklenmiştir.

Çalışmanın sonuçları, kontrol ve teyit amaçlı olarak daha sonra görüşmecilere elektronik posta ile iletilmiştir. Görüşmecilerden elektronik posta ile gelen yanıtlar ve yanıt alınmayanlarla yapılan telefon görüşmeleri sonucunda, araştırma bulguları ile ilgili herhangi bir düzeltme veya güncelleme talep edilmemiştir. Sonuçların içeriği ile ilgili herhangi bir olumsuz geri dönüş alınmamış olup, dört görüşmeciden olumlu geri bildirim elde edilmiştir.

### Veri Analizi

Görüşmelerin kayıtları, araştırmacı tarafından deşifre edilerek bir hafta aralıkla iki defa kodlamaya tabi tutulmuştur. Görüşmelerden önce otellerin web siteleri ve görüşmeler sırasında alınan bilgilere göre, elde edilen verilerin Antalya ilinde bulunan 29 oteli kapsadığı bulgulanmıştır. Bu incelemelerde ve görüşmelerde elde edilen, örneklem kapsamındaki otellerin genel özellikleri ile ilgili veriler Tablo 2'de derlenmiştir. Bazı oteller, grup bünyesinde hizmet verdiklerinden görüşülen üst düzey satış pazarlama yöneticileri, bu grubun diğer illerdeki (Aydın, Muğla, İzmir) tatil otellerinden de sorumlu kişilerdir. Bu nedenle çalışmanın bulguları bu oteller için de geçerlidir. Bununla beraber, bazı grupların büyük şehir merkezlerinde de (İstanbul, Ankara) otelleri bulunmaktadır. Araştırma bulguları görüşmeciler sorumluluk konumunda olmadıklarından bu şehir otelleri için geçerli değildir.

## Hanım Kader Şanlıöz Özgen

**Tablo 2: Örneklem Kapsamındaki Otellerle İlgili Genel Bilgiler**

Genel hizmet ve operasyon	<p>Otellerin tümü 12 ay açıktır ve ultra her şey dâhil hizmet vermektedir. Bu hizmet kavramı, yaklaşık 24 saat yiyecek-içecek hizmetleri yanında, özel restoranlar, özel içkiler, oda servisi ve çeşitli eğlence-spor aktivitelerinin ücretsiz olarak sunulduğu hizmet içeriğini ifade etmektedir. (Grup otellerden Ege Bölgesi'nde bulunan çoğu tesisler sadece yaz sezonunda hizmet vermektedir).</p> <p><i>Otellerin buldukları beldeler:</i> Lara: 6 otel, Belek: 6 otel, Side: 4 otel, Kemer/Tekirova: 2 otel.</p> <p><i>Otellerin açılış yılları:</i> 1989 yılında bir; 1990 yılında bir; 1997 yılında bir; 2002 yılında bir; 2003 yılında bir; 2004 yılında bir; 2005 yılında altı; 2006 yılında bir; 2007 yılında dört; 2008 yılında bir otel.</p>
Otel operasyonları	<p>Yıllık ortalama doluluk oranı % 79,6 olup, Mayıs – Ekim ayları olarak kabul edilen yaz sezonu ortalama doluluk oranları ise % 90 ve üzeri düzeylerde seyretmektedir.</p> <p><i>Sahip oldukları oda ve yatak sayılarına göre:</i> Oda sayıları 300 – 700, yatak sayıları ise 750 – 1.400 arasında değişmektedir.</p> <p><i>Ait oldukları zincir içindeki oda sayılarına göre:</i> 5 otel, grubun en büyük oteli, 1 otel, grubun en küçük oteli, 5 otel, grubun 2. en büyük oteli, 4 otel, grubun 3. en büyük oteli.</p>

## BULGULAR

Kodlama sırasında görüşmeciler ilk isimlerine göre alfabetik sırayla numaralandırılmıştır. Bu kısımda yapılan atıflarda söz konusu numaralar kullanılmaktadır.

Araştırmanın ilk alt sorusu olan müşterilerin tanımı ile ilgili soruya, yöneticilerin verdiği yanıtlar benzeşmektedir. "Pazar" ya da müşteri kavramı ile öncelikle müşterilerin geldikleri ülkeler ya da milliyetler kastedilmektedir. En önemli ve ana müşteri bölümlendirmesi ülkeler üzerinden oluşturulmuştur ve genel ifadeler bu doğrultuda kullanılmakta, planlamalar ise ülke vatandaşlarının gereksinimleri ve özellikleri temel alınarak yapılmaktadır. Sosyo-ekonomik statü, yaş grupları, sosyal yapı,

## Otel İşletmelerinde Müşteri Yönlülük Uygulamaları

belirgin konaklama gereksinimleri, müşterileri tanımlamakta ikincil olarak kullanılmaktadır. Bununla beraber yöneticilerin çoğu hedef kitlelerini üst gelir grubu, yüksek sezonda 30 yaş üstü çocuklu aileler, düşük sezonda ise üçüncü yaş grubu ile balayı müşterileri olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca sezonluk milliyetlere göre oluşan değişimler de yine hedef kitleyi tanımlamak için kullanılmaktadır.

Araştırma sonucunda, müşteri memnuniyeti derecelerinin yüksek olması itibarıyla müşteri yönlü anlayışa ve uygulamalara sahip olduğu tespit edilen otellerin yazındaki bulguları da destekler nitelikte ortak özelliklere sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu özellikler şu şekildedir:

- Güven ve istikrar: Otelcilik, emek yoğun bir faaliyet alanı olduğu için tüm paydaşlar nezdinde güven sağlanması önemli bir gerekliliktir ve bunun koşulu da verilen hizmet kalitesi ile bu kaliteyi yaratan çalışanların istikrarıdır. Bunun sonucu, kurumsal imaj da olumlu yönde etkilenmektedir.
- Uzun vadeli bakış açısı: Otellerin hizmete girmesinden daha önce hedef pazarların ve gereksinimlerinin belirlenmesi, ürün ve hizmet tasarımının bu beklentiler dikkate alınarak dikkatle yapılması, açılış yılından itibaren doluluk sorunları yaşanmamasını ve yıl boyunca belirli düzeyde seyretmesini sağlamıştır. Görüşmeci 15, bu konudaki görüşünü "*Uzun vadeli düşünüş ve planlama mutlaka olumlu sonuç verir*" şeklinde dile getirmiştir. Bir diğer otel ise, performansını sürdürülebilir kılmak ve bilimsel ölçütlerle izlemek amacıyla ilde bulunan üniversitenin kalite birimi ile iş birliği yaparak, süreçlerini bu yönde tasarlama çalışmalarını yürütmektedir.
- Tüm ekibin sorumluluğu: Müşteri memnuniyetinin her düzeyde çalışanın en önemli sorumluluğu olduğu, üst yönetim tarafından benimsenen, vizyon olarak belirlenen ve tüm çalışanlara iletilen önemli bir yaklaşımdır. Bu konuda özellikle iletişim kanallarının açık tutulması ve çalışanların müşteriler hakkındaki her türlü bilgiyi üst yönetimle paylaşarak, planlamalara katkıda bulunmasının özendirilmesi uygulamaları mevcuttur. Görüşmeci 6 bu konuda "*Misafir, otelciyi eğitiyor*" şeklinde belirttiği görüşle, müşterinin otel ürün ve hizmetleri konusundaki önemine vurgu yapmaktadır.
- Şeffaf iletişim ve üst yönetimin etkisi: Otellerde görev ve sorumluluklar ile raporlama akışı çok net olarak belirlenmiştir. Alt düzey çalışanların fikir ve önerilerini üst düzey çalışanlarla paylaşılması uygulamaları özendirildiği gibi, üst yönetim de düzenli olarak alt düzeydekilerle bilgi paylaşımında

## Hanım Kader Şanlıöz Özgen

bulunmaktadır. Üst yönetim, şeffaf iletişim ve karşılıklı anlayışı sağlamak konusunda etkilidir.

- Çalışan memnuniyeti: Oteller, Görüşmeci 16'nın da "*Çalışan bağlılığı, misafir bağlılığını getirir*" şeklinde özellikle belirttiği gibi, çalışan bağlılığı üzerinde durmakta, eğitim ve özendirme uygulamaları ile bu konuya hassasiyet göstermektedirler. Bir grup otel, bünyesinde oluşturduğu İş Geliştirme ve Eğitim Müdürlüğü birimi ile her düzeyde tüm çalışanlarına yönelik bir uzman kontrolünde planlı, sürekli ve etkili eğitimler düzenlenmesini koordine edip yürütmektedir (Görüşmeci 3).

- Beklentileri aşma anlayışı: Oteller, anlaşma ve tanıtımlarında garanti ettikleri ürün ve hizmetlerden daha fazlasını müşterilerine sunmayı alışkanlık haline getirmişlerdir. Bu uygulamanın memnuniyet artırıcı etkisini (gerek tur operatörlerine iletilen şikâyetlerin azlığı, gerekse web ortamlarında paylaşılan olumlu yorumlar sayesinde), bir sonraki yıl anlaşmalarının satış fiyatlarındaki artışla görmektedirler.

- Ödüller: Oteller ulusal ve uluslararası boyutta, hem müşteri memnuniyetini tescil eden ödüller, hem de sürdürülebilir turizm ve çevre koruma faaliyetlerini tescil eden belgeler almışlardır. Bu ödüller ve belgelere dair bilgiler, başta otellerin web sitesi olmak üzere, tüm tanıtım kanal ve malzemelerinde markayı tamamlayıcı unsur olarak mutlaka yer almaktadır. Bu ödüllerin katkısı, Görüşmeci 18 tarafından "*Doğrudan etkisi, uyguladıkları ölçütler nedeniyle misafir memnuniyeti, dolaylı etkisi ise marka değerini yükseltmesidir*" şeklinde ifade edilmiştir.

- Ürün bilgisine sahip pazarlama çalışanları: Otellerin pazarlama bölümleri, müşterilere ürün ve hizmetlerle ilgili en doğru bilgileri verme ve deneyimleri ifade edebilme hassasiyeti ile otellerde hizmet vermiş personeli transfer etmeyi de istihdam olanağı olarak sunmaktadırlar. Otelde verilmekte olan hizmetleri iyi tanıyan, iletişim becerileri, analitik değerlendirme özellikleri ve yabancı dil bilgilerine göre değerlendirdikleri personeli, işbaşı eğitimleri ile bilgi eksikliklerini tamamlayarak pazarlama biriminde değerlendirebilmektedirler. Bu konuda çalışanlara da seçme hakkı tanıyan performans ve değerlendirme sistemleri mevcuttur. Bu transferler genellikle ön büro, rezervasyon, misafir ilişkileri, çocuk klübü, yiyecek-içecek gibi bölümlerde çalışan personel için söz konusudur.

Bu özelliklere ek olarak çalışmanın aile işletmelerine sahip grup otelleri ile ilgili bir başka bulgusu ise, bu otellerin müşteri memnuniyetine duydukları hassasiyeti önceki nesillerden devralmaları ve yönetim anlayışı olarak benimsemeye devam etmeleridir. Bir otelin aynı zamanda satış-pazarlama işlevinden sorumlu yönetim kurulu üyesi (Görüşmeci 20) bu

## Otel İşletmelerinde Müşteri Yönlülük Uygulamaları

durumu, aileden gelen “*İyi mal, kendini kolay satar*” anlayışını devam ettirdikleri ve bunun müşteri sadakatine olumlu katkılarına gözlemlediklerini açıklayarak vurgulamıştır. Müşteri sadakatinin yüksek olması, grubun yeni açılan otelleri için doluluk sorunu yaşanmamasını ve grup içerisindeki tekrarlı gelişlere olumlu etki yaparak büyüme stratejilerinin başarı ile sonuçlanmasını sağlamaktadır. Antalya merkezli aile işletmeleri tarafından yürütülen grup otellerinin genel olarak büyüme eğiliminde oldukları yapılan yatırımlardan da gözlemlenmektedir.

### Otellerde Müşteri Yönlü Uygulamalar

Otellerde müşteri yönlülük yaklaşımının, temel olarak üç önemli anlayışı geliştirdiği gözlemlenmektedir:

- Kapasite kullanımı,
- Müşteri memnuniyeti izleme sistemleri,
- Kişiyeye özel hizmet yaklaşımı.

Bu anlayışların kapsamı aşağıda özetlenmektedir.

**Kapasite kullanımı.** Otelde konaklayan müşterilerin çok fazla yığılma yaşamalarını önlemek için mümkün olduğunca %100 doluluk oranı sağlamadan otel operasyonlarının yürütülmesini ifade etmektedir. Otel yönetimi ile satış-pazarlama yönetimi bu konuda eş güdümlü çalışmaktadır. Bu konuda duyulan hassasiyet, Görüşmeci 22 tarafından “*Otelleri tam kapasite doldurursanız misafir memnuniyeti ancak %90’a kadar çıkartılabilir. %100 misafir memnuniyetini hedeflemek için kapasite kullanımından ödün vermek gerekebilir.*” şeklinde açıklanmıştır.

**Müşteri memnuniyeti izleme sistemleri.** Araştırma kapsamına giren tüm otellerde periyodik müşteri memnuniyeti ölçümleri yapıldığı, sonuçların tüm tesis bünyesinde paylaşıldığı, haftalık operasyon toplantılarında bu ölçüm sonuçlarının ve şikâyet alınan konular ile çözüm önerilerinin vazgeçilmez gündem maddesi olduğu gözlemlenmiştir. Anketler dışında, müşterilerin yorumları, web yorum portallarında yazılı olan yorumlar, tur operatörü ya da seyahat acentesi tarafından iletilen her türlü yazılı ve sözlü yorum bu gündemin kapsamını oluşturmaktadır. Bu verilerin sunulduğu toplantılara satış-pazarlama da dâhil olmak üzere tüm bölüm yöneticileri katılarak, gerektiğinde öneriler yapmakta, konuşulan önemli noktaları kendi ekipleri ile paylaşmaktadırlar. Oteller, bünyelerindeki misafir ilişkileri ekiplerini sadece şikâyet olunca müdahil olan değil, aynı zamanda müşterilerle sürekli ve her ortamda iletişim

## Hanım Kader Şanlıöz Özgen

kurarak her konuda olumlu, olumsuz ya da öneri şeklindeki yorumlarını toplamak ve raporlamak üzerine yapılandırmışlardır.

Bunun yanında, bazı oteller kendilerine has müşteri memnuniyeti sistemlerini oluşturarak, hizmet kalitesini çeşitli yönlerden takip etme yolunu benimsemişlerdir. Görüşmeci 22, bu konuda grup otellerinde yapılan uygulamayı örnek olarak göstermiştir. Bu grup, genel koordinatör liderliğinde takip edilen bir iç denetim sistemi kurmuş, belirlenen kalite ve memnuniyet standartlarını test ve kontrol ederek üst yönetime raporlamak suretiyle bu konuyu üst düzeyde ele almıştır. Tesislerin devamlı müşterileri üzerinde yaptıkları çalışmalar, onların tatil sıklıklarını arttırdıkları gibi, yan sezonlarda gelmesi sonucu doluluk ve gelir yükseltici etki yaratmasını da sağlamaktadır. Devamlı müşterilerin, yan sezonlarda gelme oranı, yüksek sezonda gelme oranından daha yüksektir.

**Kişiyeye özel hizmet yaklaşımı.** Otellerin devamlı müşteriler başta olmak üzere, özel günlerde müşterilerine ikramlar yapmaları ve öncelikler uygulamaları (özel oda tiplerinin tahsis edilmesi) tüm otellerde standart olarak yer almaktadır. Çok çeşitli milliyetlerden müşterileri ağırlamak, farklı özellik ve alışkanlıklara sahip insanlara hizmet etme olanağını da beraberinde getirmektedir. Araştırmadaki oteller, bu farklılıkların bilincinde olarak kişiyeye özel yaklaşım geliştirdikleri, şikâyetlerini dile getirdikleri anda da bu özelliklerine uygun şekilde davrandıklarını belirtmişlerdir. Garanti edilen hizmet kapsamında olmasa da, özel gereksinimlere hassasiyet göstererek müşterileri otelden memnun göndermeye odaklı çalışmalar yapmaktadırlar. Özellikle şikâyet eden her misafirin öncelikle saygı duyulmak ve muhatap alınmak gereksiniminin farkında olarak, müşterilerin ana dillerini konuşan çalışan ve yöneticileri istihdam etmeye ve bu kişilerin devamlılığını sağlamaya büyük önem vermektedirler.

**Müşteri yönlü hizmetlere örnekler.** Görüşmeler sırasında yöneticiler tarafından özellikle belirtilen bazı özel uygulamalar, hizmet ve tutundurma olmak üzere iki grupta açıklanabilir.

- Hizmete yönelik uygulamalar:
  - Otelde çocuklu ve çocuksuz müşteriler için havuz, yiyecek-içecek ve konaklama hizmetlerinin ayrıca düzenlenmiş bölümlerde verilmesi ve bebekli aileler için özel hizmetlerin sunulması (Görüşmeci 6),
  - Müşterilerin otelden ayrılışlarında personel ve yönetici grubu tarafından uğurlanması (Görüşmeci 12),

### **Otel İşletmelerinde Müşteri Yönlülük Uygulamaları**

- Hedeflenen düzeyin üzerinde gerçekleşen satış gelirlerinin bir bölümünün müşterilere verilecek ek hizmetlere yönlendirilmesi (Görüşmeci 10),
- Oteldeki tatilleri sırasında genellikle bir sonraki tatil rezervasyonunu yaptıran uzun kalışlı devamlı müşterilerin eşyasının otelde muhafaza edilmesi ve girişlerinde odalarında hazır bulundurulması (Görüşmeci 16).
- Tutundurmaya yönelik uygulamalar:
  - Oteli tanımaya gelenlerin çok özel yiyecek-içecek ikramlarıyla karşılanması ve zihinlerinde otel hakkında iz bırakan anılar oluşturulması (Görüşmeci 10),
  - Müşterilerin evlerine dönüşlerinde elektronik posta gönderimi (Görüşmeci 12),
  - Müşterilerine verdiği hizmetin odak noktası olarak mutfak ve yemek kalitesini belirleyen otelin bu özelliği tanıtımlarında vurgulanması, fuarlarda ve tanıtım ortamlarında şeflerin yemek sunumu yapması (Görüşmeci 7).

### **Müşteri Talep ve Beklentileri**

Görüşmeler sırasında ilk iki sorunun detaylı olarak konuşulması ve bu arada üçüncü soruya da yanıt verilmiş olması nedeniyle, üçüncü sorunun üzerinde çok fazla durulmamıştır. Bu konuda yöneticiler, üst bölümlerde de görüldüğü gibi otel içerisinde gerek çalışanlarla, gerek müşterilerle yönetim arasında kurulan şeffaf iletişim kanallarının önemine vurgu yapmışlar ve tüm ekibin bu konuda özendirildiğini belirtmişlerdir. Özellikle müşteri memnuniyet sistemleri ile toplanan yorumların ve şikâyetlerin detaylı değerlendirmeleri, müşterilerin talep ve gereksinimleri konusunda geniş bilgiye sahip olmalarını sağlayan en önemli yönetim uygulaması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kanallardan en etkili kullanılanı, düzenli aralıklarla bir araya gelinen otel geneli ya da bölümler arası veya bölüm içi toplantılardır. Bununla beraber, yine aynı iletişim kanalları kullanılarak, özellikle satış-pazarlama bölümü tarafından pazar ve rakiplere yönelik otel dışından elde edilen bilgiler de yönetim ve çalışanlarla paylaşmakta ve gerektiğinde ürün ya da hizmet iyileştirilmesi/çesitlendirmesi çalışmaları yürütülmektedir.



## **SONUÇ ve TARTIŞMA**

Araştırmanın sonucunda, örneklem grubunu oluşturan müşteri memnuniyeti düzeyleri yüksek otellerle ilgili sekiz özellik tanımlanmıştır. Bunlar, güven ve istikrar, uzun vadeli bakış açısı, tüm ekibin sorumluluğu, şeffaf iletişim ve üst yönetimin etkisi, çalışan memnuniyeti, beklentileri aşma anlayışı, ödüller ve ürün bilgisine sahip satış-pazarlama çalışanları olarak bulgulanmıştır. Bununla beraber söz konusu otellerde müşteri yönlü uygulamaların, kapasite kullanımı, memnuniyet ölçme sistemleri ve kişiye özel hizmet yaklaşımları etrafında tasarlandığı belirlenmiştir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde müşteri yönlü uygulamaları, hizmete ve tutundurmaya yönelik iki grupta tanımlanabilecek amaçlarla yürüttükleri tespit edilmiştir.

Bu çalışma, nitel teknikler kullanılarak yapıldığından otellerin müşteri yönlülük yaklaşımı ve uygulamaları konusunda derinlemesine bilgi verilmesi açısından yazına katkı sağlamaktadır. Kuramda farklı sektörlerde yapılan çalışmaların bulgularını, otel işletmeleri özelinde, pratikte destekleyen sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Buna göre, müşteri memnuniyeti düzeyi web yorum portallarında ve tur operatörü memnuniyet ölçümlerinde yüksek düzeyde çıkan otellerin, bu konuda tüm işletmeyi kapsayan stratejik bir anlayış geliştirdikleri ve bunu günlük hizmet ve uygulamalarına yansıttıkları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında görüşülen otellerin çoğunluğu, 10 yaşından küçük otellerdir; 12 otel 2005 yılı ve sonrasında açılmış olup, altı otel ise 2005 yılından önce hizmete girmiştir. 2000 yılı öncesi açılan otel sayısı ise üçtür. Belirlenen araçlara göre, otellerin müşteri memnuniyetlerinin yüksek olmasında bu durumun etkisinin olup olmadığı araştırma kapsamında sorgulanmamıştır. Bu durum, araştırmanın bir sınırlılığı olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak, bu çalışma, otellerde günümüzde gerçekleştirilen müşteri yönlülük uygulamalarını ortaya koymasından, yakın gelecekte elektronik pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerindeki gelişmelerin ışığında, söz konusu uygulamaların ne şekilde değişimlere uğrayacağını tespit etmek ve karşılaştırma yapılmasını sağlamak açısından sonraki çalışmalara yol gösterebilecektir.

## Otel İşletmelerinde Müşteri Yönlülük Uygulamaları

### KAYNAKÇA

- AKTOB (Akdeniz Turistik Otelciler Birliği). (2010). 2010 Antalya İstatistikleri. İndirilme tarihi: 15 Nisan 2011, <http://www.aktob.org/detay.asp?iid=94>.
- Davenport, T.H., Harris, J.G. ve Kohli, A.K. (2001). How do they know their customers so well? *Mit Sloan Management Review*, Winter 2001, 68-73.
- Day, G.S. (1990). *Market-Driven Strategy Processes for Creating Value*. New York: The Free Press.
- Day, G.S., Parasuraman, A., Rust, R.T., Shah, D. ve Staelin, R. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Mar-Apr 1994, 164-170.
- Hochgraeffe, C., Faulk, S. ve Vieregge, M. (2011). Links Between Swiss Hotel Guests' Product Involvement and Brand Loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21, 20-39.
- Holidaycheck Almanya Web Portalı (2011). İndirilme tarihi: 10 Ocak 2011, [www.holidaycheck.de](http://www.holidaycheck.de).
- Jaworski, B.J. ve Kohli, A.K. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler P., Bowen, J. ve Makens, J. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.
- Narver, J.C. ve Slater, F.S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-25.
- Otelpuan Türkiye Web Portalı (2011). İndirilme tarihi: 11 Ocak 2011, [www.otelpuan.com](http://www.otelpuan.com)
- Pegas Turistik Kalite Yönetim Birimi ile görüşme (20 Eylül 2011).
- Seyedian, M. ve Luo, X. (2004). Contextual Marketing and Customer-Orientation Strategy for E-commerce: An empirical analysis. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 95-118.
- Teztour Kalite Yönetim Birimi ile yazışma (4-5 Ekim 2011).
- Thomas Cook Antalya Kalite Yönetim Birimi ile görüşme (1 Şubat 2011).
- Top Hotels Rusya Web Portalı (2011). İndirilme tarihi: 15 Ocak 2011, [www.tophotels.ru](http://www.tophotels.ru)

### **Hanım Kader Şanlıöz Özgen**

- Trip Advisor Birleşik Krallık Web Portalı (2011). İndirilme tarihi: 12 Ocak 2011, [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)
- TUI (2011). 2011 TUI Holly Ödülleri. İndirilme tarihi: 12 Ocak 2011, [www.tui.de](http://www.tui.de)
- TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu). (2011). Turizm Raporu Mart 2011.
- Zoover Hollanda Web Portalı (2011). İndirilme tarihi: 12 Ocak 2011, [www.zoover.com](http://www.zoover.com)

## **YAZARLARA DUYURU**

İşletme Fakültesi Dergisi yılda iki kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Dergide işletme, iktisat, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, Avrupa Birliği siyaseti ve hukuku ile turizm işletmeciliği alanlarında bilimsel nitelikte metodolojik ve farklı bakış açıları sunan kuramsal nitelikteki özgün çalışmalar yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizce'dir. Dergiye gönderilen çalışmaların başka bir yerde yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere kabul edilmemiş olması zorunludur.

### **Değerlendirme**

Dergiye gönderilen çalışmaların öncelikle Dergi Editörlüğü tarafından yayın ilkelerine uygunluğu değerlendirilir. Bu aşamaya ilişkin değerlendirme sonuçları yazarlara çalışmanın dergi editörlüğünün eline geçmesini izleyen 15 gün içerisinde bildirilir. Hakem incelemesine değer bulunan çalışma ilgili alanda uzmanlaşmış en az iki hakeme gönderilir. Bu süreçte hakem ve yazar kimlikleri gizli tutulur. Dergi editörlüğü hakemlerden gelen bilgiler doğrultusunda son değerlendirmeyi yapar ve hakem raporlarını yazarlara en geç 15 gün içerisinde gönderir. Son değerlendirme aşamasında düzeltme isteminde bulunan çalışmalar için değerlendirme süreci yeniden başlar. Çalışmaların yayımlanması, hakem değerlendirme sonuçları ve dergi editörlüğünün görüşleri doğrultusunda gerçekleşir. Değerlendirme süreci için hedeflenen toplam süre 75 gündür.

### **Önerilecek Çalışmalara İlişkin Biçimsel Özellikler**

Aşağıda yer alan biçimsel özellikleri taşımayan çalışmalar değerlendirme sürecine alınmaz.

### **Genel Format**

Dergiye gönderilecek çalışmanın tüm metninde, çift satır aralığı, Times New Roman 11 punto fontu kullanılmalı, 2,5 cm üstten, 2,5 cm alttan, 4 cm sağdan, 4 cm soldan boşluk bırakılmalı; şekiller, tablolar, kaynakça, notlar ve özet kısımları dahil olmak üzere metin toplam 40 sayfayı geçmemelidir.

### **Kapak Sayfası**

Yazar/yazarların adı, soyadı, adresi, telefon numarası ve e-posta adresi kapak sayfasında yer almalıdır. Yazar/yazarlar, kapak sayfası dışında, esas metin içinde alt veya üst bilgi alanlarına kendi isimlerini yazmamalıdır. Yazar/yazarlar dipnot ve metin içinde kimliklerini belli edecek referanslarda bulunmamalı ve varsa teşekkür notları kapak sayfasında yer almalıdır.

### Özet (Abstract) Sayfası

Kapak sayfasını Özet sayfası izlemelidir. Bu sayfada çalışmanın başlığı yinelenmeli, özet önce Türkçe daha sonra İngilizce olmak üzere ayrı ayrı yazılmalıdır. Bu bölüm çalışmanın kısa, ayrıntılı ve açık bir özeti olmalı ve 100 sözcüğü geçmemelidir. Her bir Özet'in altına çalışmanın içeriğine uygun anahtar sözcük/sözcükler eklenmelidir.

### Ana Metin

Çalışmanın ana metni özet sayfasını izleyen sayfadan başlamalıdır. Özet sayfasından başlamak üzere sağ alt köşeye gelecek biçimde sayfa numarası konulmalıdır. Paragraf başlıkları 1cm içeriden başlamalı paragraflar arasında boşluk bırakılmamalıdır.

Ana başlıklar büyük harflerle satır ortasına yazılmalı, ikinci düzey başlıklar satır solunda olmalı, sözcüklerin ilk harfleri büyük ve tüm başlık koyu fontla yazılmalıdır. Üçüncü Düzey başlıkların sadece ilk harfi büyük olmalı ve tüm başlık koyu fontla yazılmalı, başlıktan sonra alt paragrafa geçilmemeli, (.) konduktan sonra metin devam etmelidir. Başlıkların hiçbirine numara, imleç vb. işaretler konmamalı, başlığı belirginleştirmek için yukarıda tanımlanan biçimler dışında formatlar kullanılmamalıdır (italik, alt çizgi, gölge vb.). Ana ve ikinci düzey başlıklardan önce 12, sonra 6 birim boşluk bırakılmalıdır.

### Tablo ve Şekiller

Makale içinde bulunan tablo ve şekiller metin içerisinde konmamalı, metnin en arkasında toplu olarak yer almalıdır.

Her tablonun başlığı, tablonun başında satırın soluna yalnızca ilk sözcük harfleri büyük harfle olacak şekilde, tablo numarası ve başlığı verilerek koyu fontla yazılmalı (**Örneğin; Tablo 1. Örneklemin Özellikleri**), tablo içinde dolgu ve renklendirme kullanılmamalıdır.

Tablo altlarında yer alan her tür açıklama için 8 punto, normal düz yazı karakteri kullanılmalıdır. Tablonun altında yer alan dipnotlar küçük harflerle üst simge (<sup>a,b,c,d...</sup>) başlıkları kullanılarak verilmelidir. İstatistiksel anlamlılık düzeyleri (\*) işaretinin üst simge kullanımıyla belirtilmeli (p<0.05 için \*, p<0.01 için \*\* ve p<0.001 için \*\*\*),

Tablonun metin içerisindeki konumu,

---

Tablo 2'yi buraya yerleştiriniz

---

biçiminde belirtilmelidir.

Tablo altında kaynakça göstermek gerektiğinde kaynak tam künye olarak sayfa numarası belirtilerek verilmelidir.

Her şeklin başlığı şeklin altında satırın soluna yalnızca sözcüklerin ilk harfleri büyük harfle olacak şekilde, şekil numarası ve başlığı verilerek koyu fontla yazılmalıdır (**Örneğin; Şekil 1. Çalışmanın Modeli**).

Şekil altlarında yer alan her tür açıklama için 8 punto, normal düz yazı karakteri kullanılmalıdır. Şeklin altında yer alan dipnotlar küçük harflerle üst simge (<sup>a,b,c,d...</sup>) başlıkları kullanılarak verilmelidir. Şeklin metin içerisindeki konumu,

---

Şekil 2'yi buraya yerleştiriniz

---

biçiminde belirtilmelidir.

Şekil altında kaynakça göstermek gerektiğinde kaynak tam künye olarak sayfa numarası belirtilerek verilmelidir.

### **Atıflar ve Kaynakça**

Kaynakça ayrı bir sayfadan başlamalı ve çalışmalar alfabetik olarak sıralandırılmalıdır. Aynı yazarın birden çok çalışması kullanıldığında, sıralama, yayın tarihi en eski tarihli olan yayından başlamalıdır. Aynı yazarın, aynı tarihli birden fazla çalışmasının kullanılması durumunda, kaynaklar, kaynakça ve metin içi atıflarda a, b, c harfleri kullanılarak numaralandırılmalıdır. Örneğin, 1989a, 1989b, 1989c... gibi. Bir yazarın, tek ve birden fazla yazarlı çalışması bulunması durumunda önce tek yazarlı çalışmalar belirtilmelidir. Farklı kaynaklardan ardışık yapılan atıflarda atıflar alfabetik sıralama ile belirtilmelidir.

Aşağıda kaynak kullanımına ilişkin örnekler belirtilmiştir.

### **Tek Yazarlı Kitap**

**Kaynakça:** Başaran İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

*Çok Yazarlı Kitap*

**Kaynakça:** Can, H. ve Güner, S. (1992). Açıklamalı, İçtihatlı Turizm Hukuku ve Mevzuatı. Ankara: Feryal Matbaacılık.

**Derleme Kitap**

**Kaynakça:** Aycan, Z. (Der.) (2000). Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21.

**Kitap İçi Bölüm**

**Kaynakça:** Paşa, S.F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. Z. Aycan (Der.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (ss. 225-243). Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21.

**Makale**

**Kaynakça:** Güngör Z. ve Duman, İ. (1995). Ulaşımında Enerji Tasarrufu – TCDD Demiryolları Uygulaması. Verimlilik Dergisi, 1, 161-173.

**Dergide Yayımlanmış Yazarsız Makale**

**Kaynakça:** Körfez Savaşı Sendromu (1994, Haziran 6). Aktüel, 143, 13.

**Gazetede Yayımlanmış Yazarsız Makale**

**Kaynakça:** İhracatımız Geçen Yıla Oranla %40 Arttı (1993, Temmuz 19). Hürriyet, s. 5.

**Ansiklopedi İçinde Makale**

**Kaynakça:** Firdevs, C.J. (1994). Psikometri. R. L. Kornuk (Der.), Psikoloji Ansiklopedisi (2. Baskı., Cilt. 3, s. 234-237). İstanbul: Beta Yayınları.

**İnternet Kaynağı**

**Kaynakça:** Türk Kadınlar Derneği (1998, Mart 27). Kadınlar Yeni Kanun Tasarısı İçin Ayakta. İndirilme Tarihi: 22 Aralık 1998, <http://www.TKD.com/ktk/basin.html>

**Metin İçinde:** (Türk Kadınlar Derneği, 1998)

\*\*\*\*\*Metin içinde yapılan atıfların tümünün kaynakçada yer aldığı yazar(lar) tarafından kontrol edilmelidir.

İki yazarlı çalışmalara metin içinde yapılan atıfların tümü iki yazarın adı kullanılarak yapılmalıdır.

**Örnek:** Can ve Güner (1992)... / ... (Can ve Güner, 1992).

İkiden fazla ve altıdan daha az yazarlı çalışmalara yapılan atıfların ilkinde tüm yazarların adı yer almalı, bunu izleyen atıflar sadece ilk yazarın adı vd. kısaltması kullanılarak yapılmalıdır.

**Örnek:**

**Kaynağa yapılan ilk atıf:** Aldemir, Arbak ve Özmen (2001)... / ... (Aldemir, Arbak ve Özmen, 2001).

**İkinci ve izleyen atıflar:** Aldemir vd. (2001)... / ... (Aldemir vd., 2001).

Altı ve daha fazla yazarlı çalışmalara yapılan atıflarda tümünde sadece ilk yazarın adı vd. kısaltması kullanılarak verilmelidir.

**Örnek:** Sekaran vd. (1980)... / ... (Sekaran vd., 1980).

Yazarı olmayan çalışmalara yapılan atıflar kaynağın ilk üç sözcüğü tırnak işareti içinde kullanılarak verilmelidir.

**Örnek:** ("Körfez Savaşı Sendromu", 1994)

Aynı anda aynı yazarın aynı yılda yayımlanmış birden fazla kaynağına birlikte atıf yapıldığında atıf gösterimi kaynakçada yer aldığı sırayla basımda olan çalışmalar en sonda yer şekilde yapılmalıdır.

**Örnek:** ... (Metin, 1998a, 1998b, 1998c, basımda) .... / (Metin, 1998a, 1998b, 1998c, basımda).

Aynı anda birden fazla yazara atıf yapıldığında yazar adları alfabetik olarak sıralanmalı ve atıflar (;) işaretiyle ayrılmalıdır.

... (Aycan, 2001; Bandura, 1977; Bennett ve Robinson, 2000 ; Greenberg, 1990).

Web sitelerine metin içinde yapılan atıflar site başlığı ve indirilme tarihi verilerek yapılmalıdır.

Dergiye gönderilen çalışmaların, APA, Publication Manual of the American Psychological Association formatına uygun olması gerekmektedir. Formata ilişkin ayrıntılı daha ayrıntılı bilgi ve örnekler için ([www.apa.org](http://www.apa.org)) başvurunuz.

Yayın hakları saklıdır. Dergide yayımlanan çalışmaların bütünü veya bir kısmı, yayımlayan kuruluşun ve yazar/yazarların yazılı izni alınmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi, kayıtlama veya benzeri bir araçla herhangi bir şekilde basılamaz, çoğaltılamaz, fotokopi veya teksir edilemez, özetlenemez ve yayımlanamaz.

İşletme Fakültesi Dergi Editörlüğü, yayın formatına uygun hazırlanmayan çalışmaları hakem değerlendirmesine göndermeksizin yayımlamama hakkını saklı tutar.



**Dergi Yazışma Adresi:**

İşletme Fakültesi  
Fakülte Dergi Editörlüğü  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Kaynaklar Yerleşkesi  
35160 Buca - İZMİR  
Tel: (232) 453 50 60 – 61, 453 50 66  
Fax: (232) 453 50 62  
E-mail : [ifede@deu.edu.tr](mailto:ifede@deu.edu.tr)