

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

GİRİŞ¹

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.

¹ 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 ^a	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

Rusya Federasyonu	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 ^a	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.
Birleşik Krallık	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 ^a	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.
Türkiye	Otel puan web portalı ^a	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 bilumum 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.
Hollanda	Zoover web portalı ^a	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/çeşitlendirmesi 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.
- Hochgraefe, 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.
- 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
- 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

Hanım Kader Şanlıöz Özgen

- Trip Advisor Birleşik Krallık Web Portalı (2011). İndirilme tarihi: 12 Ocak 2011, www.tripadvisor.com
- TUI (2011). 2011 TUI Holly Ödülleri. İndirilme tarihi: 12 Ocak 2011, 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