

# OTEL ENDÜSTRİSİNDE YENİ BİR TREND: DİZAYN OTELLER

Barış ERDEM\*

## ÖZET

Ulusal ekonomide oldukça önemli bir role sahip olan otel endüstrisi, son yıllarda gittikçe artan bir sosyal ve ekonomik değişim süreciyle karşı karşıyadır. Bu durum, otel işletmelerini rekabet açısından derinden etkilemektedir. Bu bağlamda, otel işletmeleri daha fazla müşteri çekebilmek ve böylece rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için yeni yollar aramaktadır. Dizayn oteller; farklı mimari tarzları, sıra dışı tasarımları ve hizmet anlayışları ile günümüz seyahatçilerine daha önce yaşamadıkları bir deneyim sunmakta ve böylece otellerin rekabetçi kalabilmelerinde önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, son yıllarda otel endüstrisindeki yeni trendlerden biri olan dizayn otellerin önemi tartışılmaktadır. Dizayn oteller, günümüzde hem dünyanın yeni turizm destinasyonlarındaki otel yatırımlarında, hem de mevcut otellerin yenileme çalışmalarında ilk tercihlerden birisi durumundadır. Böylece bu çalışmada, otel yöneticilerine ve yatırımcılarına, otel endüstrisindeki mevcut trendlerle ilgili bir dizi öneride bulunmaya çalışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, Otel Endüstrisi, Dizayn Oteller, Değişim, Rekabet.

## A NEW TREND IN THE HOTEL INDUSTRY: DESIGN HOTELS

### ABSTRACT

Hotel industry which has a vital role in national economics, facing increasing social and economics changes. These changes effect hotel operations significantly by means of competition. In this context, hotel companies are seeking new alternatives in order to appeal more customers and to get competitive advantage. Design Hotels have distinct style of architecture, extraordinary concepts and service mentality. These elements enable design hotels to provide to travelers an experience which they have never lived before. Thus, design hotels get competitive advantage.

This study discuss the importance of design hotels which is a new trend in hospitality industry in recent years. Today, design hotels are one of the first preferences of investors both in the investments of new hotels in the new tourism destinations of the world, and also in the renovation processes of existing hotels. Thus, this study attempts to give some

\* Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (Yrd. Doç. Dr.)

suggestions to hotel managers and investors related to new trends in the hospitality industry.

**Key words:** Tourism, Hotel Industry, Design Hotels, Changing, Competition.

## GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte üretimin uluslararası boyuta ulaşması, firmaların dünya ekonomisini bütün bir pazar olarak görmelerine ve rekabet stratejilerini buna göre belirlemelerine neden olmaktadır. Böylece tüketici seçenekleri çoğalmakta ve yoğun araştırma-geliştirme faaliyetleri gerektiren pazarlar ortaya çıkmaktadır (Kayalı ve Aktaş, 2003: 32). Küresel rekabet günümüzde bireyler, işletmeler ve ülkeler için her geçen gün yeni bir boyut kazanmakta ve giderek keskinleşmektedir (İnsel ve Sarıdoğan, 2009). Bunun sonucu olarak, örgütlerin farklı şekillerde yönetilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Günümüzde değişim olgusuna uyum sağlayamayan işletmelerin yaşam şansının giderek azalacağı öne sürülmektedir (Türksöy, 2005: 11).

İşletmenin türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun, örgütler hızlı ve sürekli değişen bir çevre içinde yer alırlar. Bu durum, işletmeleri çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya bırakır. İşletmelerin hayatta kalmaları, bu tehlikelere karşı göstereceği duyarlılık, öngörü ve tedbirlere bağlıdır (Öztürk ve Türkmen, 2005: 168). Diğer bir ifadeyle, küresel rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını uzun süre sürdürebilmeleri, bir takım rekabet unsurlarına sahip olmalarını gerektirir. Stratejik etkinlik, ortaklaşa rekabet, ürün ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma, yenilik yaratma, süreklilik ve istikrarlılık gibi unsurlar, işletmelerin rekabetçi kalabilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Zerenler vd., 2007: 655). Günümüzde değişime ayak uyduramayan örgütlerin varlıklarını uzun süre sürdüremedikleri görülmektedir. Dünya Bankası verilerine göre, Türkiye’de kurulan işletmelerin % 80’i ilk 5 yılda, % 96’sı ise 10 yılını doldurmadan kapanmak zorunda kalmaktadır.

(<http://www.temelaksoy.com/2008/12/krize-care-inovasyondur/>).

Şüphesiz söz konusu değişimler tüm işletmeleri olduğu gibi otelleri de yakından etkilemektedir. Seyahat eden insanların istek ve beklentilerindeki farklılaşmalar, otel işletmelerini yeni arayışlara itmekte ve bu doğrultuda yeni hizmet anlayışları gelişmektedir. Dizayn oteller, son yıllarda otel endüstrisindeki en yeni trendlerden biri olarak kabul edilmektedir. Turistlere, klasik anlamdaki geceleme ve yeme-içme hizmetlerinden farklı olarak alışılmışın dışında bir hizmet sunan dizayn oteller, böylece önemli bir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır.

Bu çalışmada, günümüzde otelcilik sektörünün ulaşılmış olduğu boyutlar dikkate alınarak, bu sektörde son dönemlerdeki yeni trendlerden biri olan dizayn otellerin önemi tartışılmaktadır. Çalışma iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, otel endüstrisinde yaşanan değişimler ve bunların müşteri beklentilerine yansımaları analiz edilmektedir. İkinci kısımda, dizayn otel kavramı, özellikleri ve dünyadaki bazı dizayn otellerle ilgili bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın son kısmında ise, otelcilik alanında yatırım yapmak isteyen girişimcilere yönelik geliştirilen bir takım öneriler bulunmaktadır.

### 1. OTEL ENDÜSTRİSİNDE DEĞİŞİM VE MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ

Günümüzde dünya oldukça hızlı değişimlere sahne olmaktadır. Kuşkusuz bu olgu, tüm ülkeleri yakından ilgilendirmekte ve içinde bulunduğumuz çağın 'değişim çağı', olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır. Diğer taraftan, işletmeler de bu büyük değişimden etkilenmektedirler (Aydoğan ve Şimşek, 2003: 38). Diğer bir ifadeyle, küresel piyasalarda rekabetin giderek artmasıyla birlikte, değişim, örgütler açısından hayati önem taşıyan bir konu olmaya başlamıştır. Pazara sunulan ürünlerin birbirleri ile önemli oranlarda benzerlikler taşıması, firmaların ürün ve hizmetlerini farklılaştırma zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Günümüz rekabet ortamında işletmeler, tüketicilere sundukları ürün ve hizmetlerde farklılaşmalarına gitmeleri gerektiğinin bilincine varmış durumdadırlar (Karacan, 2006: 1).

Kozak ve Güçlü (2003) değişimi; "Mevcut olan durumun, iletişim ve irtibat halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda, örgütü yeniden yapılandıracak ve ihtiyaçları giderebilecek düzeyde yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama süreci", olarak tanımlamaktadır.

Dış dünyada gerçekleşen değişimler ve giderek artan rekabet koşulları altında örgütlerin başarılı olabilmesi, önemli ölçüde işletme yönetiminin kendi kendilerini değiştirebilme yeteneğine bağlıdır (Aksu, 2000: 271). Tüm işletmeler olduğu gibi, turizm işletmeleri de amaçlarına ulaşmak için, yapılarını oluşturan sosyal ve teknik sistemlerinde sürekli değişim içindedirler. Bu değişimlerle turizm işletmeleri, ya çevrelerini etkilerler ya da çevrelerindeki değişimleri yakalamaya çalışırlar. Bu nedenle, turizm işletmeleri bu çevresel belirleyicilerdeki koşullardan (ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, siyasal ve örgütsel faktörler gibi) herhangi birinde meydana gelen değişme ve gelişmeleri yakından izlemelidirler (Kozak ve Güçlü, 2003).

Turizm, oldukça karmaşık bir endüstri olup; birbiriyle bağlantılı farklı alt sektörlerle ayrılmaktadır. Bu durum, turizm sektörünün kapsamına giren faaliyetleri sınırlandırmada bir takım güçlükler neden olabilmektedir. Baker vd. (1998: 3), turizmin kapsamına giren ürün ve hizmetleri; ulaştırma (araba kiralama, seyahat acentaları, tur operatörleri), yiyecek-içecek (restoranlar, barlar, kafeteryalar), konaklama (oteller, misafirhaneler, tatil köyleri), diğer yan hizmet işletmeleri (hediyelik eşya satan mağazalar) ve boş zaman aktiviteleri (spor müsabakaları, fuarlar), şeklinde gruplandırmaktadır. Bu sınıflandırmadan da görüldüğü gibi, turizmin kapsamına giren unsurlardan biri de konaklama hizmetleridir. Seyahate çıkan kişinin en önemli gereksiniminin geceleme olması nedeniyle, kişinin seyahat kararı, gideceği yerde konaklama olanaklarının bulunup bulunmaması ile yakından ilişkilidir (Yılmaz ve Yılmaz, 1984: 4). Diğer bir deyişle, turistik yörenin turizm açısından etkinliği, belli oranda konaklama kapasitesine bağlıdır (Taşkın, 1997: 6).

Konaklama tesisleri arasında en fazla paya sahip olan birimler, otel işletmeleridir. Otel işletmeleri; "Geçici bir süre için yer değiştirme ve konaklama amacıyla belli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir" (Barutçugil, 1984'ten aktaran Akçadağ ve Özdemir, 2005: 169). Tanımda da görüldüğü gibi, otel işletmelerinin en önemli fonksiyonu, müşterilerin geceleme ihtiyacını karşılamasıdır. Ancak şehir merkezinde bulunan oteller, geceleme yapmayan müşterilere de yiyecek-içecek hizmeti sunduklarından birer restoran olarak da düşünülebilmektedir. Bunun yanı sıra oteller, kafeterya, disko ve animasyon olanaklarıyla eğlence merkezi; çamaşırhane olanaklarıyla kuru temizleme tesisi; park olanaklarıyla otopark; spa ve termal üniteleriyle güzellik ve tedavi merkezi; ve salonlarıyla sanat ve toplantı yeri özelliği taşımaktadır (Türksoy ve Türksoy, 2007: 84-85). Oteller, sunmuş oldukları bu hizmetlerle, hem bir toplumsal işleve sahip olmakta hem de buldukları ülkenin ekonomik, kültürel ve sosyal yapılarının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Didin ve Köroğlu, 2008: 112).

Turizmin ülke ekonomilerindeki öneminin giderek artması, günümüzde otel işletmelerinin sayıca çoğalmasına yol açmış ve rekabet ortamını güçlendirmiştir. Tüm işletmeler için olduğu gibi, doğal olarak oteller için de temel amaçlardan biri, rekabetçi kalabilmektir. Bunun yolu ise, oteli, rakiplere göre daha cazip hale getirmekten geçmektedir (Didin ve Köroğlu, 2008: 112-114). Murat ve Çelik (2007: 2), günümüz değişen pazar koşullarında, otel işletmelerinin, rekabetçi kriterlerin farkında olmadan başarılı olamayacağını öne sürmektedir.

Otel endüstrisinde hızla değişen örgütsel ve çevresel koşullar, örgüt planlarının sürekli gözden geçirilmesini ve günün şartlarına uyarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle tüketici beklentilerindeki değişimler, otellerin geleceği için bazı fırsat ve tehlikeler yaratabilmekte ve örgüt stratejisinin sürekli olarak geliştirilmesini gerektirmektedir (Barutçugil, 1989: 101). Başka bir deyişle, otel işletmeleri açısından gelecekteki gelişmelerin nasıl bir seyir izleyeceğini ve işletmeye neler getireceğini ön görmek son derece önemli olmakla birlikte, bu durum – sektörün yapısal özelliği nedeniyle – zorlu bir çaba gerektirir. Böyle bir ortamda otel işletmelerinin istenen başarı düzeyi ile çalışabilmesi, stratejik olarak düşünübilmesine bağlıdır (Seymen, 2001: 3).

Bilindiği gibi otel işletmelerinin temel hedefi; müşterilerine temiz ve bakımlı bir oda, lezzetli yiyecekler ve iyi planlanmış eğlence hizmetleri sunmaktır. Ne var ki günümüzde tüm bu hizmetler, hemen hemen tüm oteller tarafından kolaylıkla yerine getirilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, günümüzde otel işletmeleri birbirleri ile rekabet ederken, 'bizim işletmemiz çok temiz' veya 'bizim büfemiz çok zengin' gibi klasik temaları pek kullanmamaktadır (İldiri, 1998: 44). Burada oteller açısından önemli olan, müşterilerine, kendi işletmelerini diğerlerinden farklı kılan özelliklerini ön plana çıkararak aktarabilmeleridir. Nitekim Powers (1995: 55), otel endüstrisinin, müşteriler ve onların ihtiyaç duydukları ve talep ettikleri ürün ve hizmetler tarafından şekillendirildiğini ifade etmektedir. Smith (1998) ise, ihtiyaçları en üst düzeyde tatmin edilen müşterilerin, diğer işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerden en az düzeyde etkileneneğini ve böylece bir sonraki seyahat kararında, daha önce kalmış olduğu oteli tercih edeceğini öne sürmektedir (Hançer, 2003: 40).

Otel işletmelerinde müşteri beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması sonucunda elde edilen tatmin düzeyi, önemli bir başarı kriterini oluşturur (Yurtseven, 2003: 132). Diğer bir deyişle, günümüzde müşteri tatmini sağlama ve sürdürme, hizmet işletmelerinin yönetiminde çağdaş anlamda en önemli konulardan biri olarak kabul edilir (Su, 2004: 397). Müşteri tatmininin en önemli sonucu, müşterinin aynı oteli yeniden tercih etmesidir. Yapılan bir araştırmada, bir müşterinin otelden memnun olmasıyla, aynı oteli tekrar tercih etmesi arasındaki korelasyon 0.76 olarak tespit edilmiştir. Bu oran, müşteri tatmini ile aynı oteli tekrar tercih etme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Schall, 2003: 51). Kaybedilen müşterilerin işletmeye neden olduğu maliyetler çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Nitekim günümüzde işletmelerin yılda ortalama % 10 ile % 30 arasında müşteri kaybına uğradıkları ifade edilmektedir (Sandıkçı, 2007: 42). Bu durum, örgütler açısından

önemli iş kayıplarına neden olmaktadır. Pizam ve Ellis (1999), yeni bir müşteri kazanmanın, var olan bir müşteriyi korumadan beş kat daha fazla para, kaynak ve zaman gerektirdiğini, tatmin edilmemiş müşterilerin % 98'inin rakip işletmelere gittiğini ve müşteri tatmininin, müşterinin işletmeye olan bağlılığını artırarak rekabet üstünlüğü sağladığını ortaya koymuşlardır (Naktiyok ve Küçük, 2003: 227-228).

Öte yandan yeni müşteriler, örgütün eski müşterilerinin tavsiyelerinden etkilenme eğilimindedirler. Eski müşterilerin yaşadıkları deneyim, yeni müşterilerin satın alma kararı verip vermemesinde oldukça etkilidir. Memnun olmayan müşteriler, diğer potansiyel müşterileri de olumsuz yönde etkileyerek önemli iş kayıplarına neden olurlar (Sandıkçı, 2007: 42). Bu nedenle, otel işletmelerinde müşteri tatmini önemli bir konuyu oluşturur. Günümüz seyahatçilerinin istek ve beklentileri her geçen gün değişmektedir. Bu doğrultuda turistler, gittikleri ülkelerdeki otellerden daha farklı ve kaliteli hizmet beklemektedir. Bu durum, uluslararası pazarlarda rekabetçi kalmak isteyen otelleri, yeni ve farklı arayışlara itmektedir.

Otel endüstrisi, ürün ve hizmetlerde yenilik geliştirmenin önem arz ettiği alana ideal bir örnek oluşturur. Victorino vd. (2005: 556), bunu üç nedene dayandırmaktadır. Birincisi; bir müşteri bakış açısıyla otel piyasası, çok sayıda birbirine benzer ürünlerin/hizmetlerin sunulduğu bir endüstridir. Nitekim Shomaker ve Lewis (1999: 346), günümüzde aynı pazar segmentine hitap eden otellerin sunmuş oldukları ürünler/hizmetler arasında birbirine çok fazla benzerlik olduğunu öne sürmektedir. Bu durum, otel yöneticilerini rakip otellerle rekabette güç durumda bırakabilmektedir. Böyle bir ortamla karşı karşıya kalan oteller için çözüm yollarından biri, müşterilerine yeni ve farklı bir özelliği olan ürün/hizmet sunmaktır. İkinci olarak; otel yöneticilerinin, dinamik ve hızla değişen bir çevrede rekabetçi kalabilmek için müşteri tercihleri, kalite ve teknoloji gibi gittikçe daha fazla öneme sahip alanlarda değişiklik yapmaya ihtiyacı vardır. Üçüncüsü ise; günümüz seyahatçileri sadık müşteri davranışı göstermemektedir. Turistler, günümüzde kendilerine en iyi öneriyi sunacak otelleri tercih etmektedirler. Bu açıdan otel yöneticileri, sunmuş oldukları hizmetleri, müşterilerinin beklentileriyle buluşturmak zorundadır.

## **2. DİZAYN OTELLER**

Ürünün genel bir tanımlaması incelendiğinde, üç düzeyden oluştuğu görülür. Bunlar; fiziksel değerler içeren ürünün kendisi (dizayn, ambalaj gibi), ilave hizmetler (garanti, satış sonrası hizmetler gibi) ve marka ismi, kalite

algılamaları ve itibar gibi daha çok fiziksel olmayan unsurlardır (Martinez ve Pina, 2003: 432'den aktaran Karacan, 2006: 5). Otel işletmelerinde ise ürün ve hizmetler (yani çıktılar), hizmet olgusunun kendine has özelliklerinden dolayı, müşteriler tarafından iki ayrı boyutta değerlendirilir. Bunlar somut ve soyut özelliklerdir. Somut özellikler arasında; otelin lobisi, odaların tefrişi ve dekoru, renklerin uyumu ve teknolojiyi kullanma düzeyi gibi unsurlar sayılabilir. Soyut özellikler ise; güvenlik, hizmet kalitesi, imaj, işgörenlerin davranışları vb. şeklindedir (Çakıcı, 2000: 162). Her iki özellik de, müşterilerin otel ile ilgili algılamalarında önemli yer tutmakla birlikte, özellikle fiziksel değerler içeren somut unsurlar oteller açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Örneğin, otel işletmelerinde müşteri odalarının büyüklüğü ve iç tasarımı, müşteri tatmini üzerinde oldukça belirleyici olabilmektedir. Nitekim Yıldırım vd. (2008: 182-183) tarafından Ankara'daki Aktif Metropolitan ve Hilton otellerinde yapılan bir araştırmada, iki klasik tip otel yatak odasının iç mekan tasarımındaki farklılıkların, müşterilerin algılamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmada, Hilton otelinin yatak odasının boyutsal bakımdan daha küçük olmasına karşın, iç mekan tasarım karakteristikleri nedeniyle daha olumlu algılandığı tespit edilmiştir. Sandıkçı (2007: 49) tarafından, Sandıklı Hüdaı Kaplıcası'nda yapılan diğer bir araştırmada ise, müşterilerin % 43'ünün, odaların dekorasyonundan memnun olmadığı belirlenmiştir. Fiziksel özelliklerin otel işletmelerinde önemli bir yere sahip olması, bu işletmelerin kendi yapısal özelliğinden kaynaklanmaktadır. Turizm yatırımları içinde otel işletmeleri, sabit sermaye miktarının diğer endüstrilere göre çok daha yoğun olduğu yatırımlardır (Mullins, 1995: 5). Bu işletmelerde sermayenin büyük bir kısmını (yaklaşık % 90'ını) sabit varlıklara yatırmak gerekmektedir. Bunun nedeni, otel işletmelerinin arsa-bina-teçhizat üçlüsüne dayalı olmasıdır (Kahraman, 1997: 18-19).

Diğer taraftan, otelin hizmet sunmada fiziksel alana bağımlılığı, esneklik eksikliği sonucunu doğurmaktadır. Eğer bir müşteri, odanın renk uyumunu veya pencereden görünen manzarayı beğenmezse, onu başka bir odaya aktarmak mümkün olabilir. Ancak, otel dolu ise, odayı yeniden dekore etmek veya manzarasını değiştirmek gibi, müşterinin kişisel gereksinimlerini karşılamak söz konusu olamaz. Bu esneklik eksikliği, oteli – dekoru ve dış tasarımı yenilemeye para yatırılmadıkça – rekabete karşı zayıf bırakır (Jones ve Lockwood, 1992: 22). Bu çerçevede günümüzde birçok otelin, turistlerin değişen isteklerine paralel olarak, fiziki yapılarını iyileştirmeye yönelik yenileme yatırımlarına gittiği görülmektedir. Örneğin Akdeniz Turistik Otelciler

Birliği'nin (AKTOB) yapmış olduğu bir araştırmaya göre, 2001 yılında Antalya'daki otel işletmeleri 18.8 milyon dolarlık yenileme yatırımı gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları, söz konusu yenilemenin büyük bir bölümünün genel mekanlar ve odalarda gerçekleştiğini göstermektedir. Araştırma kapsamına alınan 62 tesisten 27'si odalar bölümüne yönelik yenileme yatırımı yaptıklarını belirtirken; 12 tesis genel mekanlar, 10 tesis boya ve dış cephe, 13 tesis ise diğer alanları yenilediklerini ifade etmişlerdir (Resort Dergisi, 2002: 32-33).

Otel endüstrisindeki tüm bu gelişmelere paralel olarak, girişimcilerin yeni otel yatırımlarına yöneldikleri görülmektedir. Dizayn oteller, bu süreçte günümüz otel endüstrisinin en yeni trendlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde insanların ortalama yaşam süresi artmakta ve giderek artan sayıda insan erken emekliliğe ayrılmaktadır. Bunun sonucu olarak seyahate ayrılan zaman çoğalmaktadır. İş amaçlı seyahat eden kişiler konfor, uygun bir yer ve kolay iletişim olanakları ararken; asıl seyahat amacı tatil olanlar eşsiz ve unutulmaz bir seyahat deneyimi yaşamayı tercih etmektedirler. Bu nedenle; oteller, müşterilerine kendilerini evlerinde veya ofislerinde hissedebilecekleri şekilde dizayn edilmek zorundadır. Her işletmeci, kendi ihtiyaçlarını ve örgüt imajını göz önüne alarak, eşsiz bir proje ortaya koymalıdır. Diğer bir ifadeyle, otel dizaynları, işletmecinin istekleri ve müşteri beklentilerine cevap verebilecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu bağlamda, otel dizaynının, günümüzün önemli bir pazar nişi haline geldiğini söylemek mümkündür (Leonidas, 2004).

İyi dizayn edilmiş bir otelin, karlı işletmeciliğin bir kaynağı olabileceği yönünde yaygın bir inanç vardır (Ransley ve Ingram, 2001: 79). Dizayn oteller, seyahat eden insanlara daha önce yaşamadıkları deneyimler sunarak, otel endüstrisinde farklı bir yenilik olmakta ve turizmin gelecekteki yeni trendi olarak kabul edilmektedir (Tekinkoca, 2009).

Dizayn oteller, insanın hayal gücüne hitap eden ve yaratıcılığın ön planda olduğu ilginç mekanlardır. Bu oteller, sıradan otel tasarımlarından farklı olarak, sanatın mimari ile birleştiği tesislerdir (Dilsiz, 2010). Farklı konseptlerde hazırlanan, hatta kişiye özel odaların tasarlandığı bu oteller, farklılık arayanların ilk tercihlerinden biri olmaktadır. Değişen dünya ve yaşam tarzlarına alternatif olarak oluşturulan dizayn oteller, kısa süreli de olsa, pekçok insanın kendini özel hissetmesine olanak sağlamaktadır (Tekinkoca, 2009).



Birçok insan, oteli, seyahat esnasında dinlenen basit bir yer olarak algılamaktadır. Bununla birlikte, dizayn oteller, turistlerin seyahat hakkındaki düşüncelerini değiştirmede yeni bir alternatif haline gelmiştir (<http://english.people.com.cn/90001/90782/6732/83.html>). Dizayn oteller, klasik olarak sadece uyumanın veya birşeyler yiyip içmenin ötesinde, farklı ruhlarla hitap ederek alışılmışın dışında, büyüleyici ve etkileyici bir hizmet sunmaktadır. Bu otellerin en önemli farklılığı, otelde yıldız sayısının değil, tasarımın ön planda olmasıdır (Tekinkoca, 2009).

Dizayn otellerin birçoğunun tipik özelliği, buldukları ülkenin veya bölgenin kültürel yapısını ve coğrafi özelliklerini yansıtmasıdır. Karayip adalarındaki Ada Otel; Alaska, İsveç, Finlandiya, İsviçre ve Kanada'daki Buz Otel; Dubai'deki Çöl Otel; İsveç ve Uzak Doğu'daki Akvaryum Otel; Meksika'da Boğa Güreşi Arenası Otel, İngiltere'de Hapishane Otel; Tayland'da Kraliyet Teknesi Otel, Kanada'da Luna Park Otel ve Brezilya'da Amazon Ormanları Otel, dizayn otellerin ideal örneklerini oluşturmaktadır (Dilsiz, 2010). Shen Han'a göre, oteli sanat ve doğayla birleştirme ve otelin basit fonksiyonlarına, eşsiz kültürel yan unsurlar ekleme, oteli daha rekabetçi kılan günümüzdeki anahtar stratejilerdir. Bu çerçevede Çin'de ilk dizayn otel, dünyanın en önemli zincirlerinden biri olan Kempinski'nin yöneticisi Great Wall tarafından 2002 yılında yapılarak hizmete açılmıştır. Otelde birçok alan mimari ve dekoratif açıdan bağımsız olarak dizayn edilmiştir ve birçok konaklama opsiyonları sunulmaktadır. Bu otel ile birlikte, birçok zincir ve butik işletme, hızlı bir şekilde bu trendi izlemeye başlamıştır. Örneğin Güney Çin'deki Vision Fashion, bu trendi başarıyla uygulayan otellerden biridir. 100 oda kapasiteli otelin 60 odasından fazlası farklı dizaynlarda yapılmıştır. Bununla birlikte 10'un üzerinde koridor farklı tipte dizayn edilmiştir

(<http://english.people.com.cn/90001/90782/6732/83.html>).

Tüm dünyanın yeni trendi olan dizayn otellerin Türkiye'deki gelişiminde de benzerlikler görülmektedir. Ürgüp'teki Yunak Evleri, dünyanın en önemli turizm sitelerinden biri olan Trip Advisor'un yapmış olduğu araştırmada, dünyanın en ilginç 10 otelinden biri olarak belirlenmiştir (Tekinkoca, 2009; Dilsiz, 2010). Dizayn oteller şüphesiz sadece buldukları ülkenin veya bölgenin kültürel özelliklerini yansıtmamaktadır. Bunun dışında, buldukları yerin kültürel yapısından farklı olarak, o yöreye yeni bir anlam katacak şekilde dizayn edilmiş pekçok otele rastlanmaktadır. Antalya'daki "Adam&Eve Hotels", bunun tipik örneklerindedir. İlk insanlar Adem ile Havva'dan ve onların yediği yasak elmadan yeni bir cennet yaratma fikrinden ilham alın-

rak planlanmış olan otel, dünyanın ve Avrupa'nın en iyi tasarım oteli olarak kabul edilmektedir. Otel, 14. Dünya Seyahat Ödülleri sıralamasında, "Dünyanın En İyi Dizayn Otel", ödülüne layık görülmüştür. 88 metreyle dünyanın en uzun barına sahip olan otel aynı zamanda, Fashion TV tarafından "Dünyanın En İyi Dizayn Otel" ve The Times gazetesi tarafından da "Avrupa'nın En Cool Otel", seçilmiştir (<http://www.arkitera.com/h23945-adam&eve-en-iyi-dizayn-oteli.html>). Otelde sembol tasarım ürünleri olarak beyaz, ayna ve cam kullanılmıştır. Beyaz, yeryüzü cennetinin saflığını; ayna, asla yalnız kalmayı ve cam, yaşamsal zenginliği görme arzusunu simgelemektedir. Tüm yaşam alanlarının duvarlarının aynalarla donatıldığı otelde 108 bin metre kare ayna kullanılmıştır. Odalarda isteğe göre değişen onlarca renk ışıklandırma seçeneği bulunmakta ve böylece misafirlere kişisel kullanım seçeneği sunulmaktadır

(<http://fotoanaliz.hurriyet.com.tr/galeridetay.aspx?cid=16658&p=28&rid=4369>). Otelin bünyesinde aynı zamanda, iki kör garsonun hizmet ettiği bir 'Körler Restoranı' bulunmaktadır. Bu konsept, karanlıkta yemek yemeyi merak edenler, daha doğru bir deyişle, görmeyen gözlerin hissiyatını biraz olsun yaşamak isteyenler için ilginç bir alternatif olmaktadır (Dilsiz, 2010). Oteldeki en ilginç uygulamalardan biri, tesiste aynı zamanda bir 'Romantik Direktör'ün de görev yapmasıdır. Otelde sevgilisine değişik sürprizler yapmak isteyenler, hazırlanan 11 farklı konseptten birini seçtiklerinde, romantik direktör devreye girerek misafir için sevgilisine bir mektup yazmakta, odayı güllerle donatmakta ya da 4 milyon 980 bin adet küçük aynanın kullanıldığı alanda 'benimle evlenir misin' yazarak evlenme teklifini daha romantik hale getirmektedir (Taş, 2009).

Türkiye'de buna benzer birçok dizayn otel örneğine rastlanmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde özetlemek mümkündür (<http://www.gezikolik.com.tr>):

*Titanic Resort Hotel:* Otel, denizcilik temalı şekillendirilmiş olup, 1912 yılında ilk ve son seferine çıkan ve dünyanın en tanınmış gemisi olan Titanic'in efsanesini yaşatmaktadır. 586 odası bulunan otel, konseptini Admiral Suite, Colonel Suite gibi denizcilik terimleriyle bütünleştirmiştir. Otel ayrıca, etrafını çevrelemiş 6000 metrekarelik havuzuyla adeta limana çekilmiş bir gemi görüntüsü vermektedir.

*Orange Country De Luxe Resort Hotel:* Hollanda'nın başkenti Amsterdam'ı, Akdeniz'in eşsiz sahilleri ve sıcak atmosferiyle yaşatan otel, 16.yüzyıla ait mistik ve eşsiz Hollanda mimarisi ile dikkat çekmektedir. Otel,

ayrı ayrı binalardan oluşan bir Amsterdam caddesi izlenimi vermektedir. Ayrıca Hollanda kanal boyu mimarisi tarzında inşa edilmiş olan Volendam evleri de, otelin önemli özelliklerinden birini yansıtmaktadır.

*Queen Elizabeth*: Transatlantik mimarisi ile çoğunluğu suit odalardan oluşan otel, Antalya Göynük'te karaya demir atmaktadır.

*Boutique Hotel Antique Roman Palace*: Antalya'nın Alanya ilçesinde bulunan otel, neo klasik tarzda, antik Yunan ve Roma mimarisinden izler taşımaktadır. Otelin her köşesinde bulunan heykeller, tablolar ve mozaikler Roma saraylarının ihtişamını yansıtmaktadır.

*Concorde De Luxe Hotel*: İsmi, havacılık tarihinin en ünlü ve hızlı uçağı Concorde'dan alan otel, görüntüsüyle misafirlerine eşsiz bir ortamda tatil keyfini yaşatmaktadır.

*Siam Elegance Hotel&Spa*: Uzakdoğu kültürü ve mimarisinin izlerini taşıyan ve Thai konsepti ile konuklarını ağırlayan otel, ismini de Tayland'ın eski adı Siam'dan almıştır. Tıpkı adı gibi, iç mimarisi de bu konseptte uygun olarak dizayn edilmiştir.

*Venezia Palace De Luxe Resort Hotel*: Venedik'te bulunan San Marco meydanından esinlenen otelde, Dükler Sarayı, Cafe Florian ve Rialto Köprüsünün birer örnekleri görülmektedir.

Türkiye'de olduğu gibi, dünyada da birçok dizayn otel örneğine rastlanmaktadır. Örneğin American Bruce Jones firması, Fiji adası açıklarında dünyanın ilk denizaltı oteli Poseidon'u hizmete açmıştır. İsveç'teki Utter Inn otelinin, su üstündeki bölümünde misafirler yemeklerini yiyebilmekte, suyun üç metre altındaki bölümünde ise geceledebilmektedirler (Tekinkoca, 2009). Atina'daki Semiramis Otel, odalarıyla dikkat çekmektedir. Otelin 52 numaralı odası, kendine özgü tarzıyla dünya çapında ün yapmış olan Karim Rashid tarafından dizayn edilmiştir. Canlı renklerin kullanıldığı formlar, tasarımcının hayal dünyasını yansıtmakta; odalarda kullanılan pembe, yeşil, turuncu ve sarı gibi renkler de enerjik alanlar yaratmaktadır. Almanya'nın Hamburg şehrinde bulunan 25 Hours Otelde ise, oryantalist etkiler hakimdir. Otel, özellikle içinden geldiği gibi yaşamak isteyenlerin ilgisini çekmektedir. Bir başka tasarım oteli de Avusturya'nın Graz şehrinde yer almaktadır. Augarten Otelde, gezegenle yaşadığımız çevre arasındaki ilişkiyi temsil etmesi amacıyla, cam ve metal ağırlıklı objeler kullanılmıştır. Otelin ilham kaynağı ise, yeryüzünde görebileceğiniz her şeydir (<http://arsiv.sabah.com.tr/2005/06/18/tur104-20050510.html>). Bunların yanı sıra, otel endüstrisinde farklı konaklama al-

ternatifleri arayan kişiler için dizayn edilmiş, alışılmışın dışında otel örneklerine de rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir (<http://www.mailce.com/en-tuhaf-oteller.html>):

*Dev Köpek Otel:* Amerika Birleşik Devletleri'nin Idaho eyaletinde köpekler için özel olarak dizayn edilmiş ve mimari yapısı da dev köpek şeklinde olan bir oteldir. Bahçesinde bir köpek parkı da bulunan otelde, herşey köpekler için tasarlanmıştır.

*Kanal Borusu Otel:* Avusturya'nın Ottensheim kentinde yer alan bir parkın ortasına konulanmış olan otelde, odalar kanalizasyon borusu şeklinde dizayn edilmiştir. Her biri portatif bir görünüme sahip bu odaların içinde sadece yatak bulunmaktadır.

*Vinç Otel:* Hollanda'da bulunan dev vinç görünümündeki bu otelde, odaların yer aldığı bölüm kabinlerden oluşmaktadır. Odaların içine konulmuş olan kontrol düğmeleri, vincin istenildiği gibi hareket etmesine olanak sağlanmaktadır.

*Fener Otel:* Yine Hollanda'da kurulmuş olan bu otel, panoramik manzaraya sahip fener kulesi şeklinde dizayn edilmiştir.

*Cankurtaran Botu Otel:* Hollanda'da bulunan ilginç otellerden bir diğeri olan bu tesis, denizin üstünde cankurtaran botu şeklinde dizayn edilmiştir.

*Bot Otel:* Yeni Zellanda'da ayakkabı şeklinde inşa edilmiş bir oteldir. Sadece tek bir çift hizmet eden bu otelde, çift kişilik yatak ve bir koltuk bulunmaktadır.

*Şimendifer Otel:* İngiltere'nin Petworth istasyonunda yer alan bu ilginç otel, tren kompartmanlarının otele dönüştürülmesi sonucu ortaya çıkmıştır.

*Ağaç Otel:* Hindistan'da ağaçtan yapılmış olan ve içinde dev ağaç gövdelerinin bulunduğu bu otelde, herşey tamamen güneş enerjisiyle çalışmaktadır.

*Mağara Otel:* Amerika Birleşik Devletleri'nde bir mağaranın otele dönüştürülmesi sonucu oluşturulmuş olan bu otel, lüks hizmetiyle müşterilerine ilginç bir deneyim sunmaktadır.

*Eskimo Otel:* Kanada'da buz mağaralarından oluşturulmuş olan bu otel, soğuktan hoşlananlara ve olağan dışı yaşamak isteyen seyahatçilere farklı bir tatil deneyimi sunmaktadır.

*Arena Otel:* Meksika'da 17. yüzyıldan kalma ve uzunca bir yıldır kullanılmayan arena, günümüzde otel olarak yeniden dizayn edilerek hizmete açılmıştır.

*Çılgın Ev Otel:* Vietnam'da Çılgın Ev olarak adlandırılmış olan bu otel, 17 yıl önce inşa edilmeye başlanmış, ancak hala tamamlanamamıştır. Balık ağzına benzer bir girişi olan bu otelde birçok alan hayvan figürlerinden oluşmaktadır.

Görüldüğü gibi günümüzde otel endüstrisinde büyük bir değişim yaşanmaktadır. Birçok unsurun sıradan hale geldiği bir ortamda dizayn oteller, farklı tasarımları ve hizmet anlayışlarıyla turizmin yeni trendi sayılmaktadır. Turizm ve otel endüstrisindeki bu gelişmelerin önümüzdeki yıllarda da artarak devam etmesi beklenmektedir.

### SONUÇ

Günümüz rekabet ortamında uzun süre varlığını devam ettirmek isteyen örgütler için en önemli ilkelerden biri, tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve böylece ona gelecekte daha iyi bir yaşam sağlayacak ürün ve hizmetler tasarlamaktır. Beklentileri karşılanmayan müşteriler farklı işletmelere kayabilmekte ve örgüt açısından önemli iş kayıplarına neden olabilmektedir (Acuner, 2000).

Otel endüstrisi, turizmde son yıllarda büyük bir değişim yaşanan alanlardan birisidir. Dünyanın yeni turizm destinasyonlarında otel yatırımları büyük bir hızla devam ederken; turizmde gelişmiş ülkelerin yenileme yatırımları da giderek hızlanmaktadır. Bu çerçevede, son dönemlerde otel endüstrisinde dikkat çeken önemli konulardan biri, dizayn otellerdir (Tekinkoca, 2009).

Değişen seyahat eğilimlerine paralel olarak, tüm dünyada otel tasarımları da giderek farklılaşmaktadır. Dizayn oteller, sıradan ve monoton bir otel anlayışının aksine, misafirlere unutamayacakları bir tatil deneyimi sunmakta ve deyim yerindeyse seyahatçilerin ruhuna hitap etmektedir. Herşeyin farklılaştığı bir ortamda sıradan bir hizmet sunmak ve böylece sadık müşterilerin işletmenin hizmetlerini satın almaya devam edeceğini düşünmek fazla iyimser bir yaklaşım olmaktadır. Çünkü her alanda olduğu gibi, otel müşterileri de değişiklik arayışındadır. Dizayn oteller, değişen bu müşteri isteklerine cevap vermede, günümüzün önemli bir alternatifi durumundadır.

Bu araştırmadan yola çıkarak, otelcilik alanında yatırım yapmak isteyen girişimcilere şu öneriler sunulabilir:

- Otelcilik alanında yatırım yapmak isteyen girişimciler, herşeyden önce otel trendlerinin nereye gittiğini, müşterilerinin kim olduğunu, ne istediğini ve nasıl bir ortamda tatilini geçirmek istediklerini iyi analiz etmelidirler.
- Yatırımcılar; özellikle planlama ve uygulama aşamalarında, turizm ve otelcilik alanında uzman mimar, tasarımcı ve pazarlamacılarla ortak projeler üretmelidirler.
- Otel tasarımlarındaki değişikliklerin görsel ve yazılı medya araçlarıyla yakından izlenmesi ve uluslararası turizm fuarlarının girişimciler tarafından mutlaka ziyaret edilmesi, ne tür bir yatırım yapılabileceğine karar vermede yardımcı olabilir.
- Faaliyetlerine devam eden işletmeler ise, yenileme yatırımlarında benzer yolu izleyebilirler. Bu tür işletmeler için, otelin dış yapısında köklü bir değişikliğe gitmek mümkün olmasa bile, en azından iç mekanlarda farklılıklar yaratarak değişime uyum sağlanmaya çalışılabilir.
- Bununla birlikte, otel yönetiminin yeni fikirlere açık olması ve bu yönde bir örgütsel iklim oluşturması da oldukça önemlidir. Çünkü birçok yaratıcı fikir, örgüt çalışanlarından gelmektedir ve bunlar ancak üst yönetimin yeniliklere açık bir politika izlemesiyle uygulamaya konabilmektedir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, konunun kavramsal çerçevede incelenmiş olmasıdır. İleriki çalışmalarda konunun görgül bir araştırma ile desteklenmesi yararlı olabilir. Diğer bir kısıt ise, ilgili literatürde bu alandaki yerli ve yabancı akademik çalışmaların yetersizliğidir. Yapılan yazın incelemesinde, dizayn otellerin akademik alanda çok fazla incelemeye konu olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, konu ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturmada zorlanılmıştır. Buna rağmen, çalışmanın, ilgili yazında yapılacak sonraki araştırmalara katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

ACUNER, T. (2000), *Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik*, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2 (2), <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi05/acuner.htm>, (erişim tarihi: 02.05.2006).

Adam&Eve En İyi Dizayn Oteli, <http://www.arkitera.com/h23945-adam&eve-en-iyi-dizayn-oteli.html> (erişim tarihi: 20.02.2010).

AKÇADAĞ, S. ve ÖZDEMİR, E. (2005), *İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir*

Araştırma, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10 (2), 167-193.

AKSOY, T. "Krizle Çare İnovasyondur", <http://www.temelaksoy.com/2008/12/krize-care-inovasyondur/> (erişim tarihi: 20.11.2009).

AKSU, A. A. (2000), *Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri*, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (4), 269-281.

AYDOĞAN E. ve ŞİMŞEK, M. Ş. (2003), *Örgütsel Değişim ve Geleceğin Örgütü*, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Temmuz, 42 (419), 38-46.

BAKER, S., BRADLEY, P. ve HUYTON, J. (1998), **Principles of Hotel Front Office Operations**, Cassell Educational Limited, London.

BARUTÇUGİL, İ. S. (1989), **Turizm İşletmeciliği**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

ÇAKICI, A. C. (2000), *Seyahat Sıklığı Değişkenlerine Göre Müşteriler Tarafından Otel Özelliklerinin Değerlendirilmesi*, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Türkçe, Eylül-Aralık, 160-168.

Design hotels capture new niche market, <http://english.people.com.cn/90001/90782/6732/83.html> (erişim tarihi: 18.03.2010).

DİDİN, S. ve KÖROĞLU, Ç. (2008), *Konaklama İşletmelerinin Satışlar-Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri*, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (7), 111-120.

DİLSİZ, B. (2010), *Otelcilik Gelecek Trendi 'Dizayn Oteller'*, <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=51704> (erişim tarihi: 20.03.2010).

HANÇER, M. (2003), *Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati: Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar*, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, 3 (1-2), 39-45.

<http://arsiv.sabah.com.tr/2005/06/18/tur104-20050510.html> (erişim tarihi: 01.03.2010).

<http://fotoanaliz.hurriyet.com.tr/galeridetay.aspx?cid=16658&p=28&rid=4369> (erişim tarihi: 05.02.2010).

[http://www.gezikolik.com/tr/Gezelim\\_Gorelim/Gezilecek\\_Yerler/Turkiye/ANTALYA/Lara/KONSEPT\\_OTELLER/e\\_7479.aspx](http://www.gezikolik.com/tr/Gezelim_Gorelim/Gezilecek_Yerler/Turkiye/ANTALYA/Lara/KONSEPT_OTELLER/e_7479.aspx) (erişim tarihi: 28.02.2010).

<http://www.mailce.com/en-tuhaf-oteller.html> (erişim tarihi: 15.03.2010).

İLDİRİ, H. (1998), *Tatil Köylerinde Rekabet; Temizlik ve İyi Yemekten, Animasyona Kaydı*, **Hotel Dergisi, Türkiye Otelciler Birliği Yayın Organı, Sayı: 9**, Eylül.

İNSEL, A. ve SARIDOĞAN, E. (2009), *İktisat Denzinde Fırtına: Yaratıcı Yıkım ve İnovasyon Dalgaları*, **Vira Dergisi, Haziran**, [http://www.mimoza.marmara.edu.tr/~ainsel/Vira\\_July\\_2009.pdf](http://www.mimoza.marmara.edu.tr/~ainsel/Vira_July_2009.pdf) (erişim tarihi: 01.03.2010).

JONES, P. ve LOCKWOOD, A. (1992), **The Management of Hotel Operations**, 2nd Edition, Cassell Educational Limited, London.

KAHRAMAN, N. (1997), **Turizm Yatırım Projeleri Analizi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

KARACAN, D. (2006), *Müşteri-Odaklı Marka Denkliği ve Marka Denkliği Unsurlarına Yönelik Tüketici Tutumlarının Ölçülmesi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.

KAYALI, A. C. ve AKTAŞ, H. (2003), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi*, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., 2003 (2)**, 31-48.

KOZAK, M. A. ve GÜÇLÜ, H. (2003), *Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, **“İş-Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (1)**, <http://www.isguc.org> (erişim tarihi: 10.03.2010).

LEONIDAS, N. (2004), *Creative Hotel Design*, [http://www.sonnbichler.com/downloads/pspnewsletter\\_final\\_07\\_10\\_04.pdf](http://www.sonnbichler.com/downloads/pspnewsletter_final_07_10_04.pdf) (erişim tarihi: 15.03.2010).

MULLINS, L. J. (1995), **Hospitality Management A Human Resources Approach**, Second Edition, Pitman Publishing, London.



MURAT, G. ve ÇELİK, N. (2007), *Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği*, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, **3 (6)**, 1-20.

NAKTİYOK, A. ve KÜÇÜK, O. (2003), *İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme*, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, **17 (1-2)**, 225-244.

ÖZTÜRK, Y. ve TÜRKMEN, F. (2005), *Turizm İşletmelerinin Krizden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma*, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, **8 (14)**, 167-198.

POWERS, T. (1995), **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, Fifth Edition, John Wiley&Sons, Inc., Toronto.

RANSLEY, J. ve INGRAM, H. (2001), *What is 'good' hotel design?*, **Facilities**, **19 (1/2)**, 79-87.

Resort Dergisi (2002), (3), 32-33.

SANDIKÇI, M. (2007), *Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdaî Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması*, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, **9 (2)**, 39-53.

SCHALL, M. (2003), *Best Practices in the Assessment of Hotel-Guest Attitudes*, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, **April, 44 (2)**, 51-65.

SEYMEN, O. A. (2001), *2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi*, **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, Nevşehir, 1-19.

SHOMAKER, S. ve LEWIS, R. C. (1999), *Customer Loyalty: The Future of Hospitality Marketing*, **Hospitality Management**, **18**, 345-370.

SU, A. Y. (2004), *Customer Satisfaction Measurement Practice in Taiwan Hotels*, **Hospitality Management**, **23**, 397-408.

TAŞ, D. (2009), *Seksi Adam&Eve Romantik Oldu, Dizayn Ödülünü Kaptı*,

[http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2009/11/11/seksi\\_adam\\_eve\\_romantik\\_oldu\\_dizayn\\_odulunu\\_kapti](http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2009/11/11/seksi_adam_eve_romantik_oldu_dizayn_odulunu_kapti) (erişim tarihi: 12.03.2010).

TAŞKIN, E. (1997), *Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması)*, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.

TEKİNKOCA, S. (2009), *Tasarımın Turizmdeki Kırılma Noktası Dizayn Oteller*,  
[http://www.tourismtoday.net/default.asp?inc=news\\_details&intNewsID=2238&intCatID=1](http://www.tourismtoday.net/default.asp?inc=news_details&intNewsID=2238&intCatID=1) (erişim tarihi: 07.02.2010).

TÜRKSOY, A. (2005), *Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)*, **Ege Üniversitesi, Ege Akademik Bakış Dergisi**, 5 (1-2), 11-17.

TÜRKSOY, A. ve TÜRKSOY, S. S. (2007), *Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma*, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 22 (1), 83-104.

VICTORINO, L., VERMA, R., PLASCHKA, G. ve DEV, C. (2005), *Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry*, **Managing Service Quality**, 15 (6), 555-576.

YILDIRIM, K., AKALIN, A. ve ÇAĞATAY, K. (2008), *Otel Yatak Odalarının İç Mekan Tasarımının Kullanıcıların Algı-Davranışsal Performansı Üzerine Etkisi*, **Politeknik Dergisi**, 11 (2), 175-185.

YILMAZ, B. ve YILMAZ, Y. (1989), **Kat Hizmetleri ve Yönetimi**, İnce Ofset Baskı, Balıkesir.

YURTSEVEN, H. R. ve SÖNMEZ, D. (2003), *Örgütsel Etkinlik Kriteri Olarak Müşteri Tatmini: Örgüt ve Müşteri Boyutlarıyla Karşılaştırmalı Bir Pilot Araştırma*, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 14 (2), 132-140.

ZERENLER, M., TÜRKER, N. ve ŞAHİN, E. (2007), *Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi*, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (17), 653-667.