

SEYAHAT AÇENTASI YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ AÇISIYLA EN UYGUN OTEL SEÇİMİ: BİR ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) UYGULAMASI

Nuri Özgür DOĞAN*

Seda GENCAN**

ÖZ

Karar verme, alternatifler arasından en uygun olanının seçilmesi sürecidir. Alternatifler değerlendirilirken, baz alınan kriter sayısı birden fazla olduğunda, karar verme işi zorlaşmakta, karar verme probleminin adı da çok kriterli karar verme olmaktadır. Bu türden problemlere çözüm getirmek amacıyla geliştirilmiş çok kriterli karar verme yöntemleri vardır. AHP de bu yöntemlerden birisidir ve öznel uzman görüşünün sayısallaştırılarak karar verme sürecine dahil edilmesi noktasında, etkin bir yöntemdir. Bu çalışmada AHP yöntemi en uygun otelin seçilmesinde kullanılmıştır. Kapadokya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı dört otel ele alınmış ve seyahat acenta yöneticilerinin bakış açısıyla, bu oteller arasından en uygun olanı belirlenmiştir. Son olarak, çalışmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış ve gelecekte bu konuda araştırma yapacaklara birtakım öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kavramlar: Otel İşletmeleri, Seyahat Acentaları, Analitik Hiyerarşi Prosesi.

SELECTING THE OPTIMUM HOTEL FROM THE VIEWPOINT OF TRAVEL AGENCY MANAGERS: AN ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP) CASE STUDY

ABSTRACT

Decision making is the process of selecting the optimum alternative within multiple ones. When evaluating the alternatives, if the number of the based criteria exceeds one, the work of making a decision becomes more difficult and the name of the problem changes into multiple criteria decision making. To overcome these problems multiple criteria decision making methods are developed and used. AHP is one of the such methods and it is efficient by its ability to enable the subjective expert opinions become quantitative data and include them in the decision making process. In this study AHP was used for selecting the optimum hotel. Four hotels having five stars were analyzed the optimum one was selected. Finally, limitations of this study and areas for future research are presented.

Keywords: Hotels, Travel Agencies, Analytic Hierarchy Process.

* Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

**Nevşehir Üniversitesi, S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi.

Turizm sektörüne ilişkin değerli bilgi ve deneyimlerini paylaşma noktasında gösterdikleri yakın ilgi ve yardımları için Travel Ateliler çalışanlarına ve özellikle Sayın Y. Murat ÖZGÜÇ'e teşekkür ederiz.

Makalenin kabul tarihi: Mayıs 2013.

GİRİŞ

Karar verme süreci, belirlenen kriterler bakımından, mevcut alternatifler arasından bir ya da birkaçının, amaçlar doğrultusunda seçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Doğru ve zamanında karar verme, bireyler açısından olduğu kadar işletmeler açısından da oldukça önemlidir. Sürekli değişen küresel bir rekabet ortamında, işletmeler stratejik kararlar almakta, bu kararları alırken de hem nesnel hem öznel birtakım verilerden yararlanmaktadır. Yoğun bir rekabetin yaşandığı ve önemli kararların verildiği sektörlerden birisi de turizm sektörüdür.

Günümüzde turizm sektörünün gelişmesiyle, müşterilerin beklenti ve taleplerinde değişiklikler olmaktadır. Müşteriler, konaklama işletmesi seçiminde daha seçici davranmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, konaklama işletmeleri açısından rekabetin hızla artmasına neden olmuştur. Özellikle otelcilik sektörü, farklı alternatif hizmetler sunan, yoğun rekabet ortamının yaşandığı bir sektördür. Artan bu rekabet ortamında seyahat acentaları, doğru otel işletmesini seçmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak zorundadır.

Yoğun bir rekabetin yaşandığı ve çok sayıda turistik ürünün, otel işletmesinin ve seyahat acentasının olduğu turizm sektöründe, seyahat acentalarının başarıya ulaşabilmeleri için beş yıldızlı otellerden, müşteri memnuniyetini yükseltecek, müşteri güvenini sağlayacak ve tavsiye edilme oranını arttıracak otelleri seçmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, AHP yöntemi yardımıyla ve seyahat acentası yöneticilerinin bakış açısıyla seyahat acentalarının isteklerine yeterince cevap verebilecek ve seyahat acentası müşterilerine en yüksek memnuniyeti sağlayabilecek olan otelin, yani en uygun otelin belirlenmesidir. Bu kapsamda, Kapadokya Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı dört otel ele alınmıştır. Bölgede faaliyet gösteren diğer beş yıldızlı oteller sağlık odaklı hizmetler (kaplıca, termal hizmetler, vb.) sunmaktadır. Bu bakımdan bölgedeki diğer beş yıldızlı oteller farklı amaçlara hizmet ettiğinden, çalışma kapsamına dahil edilmemiştir. Çalışma kapsamında ele alınan beş yıldızlı oteller, seyahat acentası yöneticilerinin bakış açısıyla, çeşitli kriterler bakımından değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci kısmında konunun teorik çerçevesi çizilmiş, bu kapsamda turizm sektörüne ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci kısımda, bu çalışmada da yararlanılan AHP yönteminin uygulandığı çalışmalar ile ilgili literatür taraması yapılmış, turizm sektöründen örneklerle de yer verilmiştir. Üçüncü kısımda ise çalışmanın yöntemi ve araştırma modeli hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışma, uygulama sonucu elde edilen bulguların yorumlanması ve genel bir değerlendirme ile sonlanmaktadır.

I. TEORİK ÇERÇEVE

Geleneksel konaklama işletmelerinden biri olan oteller ile seyahat acentaları, turizm sektörünün en önemli aktörlerindedir. Her ikisi de birbirlerini tamamlar nitelikte faaliyet gösterirler. Seyahat acentaları, otellerin pazarlanmasında etkin rol oynarken, oteller de seyahat acentalarının sunduğu ürün çeşidini artırır.

Seyahat acentaları seyahat etmek isteyen kişilerin seyahate ilişkin tüm ihtiyaçlarını karşılayan ticari kuruluşlardır. Bunun neticesinde seyahat acentaları tur düzenleme, transfer, enformasyon, kongre ve konferans organizasyonu, turistik gezi düzenleme, münferit taşıt kiralama, bilet satma, seyahat acentalarının ürünlerini satma, turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satma gibi hizmetleri sunmaktadır. Seyahat acentaları ayrıca, tüketicilerine yardımcı olmak amacıyla seyahat danışmanlığı, sigorta işlemleri, pasaport ve vize işlemleri, özel etkinlikler, yabancı seyahat acentalarına incoming hizmeti vermek gibi konularda da hizmet vermektedir. Seyahat acentaları perakendeci araçlar olarak iki rol üstlenirler. Müşteriler için satın alma işlevini gerçekleştirirken, tedarikçiler için de satış acentası olarak işlev görürler. Seyahat işletmeleri perakendeci işletmeler olarak otel işletmeleri ve havayolu işletmelerinin temsilciliklerini yaparlar ve tur operatörlerinin satış işlemlerini gerçekleştirirler. Diğer taraftan, turizm ürünlerinin stoklanamaması ve üretildiği yerde tüketilmesi nedeniyle, otel işletmelerini müşteriler ile bir araya getiren seyahat acentalarının önemi büyüktür. Bu nedenle her otelin kendi ürününü müşteriye doğrudan satması zordur. Bu durum, otel işletmelerinin, turizm dağıtım sistemi içerisindeki araçlara olan ihtiyacını arttırmaktadır (Emir, 2010: 1248).

Birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan ve turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denir (Aktaş, 2002: 23). Konaklama işletmelerinden biri olan oteller, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış; personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Akçadağ, Özdemir, 2005: 168).

II. LİTERATÜR TARAMASI

Bu çalışmada, çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisi olan AHP yöntemi kullanılmıştır. Yöntemin uzman görüşünü kantitatif şekle dönüştürebilme yeteneği, birçok farklı alanda benimsenmesini ve analiz aracı olarak kullanılmasını sağlamıştır.

Dağdeviren, Akay ve Kurt (2004) AHP yöntemini kullanarak iş değerlendirme sistemi tasarlamışlardır. Geliştirilen sistem bir elektrik işletmesinde, ücret sisteminin belirlenmesinde kullanılmıştır.

Soner ve Önüt (2006) çalışmalarında, çok kriterli karar verme tekniklerinden ELECTRE (Elimination Et Choix Traduisant La Realite) ve AHP yöntemlerini birlikte kullanarak havalandırma ve klima cihazları üreten bir firmanın tedarikçilerinin seçimini gerçekleştirmişlerdir. Alternatiflerin değerlendirilmesinde ELECTRE, seçim kriterlerinin ağırlıklarının belirlenmesinde ise AHP yöntemi kullanılmıştır.

Yüksel ve Akın (2006) işletmelerde strateji belirlemek amacıyla, AHP yöntemi ile SWOT analizini birlikte kullanmışlardır. Çalışma Ankara'da faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde yapılmış, işletmenin izlemesi gereken öncelikli stratejinin yurt dışı tedarikçilerle ortaklık yapmak olacağı sonucu bulunmuştur.

Akdeniz ve Turgutlu (2007) perakende sektöründe yaptıkları çalışmalarında, ulusal bir perakende zincirinin büyük cirolu, kritik mal gruplarından birisine ait on adet tedarikçinin performansını AHP yöntemi yardımıyla değerlendirmişlerdir.

Eroğlu ve Lorcu (2007) karar vericilerin stratejik kararlarında AHP ile elde ettiği sonuçları test etmek, desteklemek veya kararlarına farklı bir açıdan bakabilmek amacıyla, Veri Zarflama Analizi ile AHP'yi bir arada kullanmışlardır. Bütünleşik yöntemin uygulaması ise otomotiv sektöründen fiyatlandırma stratejilerini AHP ile araştıran bir çalışmanın verisi kullanılarak gösterilmiştir.

Dündar ve Ecer (2007) üniversite öğrencilerinin cep telefonu hattı satın alımında GSM operatörlerinin tercih edilme sıralamasını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Üç operatörün, beş kriter bakımından değerlendirildiği çalışmada konuşma ücretinin en öncelikli kriter olduğu görülmüştür.

Özden (2008) ilkökul seçimi kararına yönelik yaptığı çalışmada, AHP yöntemini kullanmıştır. Yapılan uygulamada sekiz kritere göre üç alternatif ilkökul değerlendirilmiş, en iyi eğitim ve öğretim ortamını sağlayan ilkökul seçilmiştir.

Özyörük ve Özcan (2008) Türkiye'de büyük pazara sahip olan bir otomotiv firmasında yaptıkları çalışmada, yöntem olarak AHP'yi kullanmışlar, konu olarak da tedarikçi seçimini ele almışlardır.

Aydın, Öznehir ve Akçalı (2009) AHP yöntemini kullanarak Ankara için en uygun hastane yerini belirlemeye çalışmışlardır. Optimal yerleşim alternatifleri olarak Ankara'nın farklı coğrafi konumdaki ilçeleri alınmıştır. İlçeler belirlenirken sosyo-ekonomik düzey, ilçenin coğrafi konumu ve ulaşım imkânları dikkate alınmış ve Konutkent, Sincan, Altındağ, Ankara Merkez ve Çankaya alternatif bölgeleri incelemiştir. Nihai öncelik değeri en yüksek olan yer Çankaya olarak bulunmuştur.

Ömürbek ve Şimşek (2012) Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencilerinin cep telefonu satın alırken marka tercihinde etkili olan özellikleri AHP yöntemi

ile belirlemeye çalışmışlardır. Öğrencilerin cep telefonu tercihindeki en etkili kriterin kullanım özelliği olduğu sonucu elde edilmiştir.

AHP yönteminin uygulandığı alanlardan birisi de turizm sektörüdür. Türkiye’de yapılan araştırmalara ilişkin literatür aşağıdaki paragraflarda yer almaktadır.

Manap (2006) AHP yöntemini turizm merkezi seçiminde kullanmıştır. Öznel ve nesnel kriterlerin birlikte değerlendirildiği çalışmada, sahil bölgelerinden on adet turizm merkezi, yedi kriter bakımından değerlendirilmiş ve turistler açısından en uygun merkez bulunmuştur. Kriter olarak; fiyat, mesafe, mavi bayrak, doğallık, ören yerleri, eğlence ve yoğunluk alınmıştır.

Murat ve Çelik (2007) Bartın’da faaliyet gösteren üç yıldızlı üç otelin hizmet kalitesini değerlendirdikleri çalışmalarında, yöntem olarak AHP’den yararlanmışlardır. Başlıca değerlendirme kriterleri olarak kat hizmetleri kalitesi ile ön büro kalitesi alınmış ve bunlara bağlı çeşitli alt kriterler de göz önünde bulundurulmuştur.

Atay ve Özdağoğlu (2008) AHP yöntemini kullanarak otel işletmelerinin tedarikçi seçimini etkileyen kriterlerin önem düzeylerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiş, tutarlı verisi elde edilen toplam olarak yüz on otel kapsama alınmıştır. Temel değerlendirme kriterleri; fiyat, kalite ve işbirliği olarak belirlenmiştir. Tedarikçi seçimini etkileyen en önemli temel kriterin kalite olduğu sonucuna varılmıştır. Kaliteyi, fiyat ve işbirliği izlemiştir. Alt kriterlerde ise en önemlisi hizmet kalitesi, en az öneme sahip olanı da pazar payı olmuştur.

Adıgüzel, Çetintürk ve Er (2009) AHP yöntemini kullanarak, Antalya ilinin Belek bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine olan müşteri tercihini araştırmışlardır. Çalışmalarında yedi kriter bakımından altı tane beş yıldızlı oteli karşılaştırmışlar ve en uygun olanı belirlemişlerdir.

Lezki ve Er (2010) Eskişehir’de faaliyet gösteren bir işletmenin, çalışanları için düzenlemek istediği bir tatil yeri kararı üzerinde benzetim çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmada yöntem olarak Karar Ağacı ile Etki Analizi kullanılmıştır.

AHP yöntemi, nitel verilerin nicel verilere dönüşmesini sağlayan bir yöntem olup, kişisel düşüncelerin karar sürecine katılmasında etkin olarak kullanılmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde; AHP yönteminin imalat ve hizmet sektöründen çeşitli alanlara uygulanmış olduğu görülür. Hizmet sektöründe yer alan alt sektörlerden turizm sektörünün de bu yöntemden faydalanmaya başladığı görülmektedir. Turizm merkezi seçimi, otellerin hizmet kalitesinin belirlenmesi, otellerin tedarikçi seçimi, müşteri tercihi, tatil yeri kararı şeklindeki konular literatürdeki çalışmalarda yer almaktadır. Bu çalışma da turizm sektörü üzerine yapılan bir çalışmadır. Farklı bir bölgenin (Kapadokya

Bölgesi) ele alınması, seyahat acentalarının bakış açısıyla değerlendirme yapılması ve beş yıldızlı oteller arasından en uygun otelin seçilmesi bakımından bu çalışma literatürde yer alan diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

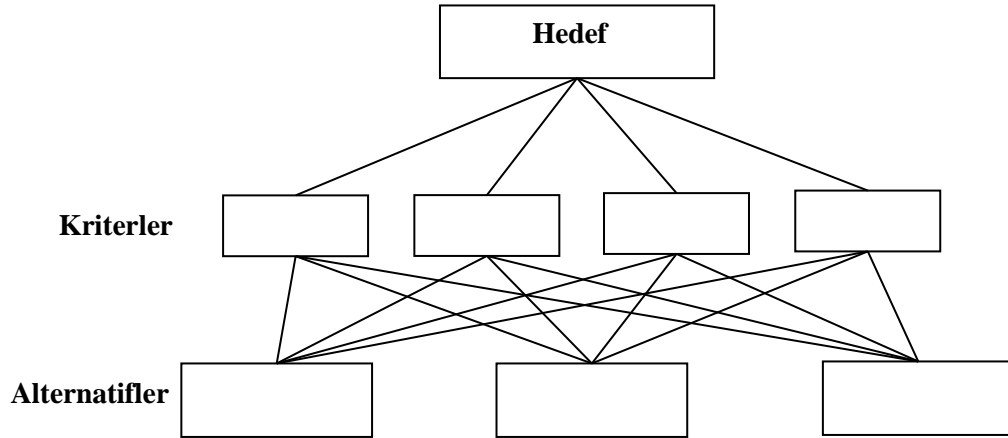
III. YÖNTEM

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) öznel faktörlerin karar verme sürecine dahil edilebilmesine olanak sağlayan çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisidir (Anderson vd., 2008: 17). Thomas L. Saaty tarafından 1970'lerde geliştirilmiş olan yöntem, karar seçeneklerinin değerlendirilmesi ve seçilmesi sürecinde nitel ve nicel kriterlerin birlikte kullanılabilmesine olanak sağlamaktadır. AHP'de veriler kadar bilgi ve deneyimler de son derece önemlidir. Yöntem kişisel kararlardan karmaşık işletme kararlarına kadar geniş bir alanda kullanılabilir (Saat, 2000: 150).

Bir karar problemine AHP uygulanırken genel olarak aşağıdaki adımlar takip edilmektedir (Ramanathan, Ramanathan, 2010: 228):

- Karar probleminin hiyerarşik bir modele dönüştürülmesi,
- İkili karşılaştırmaların yapılması ve kişisel yargı matrisinin elde edilmesi,
- Ağırlıkların ve karşılaştırma matrislerinin tutarlılığının hesaplanması,
- Nihai öncelik değerlerinin bulunması.

AHP'de kullanılan temel bir hiyerarşik yapı Şekil 1'de gösterilmektedir (Subramanian, Ramanathan, 2012: 235). Hiyerarşiye bakıldığında en tepede nihai amacın, ortada ele alınacak kriterlerin ve en altta da değerlendirilecek alternatiflerin olduğu görülür. Bu basit hiyerarşi dört kriter ile üç alternatiften oluşmaktadır.

Şekil 1: AHP’de Kullanılan Temel Hiyerarşik Yapı

Kaynak: Subramanian ve Ramanathan, 2012: 235.

Örneğin Şekil 1’deki hiyerarşiye sahip bir model için karar vericinin görüşlerini yansıtan toplam beş adet ikili karşılaştırma matrisinin oluşturulması gerekir. Bunlardan birisi kriterlerin nihai amaç bakımından kendi aralarında karşılaştırıldığı matristir. Diğer dördü ise, alternatiflerin her bir kriter bakımından ayrı ayrı değerlendirildiği matrislerdir.

İkili karşılaştırmalar yapılırken Tablo 1’de verilen ölçek dikkate alınır. Söz konusu tablodaki değerler i faaliyetinin j faaliyeti ile karşılaştırılmasına göre düzenlenmiştir. j faaliyetinin i faaliyeti ile karşılaştırılması yapıldığında, tablodaki değerlerin çarpmaya göre tersleri alınmaktadır (Saaty, 2008: 86).

Tablo 1: AHP’de Kullanılan Ölçek

Önem Ölçeği	Tanım	Açıklama
1	Eşit derecede önemli	İki seçenek eşit derecede öneme sahiptir.
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmaktadır.
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmaktadır.
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır.
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir.
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerlerdir.

Değerlendirilen kriter sayısı n ve i özelliğinin, j özelliğine göre önemi de a_{ij} ile gösterilmek üzere; $n \times n$ türündeki ikili karşılaştırmalar matrisi, A aşağıdaki gibi oluşturulur (Taha, 2010: 514):

$$A = (a_{ij}) = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdot & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdot & a_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdot & a_{nn} \end{bmatrix}$$

İkili karşılaştırma matrisinde $a_{ij} = k$ ise $a_{ji} = 1/k$ şeklindedir ve matrisde yer alan tüm diyagonal elemanlar da (a_{ii} 'ler) 1 olmalıdır.

Ağırlıkların (öncelik değerlerinin) hesaplanması aşamasında ise ikili karşılaştırmalar sonucunda elde edilen karşılaştırma matrisleri normalleştirilerek, her matris için bir öncelik vektörü (W) hesaplanır. Normalleştirme işlemi, karşılaştırma matrisindeki sütunlara ait sayıların, ilgili sütun toplamına bölünmesiyle gerçekleştirilir. Normalleştirilen matrisin her satırının ortalaması alınarak, ilgili kriter için ağırlıklar elde edilir (Akdeniz, Turgutlu, 2007: 5).

W öncelik vektörü w_i (öncelik değerlerinden) değerlerinden oluşur ve aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır:

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} w_j}{n}$$

AHP uygulanırken ikili karşılaştırmaların tutarlı olup olmadığının da bilinmesi gerekmektedir. Bu amaçla Tutarlılık Oranları hesaplanmaktadır. Tutarlılık Oranı (TO) 0.10'dan büyük olmamalıdır. Böyle bir durumda ikili karşılaştırmalarda tutarsızlık olduğu anlaşılır. Eğer $TO \leq 0.10$ ise ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu sonucuna varılır. Tutarlılık oranı aşağıdaki şekilde hesaplanır (Andersen et. Al, 2008: 676-678):

$$TO = \frac{T\bar{I}}{R\bar{I}}$$

Burada $R\bar{I}$ değeri *Rassal İndeks* olup, rassal olarak türetilmiş değerlerden oluşur. $T\bar{I}$ değeri ise *Tutarlılık İndeksi* olarak bilinir. Rassal İndeks, n değerine göre, yani karşılaştırma matrisinin boyutuna göre değişir. Karşılaştırılan değer sayısı n ile gösterilmek üzere bazı n değerlerine ilişkin $R\bar{I}$ değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Rassal İndeks Değerleri

n	3	4	5	6	7	8
Rİ	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41

Tutarlılık İndeksi şu şekilde hesaplanır:

$$TI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

λ_{\max} değerinin hesaplanabilmesi için öncelikle A matrisi ile W vektörü çarpılır. Bu çarpım sonucunda elde edilen vektör Ağırlıklı Toplam Vektörü (ATV) olarak bilinir. Daha sonra ATV vektöründeki her bir değer, karşılık gelen öncelik değerlerine; diğer bir ifadeyle w_i değerlerine bölünür. Bu bölme işlemlerinden elde edilen (ATV / ÖD) değerlerinin aritmetik ortalaması alınır. Bu ortalama λ_{\max} 'tır.

Yöntemdeki son aşama ise nihai öncelik değerlerinin hesaplandığı aşamadır. Alternatifler arasından en yüksek nihai öncelik değerine sahip olan alternatif seçilir.

IV. BULGULAR

Yapılan AHP uygulamasında öncelikli olarak, beş yıldızlı otel seçim problemi tespit edilmiş ve seyahat acentalarının bakış açısıyla Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren en uygun beş yıldızlı otelin belirlenmesine çalışılmıştır. Kapadokya bölgesinde (sağlık amaçlı hizmetler dışında) hizmet veren beş yıldızlı dört otel ele alınmıştır. Bu oteller, değerlendirilecek alternatiflerdir.

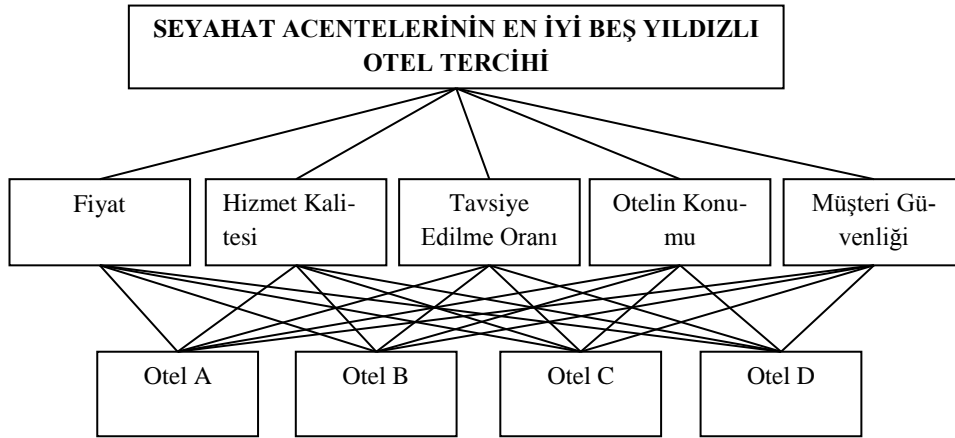
Beş yıldızlı otellerin seçimine ilişkin kriterler belirlenirken literatürdeki bazı çalışmalardan (Selvi ve Ercan (2006), Adıgüzel, Çetintürk ve Er (2009), Emir, Kılıç ve Pelit (2010) ile Emir (2010)) ve turizm sektöründen uzmanların görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu kriterler fiyat, hizmet kalitesi, tavsiye edilme oranı, otelin konumu ve müşteri güvenliği şeklindedir. Her bir kriter aşağıda açıklanmıştır:

- **Fiyat:** Turistler seyahatleri süresince gereksinim duydukları konaklama, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini, en uygun fiyata en yüksek kalitede hizmet sağlayarak gidermek isterler.
- **Hizmet Kalitesi:** Bu kriter ile hizmetler ve hizmetlerin verildiği alanlar değerlendirilir. Genel alanlar; odalar ve banyoları, yiyecek ve içecek hizmetleri, su ve spor aktiviteleri, animasyon ve eğlence aktiviteleri, engelli (özürlü) misafir uygulamaları, alt yapının sürekliliği, ön büro faaliyetleri, misafir ilişkileri, çocuklarla ilgili faaliyetler, sağlık ve güzellik hizmetlerini ifade etmektedir.

- **Tavsiye Edilme Oranı:** Alternatifler arasında bulunan otelleri daha önceden test etmiş ya da oteller hakkında bilgiye sahip kişilerin önerileridir. Karar vermede en çok etkisi olan kriterlerden biri tavsiye edilme oranıdır.
- **Otelin Konumu:** Otelin kent merkezine ya da turistik mekanlara yakında olup olmaması, ulaşımın sağlanabileceği bir bölgede olup olmaması gibi etkenleri kapsar. Otel tercihinde önemli bir rolü vardır.
- **Müşteri Güvenliği:** Gıda güvenliği, yangın güvenliği, genel güvenlik ve havuz güvenliğini ifade eder.

Beş kriter bakımından, dört tane alternatifin değerlendirileceği hiyerarşik yapı Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2: AHP Uygulamasının Hiyerarşik Yapısı



Otel isimlerinin belirtilmesinin sektör ve bölgedeki rekabet açısından sakıncalı olabileceği düşünülerek, alternatifler olarak belirlenen beş yıldızlı oteller sırasıyla; Otel A, Otel B, Otel C ve Otel D şeklinde isimlendirilmiştir.

A. BEŞ YILDIZLI OTEL TERCİHİNDE KRİTERLERE İLİŞKİN İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSLERİ

Beş yıldızlı otel seçiminde, beş seyahat acentası yöneticisi, belirlenen kriterleri, Saaty tarafından geliştirilmiş ölçeğe göre karşılaştırmıştır. Karşılaştırma matrisi oluşturulurken, beş yöneticinin kriterlere verdiği puanların ortalaması alınmıştır. Yapılan karşılaştırmalar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Kriterlerin İkili Karşılaştırmaları

Kriterler	Fiyat	Hizmet Kalitesi	Tavsiye Edilme Oranı	Otelin Konumu	Müşteri Güvenliği
Fiyat	1,000	0,333	5,000	0,143	0,143
Hizmet Kalitesi	3,000	1,000	5,000	0,333	0,200
Tavsiye Edilme Oranı	0,200	0,200	1,000	0,143	0,111
Otelin Konumu	7,000	3,000	7,000	1,000	1,000
Müşteri Güvenliği	7,000	5,000	9,000	1,000	1,000
Toplam	18,200	9,533	27,000	2,619	2,454

Belirlenen kriterlerin karşılaştırmalarının normalleştirilmiş değerleri bulunmuş ve her bir kriterin öncelik değeri hesaplanmıştır (Tablo 4). Karşılaştırma değerleri normalleştirilirken, her bir karşılaştırma değeri sütun toplamına bölünmüştür. Normalize edilmiş karşılaştırma matrisinin her bir satırındaki elemanların ortalaması alınarak her bir kriterin öncelik değeri elde edilmiştir. Bulunan öncelik değerleri; fiyat kriterinin 0,078, hizmet kalitesi kriterinin 0,133, tavsiye edilme oranı kriterinin 0,034, otelin konumu kriterinin 0,350 ve güvenlik kriterinin 0,406'dır.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, müşteri güvenliği kriteri en yüksek öncelik değerine sahip olanıdır. En düşük öncelik değerine sahip olan ise tavsiye ile ilişkili olan kriterdir.

Kriterlerin karşılaştırma matrisinde yer alan ilk sütundaki her bir değer ile elde edilen birinci öncelik değeri (fiyat kriterinin öncelik değeri = 0,078), ikinci sütundaki her değer ile ikinci öncelik değeri (hizmet kalitesi kriterinin öncelik değeri = 0,133), üçüncü sütundaki her değer ile üçüncü öncelik değeri (tavsiye edilme oranı kriterinin öncelik değeri = 0,034), dördüncü sütundaki her bir değer ile dördüncü öncelik değeri (otelin konumu kriterinin öncelik değeri = 0,350) ve son olarak beşinci sütundaki her bir değer ile beşinci öncelik değeri (müşteri güvenliği kriterinin öncelik değeri = 0,406) çarpılmıştır. Elde edilen bu beş vektörün satırlar üzerinden toplamı alınmış ve Ağırlıklı Toplam Vektör (ATV) değerleri bulunmuştur.

Daha sonra hesaplanan ATV değerleri, kendisine karşılık gelen öncelik değerlerine bölünmüştür. Bulunan sonuçların ortalaması alınarak λ_{\max} değeri elde edilmiştir.

$$\lambda_{\max} = (5,139 + 5,515 + 5,062 + 5,531 + 5,578) / 5 = (26,825) / 5 = 5,365$$

Tutarlılık İndeksi (Tİ) ise aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

$$T\dot{I} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5,365 - 5}{5 - 1} = \frac{0,365}{4} = 0,091$$

Burada karşılaştırılan kriter sayısı 5 olduğundan n=5 olarak alınmıştır. Tutarlılık Oranı'na (TO) ilişkin yapılan hesaplamalar ise aşağıda gösterilmiştir.

$$T\dot{O} = \frac{T\dot{I}}{R\dot{I}} = \frac{0,091}{1,12} = 0,081 \text{ olarak bulunur.}$$

Burada kriter sayısı beş olduğundan, Rassel İndeks (Rİ) değerleri tablosuna (Tablo 2'ye) göre, n=5'e karşılık gelen Rİ tablo değeri 1,12'dir. Tablo 4'te yapılan bütün hesaplamalar Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8 ve Tablo 9 için de benzer şekilde yapılır.

Tablo 4: Kriterlerin Yüzde Ağırlıkları

Kriterler	Fiyat	Hizmet Kalitesi	Tavsiye Edilme Oranı	Otelin Konumu	Müşteri Güvenliği	ÖD	ATV	ATV/ÖD
Fiyat	0,055	0,035	0,185	0,055	0,058	0,078	0,399	5,139
Hizmet Kalitesi	0,165	0,105	0,185	0,127	0,082	0,133	0,732	5,515
Tavsiye Edilme Oranı	0,011	0,021	0,037	0,055	0,045	0,034	0,171	5,062
Otelin Konumu	0,385	0,315	0,259	0,382	0,408	0,350	1,933	5,531
Müşteri Güvenliği	0,385	0,524	0,333	0,382	0,408	0,406	2,267	5,578
	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000			
$\lambda_{\max}=5,365$; $T\dot{I}=0,091$; $T\dot{O}=0,081$ ($T\dot{O}<0,10$ olduğundan karşılaştırmalar tutarlıdır.)								

B. KRİTERLER AÇISINDAN ALTERNATİFLERE İLİŞKİN İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSLERİ

Seyahat acentasında karar verici olan yöneticilerden beş yöneticinin uzman görüşü ışığında, beş yıldızlı otel alternatifleri her bir kriter bakımından karşılaştırılmıştır. Alternatiflerin karşılaştırma matrislerine ait öncelik değerleri (ÖD), Ağırlıklı Toplam Vektör (ATV) değerleri, λ_{\max} , Tutarlılık İndeksi (Tİ) ve Tutarlılık Oranı (TO) değerleri kriterlere ait ikili karşılaştırma matrisinde açıklandığı gibi hesaplanmıştır.

Tablo 5: Beş Yıldızlı Otellerin Fiyat Kriteri Açısından İkili Karşılaştırmaları

Fiyat Açısından İkili Karşılaştırmalar					İkili Karşılaştırmaların Normalleştirilmiş Hali				ÖD	ATV	ATV / ÖD
Alternatif	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D			
Otel A	1,000	6,000	3,000	8,000	0,615	0,450	0,696	0,421	0,546	2,424	4,442
Otel B	0,167	1,000	0,167	3,000	0,103	0,075	0,039	0,158	0,094	0,378	4,037
Otel C	0,333	6,000	1,000	7,000	0,205	0,450	0,232	0,368	0,314	1,385	4,414
Otel D	0,125	0,333	0,143	1,000	0,077	0,025	0,033	0,053	0,047	0,191	4,073
Toplam	1,625	13,333	4,310	19,000	1,000	1,000	1,000	1,000			
$\lambda_{\max}=4,242$; $TI=0,081$; $TO=0,089$ ($TO<0,10$ olduğundan karşılaştırmalar tutarlıdır.)											

Alternatiflerin ikili karşılaştırma matrislerinde yapılan hesaplamalarda, alternatif sayısı dört olduğundan, Rassal İndeks değeri, Rassal İndeks Değerleri Tablosuna (Tablo 2'ye) göre, 4'e karşılık gelen 0,90 değeri alınmıştır.

Oluşturulan matrislerin tutarlılık oranlarının istenildiği gibi 0,10'dan küçük olduğu görülmüş ve bunun sonucunda ağırlıkları belirlenmiştir. Tablo 5'te verilen ikili karşılaştırmalar matrisinde, fiyat kriteri açısından en yüksek yüzde ağırlığa sahip alternatif Otel A, en düşük yüzde ağırlığa sahip Otel D'dir.

Tablo 6: Beş Yıldızlı Otellerin Hizmet Kalitesi Kriteri Açısından İkili Karşılaştırmaları

Hizmet Kalitesi Açısından İkili Karşılaştırmalar					İkili Karşılaştırmaların Normalleştirilmiş Hali				ÖD	ATV	ATV / ÖD
Alternatif	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D			
Otel A	1,000	6,000	1,000	7,000	0,433	0,450	0,433	0,389	0,426	1,789	4,197
Otel B	0,167	1,000	0,167	3,000	0,072	0,075	0,072	0,167	0,096	0,392	4,060
Otel C	1,000	6,000	1,000	7,000	0,433	0,450	0,433	0,389	0,426	1,789	4,197
Otel D	0,143	0,333	0,143	1,000	0,062	0,025	0,062	0,056	0,051	0,205	4,015
Toplam	2,310	13,333	2,310	18,000	1,000	1,000	1,000	1,000			
$\lambda_{\max}=4,117$; $TI=0,039$; $TO=0,043$ ($TO<0,10$ olduğundan karşılaştırmalar tutarlıdır.)											

Tablo 6'da hizmet kalitesi kriterine göre yapılan ikili karşılaştırmalar matrisinde Otel A ve Otel C eşit yüzde ağırlıklara sahiptir. Buna göre acenta yöneticilerinin hizmet kalitesi açısından önerdiği iki alternatif vardır. Bunlar Otel A ile Otel B'dir.

Tablo 7: Beş Yıldızlı Otellerin Tavsiye Edilme Oranı Kriteri Açısından İkili Karşılaştırmaları

Tavsiye Edilme Açısından İkili Karşılaştırmalar					İkili Karşılaştırmaların Normalleştirilmiş Hali				ÖD	ATV	ATV/ÖD
Alternatif	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D			
Otel A	1,000	3,000	0,250	5,000	0,181	0,293	0,162	0,278	0,228	0,991	4,340
Otel B	0,333	1,000	0,167	4,000	0,060	0,098	0,108	0,222	0,122	0,495	4,059
Otel C	4,000	6,000	1,000	8,000	0,723	0,585	0,649	0,444	0,600	2,640	4,398
Otel D	0,200	0,250	0,125	1,000	0,036	0,024	0,081	0,056	0,049	0,201	4,068
Toplam	5,533	10,250	1,542	18,000	1,000	1,000	1,000	1,000			

$\lambda_{\max}=4,216$; $T\bar{I}=0,072$; $TO=0,080$ ($TO<0,10$ olduğundan karşılaştırmalar tutarlıdır.)

Tablo 7’de tavsiye edilme oranı kriterine göre yapılan ikili karşılaştırmalar matrisinde, alternatiflerin yüzde ağırlıklarına göre sıralaması “Otel C, Otel A, Otel B ve Otel D şeklindedir.

Tablo 8: Beş Yıldızlı Otellerin Otelin Konumu Kriteri Açısından İkili Karşılaştırmaları

Otelin Konumu Açısından İkili Karşılaştırmalar					İkili Karşılaştırmaların Normalleştirilmiş Hali				ÖD	ATV	ATV/ÖD
Alternatif	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D			
Otel A	1,000	4,000	0,200	0,200	0,089	0,211	0,109	0,060	0,117	0,479	4,095
Otel B	0,250	1,000	0,143	0,143	0,022	0,053	0,078	0,043	0,049	0,197	4,043
Otel C	5,000	7,000	1,000	2,000	0,444	0,368	0,543	0,598	0,488	2,106	4,312
Otel D	5,000	7,000	0,500	1,000	0,444	0,368	0,271	0,299	0,346	1,516	4,384
Toplam	11,250	19,000	1,843	3,343	1,000	1,000	1,000	1,000			

$\lambda_{\max}=4,209$; $T\bar{I}=0,070$; $TO=0,077$ ($TO<0,10$ olduğundan karşılaştırmalar tutarlıdır.)

Tablo 8’de görüldüğü gibi otelin konumu kriterine göre en yüksek yüzde ağırlığına sahip olan otel, Otel C ve en düşük yüzde ağırlığına sahip olan ise Otel B’dir.

Tablo 9: Beş Yıldızlı Otellerin Müşteri Güvenliği Kriteri Açısından İkili Karşılaştırmaları

Müşteri Güvenliği Açısından İkili Karşılaştırmalar					İkili Karşılaştırmaların Normalleştirilmiş Hali				ÖD	ATV	ATV/ÖD
Alternatifler	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D			
Otel A	1,000	5,000	0,167	3,000	0,133	0,294	0,116	0,265	0,202	0,868	4,300
Otel B	0,200	1,000	0,125	0,333	0,027	0,059	0,087	0,029	0,050	0,206	4,073
Otel C	6,000	8,000	1,000	7,000	0,796	0,471	0,697	0,618	0,645	2,976	4,611
Otel D	0,333	3,000	0,143	1,000	0,044	0,176	0,100	0,088	0,102	0,413	4,045
Toplam	7,533	17,00	1,435	11,33	1,000	1,000	1,000	1,000			

$\lambda_{\max}=4,257$; $TI=0,086$; $TO=0,095$ ($TO<0,10$ olduğundan karşılaştırmalar tutarlıdır.)

En yüksek yüzde ağırlığına sahip olan kriter “müşteri güvenliği” kriteridir ve bu kritere göre en yüksek yüzde ağırlığına sahip olan alternatif ise Tablo 9’da gösterildiği gibi Otel C’dir.

C. ALTERNATİFLERİN NİHAİ ÖNCELİK DEĞERLERİNİN HESAPLANMASI

Kriterlerin karşılaştırmaları yapıldıktan sonra alternatiflerin (Otel A, Otel B, Otel C ve Otel D’nin) nihai öncelik değerleri (NÖD) hesaplanmıştır. Elde edilen kriterler açısından alternatiflerin yüzde ağırlıkları ile kriterlerin ikili karşılaştırmalarından elde edilen ağırlıklar birebir çarpılmıştır. Daha sonra her alternatife ait değerler toplanarak, alternatiflerin nihai öncelik değerleri aşağıda görüldüğü gibi elde edilmiştir:

$$NÖD(A) = (0,546 \times 0,078) + (0,426 \times 0,133) + (0,228 \times 0,034) + (0,117 \times 0,350) + (0,202 \times 0,406) = 0,230$$

$$NÖD(B) = (0,094 \times 0,078) + (0,096 \times 0,133) + (0,122 \times 0,034) + (0,049 \times 0,350) + (0,050 \times 0,406) = 0,062$$

$$NÖD(C) = (0,314 \times 0,078) + (0,426 \times 0,133) + (0,600 \times 0,034) + (0,488 \times 0,350) + (0,645 \times 0,406) = 0,534$$

$$NÖD(D) = (0,047 \times 0,078) + (0,051 \times 0,133) + (0,049 \times 0,034) + (0,346 \times 0,350) + (0,102 \times 0,406) = 0,174$$

Tablo 10: Alternatiflerin Öncelik Değerleri

Kriterler	Alternatifler				Kriter Ağırlıkları
	Otel A	Otel B	Otel C	Otel D	
Fiyat	0,546	0,094	0,314	0,047	0,078
Hizmet Kalitesi	0,426	0,096	0,426	0,051	0,133
Tavsiye Edilme Oranı	0,228	0,122	0,600	0,049	0,034
Otelin Konumu	0,117	0,049	0,488	0,346	0,350
Müşteri Güvenliği	0,202	0,050	0,645	0,102	0,406
Alternatiflerin Öncelik Değerleri	0,230	0,062	0,534	0,174	

Tablo 10’da görüldüğü üzere Otel A’nın öncelik değeri 0,230, Otel B’nin öncelik değeri 0,062, Otel C’nin öncelik değeri 0,534 ve Otel D’nin öncelik değeri ise 0,174 olarak bulunmuştur. Yapılan AHP uygulamasına göre, seyahat acentalarının bakış açısıyla beş yıldızlı oteller arasından en yüksek öncelik değerine sahip olan Otel C seçilmelidir. Alternatiflerin öncelik sırası ise Otel C, Otel A, Otel D ve Otel B şeklinde olmalıdır.

SONUÇ

Karar verme, günlük hayatta hemen herkesin farkında olarak ya da olmadan sürekli olarak gerçekleştirdiği bir faaliyettir. Karar verme durumuyla karşı karşıya kalındığında, çeşitli alternatifler arasından en uygun olanının seçilmesi söz konusudur. Tek bir kriter baz alınarak alternatifler değerlendirilirken, karar verme işi göreceli olarak daha kolay yapılmaktadır. Ancak kriterlerin artmasıyla beraber karar verme problemi karmaşıklaşmaktadır. Kriter sayısının fazla olduğu bu gibi durumlarda kullanılmak üzere geliştirilmiş olan çok kriterli karar verme yöntemleri bulunmaktadır. Çalışmada yararlanılan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) de bu yöntemlerden birisidir.

Çalışmada, konu olarak turizm sektöründen bir karar verme problemi ele alınmış ve AHP yöntemi yardımıyla söz konusu probleme çözüm getirilmeye çalışılmıştır. Türkiye açısından son derece önemli bir yere sahip olan turizm sektörünün, ülke ekonomisi ile ülkenin tanıtımına yaptığı katkı büyüktür. Bu çalışmada, turizm sektörü ele alınmış ve sektör içerisinden spesifik bir konu olan otel seçimi problemine odaklanılmıştır. Tüketiciler ya da turistler seyahatleri sürecinde konaklama ihtiyaçlarını karşılarken, seyahat acentalarından etkin bir biçimde yararlanmaktadır. Seyahat acentaları, turizm sektörü içerisindeki en dinamik oyunculardan birisidir ve onların bakış açısıyla konaklama işletmeleri-

nin nasıl değerlendirildiği, hangi kriter ya da kriterlerin ön plana çıktığının bilinmesi önemlidir.

Çalışma, Kapadokya Bölgesinde faaliyet gösteren oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye'deki en önemli turizm bölgelerinden biri olan Kapadokya Bölgesini, yılda ortalama olarak iki milyon turist ziyaret ettiği bilinmektedir. Kapadokya Nevşehir il merkezi ile Nevşehir'e bağlı ilçe, kasaba ve köyleri kapsayan bir bölgedir. Çalışmada beş yıldızlı dört otel alternatifler olarak belirlenmiş ve bunların arasından en uygun olanının seçilmesine çalışılmıştır. Karar verme sürecinde, Kapadokya Bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentası yöneticilerinden, turizm sektörüne hakim olan, bölgeyi ve bölgedeki otelleri iyi bilen, beş acenta yöneticisinin uzman görüşüne başvurulmuş ve beş yıldızlı oteller değerlendirilmiştir. Nitel veri özelliğindeki bu uzman görüşlerinin sayısal (nicel) hale getirilmesinde ise AHP yönteminden yararlanılmıştır. Oteller değerlendirilirken fiyat, hizmet kalitesi, tavsiye edilme oranı, otelin konumu ve müşteri güvenliği kriterleri baz alınmıştır. Yöntemin uygulanması sonucunda, en uygun otelin C oteli olduğuna karar verilmiştir. Öncelik sırasına göre; ikinciliği A, üçüncülüğü D ve dördüncülüğü ise B oteli almıştır.

Türkiye'nin ve aynı zamanda dünyanın en önemli turizm bölgelerinden birisi olan Kapadokya Bölgesinde gerçekleştirilmiş olan bu çalışma turizm sektörü için önemli bulgular sunabilecek niteliktedir. Otel seçim probleminin çözümünü, Kapadokya Bölgesinde ve AHP yöntemiyle gerçekleştirmiş olması, bu çalışmanın özgün taraflarındandır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, turizm sektöründeki hem karar vericiler açısından hem de otel ve seyahat acentası yöneticileri açısından önemli veriler sunmaktadır. Çalışma oteller için gerekli olan kriterleri belirlemiş ve bu kriterlerin önceliklerini ortaya koymuştur. Bu çalışmaya konu olan otellerin yanında genel olarak diğer oteller de bu kriter ve önceliklere göre kendilerini değerlendirebilir ve etkin olmadıkları alanlarda kendilerini geliştirebilirler.

Sosyal Bilimlerde gerçekleştirilen diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da bir takım kısıtları bulunmaktadır. Çalışma Kapadokya Bölgesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın yalnızca bir bölgede gerçekleştirilmiş olması bir kısıt olarak görülebilir. Ancak bölgenin dinamik bir yapıya sahip olması ve Türkiye'nin öne çıkan turizm merkezlerinden birisi olması turizm sektörü için bir gösterge olabilecektir. Yine de ülke genelindeki turizm sektörüne ilişkin çıkarımlar yapılırken dikkatli olunmalıdır. Otel sayısının düşük olması da bir kısıt olarak düşünülebilir. Fakat bu oteller beş yıldızlı oteller olup, bölgenin en önemli uğrak yerlerinde faaliyet göstermektedir. Bu yönüyle bölgeyi ve bölgedeki diğer otelleri temsil etme özelliğine sahip oldukları göz ardı edilmemelidir. Bu konuda ileride yapılacak diğer araştırmalarda, kriter ve otellerin farklılaştığı ya da fazlalaştığı durumlar ele alınabilir. Diğer turizm bölgelerinin kendi içerisinde değerlendirildiği ya da farklı turizm bölgelerinin karşılaştırıldığı çalışmaların gerçekleştirilmesi düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- ADIGÜZEL, Orhan; İbrahim ÇETİNTÜRK ve Orhan ER; (2009), “Konaklama İşletmelerine Olan Müşteri Tercihinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi İle Belirlenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 1, ss. 17-35.
- AKÇADAĞ, Sibel ve Ekrem ÖZDEMİR; (2005), “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, ss. 167-193.
- AKDENİZ, H. Ahmet ve Timur TURGUTLU; (2007), “Türkiye’de Perakende Sektöründe Analitik Hiyerarşik Süreç Yaklaşımıyla Tedarikçi Performans Değerlendirilmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1, ss. 1-17.
- AKTAŞ, Ahmet; (2002), **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, İkinci Baskı, Antalya: Azim Matbaacılık.
- ANDERSON, R. David; Dennis J. SWEENEY; Thomas A. WILLIAMS and Kipp MARTIN; (2008), **An Introduction To Management Science: Quantitative Approaches To Decision Making**, Second Edition, U.S.A.: South-Western Press.
- ATAY, Lütfi ve Aşkın ÖZDAĞOĞLU; (2008), “Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Yöntemiyle Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Düzeylerinin Belirlenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Güz, ss. 38-61.
- AYDIN, Özlem; Selahattin ÖZNEHİR ve Ezgi AKÇALI; (2009), “Ankara İçin Optimal Hastane Yeri Seçiminin Analitik Hiyerarşi Süreci İle Modelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2, ss. 69-86.
- DAĞDEVİREN, Metin; Diyar AKAY ve Mustafa KURT; (2004), “İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 2(19), ss. 131-138.
- DÜNDAR, Süleyman ve Fatih ECER; (2007), “Öğrencilerin Gsm Operatörü Tercihinin, Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Belirlenmesi”, **8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi**, 24-25 Mayıs, Malatya: İnönü Üniversitesi, İnternet Adresi: <http://web.inonu.edu.tr/~eisemp8/bildiri-pdf/dundar-ecer.pdf>, Erişim Tarihi: 11.01.2013.
- EMİR, Oktay; (2010), “Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Seyahat Acentalarının Rolü: Otel İşletmeleri Tarafından Bir Değerlendirme”, **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, 4(10), ss. 1245-1256.

- EMİR, Oktay; Gonca KILIÇ ve Elbeyi PELİT; (2010). “Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3(15), ss. 291-310.
- EROĞLU, Ergün ve Fatma LORCU; (2007), “Veri Zarflama Analitik Hiyerarşi Prosesi (VZAHP) İle Sayısal Karar Verme”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, 2, ss. 30-53.
- LEZKİ, Şenay ve Fikret ER; (2010), “Tatil Yeri Kararının Verilmesinde Karar Ağacı ve Etki Diyagramının Uygulanması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 21(2), ss. 233-242.
- MANAP, Gonca; (2006), “Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı ile Turizm Merkezi Seçimi”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, ss.157-170.
- MURAT, Güven ve Nermin ÇELİK; (2007), “Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 3 (6), ss. 1-20.
- ÖMÜRBEK, Nuri ve Ali ŞİMŞEK; (2012), “Üniversite Öğrencilerinin Cep Telefonu Tercihlerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Belirlenmesi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1(5), ss. 116-132.
- ÖZDEN, Ünal H.; (2008), “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ile İlkokul Seçimi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1, ss. 299-320.
- ÖZYÖRÜK, Bahar ve E.Can ÖZCAN; (2008), “Analitik Hiyerarşi Sürecinin Tedarikçi Seçiminde Uygulanması: Otomotiv Sektöründen Bir Örnek”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1, ss. 133-144.
- RAMANATHAN, Ramakrishnan and Usha RAMANATHAN; (2010), “A Qualitative Perspective to Deriving Weights from Pairwise Comparison Matrices”, **Omega**, 38, pp. 228-232.
- SAAT, Mesiha; (2000), “Çok Amaçlı Karar Vermede Bir Yaklaşım: Analitik Hiyerarşi Yöntemi”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2, ss. 149-162.
- SAATY, Thomas L.; (2008), “Decision Making with the Analytic Hierarchy Process”, **Int. J. Services Sciences**, 1(1), pp. 83-98.
- SELVİ, M. Selim ve Fatih ERCAN; (2006), “Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatının Değerlendirilmesi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15(9), ss. 159-188.
- SONER, Selin ve Semih ÖNÜT; (2006), “Çok Kriterli Tedarikçi Seçimi: Bir Electre-AHP Uygulaması”, **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, 4, ss. 110-120.

- SUBRAMANIAN, Nachiappan and Ramakrishnan RAMANATHAN; (2012), “A Review of Applications of Analytic Hierarchy Process in Operations Management”, **International Journal of Production Economics**, 138, pp. 215–241.
- TAHA, Hamdy A.; (2010), **Yöneylem Araştırması**, Çev.: Ş.Alp BARAY ve Şakir ESNAF, Altıncı Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YÜKSEL, İhsan ve Adnan AKIN; (2006), “Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7(2), ss. 254-268.