

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ  
ANABİLİM DALI**

**OTELLERDE YILDIZ SİSTEMİNİN İŞLEVSELLİĞİNİN  
MÜŞTERİ GÖRÜŞLERİ İŞİĞİNDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**SERKAN ÇALIŞKAN**

**BALIKESİR, 2021**



**T.C**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**OTELLERDE YILDIZ SİSTEMİNİN İŞLEVSELLİĞİNİN**  
**MÜŞTERİ GÖRÜŞLERİ İŞİĞİNDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**SERKAN ÇALIŞKAN**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF.DR. ALİ KEMAL GÜRBÜZ**

**BALIKESİR, 2021**

T.C.  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

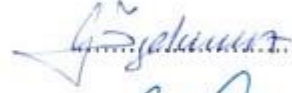
**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201612502003 numaralı Serkan Çalışkan'ın hazırladığı, "Otellerde Yıldız Sisteminin İşlevselliğinin Müşteri Görüşleri Işığında Değerlendirilmesi" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 01/02/2021 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan: (Danışman) Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ



Üye: Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ



Üye: Doç. Dr. Gencay SAATCI



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Semahat Banu YILDIZ



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Serkan TÜRKMEN



Prof.Dr. Kenan Ziya TAŞ  
Müdür

08/02/2024  
Enstitü Onayı  


## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

07/01/2021

Serkan ÇALIŞKAN

## ÖNSÖZ

Konuların düşünsel olarak ele alınıp farklı bakış açılarıyla değerlendirildiği çalışmalar zihinsel tartışmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Geniş halk kitleleri -hatta bazen bilimsel otoriteler- tarafından akla gelen ilk cevabın “acaba” denilerek sorgulandığı olgular felsefenin tartıştığı konular olmuştur. Doktora çalışmalarının da bu düşünce ile ele alınması gerektiği düşünülebilir. Zira “doctor of philosophy” olarak adlandırılan en yüksek eğitim derecesi konuların felsefi olarak ele alındığı bir süreci içermektedir. Bu sürecin çıktısı olan doktora tez çalışmalarına ise doğru olarak kabul edilen ya da yanlışlığı bilimsel olarak ispatlanmamış olguları ele alıp “aslında böyle değilmiş” dedirtebilme çabaları gözüyle de bakılabilir. Çalışmamızın da böyle bir yönü bulunmaktadır.

Toplumda kanıksanmış ön kabullerden biri de ödeme gücü yüksek kişilerin beş yıldızlı otelleri tercih ederken, ödeme gücü düşük kişilerin ise üç yıldızlı otellerle yetinmek durumunda oldukları düşüncesidir. Oysa turistik bölgelerde sayısı her geçen gün artan oteller yüksek yıldızlı olarak inşa edilmektedir. Aynı zamanda mevcut otellerin yatak kapasiteleri incelendiğinde ekonomik anlamda orta sınıf faaliyeti olarak kabul edilen turizmin üç yıldızlı otellerden ziyade beş yıldızlı otellerde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum hem ödeme gücü yaklaşımıyla çelişmekte, hem de açıklanması için çaba sarf edilmesi gereken bir durum olarak göze çarpmaktadır. Bu konuya bugüne kadar pek eğilinmediğinden, bu konuyu araştırmaya uygun, bilimsel çevrelerce genel kabul görmüş bir anket ölçeğine de rastlanılmamaktadır. Fakat bu bile, kafamızı kurcalayan bu ilginç durumu araştırmaktan bizi alıkoyamamıştır. Bu motivasyonla çıktığımız yolda, mütevazı bir anket ile literatürden aldığımız ipuçlarını birleştirerek bu çalışmayı ortaya koymaya çalıştık. Kanımızca “cesurca” olarak nitelendirilebilecek bu adım sonucunda ortaya çıkan çalışmamızın, bu cüretkârlığın sonucu olarak elbette bazı kusurları ve eksiklikleri olabilir. Bu da herhalde, herhangi başka bir konuya eğilmektense, böylesine çetrefilli ama bir o kadar da ilginç olan böyle bir bu konuyu araştırmaya kalkışmamızın zorunlu bir bedeli olsa gerektir. Ama okuyucunun bizi anlayacağını ve hoşgörüsünü esirgemeyeceğini ummaktayız.

Doktora eğitimi sürecimin ilk gününden itibaren manevi desteğini hissettiğim ve danışmanım olma onurunu bana yaşatarak tez konusunun belirlenmesinden tezin

vücut bulmasına kadar geçen sürede kıymetli katkılarını eksik etmeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez izleme sürecinde beni sabırla dinleyerek değerli katkılar sunan, sordukları sorular ile fark edilmeyeni görmemi sağlayan hocalarım Sayın Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ'a ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi S. Banu YILDIZ'a teşekkür ederim.

Eğitim hayatımda Gazili olmanın ayrıcalığını yaşadktan sonra BTİYO'lu olmanın gururunu yaşadığım Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi çatısı altında tanıştığım tüm sayın hocalarıma ve değerli arkadaşlarıma bu doktora sürecindeki misafirperverlikleri için teşekkür ederim.

Bu sürece “sen de doktora yapmalısın” diyerek teşvik eden değerli arkadaşım Dr. Hasan Evrim ARICI'ya, anket çalışmaları esnasında misafiri olduğum Binali ALTINTAŞ'a ve Mustafa KEPÇE'ye teşekkür ederim.

Desteklerini esirgemeyerek zor zamanlarımla sığınacak limanı olan aileme ve “babam yapmış, bende yapabilirim” demesini istediğim “biricik” kızıma teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

**ANKARA, 2021**

**SERKAN ÇALIŞKAN**

## ÖZET

### OTELLERDE YILDIZ SİSTEMİNİN İŞLEVSELLİĞİNİN MÜŞTERİ GÖRÜŞLERİ İŞİĞİNDA DEĞERLENDİRİLMESİ

**ÇALIŞKAN, Serkan**

**Doktora, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ**

**2021, 229 Sayfa**

Otellerin sınıflandırılması için kullanılan yıldız sistemi tüketicilere otellerin nitelikleri hakkında fikir vermektedir. Otellerin yıldız sayıları sahip oldukları ilave hizmetlere bağlı olarak yükselirken, her otelde bulunması gereken temizlik hijyen, personel ilgi ve nezaketi ile yiyecek hizmeti gibi temel özellikler konusunda çok kesin kriterler bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın temel amacı, kimi tüketicilerin az yıldızlı, kimi tüketicilerin ise çok yıldızlı otelleri tercih etmesindeki temel güdülerin neler olduğunun ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, üç yıldızlı ve beş yıldızlı otellerde konaklayan 412 turist ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, söz konusu turistlerin konakladığı 12 otelin yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu işlemler 2018 yılı Temmuz ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Turistlerden elde edilen veriler araştırma amacına uygun istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Gerek anket sonuçları, gerekse yönetici görüşmelerinden elde edilen veriler ayrı ayrı ve birlikte değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda, ankete katılan üç yıldızlı otel müşterileri ile beş yıldızlı otel müşterilerinin otellerin temel özellikleri konusunda, konakladıkları otellerden memnun oldukları tespit edilmiştir. Üç yıldızlı otellerde konaklayan müşterilerin ilave hizmetlerle ilgilenmedikleri ve temel özelliklerin de otelden otele değişmediğini düşündükleri anket sonuçlarından anlaşılmaktadır. Ayrıca üç yıldızlı otel müşterilerinin tercihlerinin ödeme gücünden bağımsız gerçekleştiği de belirlenmiştir. Bu durum “duygusal tatmin” kavramı ile örtüşmektedir. Beş yıldızlı otel müşterileri ise yıldız sayısı çok olan otellerde temel özelliklerin de daha iyi durumda olacağı kanaatindedirler. Ayrıca ilave hizmetlere de üç yıldızlı otel müşterisinden daha çok



önem vermektedirler. Beş yıldızlı otel müşterilerinin otel tercihini belirlemede bu iki faktörün ayrı ayrı değil, ancak birlikte rol oynuyor olması ise kuvvetli bir olasılıktır. Tüm bu saptamalar, araştırmanın literatür kısımlarında yer verilen teorilerle de uyum göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel, Yıldız Sistemi, Beklenti, Tatmin, Müşteri Tercihleri

## **ABSTRACT**

### **EVALUATING THE FUNCTIONALITY OF THE STAR CATEGORIZATION OF THE HOTELS IN THE LIGHT OF CUSTOMER OPINIONS**

**ÇALIŞKAN, Serkan**

**Phd Thesis, Department of Tourism Management**

**Thesis Adviser: Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ**

**2021, 229 Page**

The star categorization system used for hotel classification gives to consumers an idea about the quality of the hotels. While the quantity of stars of hotels increases depending on the additional services they have, there aren't very precise criteria for basic features, such as "cleanliness-hygiene", "staff interest and kindness", and "food service". From this point of view, the main purpose of this study is to reveal what the main motives are for some consumers to prefer low star hotels and for some consumers to prefer high star hotels. In accordance with this purpose, a survey was conducted with 412 tourists staying in three-star and five-star hotels. Also, semi-structured interviews were held with the managers of 12 hotels where these tourists stay. These transactions were carried out in July 2018. The data obtained from tourists were analyzed using statistical methods suitable for the purpose of the research. Both the survey results and the data obtained from the manager interviews were evaluated separately and together.

As a result of the research, it has been determined that the three-star hotel customers and the five-star hotel customers who participated in the survey were satisfied with the hotels they stayed in regarding the basic features of the hotels. It is understood from the survey results that customers staying in three-star hotels are not interested in additional services and also, they think that basic features do not differ from hotel to hotel. It has also been determined that the preferences of three-star hotel customers are independent of their purchasing power. This situation overlaps with the concept of "emotional satisfaction". On the other hand, five-star hotel customers have the idea of that the basic features of the hotels with a higher quantity of stars are better.

Also, they place more emphasis on the availability of additional services than customers guests of three star hotel. It is a strong possibility that these two factors play role not separately but together in determining the hotel preferences of five-star hotel customers. All these determinations are in accordance with the theories described in the literature sections of the study.

**Keywords:** Hotel, Star Categorization, Expectation, Satisfaction, Customer Preferences

Değerli Hocam Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ'e

ve

Sevgili Kızım Duru'ma

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	x
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
EKLER LİSTESİ .....	xviii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Konusu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.2.1. Genel Amaç .....	2
1.2.2. Alt Amaçlar .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
1.6. Tanımlar .....	9
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN .....</b>	<b>10</b>
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	10
2.1.1. “Konaklama İşletmesi” ile “Otel” Kavramları ve Bir Terminoloji Sorunu .....	10
2.1.2. Otelciliğin Tarihsel Gelişimi .....	11
2.1.2.1. Dünyada Otelciliğin Tarihsel Gelişimi .....	12
2.1.2.2. Türkiye’de Otelciliğin Tarihsel Gelişimi: Cumhuriyet Öncesi Dönem ve Cumhuriyet Dönemi’nde Kamu Otel Girişimciliği .....	17
2.1.3. Günümüz Otelciliği Açısından Otellerin Sınıflandırılması.....	22
2.1.3.1. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacına Göre Oteller .....	22
2.1.3.1.1. Merkezi Oteller (Şehir Otelleri) .....	22
2.1.3.1.2. Resort Oteller .....	22
2.1.3.1.3. Kıyı Otelleri .....	23
2.1.3.1.4. Dağ Otelleri .....	23
2.1.3.1.5. Kaplıca (Termal) Oteller .....	23

2.1.3.1.6. Tatil Köyleri .....	23
2.1.3.2. Ulaştırma Araçlarına Göre Oteller .....	24
2.1.3.2.1. Havaalanı Otelleri .....	24
2.1.3.2.2. İstasyon Otelleri .....	24
2.1.3.2.3. Karayolu Kavşak Otelleri .....	25
2.1.3.2.4. Liman Otelleri .....	25
2.1.3.3. Faaliyet Sürelerine Göre Oteller .....	25
2.1.3.3.1. Devamlı Oteller .....	25
2.1.3.3.2. Mevsimlik Oteller .....	25
2.1.3.4. Mülkiyetlerine Göre Oteller.....	26
2.1.3.4.1. Özel Oteller (Şahıs/Kişi Otelleri) .....	26
2.1.3.4.2. Kamu Otelleri .....	26
2.1.3.4.3. Karma Oteller .....	27
2.1.3.5. Verilen Hizmete Göre Oteller .....	27
2.1.3.5.1. Oteller .....	28
2.1.3.5.2. Otel Garni .....	28
2.1.3.5.3. Apart Oteller .....	28
2.1.3.6. Büyüklüklerine Göre Oteller.....	29
2.1.3.6.1. Büyük Oteller .....	29
2.1.3.6.2. Orta Büyüklükteki Oteller .....	30
2.1.3.6.3. Küçük Oteller .....	30
2.1.3.7. Hukuki Bakımdan Oteller .....	30
2.1.3.7.1. Turizm İşletme Belgeli Olan Oteller .....	31
2.1.3.7.2. Belediye Belgeli Oteller .....	32
2.1.4. Müşterilerin Otel Tercihlerinin Farklı Oluşunun Sebeplerini İncelemede “Yıldızlı Otel” Kavramının Önemi .....	33
2.1.4.1. Konuyla İlgili Genel Bir Değerlendirme .....	33
2.1.4.2. “Yıldızlı Otellerin Müşteri Tercihleri Açısından İşlevsel Farklılıkları” Konusunu İncelemeye Değer Kılan Hususlar .....	34
2.1.4.2.1. “Ödeme Gücü” Yaklaşımı ve Kusurları .....	35
2.1.4.2.2. Konuyu İncelemeye Değer Kılan Hususlar Konusunda “Yönetmeliğin” Sunduğu İpuçları .....	37
2.2. İlgili Araştırmalar .....	40
2.2.1. Bazı Yazarların Müşterilerin Otellerden Beklenti ile Tatminleri Üzerine Çalışmaları ve Bunların Değerlendirmesi .....	40
2.2.1.1. Söz konusu Çalışmaların Ana Çizgileri .....	40

2.2.1.2. Söz konusu Çalışmaların Bu Çalışma ile Karşılaştırılması .....	45
2.2.2. Hizmet Çeşidi Çokluğunun İşlevi Üzerine Bazı Değerlendirmeler .....	48
2.2.2.1. Meselenin Ortaya Konuluşu .....	48
2.2.2.2. Turizm Dışı Bazı Teorilerin Sunduğu İpuçları .....	52
2.2.2.2.1. “Sinerji” Kavramı ve Otel .....	53
2.2.2.2.2. “Kümelenme Teorisi” ve Otel .....	59
2.2.2.2.2.1. Kümelenmenin Avantajları .....	61
2.2.2.2.2.1.1. Arz Yönlü Avantajlar.....	62
2.2.2.2.2.1.2. Talep Yönlü Avantajlar.....	63
2.2.2.2.2.2. Kümelenme ve Otelde Hizmet Çeşidi Çokluğu .....	66
2.2.2.2.3. “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” ve Otel Açısından Beraberinde Getirdiği Çağrışımlar .....	69
2.2.2.2.3.1. Birey İhtiyaçları ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	69
2.2.2.2.3.2. Bir Benzetme: Otel-Birey Özdeşliği .....	70
2.2.2.3. Otelin Genel İmajı İle Temel Özelliklerinin Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerine Bazı Somut Saptamalar .....	72
2.2.2.3.1. Genel Olarak “İmaj” .....	72
2.2.2.3.2. Otelde İmaj ve Temel Özellikler İlişkisi .....	73
2.2.2.3.3 “İmaj” Kavramı, Yıldız Sayısı ve Temel Özellikler .....	77
2.2.2.4. Yiyecek Çeşidi Sayısını Artırma İmkânlarının Otelin Yıldız Sayısı İle İlişkisi: Bir Olasılık Modeli .....	79
2.2.2.4.1. Otellerin Yıldız Sayıları ile Oda Sayıları Arasındaki Doğru Yönlü İlişki .....	81
2.2.2.4.2. Matematiksel Olasılık Modeli: Binom Modeli .....	85
2.2.2.5. Farklı Yıldız Sayısına Sahip Otellerde Müşterilerin Şikâyet Konularının İncelenmesi .....	89
2.2.2.6. Bu Kısımın Genel Bir Değerlendirmesi .....	94
2.2.3. Fiyat Tatmin İlişkisi .....	97
2.2.3.1. Bu Kısımın Yazılma Sebebi .....	97
2.2.3.2. Tatmin, Fiyat ve Beklenti İlişkileri .....	99
2.2.3.2.1. Beklenti ve Beklenti Fiyat İlişkisi .....	100
2.2.3.2.1.1. Literatürde Beklentinin Oluşumu ve Beklentiyi Belirleyen Etkenler .....	100
2.2.3.2.1.2. Beklenti Kavramına “İdealist” Bakış Açısı .....	106
2.2.3.2.1.3. “Beklenti Yönetimi” ve Beklenti Fiyat İlişkisi .....	108
2.2.3.2.2. Tatmin Kavramı Üzerine .....	112

2.2.3.2.3. Beklenti-Tatmin İlişkisi Konusunun Bu Çalışma Açısından Değerlendirilmesi .....	113
2.2.3.2.3.1. Bilişsel Tatmin ve Duygusal Tatmin .....	113
2.2.3.2.3.2. Değerlendirme .....	114
2.2.3.3. Fiyat Tatmin İlişkisinin İktisattaki Tüketici Teorisi Açısından Değerlendirilmesi .....	119
2.2.3.3.1. Genel Olarak Tüketici Teorisi .....	120
2.2.3.3.1.1. Tüketici Teorisinde Kardinal (Sayısal) Yaklaşım .....	123
2.2.3.3.1.2. Tüketici Teorisinde Ordinal (Sırasal) Yaklaşım .....	131
2.2.3.3.2. Tüketici Teorisinin Fiyat Tatmin İlişkisi Hakkında Üstü Örtülü Olarak İşaret Ettiği Hususlar .....	143
2.2.3.3.2.1. Genel Bir Değerlendirme .....	143
2.2.3.3.2.2. Beklenti Tatmin İlişkisi ve Tüketici Teorisi .....	148
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>151</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	151
3.2. Evren ve Örneklem .....	152
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	153
3.3.1. Sorular .....	154
3.3.1.1. Üç Yıldızlı Otel Müşterilerine Sorulan Sorular .....	154
3.3.1.2. Beş Yıldızlı Otel Müşterilerine Sorulan Sorular .....	155
3.3.1.3. Yönetici Mülakatında Sorulan Sorular .....	157
3.3.2. Ölçek Tartışması .....	158
3.4. Verilerin Toplanma Süreci .....	158
3.5. Verilerin Analizi .....	159
3.5.1. Verilerin Analizi Hakkında Genel Bazı Bilgiler .....	159
3.5.2. Likert Ölçeğine Dayalı Anketlerde Parametrik Testlerin Kullanılıp Kullanılmayacağı İle İlgili Tartışma .....	161
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>166</b>
4.1. Bulgular .....	166
4.1.1. Müşteri Anketi Bulguları .....	166
4.1.1.1. Üç Yıldızlı Otel Müşterilerinin Cevaplarının Müstakil Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Ortalamaların Standart Hataları .....	166
4.1.1.2. Beş Yıldızlı Otel Müşterilerinin Cevaplarının Müstakil Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Ortalamaların Standart Hataları .....	167



4.1.1.3. Müşteri Anketinin Sayısal Analiz ve Sonuçları .....	167
4.1.1.3.1. Bazı Ortalamalar Arasındaki Farkların Karşılaştırılması .....	167
4.1.1.3.2. Bazı Oranlar Arasındaki Farkların Karşılaştırılması .....	169
4.1.1.3.3. Bazı Tek Evren Ortalamalarının Aralık Tahminleri .....	170
4.1.1.3.4. Üç Yıldızlı Otel Müşterileriyle Beş Yıldızlı Otel Müşterilerinin Ortalama Kalış Sürelerinin Karşılaştırılması .....	170
4.1.2. Yönetici Görüşmesi Bulguları .....	171
4.1.2.1. Üç Yıldızlı Otel Yöneticileriyle Görüşme Bulguları .....	172
4.1.2.2. Beş Yıldızlı Otel Yöneticileriyle Görüşme Bulguları .....	178
4.2. Yorumlar .....	183
4.2.1. Müşteri Anketi Bulgularının Yorumları.....	183
4.2.2. Yönetici Görüşmesi Bulgularının Yorumları .....	192
4.2.3. Müşteri Anketi Yorumları ile Yönetici Görüşmesi Yorumlarının Birlikte Değerlendirmesi .....	194
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>198</b>
5.1. Sonuçlar .....	198
5.2. Öneriler .....	206
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>207</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>221</b>
Ek 1: Üç Yıldızlı Otel Müşteri Anketi .....	221
Ek 2: Beş Yıldızlı Otel Müşteri Anketi .....	224
Ek3: Görüşme Formu .....	227
Ek4: Üç Yıldızlı Otel Müşteri Anketinin Ortalama Ve Standart Sapmalarının Spss Çıktısı.....	228
Ek5: Beş Yıldızlı Otel Müşteri Anketinin Ortalama Ve Standart Sapmalarının Spss Çıktısı.....	229

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge 1:</b> Dünyada Konaklamanın Gelişimi .....	15
<b>Çizelge 2:</b> Türkiye’de Konaklamanın Gelişimi .....	21
<b>Çizelge 3a:</b> Türkiye’deki Yıldızlı Oteller ve Yatak Kapasiteleri 2017 .....	36
<b>Çizelge 3b:</b> Türkiye’deki Yıldızlı Oteller ve Yatak Kapasiteleri 2020.....	36
<b>Çizelge 4:</b> Türkiye’de İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı ve Ortalama Ölçekleri.....	82
<b>Çizelge 5:</b> Miktar - Toplam Fayda - Marjinal Fayda.....	124
<b>Çizelge 6:</b> Üç Yıldızlı Otel Müşterilerinin Cevaplarının Müstakil Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Ortalamaların Standart Hataları .....	166
<b>Çizelge 7:</b> Beş Yıldızlı Otel Müşterilerinin Cevaplarının Müstakil Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Ortalamaların Standart Hataları .....	167
<b>Çizelge 8:</b> Bazı Ortalamalar Arasındaki Farkların Karşılaştırılması.....	168
<b>Çizelge 9:</b> Bazı Oranlar Arasındaki Farkların Karşılaştırılması.....	169
<b>Çizelge 10:</b> Beş Yıldızlı Otel Müşterileri Evreni İçin Aralıklı Ortalama Tahminleri.....	170
<b>Çizelge 11:</b> Üç Yıldızlı Otel Müşterileri Evreni İçin Aralıklı Ortalama Tahminleri.....	170
<b>Çizelge 12:</b> Üç Yıldızlı Otel ve Beş ıldızlı Otel Müşterilerinin Ortalama Kalış Süreleri.....	171
<b>Çizelge 13:</b> Yönetici Görüşmesi Yapılan 3 Yıldızlı Otellerin Yatak Kapasitesi, Personel Sayıları ve Personelin Turizm Eğitim Durumu.....	172
<b>Çizelge 14:</b> Yönetici Görüşmesi Yapılan 3 Yıldızlı Otellerin Aylık Temizlik Gideri, Kapalı Alan Büyüklüğü ve M <sup>2</sup> Başına Temizlik Malzemesi Gideri.....	173
<b>Çizelge 15:</b> Yönetici Görüşmesi Yapılan 5 Yıldızlı Otellerin Yatak Kapasitesi, Personel Sayıları ve Personelin Turizm Eğitim Durumu.....	178
<b>Çizelge 16:</b> Yönetici Görüşmesi Yapılan 5 Yıldızlı Otellerin Aylık Temizlik Gideri, Kapalı Alan Büyüklüğü ve M <sup>2</sup> Başına Temizlik Malzemesi Gideri.....	179
<b>Çizelge 17:</b> 3 ve 5 Yıldızlı Otellerde M2 Başına Temizlik Malzemesi Giderleri ...	183

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Hizmet Sektöründe Müşteri Beklentilerini Etkileyen Faktörler .....	102
Şekil 2: Toplam Fayda ve Marjinal Fayda Grafiği .....	127
Şekil 3: Farksızlık Eğrisi .....	132
Şekil 4: Farksızlık Eğrisi Paftası.....	133
Şekil 5: Marjinal İkame Oranı .....	133
Şekil 6: Bütçe Doğrusu.....	135
Şekil 7: Tüketicinin Gelirinin Değişmesi Durumunda Tüketici Dengesi.....	136
Şekil 8 : Bütçe Doğrusu.....	136
Şekil 9: Marjinal İkame Oranı, Değişim Ve Fiyatlar .....	138
Şekil 10: Fiyat-Tüketim Eğrisi .....	140

## KISALTMALAR LİSTESİ

TDK : Türk Dil Kurumu

TL : Türk Lirası

## EKLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>EK 1.</b> Üç yıldızlı otel müşteri Anket Formu	221
<b>EK 2.</b> Beş yıldızlı otel müşteri Anket Formu	224
<b>EK 3.</b> Yönetici Görüşme Formu	227
<b>EK 4.</b> Üç Yıldızlı Otel Müşteri Anketinin Ortalama Ve Standart Sapmalarının SPSS Çıktısı	228
<b>EK 5.</b> Beş Yıldızlı Otel Müşteri Anketinin Ortalama Ve Standart Sapmalarının SPSS Çıktısı	229

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Araştırmanın Konusu

Günümüzde, turistik oteller için getirilen yıldız sistemi, tüketicilere otelin nitelikleri hakkında fikir vermekte, aynı zamanda belirli bir yıldız sayısına sahip olan otellerin mutlaka belirli nitelikleri taşıması gerektiğini şart koşarak, tüketicilerin satın alacakları ürün hakkında önceden doğru bilgiye sahip olmalarını amaçlamaktadır.

Her tüketicinin üründen beklentileri aynı olmayabilir. Bunun yanı sıra, yıldız sistemi otellere belli standartlar getirmeyi amaçlamış olmasına rağmen, yıldız her tüketiciye aynı mesajı vermeyebilir. “Yıldız sisteminin işlevselliği” kavramı ile kastettiğimiz de esas olarak budur. Yıldızlar, Turizm İşletmeleri Yönetmeliği’ndeki şartlara göre verilmekte ve yıldız sayısı arttıkça, otelin taşıması gerekli olan, otel içerisindeki ilâve imkânlar da artmaktadır. Yıldız sayısı ne olursa olsun, her otelde bulunması gereken “hijyen-temizlik”, “personel ilgi ve nezaketi”, “yiyecek hizmeti” gibi temel özelliklerin kalitesi ile ilgili konulara ise, yönetmeliğin müdahalesi son derece sınırlıdır. Bu da, bu “temel özellikler”in otellerin yıldız sayısından bağımsız olabilmesi, yani aslında bunların her tip otelde kalite açısından aynı düzeyde olabilmesi olasılığını akla getirmektedir.

Yıldız sistemi her tüketiciye aynı mesajı vermeyebilir. Yönetmelik temel özelliklere müdahale etmemesine rağmen, herhangi bir otelin yıldız sayısının fazlalığı kimi tüketicilere, otelde bazı ilave imkânların bulunmasının yanı sıra, oteldeki “temel” özelliklerin kalitesinin de daha yüksek olduğu gibi bir mesaj veriyor olabilir. (Yani kimilerinin, imkânları fazla olan bir otelde temel özelliklerinin de daha iyi olabileceği tarzında bir fikirleri olabilir) Kimi tüketiciler ise, bundan sadece, “oteldeki ilave hizmetlerin daha fazla ya da daha çeşitli” olduğu yönünde bir mesaj alabilirler.

Araştırmanın problemini, yukarıda belirtilen bu husus çerçevesinde ve bu çerçeve ile sınırlı olarak, kimi tüketicilerin az yıldızla sahip otellerin tercih etmelerinde, kimi tüketicilerin ise fazla yıldızla sahip olan otelleri tercih etmelerinde rol oynayan

güdülerin ya da faktörlerin neler olduğunun merak edilmesi oluşturmaktadır. Elbette belirli bir yıldız sayısına sahip olan otelleri tercih eden tüketiciler bile, söz konusu güdüler açısından kendi içerisinde homojen bir bütün oluşturamayabilir. Ama böyle olsa bile, “belirleyici güdülerin neler olduğunun ortaya çıkartılması” kavramı, elbette bir “genel eğilim”in (eğer varsa) ortaya çıkartılmasını ifade etmektedir ve bu genel eğilimi merak etmememiz için bir sebep bulunmamaktadır.

Bu araştırmanın kuramsal temelini oluşturabileceği düşünülen çalışmalar, sayılamayacak kadar çoktur. “Tüketicilerin Otel Tercihlerinde Rol Oynayan Faktörler”, ya da “Tüketicilerin Otellerden Beklentileri” ana temasını ve bu türden başlıkları içeren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan da çalışmamızda yeri geldikçe yararlanılmıştır. Fakat meseleyi doğrudan doğruya yukarıda belirttiğimiz özel çerçeve açısından ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmadaki iddialarımızı ileri sürerken, esas olarak, çalışmamızla doğrudan ilgili olmayan, ama bize dolaylı da olsa önemli ipuçları sağlayan bazı teorilerden yararlandık. İddialarımızla bu görüşler arasındaki paralelliğe ve örtüşmelere dikkat çekmeye çalıştık. Buna bağlı olarak, eğer “çalışmamızla ilgili başka araştırma” sayılabilecek çalışmalar varsa da, onlar bu teorilere kaynaklık eden araştırmalardan ibarettir. Söz konusu araştırmaları temsil eden teori ve görüşler, “kümelenme teorisi”, “ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi”, “imaj kavramı”, “beklenti tatmin ilişkileri” ve “tüketici fayda teorisi” başlıkları altında toplanabilir.

Çalışmamızın kuramsal çerçevesine kaynaklık eden literatür bilgilerinin bu kuramsal çerçeve ile ilişkisinin lâıykıyla açıklanabilmesi, aslında çok basit olmayıp, oldukça uzundur. Bu nedenle okuyucunun bunlar hakkında ayrıntılı bilgiyi ancak izleyen bölümlerde elde edebileceğini belirtmekle yetinelim.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

### **1.2.1. Genel Amaç**

Yukarıdaki “araştırmanın konusu” kısmında aynı zamanda çalışmanın genel amacı da ortaya konulmuş olmaktadır. Fakat genellikle birçok çalışmada olduğu gibi, -yine esas amaca bağlı olmak üzere- çalışmanın birden fazla amacı bulunduğundan söz

edebiliriz. Bunun yanı sıra, amacın ve amaçların biraz daha “özelleştirilmiş tarzda” ifade edilmesinin yararlı olacağına inanmaktayız. Bunları aşağıda “Alt Amaçlar” alt başlığı altında ele almaktayız.

### 1.2.2. Alt Amaçlar

Bu çalışmada aşağıdaki soruları cevap bulunmaya çalışılacaktır:

- a) Çok yıldızlı otellerde ilave imkânların daha bol olması, bunların hepsinden yararlanmayan tüketicileri bile otele çekmede rol oynayan bir faktör müdür?
- b) Yönetmeliğin, her tip otelde mutlaka bulunması gereken temel özelliklerin (“temizlik-hijyen”, personel ilgi ve nezaketi” ve “yiyecek hizmeti”) kalitesi ile ilgili müdahaleleri çok sınırlı olup, yıldız sayısına göre büyük bir değişkenlik göstermese bile, çok yıldızlı otelleri tercih eden tüketiciler, otelin yıldız sayısının çokluğuna bağlı olarak, bu özelliklerin de daha kaliteli hale geldiğine dair bir inanç taşımakta mıdır?
- c) Tüketicilerin fikirleri bir yana, “temel özellikler” adını verdiğimiz özellikler, yıldız sayısı arttıkça gerçekten de daha kaliteli hale gelmekte midir? Ya da bunu öngörmemiz için bazı “reel” sebepler bulunmakta mıdır?
- d) Az yıldızlı otelleri tercih eden tüketiciler, çok yıldızlı otellerdeki ilave imkânlarla hiç ilgilenmediklerini için ve aynı zamanda, ilave imkânlar dışında kalan ve her tip otelde bulunması gereken temel özelliklerin kalitesinin ise yıldız sayısına göre değişkenlik göstermediği gibi bir inanç içerisinde oldukları için mi az yıldızlı otel müşterisidirler?
- e) Tüketicilerin, farklı yıldızlara sahip otelleri tercihlerinin, tüketicilerin “ödeme güçleri” ile bir ilgisi var mıdır?

Bu sonuncu şıktan önceki şıkların, aslında bu sonuncu şıkla da yakından ilişkisi bulunmaktadır. Şöyle ki, dikkat edilirse önceki şıkların desteklenmesi, bu sonuncu şıkkın -bir anlamda- desteklenmemesi anlamına da gelmektedir.



Çalışmamızın "müşteri anketi" kısmında da, bu hususla ilgili bir soru yer almaktadır. "Ödeme gücü" meselesinin çalışmamızda özel bir yeri bulunmaktadır. Buna aşağıda, "Önem" başlığı altında değinmekteyiz.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Yaygın bir kaniya göre, az yıldızlı veya çok yıldızlı bir otelin tercih edilmesinde rol oynayan temel bir faktör, tüketicinin gelir düzeyi (ya da ödeme gücü) dir. Bu çalışmayı asıl önemli yapan da bu yaygın kanının varlığıdır. Çünkü çalışmamız bir anlamda, esas olarak bu ödeme gücü yaklaşımının doğruluğunu sorgulamaya yönelik bir nitelik taşımaktadır.

Ödeme gücü yaklaşımı yanlış (doğru) olduğu halde buna inanmanın (inanmamanın) ne gibi sakıncalar doğuracağını, ya da inanıp inanmamanın otel işletmeciliği veya turizm politikası açısından ne gibi bir davranış (politika) çıkarımını beraberinde getireceğini kestirmek, aslında güçtür. Fakat biz yine de bunun önemli olabileceğini düşünmekteyiz. Örneğin ödeme gücü yaklaşımına inanan bir işletmeci ya da politika yapımcısı (policy maker) ileriki yıllarda gelirler daha da artıp, toplumların refah düzeyi daha da yükseldiği takdirde, az yıldızlı otellerin hiç müşterisinin kalmayacağını düşünerek, "çok yıldızlı oteller" lehine "peşin" bir tavır (ya da politika) sergileyebilir. Veya tersine, gelirlerin düşeceğine inanılıyorsa, işletmecilik ya da teşvik tercihi "peşin olarak" az yıldızlı otellere yönelebilir. Ama eğer ödeme gücü yaklaşımı doğru değilse, söz konusu politikaların bedeli oldukça ağır olabilir.

Çalışmanın bir başka açıdan daha önemi bulunmaktadır: Az yıldızlı otel müşterilerinin ortalama kalış süresinin daha kısa olduğu ve ayrıca tatilleri süresince otel dışında geçirdikleri zamanın da daha fazla olduğu, bilinen bir husustur. Üç yıldızlı otel müşterilerinin birim zaman (ya da 1 gün) içerisinde otelde geçirdikleri zaman, beş yıldızlı otel müşterilerine nazaran daha azdır. Gittikleri yerde, otelde fazla zaman geçirmeyip çevreyi gezme eğiliminde olanların, içerisinde az zaman geçirdikleri bir tesise fazla para ödememek için otelin az yıldızlı olmasıyla "yetinebildikleri" şeklinde yaygın bir kanı da mevcuttur. Eğer "yetinmek" kelimesi, temel özelliklerin üç yıldızlı

otelde daha kötü olduğu (ya da öyle görüldüğü) ve buna rağmen seçildiği anlamında kullanılıyorsa, çalışmamız böyle bir yetinmenin gerçekten de söz konusu olup olmadığının sorgulanması anlamına da gelmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Çalışmamızın “müşteri anketi” bölümünde, soruları yanıtlayanın ailenin seyahat kararı veren bireyi olmasına dikkat edilmiş ve böylece aynı ailenin farklı bireylerine aynı sorular tekrar sorulmayarak, yanıtların mükerrerlik karakteri taşınması önlenmiştir. Bununla birlikte, deneklerin cevaplarında “içten ve samimi” oldukları varsayılmıştır. Yanıtların içtenliğini bir ölçüde olsun sağlamak için, soru sayısının aşırı olmamasına, soruların da açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir.

“İçtenliğin” bizim çalışmamız açısından “varsayım” konumunda sayılmasının sebebi, başka bazı çalışmalarda bunun şansa bırakılmayıp, “faktör analizi” ve güvenilirlik-geçerlilik testlerinin yapılması, bizim anketimizin ise yapı itibariyle buna müsait olmamasıdır.

Bu konuyu biraz daha açmalıyız:

Gerçekte, seçtiğimiz konuda, iddialarımızın dayanakları literatürde yeterince bulunmakla birlikte, çalışmaya bir de anket uygulaması ilave ederek, iddialarımızı takviye etme gereği duyduk. Fakat seçtiğimiz konuya ve konunun özelleştirilmiş amaçlarına uygun, genel kabul görmüş, geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçek literatürde mevcut değildir. Bu durumda iki davranış benimsenebilirdi. Birincisi, anket fikrinden vazgeçerek, literatür kaynaklı açıklamalarla yetinmek olabilirdi. İkincisi ise güvenilir bir ölçek bulmak, ama bu durumda da bu çalışmadaki konu yerine, bulunan ölçekle uyumlu bir başka konu seçmek olabilirdi. (birçok çalışmada yapılan budur) Seçilen konuyu kendimizce oldukça önemli bir konu olarak görmemizden dolayı, biz ikinci alternatifini seçmedik. Birinci alternatifini de (anketsiz çalışmayı) seçmememizin sebebi ise, iddiaları bir anket takviyesiyle de desteklemeye -sezgisel olarak- ihtiyaç hissetmemizdir.

Çalışmamızda ki bir başka varsayım, otel müşterilerinin yıldız tercihlerini belirleme ihtimali olan faktörlerin yukarıda “Problem” ve “Amaç” başlıkları altında belirttiklerimizden ibaret oluşudur. Örneğin beş yıldızlı otel müşterisinin, kendisinin kişisel prestiji açısından beş yıldızlı bir otel seçebilmesi gibi bir olgu, çalışmamızda müşteri tercihlerinde rol oynayabilme ihtimali bulunan temel değişkenlerden birisi olarak kabul edilmemiş ve buna yönelik fikirler -eğer varsa- literatür incelemesine dahil edilmediği gibi, anket bölümünde de buna yönelik herhangi bir soruya yer verilmemiştir.

Fakat bu tip olguların varlığı, anketimizin sonuçlarına gölge düşürmemektedir. Çünkü biliyoruz ki, bir araştırmacı herhangi bir faktörü hesaba katmasa bile, genel olarak istatistiksel testler -“tesadüf faktörü” olarak isimlendirilen- bu faktörü üstü örtülü olarak göz önüne almakta ve üzerinde durulan değişkenlerin ilişkilerini, bunu da - üstü örtülü biçimde- hesaba katarak yorumlamaktadırlar. İstatistik bilimindeki “anlam düzeyi”, “güven aralığı” gibi kavramlar, bir anlamda bu gerçeğin başka bir biçimde ifadeleridir.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışmamızda başka bazı sınırlılıklar da bulunmaktadır.

Farklı yıldız sayılarına sahip otellerin ne gibi farklı niteliklere sahip olduklarına yönelik fikirlerin oluşturulmasında 10/5/2005 tarihli ve 2005/8948 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik esas alınmıştır. Bir başka deyişle, bu fikirler, söz konusu yönetmelikten edinilen izlenimle sınırlıdır. Esasen yıldız sistemi spontane olarak ortaya çıkan bir sistem değil, zaten mevzuata göre belirlenen bir sistem olduğundan, bu konuda başkaca bir kriter bulmak ta mümkün değildir.

Bu söz konusu yönetmelik, çalışmamızın ileri aşamalarında, gerek literatüre, gerekse ankete dayanan saptamalarımız ortaya çıktıktan sonra değişikliğe uğramıştır. Fakat gerek yeni yönetmeliği incelemeyi ve gerekse çalışmamızı da bu yeni yönetmeliğe göre revize etmeyi uygun bulmadık. (Hatta bu oldukça yanlış olurdu.) Sebebini bir örnek yardımıyla izah etmemiz uygun olacaktır. Örneğin,

üzerinde durduğumuz yönetmelik, otellerdeki temel özelliklere (hijyen, personel ilgi ve nezaketi, yiyecek-içecek hizmeti) yıldız sayısına göre bir müdahalede bulunmamaktadır. Yani çok yıldızlı otellerde bu özelliklerin daha kaliteli olması şartı bulunmayıp, yıldızlar sadece ilave imkânların çokluğu ya da azlığına göre belirlenmektedir. Bir başka deyişle, çok yıldızlı otellerde temel özelliklerin kalitesinin, az yıldızlılardakiyle tamamen aynı olması ihtimali - eski yönetmeliğe göre- mevcuttur. Ve bu eski yönetmelikten esinlenen çalışmamız, aslında “herhangi bir yıldız yönetmeliği” temel özelliklerin kalitesine hiç karışmıyorsa ve -deyim yerindeyse- “ buna rağmen”, “niçin bazı tüketiciler beş yıldızlı otelleri tercih eder?; acaba sadece ilave imkanlar nedeniyle mi tercih etmektedirler?; yoksa kendilerince çok yıldızlı otelde temel özelliklerin de daha kaliteli olduğunu varsaymak gibi bir fikirleri mi vardır?; yoksa sadece ilave imkanlar mı buna sebep olmuştur?” gibi soruların yanıtlarını merak eden bir çalışma hüviyetine bürünmüştür.

Merak edilen soru, hangi mevzuatın yürürlükte olduğu meselesinin dışına taşıp, mevzuat dışı, yani evrensel bir karakterde (“temel özelliklere karışmayan herhangi bir yönetmeliğin varlığı” varsayımı altında) ifade edildiğinde, açıktır ki bu inceleme ancak eski yönetmeliğin geçerli olduğu koşullarda yapılmışsa bir anlam kazanır. Anketimizin yapıldığı dönemde eski yönetmelik geçerliydi. Az yıldızlı otelleri tercih eden ve çok yıldızlı oteller tercih eden tüketiciler, bu tercihlerini eski yönetmelik yürürlükte iken yapmışlardır. Tercih nedenlerine ışık tutan anket sorularımıza da, eski yönetmeliğin ortaya koyduğu şartlar geçerli iken cevap vermişlerdir. Kaldı ki, sektörün yeni şartlara ayak uydurmasının zaten zaman alacağı gibi bir gerçek de bulunmaktadır.

İkinci sınırlama (bunu özellikle anket ve yönetici görüşmesi bölümü için söyleyebiliriz) az yıldızlı oteli “üç yıldızlı otel” olarak, çok yıldızlı oteli ise “beş yıldızlı otel” olarak yorumlayıp, anketimizi üç ve beş yıldızlı otel müşterileriyle sınırlamış olmamızdır. Bütün otellerin hesaba katılması, sonuçları karmaşıktır, ana hipotezlere cevap aranmasını zorlaştırabilirdi. “Beş yıldızlı otel”, çok yıldızlı otelin tipik temsilcisidir. Bundan daha az yıldızlı olan otel, dört yıldızlı oteldir. Fakat karşılaştırmaların anlamlı olabilmesi için beş yıldızlı otel ile diğer otel arasındaki yıldız sayısı farkının, biraz daha belirgin olması gerekirdi. Bu açıdan, “üç yıldızlı otel” kanımızca iyi bir seçim olmaktadır. Nitekim otellerle ilgili başka

çalışmalarda da (Emir, 2007) karşılaştırma objesi olarak üç ve beş yıldızlı otellerin seçildiğini görmekteyiz. Üç yıldızlıdan daha aşağı olan bir oteli seçmeme sebebimiz ise, -yönetmeliğe göre- iki ve bir yıldızlı otellerde restoran şartının bulunmamasıdır. İki yıldızlı otellerde sadece bir kahvaltı ofisinin bulunması şart koşulmuştur. Çalışmamızda yiyecek hizmetini (“restoran”ı kastederek) genel olarak otellerin temel bir özelliği olarak kabul ettik. Bu durumda, yiyecek hizmetin kalitesinin beş yıldızlı otelde ve iki yıldızlı otelde aynı olup olmadığını ya da müşterilerce aynı olarak görünüp görünmediğini merak etmek anlamsız olurdu.

Bir başka deyişle aslında temel özelliklerin az yıldızlı otel ile çok yıldızlı otelde tamamen aynı olabilmesi ihtimalinin incelenmesi, ancak üç ve bundan daha fazla yıldızla sahip olan otel grupları için bir anlam ifade edebilmektedir.

Literatür araştırmamızla ilgili belirgin sayılabilecek bir sınırlandırmamız mevcut değildir. Sadece ana konumuzla ilgili gördüğümüz eser ya da görüşlerin incelenmiş olmasını bir çeşit sınırlama olarak nitelendirmek, herhalde çok doğru olmasa gerektir.

Çalışmamızın uygulama kısmı 7 tane üç yıldızlı otel ile 5 tane beş yıldızlı oteli kapsamaktadır. Bu otellerde hem müşteri anketi, hem de yönetici görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Otellerin tümü Antalya'dadır.

Anket çalışması 2018 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında tamamlanmıştır. Yönetici görüşmesi ise hem bu aylarda hem de 2019 şubat ayında yapılmıştır. Anket 212 adet beş yıldızlı otel müşteri ile 200 adet üç yıldız otel müşterisine uygulanmıştır. (Yönetmeliğin değişmesi 2019 yılı Haziran ayında olmuştur)

Bu otellerin tümünün aynı bölgede oluşu, turistlerin seyahat nedenlerinde belirli bir homojenliği de beraberinde getirdiğinden, üç yıldızlı otellerin ve beş yıldızlı otellerin niçin tercih edildiğiyle ilgili karşılaştırmaları daha sağlıklı hale getiren bir olgudur. (Örneğin, turist bir X yöresine gitmeyi kafasına koymuşsa ve orada sadece üç yıldızlı oteller varsa, ona ”niçin üç yıldızlı oteli tercih ettiniz” gibi bir soru sormak oldukça anlamsız olabilir)

## **1.6. Tanımlar**

“Yönetmelik”: 10/05/2005 Tarih ve 2005/8948 Sayılı Bakanlar Kurulu Karar No’lu,

“Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”.

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

#### 2.1.1. “Konaklama İşletmesi” ile “Otel” Kavramları ve Bir Terminoloji Sorunu

Konaklama işletmesi kavramı üzerine yapılan tanımlardan anlaşılmaktadır ki, yolcuların veya müşterilerin ziyaret ettikleri yerlerde geçici barınma ihtiyaçlarını karşılayan tesis türlerinin hepsine birden konaklama işletmesi denilmektedir (Şener, 2001, s. 12). Denilebilir ki “otel” konaklama işletmesi türlerinden biridir.

Bu ayırım salt hukuksal sebeplerden de kaynaklanabilir. Örneğin kanun koyucu bazı konaklama işletmelerine öğretmenevi vb. gibi isimler verdiği için bunlara “otel” denilmemektedir. Bu durumda kanun koyucunun “otel” dedikleri otel diğerleri ise "başka tür konaklama işletmesi" olarak sınıflandırmaktadır. Bu, iktisadi bir ayırım değil, hukuksal bir ayırımdır.

Fakat elbette ki bizim çalışmamız bir hukuk çalışması değildir. Bu nedenle bizi sadece reel ayrımlar –bir başka deyişle iktisadi ayrımlar- ilgilendirmektedir. Literatürde “otel” için yapılan genel tanımlarla, genel olarak konaklama işletmesi için yapılan tanımlara bakıldığında bunların birbirine çok benzediği görülmektedir (Goledner ve Ritchie, 2009). Buna paralel olarak bu tanımların çoğu zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

Hukuksal yaklaşım bir kenara bırakılarak reel açıdan düşünüldüğünde, konaklama ihtiyacını karşılayan tüm tesislere “otel” denilmesinde bir sakınca olmadığı söylenebilir. Fakat yine reel açıdan “otel” yerine farklı bir terim kullanıldığında bu farklı terimin de söz konusu konaklama işletmesinin diğer konaklama işletmelerinden farklılığını vurgulayan bir yönü bulunabilir ve bu nedenle söz konusu terim de reel açıdan işlevsel olabilir. Örneğin “kervansaray” veya “han” denildiğinde, zihinlerde özel bir amaca hizmet eden veya özel yönleri olan bir konaklama tesisi canlanabilir

(Olalı ve Korzay, 1993, s. 24). “Pansiyon’a” ister “otel” diyelim, ister demeyelim her iki durumda da aklımıza küçük bir işletme gelir.

Her türlü konaklama işletmesine “otel” denilmesinin uygun olup olmadığı, incelenen konunun ne olduğuna bağlı olarak değişebilir. Örneğin Osmanlı kervansarayları üzerine özel bir inceleme yapılıyorsa burada zaten “otel” kavramına gerek duyulmaz. Fakat “otelciliğin günümüze kadar tarihsel gelişimi”nden söz ediliyorsa bu incelemeyi “otel” kavramının kullanılmaya başlandığı tarih sonrasında sınırlandırmanın reel açıdan hiçbir işlevselliği olmaz (Demirtaş, 2010).

Genel olarak çalışmamız açısından, “otel” kavramıyla “konaklama işletmesi” kavramı arasında bir farklılık gözetmek için reel açıdan bir gereklilik bulunmadığı kanısındayız.

Buna bağlı olarak, aşağıda otelciliğin tarihsel gelişimini incelerken de, “otel” kavramını geniş anlamıyla kullanacağız.

### **2.1.2. Otelciliğin Tarihsel Gelişimi**

İlk çağlardan beri insanları seyahat etmeye zorlayan etkenler olmuştur. Önceleri zorlayıcı etkenlerden dolayı gerçekleşen yer değiştirme hareketleri zaman içinde ticari amaçlı seyahatlere, Endüstri Devrimi sonrası ise Avrupa’dan başlamak üzere tüm Dünya’da çalışma koşullarının ve ücretlerin iyileştirilmesi ile tatil, keşif, iş vs. amaçlarla yapılan seyahatlere dönüşmüştür (Özel, 2012, s. 3). Tatil amaçlı seyahatlerin başlaması ile seyahat edenlerin profili değişmiş, gittikleri yerlerden beklentileri yüksek bir kesim oluşmuştur. Bu durum, turizmin bir hizmet sektörü olarak doğmasına sebep olmuş ve kısa zamanda bu sektör dünya ekonomisinde önemli bir rol oynamaya başlamıştır (Emir ve Pekiyan, 2010, s. 161).

Günümüzde turizm, ülkelere önemli ölçüde gelir getiren, dış ticaret açıklarını kapamada etkili olan bir kaynak haline gelmiştir. 20. yüzyılda gelişmiş ülkeler, dünya turizm pazarında yerlerini alabilmek için turizmi teşvik eden politikalar izlemektedirler (Soyak, 2013, s. 3).



### 2.1.2.1. Dünyada Otelciliğin Tarihsel Gelişimi

Otel işletmeleri, tarihi süreç içerisinde içerik ve şekil yönünden birçok değişiklik yaşamıştır. Otelcilik tarihi incelendiğinde bu değişikliklerin zaman içerisinde değişen koşullara bağlı olarak gerek seyahat sebeplerinin ve konaklama ihtiyaçlarının değişimine, gerekse teknolojik koşullardaki değişime bağlı olduğu görülür (Maviş, 2006, s. 3).

İnsanlar tarih boyunca çeşitli nedenlerle yolculuk etmişler ve yaşadıkları yer dışında konaklama yapmışlardır (Bulut, 1998, s. 33).

Tarih öncesi dönemden başlamak gerekirse, diyebiliriz ki insanlar yiyecek bulmak, düşmanlarından kaçmak veya yeni yaşam alanları bulmak amacıyla yer değiştirirken konaklama ihtiyacı kaba anlamıyla “barınma” ile sınırlıdır. Hatta yer değiştirenler başlangıçta mağaralardan faydalanmışlardır (Şener, 2001, s. 5).

Sonraki dönemlerde konaklama ihtiyacının şekil değiştirdiği görülür. Orta çağda gezginlerin ve hac için kutsal yerlere gidenlerin manastır ve kilise misafirhanelerinde konaklamaları buna birer örnektir (Akgöz, 2013, s. 4). Seyahat süresince konaklama imkânının yanı sıra yiyecek içecek imkânı da sağlayan ve Romalı rahipler tarafından yönetilen “Roma Hospice”ler ise başka bir örnektir (Demirtaş, 2010, s. 3).

Medeniyetler arasındaki ilişkilerin ve ticari faaliyetlerin gelişmesi konaklama imkânlarının gelişmesini de teşvik etmiştir. Başka uygarlıkları merak eden gezginler ortaya çıkmıştır (Bulut, 1998, s. 35). Gezginlerin konaklama imkânı bulamadığı yerlerde “Tanrı misafiri” olarak evlerde ağırlandığı da görülmektedir (Akgöz, 2013, s. 3). Eski Mısır’da ve Babil Krallığı’nda seyahat edenler için yolların güvenlik altına alındığı, konaklama ve dinlenme amacıyla evler ve bahçeler düzenlendiği de bilinmektedir (Olalı ve Korzay, 1993, s. 6).

Kentleşme ve ticaretin gelişmesiyle yollar üzerinde durmak ve konaklama yapma gereksinimi Orta Çağ’da da devam etmiştir. Romalılar “han” denilen konaklama tesisleri yapmış ve kullanmışlardır (Oral, 2008, s. 21). Bu amaçla manastır ve kiliselerin misafirhanelerinin yanı sıra, kralların da misafirleri için özel konutlar yaptırmaya başladıkları görülmektedir (Akgöz, 2013, s. 4).

Elbette konaklama imkânlarında gözlenen değişiklikler birdenbire olmamıştır. Örneğin Romalılar döneminde yolculuk yapanlar konaklama yerlerinde hiç

tanımadıkları kişilerle aynı odada kalmak, temel yeme-içme ihtiyaçlarını aynı mekânda karşılamak durumdaydılar. Günümüzde olduğu gibi, seyahat eden insanların dinlendikleri ve yemek yedikleri mekânların birbirinden ayrı oluşu çok sonraları gerçekleşmiştir. Bunda artan rekabet koşullarının da rolü olsa gerektir (Oral, 2008).

Turistik amaçlı ilk seyahatleri Romalıların yaptığı kabul edilir. Romalı gezginler, özellikle Yunanistan, Anadolu ve Doğu Akdeniz bölgelerindeki tapınak, anıt gibi eserlere ilgi göstermişlerdir. Kaplıcalar, spor, eğlence ve sanat etkinlikleri de Romalıları seyahat etmeye iten diğer nedenler idi (Mcintosh ve Gupta, 1980). Bilinen en eski konaklama yapıları da M.S. 500'lerde Roma'da ilk örnekleri görülen hanlardır (Kozak N. , 2008, s. 3).

Roma İmparatorluğu'nun yıkılmasıyla turistik geziler de sona ermiştir. Fakat Ortaçağ'da seyahatler genellikle ticari amaçlıdır. Bu dönemin konaklama yapıları olan han ve kervansaraylar da tüccarların ihtiyaçlarına göre düzenlenmiştir. Özellikle doğuda, önemli ticaret yolları üzerinde ve kavşak noktalarında bulunan kervansaraylar, tüccarların kervanları ile birlikte konaklama, yeme-içme ve hayvanların tımar edilmesi gibi ihtiyaçlarına cevap verebilecek yapılardır. Ortaçağda batıda yaygın olan hanlarla doğunun kervansarayları arasında önemli farklar vardı. Batıda hanlar, ticari bir amaçla işletilirken, doğuda kervansaraylar konaklayanları misafir olarak kabul ediyordu. Bunun sonucunda batıda konaklama endüstrisi gelişirken, doğuda hayır kuruluşu olan kervansaraylar sahibinin mali durumu elverdiği ölçüde ayakta kalabilmiştir (Kantarıcı, 2009, s. 5).

Ortaçağın sonlarında Avrupa'da Hristiyanlar kutsal topraklara seyahatler düzenlemeye başlamışlardır. Dini amaçlı bu geziler zamanla yaygınlaşmış, Roma, Kudüs ve Mekke başta olmak üzere dini merkezler, inananların ziyaret ettikleri yerler olmuştur. 14. ve 17. yüzyıllar arasında yaşanan, Ortaçağın teokratik yapısını reddederek modern bilimin, sanat ve edebiyatın temellerinin atılmasını sağlayan Rönesans Dönemi, ticaret dışında, eğitim ve keşif amaçlı seyahatlere de ortam oluşturmuştur (Inskeep, 1991, s. 11). Bu dönemde gerçekleşen coğrafi keşifler, yeni yaşam alanları yaratmış ve göç hareketleri başlamıştır. Böylece hareketlilik artmış, seyahatler yaygınlaşmış, ileride ulaşım teknolojisinde yaşanacak önemli gelişmelerin temeli atılmıştır.

18. yüzyılda eğitim amaçlı seyahatler yaygınlaşmış, özellikle aristokrat sınıf tarafından Avrupa'yı gezmek iyi bir eğitimin temeli sayılmıştır. Bu dönemde, deniz kıyısı ve kaplıcalar da ilgi görmeye başlamıştır. Ancak bu seyahatler henüz yalnızca ayrıcalıklı bir sınıf tarafından gerçekleştirilmektedir. Orta ve alt gelir gruplarının turizm faaliyetlerine katılımı 20. yüzyılın ikinci yarısında başlayacaktır. 18. yüzyıl sonlarında endüstri devriminin getirdiği yeniliklerle hizmet sektörü, tarım sektörünün önüne geçmiş ve toprağa bağlı olmayan bir sosyal sınıf oluşmuştur. Büyük kentlere göç hareketleri ve dış ticaret artışı, modern anlamda turizmin de temellerinin atılmasını sağlamıştır (Burkart ve Medlik, 1974, s. 5). Eğitim seviyesinin yükselmesi, boş vakitlerin artışı ve raylı ulaşımın gelişmesi de endüstri devriminin turizmin gelişimine sağladığı katkılar arasındadır. 19. yüzyılın başlarında, sahil kentleri en gözde turizm merkezleri haline gelmiştir (Inskeep, 1991, s. 12).

1830'larda İngiltere'den başlamak üzere demiryolu taşımacılığının gelişmesi ve buhar gücü ile çalışan gemilerin hizmete girmesi, ilk şehir otellerini de beraberinde getirmiştir (Gee, 1994, s. 27). İlk örnekleri büyütülmüş hanlardan ibaret olan bu oteller zaman içinde günümüzdeki otel kavramına yaklaşılmaya başlamıştır (Walker, 2017, s. 39). 1829'da Boston'da açılan 'Tremont House' 173 kilitlenebilir odası, dahili banyoları, lobisi, toplantı mekanları ve restoranıyla ilk modern şehir oteli olarak tanımlanabilir (Rutes ve Penner, 1985, s. 12). Tremont House'dan sonra büyük şehirlerde şehre prestij katan lüks şehir otelleri açılmaya başlamıştır. 1838'de, New York'tan İngiltere'ye 68 yolcu ile sefer yapan 'Great Western', Dünya'da ilk düzenli gemi işletmeciliğinin başlangıcı kabul edilir. Great Western'den dört yıl sonra ünlü 'Cunard' gemicilik işletmesi kurulmuştur. Bu yıllardan 1950'lere kadar turistik amaçlı gemi seyahati büyük ilgi görmüştür (Barutçugil, 1986). 1841'de Thomas Cook İngiltere'de ilk turizm acentesini kurmuştur (Emeksiz ve Yolal, 2005, s. 2). 1850'lerde, Avrupa ve Amerika'da sayfiye ve kaplıca otellerinin ilk örnekleri görülmüştür (Karahasanoğlu, 2004). 20. yüzyılın başlarında, Avrupa ve Amerika arasında büyük transatlantiklerle yapılan seyahatler dönemin en popüler turizm faaliyetleridir. 1883-1977 yılları arasında Paris-İstanbul arasında 'Orient Express' adlı trenlerle yapılan yolculuklar da, özellikle zenginler ve aristokratlardan büyük ilgi görmüştür (Zat, 2005). 20. yüzyılın ilk yarısında otomobil kullanımının yaygınlaşmasıyla Amerikan otelciliği hızla gelişmeye başlamış, karayolları üzerinde bugünkü motellerin ilk örnekleri görülmeye başlamıştır. Bu dönemde Avrupa otelleri yalnızca zengin kesime

hizmet ederken, Amerika’da oteller, daha geniş kitlelere ulaşmış ve Amerika’da konaklama endüstrisi Avrupa’ya oranla daha hızlı gelişmiştir (Korzay, 1992). 20. yüzyılda yaşanan I. ve II. Dünya Savaşları ile 1930'lardaki ekonomik kriz, tüm Dünya’da refah düzeyini ve seyahat güvenliğini azaltarak turizmi olumsuz yönde etkilemiş, birçok işletmenin kapanmasına neden olmuştur. Diğer taraftan savaşlar, ulaşım araçlarında, özellikle de havacılık teknolojisinde önemli ilerlemelere yol açmıştır. 1950’lerde havayolu ulaşımı hayata geçmiştir. İlk zamanlarda yolcu kapasitesi az ve dolayısıyla fiyatları oldukça yüksek olan bu sistem, turizmi fazla etkilemediyse de zamanla uçakların hızlanması ve sayılarının artmasıyla sektörü yönlendirmeye başlamıştır. Havayollarıyla birlikte ortaya çıkan kitle turizmi anlayışı, geniş programlı büyük otellere olan talebi arttırmıştır (Medlik, 1993, s. 24). Hatta günümüzde özellikle beş yıldızlı lüks şehir otelleri, havaalanı bulunan şehirlerde kurulmaktadır.

Aşağıdaki Çizelge 1’in dünya otelciliğinin gelişimini özetlemesi bakımından yararlı olacağını düşünmekteyiz.

**Çizelge 1: Dünyada Konaklamanın Gelişimi**

<b>Dönem/Yıllar</b>	<b>Ortaya Çıkan Gelişmeler</b>
1485 -1603	Bu yıllar arasında özellikle İngiltere’de Han örneklerine rastlanmakta. Hanlar genellikle posta arabalarının güzergâhlarında kurulmuş ve konusunda uzman olmayan kişiler tarafından işletilmektedir.
1536	Fransa’da ilk catering kuruluşları açıldı. Bu işletmeler, evlere servis yapıyorlardı.
1645	Venedik’te ilk cafe açıldı.
1650	İngiltere’de ilk cafe Oxford’ta açıldı. Büyük ilgi gördüğünden 1700 yılına kadar İngiltere’de 200 yeni cafe daha işletmeye açıldı.
1653 -1658	İngiltere’de Pasting House’lar açıldı. Bu işletmeler, yolculara konaklamanın yanı sıra sıcak su ve yiyecek gibi hizmetleri de sunuyorlardı.
1669	Paris’teki ilk, kahve servisi Osmanlı Büyükelçiliği’nde yapıldı. Bu yıllarda ‘Hotels Garni’lerin ilk örnekleri açılmaya başlandı.
1760	İngiltere’de ilk kez ‘Hotel’ kavramı kullanılmaya başlandı. ‘Hotel’ kavramını ilk olarak Anne’s Hotels ve The Grand Hotel kullandı.
1765	Paris’te restoranların ilk örneği açıldı.
1775	The Green Dragon Oteli Boston’da önemli bir kongre oteli olarak yapılandırıldı.
1784	‘Posting House’lar İngiltere’de devlet posta dağıtım noktalarına göre işletmeye açılmaya başladı.

Çizelge 1'in devamı

1792	Fransız Devrimi'nin bir sonucu olarak Fransa'da varlıklı insanların ortada görünmemesi dolayısıyla oteller, basit pansiyonlar şeklinde hizmet sunar hale geldi. Ancak bu yıllarda İngiltere'de şehir otelleri açılmaya başladı.
1794	New York'ta otel işlevlerine sahip ilk şehir oteli açıldı.
1800 -1833	Paris'te Grande Cusine açıldı.
1801	Philedelphia'da Francis Union Hotel açıldı.
1801 -1820	Tavernalar otel haline gelmeye başladı.
1806	Amerika'da döneminin en büyük oteli olan 'The Exchange Coffe House' 200 oda ve 7katlı olarak açıldı
1824	İlk dağ evi ve resort oteli Amerika'da Casthill'de 300 odasıyla işletmeye açıldı.
1825	New York'taki The Canal Oteli'nde ilk kez hava gazı kullanılmaya başlandı.
1825 – 1858	Gastronomi ile ilgili ilk kitap Alexis Syer tarafından Londra'da yayınlandı
1826	'City Hotel' birinci sınıf otel kabul edildi.
1830	Amerika'da Table d'Hote servis kullanılmaya başlandı.
1834	Amerika'da demiryolu istasyonları yakınlarında oteller işletmeye açılmaya başladı.
1841	Cesar Ritz, otellerinde konaklayanlara eğlence hizmetini sunmaya başladı.
1846	Otellerde kalorifer ile ısıtma sistemi ilk kez The Exchange Hotel'de kullanılmaya başlandı.
1848	Otellerde emanet kutusunun kullanılmasına ilk kez Boston'daki bir otelde başlandı.
1859	Otellerde ilk kez asansör Amerika'da kullanılmaya başlandı.
1870	Otellerde spor alanlarının müşteri hizmetine sunulmasına başlandı.
1875	Zamanının en büyük oteli olarak adlandırılan 'The Paiace Hotel' San Francisco'da işletmeye açıldı.
1882	Elektrikle aydınlanmaya ilk kez New York'taki 'Hotel Everes'te başlandı.
1884	Condominium Sistemi ilk kez New York City'deki 'Chelsea Hotel'de uygulanmaya başlandı.
1888	California'nin en lüks oteli olarak 'Del Coronado Hotel' inşa edildi.
1890.	Otelcilikteki ilk kapsamlı stoklama sistemi Thomson şirketi tarafından Chicago'da kullanılmaya başlandı
1907	Cesar Ritz ilk franchising sistemini kurdu. Bu sistemle çalışan oteller Carlton, Boston, New York, Barcelona, Madrit ve Montreal'de işletmeye açıldı.
1908	İlk Statler otel zinciri olan 'Buffalo Statler' hizmete açıldı.
1920	New York'ta otelcilik sektöründe tam anlamıyla bir patlama gerçekleşti, çok sayıda otel işletmeye açıldı. Oteller %86 doluluk oranıyla çalışmaya başladı
1925	Amerika'da ilk Motel işletmeye açıldı.

### Çizelge 1'in devamı

1930	Otelcilik sektörü 1929 krizinden etkilendi. Oteller %5 gibi çok düşük bir doluluk oranıyla çalışmaya başladılar.
1935	Hilton ve Sheraton gibi zincir otel işletmelerinin ilk örnekleri açılmaya başladı.
1940	Modern anlamda servis yapan moteller kurulmaya başlandı.
1942 – 1945	İkinci Dünya Savaşı yıllarında oteller ile motellerin bir bölümü askeri kamp olarak kullanılmaya başlandı. Ancak savaşın hemen ardından otelcilikte çok büyük gelişmeler yaşandı.
1946	Devletler karayolu yapımına hız verince motellerin sayısı artmaya başladı.
1950 – 1970	Küçük ölçekli oteller yaygınlaşmaya başladı.
1960	Oteller ile motellerin farklı amaç ve işlevleri olduğu kabul edildi ve sınıflamalar ayrı ayrı yapılmaya başlandı. Büyük otel anlayışı yerleşmeye başladı.
1954	Ramada otellerinin ilk zinciri ABD'de Arizona eyaletinde işletmeye açıldı.
1970	İber Otel zincirinin ilk oteli İspanya'da hizmete girdi.
1979	Holiday Inns otelcilik zinciri, dünya genelinde 2500 adet otele ulaştı.
2004*	Dünya yatak kapasitesi arzı 18.295.000 âdete ulaştı.
2017*	Avrupa yatak kapasitesi arzı 31.360.320 âdete ulaştı.

Kaynak: Kozak, N. vd. (1995) *Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar, Anatolia Yayıncılık, Ankara,*

#### **2.1.2.2. Türkiye’de Otelciliğin Tarihsel Gelişimi: Cumhuriyet Öncesi Dönem ve Cumhuriyet Dönemi’nde Kamu Otel Girişimciliği**

Türkiye’de özel sektör otelciliğinin gelişiminde kamunun teşviklerinin ve kamu otellerinin “öncü” rolünün büyük bir önemi bulunmaktadır. Özellikle 1980’ler sonrasında özel sektör otelciliğindeki gelişmeler hemen hemen herkesçe malumdur. Bu nedenle, bu kısımda sadece cumhuriyet öncesinden ve cumhuriyet dönemindeki kamu otelciliğindeki gelişmelerden söz edeceğiz.

Türkiye’de turizm, bakanlık düzeyinde ilk olarak 1960’lı yıllarda ele alınmıştır. Buna istinaden otelciliğin tarihi de bu zaman ile ilişkilendirilmektedir. Ancak Türk otelcilik tarihinin yaklaşık bin yıl kadar önce han ve kervansaraylar ile başladığını söylemek mümkündür. Orhun Kitabelerinde ise Moyanlık denilen konaklama yerlerinden bahsedilmektedir. “Moyanlık”, aslında Türklerin “hayır ve yardım” yurdu olarak kurdukları birer konaklama-geceleme tesisi olarak kabul edilmektedir.

Moyanlık ile birlikte bugün otel olarak adlandırılan konaklama işletmelerinin ilkini Türklerin kurduğu söylenebilir (Akgöz, 2013, s. 7). Daha sonra kervansaray olarak anılan bu yerler Anadolu'da Selçuklular ve Osmanlılarca en mükemmel düzeye ulaştırılmıştır. Kervansaray, kelime olarak Farsça (Kârban-Kervan) Kârban Saray'dan türetilmiştir. Kervansaraylar, kervanları ile seyahat eden yolcuların konaklamaları için büyük ve ana yollar üzerinde inşa edilen hayır amaçlı yapılardır. Selçuklu kaynaklarında ve kitabelerinde kervansaraylara "han" ve "ribat" da denilmektedir. Anadolu'da kervansaray, han ve ribat kelimeleri çoğu zaman aynı anlamda kullanılmıştır (Maviş, 2006, s. 8).

Kervansaraylar, ticaret yollarının işler durumda olmasını sağlayan en önemli yapılardır. Anadolu Selçuklular devrinde XIII. Yüzyılın ilk yarısında, Anadolu'nun kervan yollarında yapılmış kervansaraylar, seyahat eden insanların hayvanlarıyla birlikte konaklayabileceği, gerektiğinde hayvanların değiştirilebileceği, saldırılara ve olumsuz doğa şartlarına karşı dayanıklı, çoğunlukla su ve ormana yakın yerlere inşa edilmiş yapılardır (Olalı ve Korzay, 1993, s. 31).

Osmanlılar zamanında ise kervansaraylar ile birlikte hanların faaliyet gösterdiği görülmektedir. Hanlar, kervansaraylar gibi vakıf olarak değil ticari işletme olarak faaliyet göstermişlerdir. Bu özelliğinden olsa gerek, kervansaraylara göre daha gelişmiş bir planları vardır. Hanların, zemin katlar depo, ahır, tamirhane gibi servis kısımlarına ayrılmış, üst katları ise tamamen yolcuların konaklaması için kullanılmıştır (Batman, 1999, s. 19).

Hanlar, kervansarayların bulunmadığı yol boyu yerleşim birimlerinde kurulan tek konaklama tesisleridir. Hanlarla kervansarayları birbirinden ayıran en önemli özellikler ise şunlardır (Şener, 2001, s. 10):

a) Hanlar özel teşebbüse ait ticari konaklama tesisleridir. Kervansaraylar ise vakıflarca işletilen hayır kuruluşlarıdır.

b) Kervansaraylarda yatmak için kullanılan odaların kapıları kapalı değildir. Mahremiyeti yoktur. Buna karşılık hanlarda aileler için özel odalar bulunmaktadır.

c) Kervansaraylar genel olarak ipek ve baharat yolu üzerinde inşa edilirken, hanlar yerleşim yerlerinde kurulmuştur.

d) Kervansaraylar vakıf olarak hizmet gösterdiği için en fazla 3 gece ücretsiz konaklama yapılmaktadır. Hanlarda ise ücretsiz konaklama hizmeti verilmemektedir.

Bu karşılaştırmaya dayanarak günümüz otel kavramının geçmişteki karşılığının hanlar olduğu söylenebilir.

Ülkemizde bugün tanımlanan otel kavramına uygun ilk otel, Wagon Lits şirketi tarafından Şark Ekspresi ile İstanbul'a gelen Avrupalıları ağırlamak amacıyla 1892 yılında İstanbul Tepebaşı'nda yaptırılan Pera Palas Oteli'dir. Pera Palas otelinin 120 odası, 200 yatak kapasitesi bulunmaktadır (Aktaş, 1991, s. 46).

Daha sonra Avrupalı zenginlerin Orient Express ile İstanbul'a geldiklerinde konaklayacakları bir otel kurulmuştur. Otel İstanbul İstiklal Caddesinde Mıgırdiç Tokatlıyan isimli bir Ermeni vatandaş tarafından 1897 yılında kurulmuştur. "Tokatlıyan" adını alan bu otel, zamanın devlet erkânı, sosyetes ve burjuva takımının rağbet ettiği mekânlardan birisiydi. 1950'lerde yerine iş hanı yapılmak üzere yıkım kararı alınmış ama 1954'te yanmıştır. Yıkım kararı alınmış olduğundan yerine yenisi yapılmamıştır. Emekli Sandığı yanan bu otelin yerine başka bir mekanda "Büyük Tarabya Oteli"ni yaptırmıştır. Pera Palas ile Tokatlıyan otelleri o zaman için Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun en lüks otelleri arasında gösterilmekteydi (Kantarcı, 2009, s. 30).

Cumhuriyet döneminin ilk oteli ise Mustafa Kemal Atatürk'ün emriyle yaptırılan Ankara Palas'tır. Otelin tarihsel gelişimi T.C. Dışişleri Bakanlığı'nın sayfasında şu şekilde yer almaktadır: "Ankara Palas'ın ilk tasarımı Mimar Vedat Tek tarafından hazırlanmıştır. Binanın yapımına 1924 yılında başlanmış, ancak yapının temeli atıldıktan sonra Vedat bey işi bırakınca yarım kalan bina, Mimar Kemalettin Bey'in yeni tasarımına göre tamamlanmıştır. Mimar Kemalettin Bey'in 13 Temmuz 1927'de yapımı tamamlanmayan inşaat şantiyesinde öldüğü nazar-ı dikkate alınacak olursa, binanın ancak 1927 yılı sonbaharında tamamlanarak işletmeye açılmış olabileceği düşünülmektedir" (Akgöz, 2013, s. 11).

Bina, "Palas Otelcilik" Anonim Şirketince, Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden kiralanıp, 1969 yılına kadar otel olarak işletilmiştir. Palas Otelcilik iflas edince, otelin eşyası icra yoluyla Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne geçmiştir. 1972 yılında "Oleyis Sendikası" tarafından bina yeniden onarılarak 1975 yılına kadar otel



olarak işletilmeye devam edilmiştir. 1975 yılında Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce bir kez daha el konulan bina, bu defa Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın kullanımına verilmiştir. 1976-1982 yılları arasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nca büro ve sergi amacıyla kullanılan bina, 1982 yılında Dışişleri Bakanlığı tarafından restore edilerek 29 Ekim 1983 günü tertiplenen kabul resmiyle "Ankara Palas Devlet Konukevi" olarak hizmete açılmıştır (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, 2018). Türkiye'de Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçilmesiyle birlikte Cumhurbaşkanlığı kararnamesi uyarınca Ankara Palas Cumhurbaşkanlığı Milli Saraylar Dairesi'ne bağlanmıştır.

Cumhuriyet döneminde İstanbul otelciliği 1931 yılında hizmete giren "Park Otel" ile hizmet vermiştir. Uzun yıllar Türk turizmine hizmet veren Park Otel, Büyük Sürmeli Oteller grubu tarafından satın alınmıştır. Modern yapıya uygun beş yıldızlı otel yapılmak amacıyla yıkılmıştır (Akgöz, 2013, s. 12).

Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise İstanbul Hilton'dur. 1950 yılında Türk Hükümeti ile Hilton şirketi arasında yapılan anlaşma sonucunda 15 Haziran 1955 yılında 29. Hilton Oteli olarak hizmete girmiştir. 1965-1966 yıllarında otelin ek binası da yapılarak genişletilmiş, 410 oda ve 770 yatak kapasitesine ulaşmıştır (Bayraktaroglu ve Kutanis, 2003, s. 150). Hilton Rezervasyon Sistemi ile pazarlanmakta ve uluslararası Hilton standartlarına uygun hizmet vermektedir.

Emekli Sandığı, büyük ve modern teknolojiye dayalı turistik tesisler kurmak suretiyle, modern turizmin başlamasını, turizm imkânlarının gelişmesini ve harekete geçirilmesini sağlamıştır. Bu amaçla 1958 yılında Emekli Sandığının ortak olduğu Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. kurulmuştur. Emek İnşaat ve İşletme A.Ş., İzmir'de Büyük Efes, İstanbul'da Maçka ve Tarabya, Ankara'da Stad ve Büyük Ankara, Bursa'da Çelik Palas gibi oteller inşa ederek ya işletilmekte ya da yerli ve yabancı işletmelere kiralamıştır (Özdemir, 2013, s. 268). Ancak yapılan özelleştirme çalışmaları sonucunda Emekli Sandığı'na ait oteller özel sektöre satılmıştır.

Turizm sektörüne, konaklama ve yan hizmet dallarında yatırımlar yapmak, yapılacak yatırımlara kredi vermek amacıyla Bakanlar Kurulunun 23.6.1955 tarih ve

4/5413 sayılı kararıyla T.C. Turizm Bankası kurulmuştur. 1955 yılında faaliyetlerine başlayan banka, 1956 yılında Kilyos’da ilk tesisini açmıştır (Şener, 2001, s. 11).

Türkiye’de otel işletmeciliğinin tarihsel gelişimi, kronolojik olarak aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilir:

**Çizelge 2: Türkiye’de Konaklamamın Gelişimi**

<b>Dönem/Yıllar</b>	<b>Ortaya Çıkan Gelişmeler</b>
795	Kervansarayların ilk örneklerinden olan “Ribatlar” inşa edildi
1019 – 1020	“Ribat-ı Mahi”, Gazneli Mahmut tarafından yaptırıldı.
1229	Sultan Han inşa edildi.
1892	Pera Palas Oteli açıldı.
1897	Tokatlıyan Oteli hizmete girdi.
1931	Park Otel hizmet sunmaya başladı.
1950	Emekli Sandığı ile Hilton Otelleri arasında otel yapımı anlaşması imzalandı.
1955	İstanbul Hilton Oteli işletmeye açıldı.
1955	T.C. Turizm Bankası A.Ş. turizm sektörüne finansman desteği sağlamak ve öncü turizm işletmelerini kurmak amacıyla kuruldu.
1956	Divan Oteli hizmete girdi.
1957	Kilim Oteli açıldı.
1961	Ankara Otelcilik Lisesi eğitim-öğretime başladı.
1963	Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kuruldu.
1983	Turizm Teşvik Kanunu (2634 sayılı kanun) yürürlüğe girdi.
1989	Turban Turizm A.Ş. kuruldu.
2002	İlk Kongre Oteli, Grand Cevahir Hotel ve Kongre Merkezi adıyla İstanbul’da hizmete girdi
2016*	Türkiye’de turizm işletme belgeli yatak kapasitesi 899.831 sayısına ulaştı.

Kaynak: DEMİRTAŞ, N. (2010) *Otel İşletmeciliği*, Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları, Ankara

### **2.1.3. Günümüz Otelciliği Açısından Otellerin Sınıflandırılması**

Otelleri çeşitli kriterlere göre sınıflandırmak mümkündür. Elbette ki bu sınıflandırma çok katı bir sınıflandırma olamaz. Bir başka deyişle herhangi bir otel birden fazla sınıflandırma içerisinde yer alabilir. Örneğin “mülkiyete” göre sınıflandırma açısından “kamu oteli” olan bir otelin aynı zamanda “ulaştırma araçları” kriterine göre bir istasyon oteli olmasının mümkün olduğu gayet açıktır.

Aşağıda çeşitli kriterlere göre yapılan sınıflandırmalar hakkında bilgi verilmiştir.

#### **2.1.3.1. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacına Göre Oteller**

##### **2.1.3.1.1. Merkezi Oteller (Şehir Otelleri)**

Daha çok konferans, kongre vb. toplantılara katılmak amacıyla özendirici (incentive) ve kongre turizmi kapsamında yer alan müşteri profiline hizmet veren otel işletmeleridir. Bu tip oteller büyük şehirlerde iş ve ticaret merkezlerinde ya da bu merkezlere yakın yerlerde kurulan işletmelerdir (Alsaç, 2008, s. 79). Merkezi otel işletmelerinin hizmetlerinden daha çok iş amaçlı seyahatlerde bulunanlar faydalandığı için müşteri devir hızı oldukça yüksek olan otellerdir (Hacıoğlu ve Göral, 2017, s. 210).

##### **2.1.3.1.2. Resort Oteller**

Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz, güneş ve kumsaldan yararlanmak isteyenlerin, amaçlarına uygun olarak inşa edilmiş olan otellerdir. Resort otellerde, konaklama süresi uzun olduğundan her türlü hizmet birimine ve rekreasyonel alanlara yer verilmektedir. Sunulan hizmetlerin standartlara uygun olması zorunluluk arz etmektedir. Resort oteller, faaliyet gösterdiği bölgelere ve sunduğu hizmete göre dört değişik şekilde sınıflandırılmaktadırlar (Akgöz, 2013, s. 18).

#### **2.1.3.1.3. Kıyı Otelleri**

Klasik turizm tanımına uygun olarak dinlenmek, eğlenmek, denize girmek, kumdan ve güneşten faydalanmak; doğa ile baş başa kalmak isteyenlerin ağırlandığı otel işletmeleridir.

#### **2.1.3.1.4. Dağ Otelleri**

Dağ havası almak, dinlenmek ve özellikle kış sporları yapmak amacıyla seyahat eden kişilere hizmet veren otellerdir. Genellikle, yerleşim merkezlerinin dışında, turistik yollarla bağlantılı olmak üzere su kenarlarında, kış ve dağ sporlarının yapılabileceği, doğal güzellikleri bulunan dinlenmeye elverişli yerlerde kurulan otel işletmeleridir (Çakıcı, Yavuz, ve Çiçek, 2014, s. 77).

#### **2.1.3.1.5. Kaplıca (Termal) Oteller**

Sağlığı bozulan veya sağlıklarını korumak amacıyla kaplıca ve şifalı suların bulunduğu bölgelerde kurulan otel işletmeleridir. Kaplıca tesisleri, ilgili yönetmelikte şu şekilde tanımlanmaktadır: Termal tesisler; toprak, yer altı, deniz ve iklim kaynaklı doğal tedavi unsurlarının tedavi edici faktör olarak kullanıldığı kaplıcalar, içmece ve iklim kür merkezleri ile buralarda kurulan tedavi ve rekreasyon amaçlı üniteleri içeren tesislerdir (Aylan, Arpacı, ve Celiloğlu, 2016, s. 51) .

#### **2.1.3.1.6. Tatil Köyleri**

Tatil köyleri, -Türkiye'deki Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 21. maddesinde belirtildiği gibi- doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, tüm

cephelerinde en fazla üç katlı olarak görülen yapılardan oluşan ve en az seksen odalı tesislerdir.

Tatil köylerinde çocuk bahçesi, eğlence, spor ve rekreasyonel alanlar ile açık yüzme havuzu bulundurmak mecburidir. Ayrıca bu tesislerin sınırları belirlenip güvenlik altına alınmalı ve girişte güvenlik kulübesi ile otopark bulunmalıdır (Uğraş, 1997, s. 12).

### **2.1.3.2. Ulaştırma Araçlarına Göre Oteller**

Ulaştırma araçlarına göre oteller, genel olarak aşağıda belirtilen şekilde dört ayrı grupta değerlendirilir.

#### **2.1.3.2.1. Havaalanı Otelleri**

Havaalanı otelleri, büyük havaalanlarına en fazla 5 kilometre mesafe içerisinde ve daha yakınlarında kurulmuş olan otellerdir (Akgöz, 2013, s. 19).

Havaalanı otelleri sundukları hizmetin niteliğine göre iki ayrı kategoride değerlendirilmektedirler: Bunlardan birincisi uluslararası havaalanları yakınında bulunan büyük otellerdir. Bu oteller klasik şehir oteli niteliğinde hizmet sunmaktadırlar. İkincisi ise; birkaç saatlik uyku ihtiyacı olan yolcuların yararlandığı, havaalanı içerisinde faaliyet gösteren küçük otellerdir. Bu otellerin tipik müşterileri iş seyahati yapanlar, havayolu ile seyahat ederken kısa süreli kalış yapanlar ya da uçağı iptal edilenler ile ertelenenler ve havayolları personeli (Mcneill, 2009).

#### **2.1.3.2.2. İstasyon Otelleri**

“Terminal otelleri” olarak da bilinen istasyon otelleri, genellikle büyük şehirlerin otobüs terminallerine ve tren istasyonlarına yakın yerlere kurulan işletmelerdir.

### **2.1.3.2.3. Karayolu Kavşak Otelleri**

Yoğun karayolu trafiğinin olduğu, karayolları kavşak noktalarında kurulan otel işletmeleridir. Karayolu kavşak otelleri, özellikle son yıllarda Türkiye’de de yoğun olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu otel işletmeleri “motel” olarak da isimlendirilmektedir. Motorlu araçlarıyla yolculuk edenlerin konaklama ihtiyaçlarıyla birlikte yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı tesislerdir. Bu tesislerin kolayca bulunmasını sağlayan yol ve yön işaretleri ile birlikte yeterli aydınlatma bulunmalıdır. Moteller konukların trafik gürültüsünden rahatsız olmamasına yönelik tedbirler almak durumundadır (Page ve Connell, 2006).

### **2.1.3.2.4. Liman Otelleri**

Büyük liman şehirlerinde kurularak faaliyet gösteren liman otelleri, pek fazla yaygın olmayan bir otel işletme çeşididir. Daha çok Akdeniz ülkelerinde faaliyet göstermektedirler (Akgöz, 2013, s. 20).

### **2.1.3.3. Faaliyet Sürelerine Göre Oteller**

#### **2.1.3.3.1. Devamlı Oteller**

Faaliyetlerini yılın 365 günü sürdüren otellerdir. Tıpkı şehir otelleri gibi hava ve iş koşullarına bağlı olarak bütün yıl faaliyetlerini sürdürebilen otel işletmeleridir.

#### **2.1.3.3.2. Mevsimlik Oteller**

Yılın belli dönemlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarında kapalı olan işletmelerdir. Genellikle tatil bölgelerinde doğal güzellikler içerisinde kurulup faaliyet gösterirler. Tatil yöreleri ile kış sporları imkânı sağlayan dağlık bölgelerdeki

işletmeler, bu tip otellere örnek olarak gösterilebilir. Devamlı oteller ile mevsimlik oteller arasında bir takım farklılıklar görülebilir. Bu farklılıklar şu şekilde belirtilmektedir (Demirtaş, 2010, s. 32):

- a) Devamlı oteller homojen bir yapıya sahiptirler. Yani bir bölgedeki devamlı otel ile başka bir bölgedeki devamlı otel genellikle aynıdır. Mevsimlik oteller ise heterojen bir yapıya sahiptirler. Bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye göre bir takım farklılıklar gösterebilirler.
- b) Devamlı otellerin müşterileri genellikle zorunlu olarak seyahat eden kişilerdir. Mevsimlik otellerin müşterileri ise zevk, eğence ve dinlenme amaçlı seyahat eden kişilerdir.
- c) Devamlı otellerde konaklama süresi oldukça kısadır. Yani müşteri devir hızı oldukça yüksektir. Ancak mevsimlik otellerde ise konaklama süresi nispeten daha uzundur.

#### **2.1.3.4. Mülkiyetlerine Göre Oteller**

##### **2.1.3.4.1. Özel Oteller (şahıs/Kişi Otelleri)**

Bütün varlıkları, özel kişilere ait olan işletmelerdir. Kanunlar karşısında tek bir gerçek kişinin, sermaye grubunun veya özel sektör tüzel kişiliğinin sorumlu tutulduğu otellerdir. Bu oteller, farklı büyüklüklerde faaliyet gösterebilir.

##### **2.1.3.4.2. Kamu Otelleri**

Varlıklarının tamamı veya büyük bir çoğunluğu kamu kurumlarına ait olan otellerdir. Türkiye'deki TURBAN, Emekli Sandığı, Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafında işletilen oteller, uygulama otelleri, ğretmenevleri ve polis evleri bunlara örnek olarak gösterilebilir. Kamu otelleri otelcilik sektörüne birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajları şu şekilde özetlemek mümkündür (zdemir, 2013, s. 268):

- a) Özel müteşebbislere ait otellerin temel amacı kârdır. Bundan dolayı gelir elde edemeyecekleri riskli bölgelere yatırım yapmaktan çekinirler. Bu tip bölgelerdeki konaklama ihtiyacı ise genellikle kamu otelleri tarafından karşılanır.
- b) Kamu otelleri, bölgeler veya ülkelerde konaklama sektöründe oluşabilecek tekelciliğin önlenmesine yardımcı olur.
- c) Turizm hareketlerinin ve konaklama sektörünün zayıf olduğu bölgelerde, devlet yatırım yaparak gücünü bu alana aktarabilir.
- d) Turizmin gelişmesinden en çok ve ilk olarak faydalanacak olan kamu kurum ve kuruluşlarıdır. Bu nedenle devlet bu alanda üzerine düşen fedakârlığı yapabilir.

#### **2.1.3.4.3. Karma Oteller**

Kamuya ait sermaye ile özel şahıslara ait dinamizmin birleşmesi ile kurulan otel işletmeleridir. Karma otellerde devlet genellikle konaklama tesislerinin alt yatırımlarını yaptıktan sonra, bunları donatmak ve işletmek üzere özel teşebbüse devreder.

Karma otellerin ortaya çıkışının üç değişik nedeni olabilir. Bunlar:

- a) Riskli bölgelere özel teşebbüsün yatırım yapmaması,
- b) Devletin otelcilik alanında bilgisi olmaması,
- c) Özel teşebbüste dinamizmin olmasına rağmen sermayenin yeterli olmaması şeklinde özetlenebilir (Şener, 2001, s. 33).

#### **2.1.3.5. Verilen Hizmete Göre Oteller**

Buradaki sınıflandırmada “oteller” şeklinde bir alt başlık da yer almaktadır. Gerçekte çalışmamızda “otel” kavramı, genellikle konaklama ihtiyacını karşılayan tüm işletmeler için kullanılmaktadır. Yine de burada niçin “oteller” gibi bir alt başlığında yer aldığı, diğerlerinin (otel garni ve apart otel) niteliklerine bakılarak



anlaşılabilir. Bu açıdan buradaki otel kavramı, “otel garni” yada “apart otel” olmayan normal otel (yada “düz otel”) anlamındadır.

#### **2.1.3.5.1. Oteller**

Daha önce de tanımladığımız gibi değişik nedenlerle seyahate çıkanların öncelikle konaklama, ikinci derecede de yeme-içme ve eğlence hizmetlerini karşılamak için kurulup faaliyet gösteren işletmelerdir.

#### **2.1.3.5.2. Otel Garni**

Bu tür konaklama işletmelerinde konukların sadece konaklama hizmeti karşılanır. Yeme-içme ve eğlence hizmetlerine bu otellerde yer verilmez (Akgöz, 2013, s. 22) .

#### **2.1.3.5.3. Apart Oteller**

Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterinin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan, fakat otel olarak işletilen tesislerdir.

Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alabildiği gibi, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan "müstakil apart otel" adı altında bağımsız olarak da düzenlenebilir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018).

### **2.1.3.6. Büyüklüklerine Göre Oteller**

Otel işletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırılırken genel olarak oda sayısı, istihdam edilen personel sayısı gibi niceliksel unsurlar dikkate alınmaktadır. Fakat bazen niteliksel olgularda devreye girebilmektedir. Herhangi bir otel işletmesinin büyüklüğünü belirlerken göz önünde bulundurulacak kriterler şunlardır:

- İşletme sermayesinin büyüklüğü,
- Otel işletmesinin oda kapasitesi,
- İşletmenin fiziki durumu,
- İşletmede istihdam edilen personelin sayısı, niteliği ve ödenen ücretler,
- Sosyal ve kültürel etkinlikler için ayrılan kongre ve konferans salonlarının varlığı ya da yokluğu.

Bu kriterler göz önünde bulundurularak otel işletmeleri, büyüklüklerine göre üç farklı sınıfta değerlendirilmektedirler. “Büyüklük” konusunda her ne kadar farklı kriterlere değiniliyorsa da, “büyüklük” denildiğinde akla ilk gelen, “oda sayısı” kriteridir. Buna göre otel işletmeleri, büyüklüklerine göre aşağıda belirtilen üç farklı sınıfta değerlendirilmektedir.

#### **2.1.3.6.1. Büyük Oteller**

Literatürde genellikle oda sayısı en az 100 adet olan oteli “büyük otel” olarak isimlendirme eğilimi yaygındır (Demirtaş, 2010, s. 28). Fakat bazı yazarlar “büyük otel”in kriteri olarak bazı niteliksel özellikler de belirtmektedir (Gürbüz, 1992). Fakat kanımızca “büyüklük” aslında niteliksel değil, niceliksel bir kavramdır. Eğer bazı niteliksel özelliklere büyük olmayan otellerde değil de büyük otellerde rastlanıyorsa, bu sebepleri ayrıca sorgulanması gereken bir olgudur. Nitekim bazı yazarlar (Gürbüz, 1998, s. 118) bunu sorgulamıştır.

### **2.1.3.6.2. Orta Büyüklükteki Oteller**

Oda sayısı 50 ile 100 arasında olan otellere orta ölçekli otel denilmektedir. Bu otellerde genel olarak 25–50 personel çalıştırılır. Küçük oteller ile aralarındaki fark da oda ve personel sayısına göre belirlenmektedir. Orta büyüklükteki oteller, farklı bölgelerde ve niteliklerde kurulabilirler (Okuyucu ve Akgiş, 2016, s. 255). Bundan dolayı bu otellerin sayısı da oldukça fazladır.

Bunların her yerde kurulabilmelerinin nedeni, büyük otellerin her yerde kurulamama nedeninin “simetriği”dir. Oda sayısı arttıkça doluluk probleminin etkisi arttığı için büyük otel ancak müşterilerinin yoğun olarak bulunduğu yerlerde kurulurken (Gürbüz, 1992), orta büyüklükteki otellerin, oda sayıları daha az olduğundan, bölge seçimi alternatifleri de daha fazladır.

### **2.1.3.6.3. Küçük Oteller**

Oda kapasitesi 10 ile 50 arasında değişen otellerdir. Bu işletmelerde mal ve hizmetler 5-25 personel tarafından üretilir (Demirtaş, 2010, s. 28). Bu tür oteller, genellikle ekonomik otellerdir. Genellikle sadece geceleme hizmeti verirler. Pansiyonlar bu tesislere örnek olarak gösterilebilir.

Küçük ölçekli otel işletmeleri genel olarak şu görevlerin yerine getirilmesine yardımcı olur (Akgöz, 2013, s. 28):

- a) Büyük şehirlerin konaklama potansiyelini artırır.
- b) Turistik hizmetlerin ülke veya bölgenin geneline yayılmasına yardımcı olur.

### **2.1.3.7. Hukuki Bakımdan Oteller**

Hukuksal mevzuat otelleri sınıflara ayırarak bir takım asgari şartlar belirlemiştir. Çalışmamızın konusunu teşkil eden yıldızlı oteller ile ilgili mevzuat Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine İlişkin Yönetmelik kapsamındadır. Ayrıca Türkiye’de belediyelerin işyeri açma ruhsatı ile belgelendirdiği oteller de bulunmaktadır.

Bir otel belli bir yıldız sayısına sahip olduğunda, bu yıldızın mevzuat tarafından belirlenen “asgari” bazı özelliklerine sahip olmak zorundadır. Yıldız sayısı arttıkça, taşınması gereken asgari özelliklerin düzeyi de yükselmektedir. Bu yükselme genellikle, -yine nitelikleri mevzuat tarafından belirlenen- birtakım “ilave hizmetlerin yâda ilave imkânların konulması şeklindedir.

#### **2.1.3.7.1. Turizm İşletme Belgeli Oteller**

Otellerin dünya çapında standart bir kalitede hizmet sunabilmeleri için Uluslararası Otel ve Restoranlar Birliğine göre (International Hotel and Restaurant Association-IHveRA), belli kriterler belirlenmiştir (UNWTO, 2015). Bu kriterlere göre Türkiye’de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Bakanlığı’nca çıkarılan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği 19. maddesine göre oteller 5 sınıfa ayrılmıştır. Bu otellerin işletme belgeleri ve her türlü kontrolleri Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yapılmaktadır.

Otel işletmelerinin çeşitli açılardan sınıflandırmaya tabi tutulmasının ve her bir sınıflandırmada yer alan otel işletmelerinin otel kataloglarında yer alması; gerek ulusal, gerekse uluslararası müşteriler için bir çeşit güvence oluşturduğu kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak da müşteriler konaklama öncesinde; ödeyeceği fiyatla, beklentilerini karşılayacak oteli belirlemede kendisini rahat hissedeceklerdir (Güneren, 2015, s. 195). Böylece müşteriler konaklama öncesi karşılaşılabilecekleri muhtemel zorlukları önceden bertaraf etme imkânına sahip olabileceklerdir. Otel işletmelerinin sınıflandırmaya tabi tutulması aynı zamanda aynı sınıfta bulunan oteller arasında ki rekabet sonucunda kalitenin iyileştirilmesi için de teşvik edici bir unsurdur (Demirtaş, 2010, s. 84).

Turizm işletme belgeli oteller;

- Bir yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller ve

- Beş yıldızlı otellerdir.

Yıldız sistemi hukuksal mevzuatın beraberinde getirdiği bir sistemdir (Özdiç, 2008, s. 51). Bu nedenle çalışmamız her ne kadar otelciliğin hukuksal boyutuyla ilgili olmasa da bu otel türlerinin özelliklerini belirtirken mevzuata başvurmadan başka çare bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu otellerin özelliklerini belirtirken, Türkiye'deki bununla ilgili mevzuattan (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik) yararlanılmıştır.

Yönetmelik otelleri yıldızlarına göre sınıflandırırken çeşitli ilave imkânlarla atıf yapmaktadır. Temel olarak bir üst sınıf otelin, bir alt sınıf otelde bulunması gereken tüm imkânlarla sahip olmakla birlikte, yönetmelikte açıkça belirtilen başkaca ilave imkânlarla da sahip olması gerekmektedir. Örneğin bir otelin üç yıldız olarak tescil edilebilmesi için iki yıldızlı otellerde bulunması gereken imkânlarla ek olarak, yönetmelikte belirtilen bazı ek imkânlarla (yüzme havuzu gibi) sahip bulunması gerekir. Yine aynı şekilde, dört yıldızlı otellerin, üç yıldızlı oteller için belirlenen tüm kriterlerle birlikte, yönetmelikte belirtilen bazı ek imkânlarla da sahip olmaları gerekir. Yine benzer şekilde, beş yıldızlı otellerin de, diğer alt sınıf otellerin taşıdığı tüm özelliklerin yanında başkaca ilave imkânlarla da (bay ve bayan kuaförü gibi) sahip olması gerekir.

#### **2.1.3.7.2. Belediye Belgeli Oteller**

Turizm işletme belgesi olmayan bütün tesis ve oteller bu grupta yer almaktadır. Bu otel işletmelerin sınıflandırılması, her türlü kontrolleri, denetimleri ve fiyatları yerel belediyeler tarafından yapılmaktadır.

Belediye otelleri de yerel yönetimler tarafından niteliklerine göre aşağıda belirtildiği gibi sınıflandırılmaktadırlar (TC Başbakanlık, 2005):

- Birinci sınıf oteller
- İkinci sınıf oteller
- Üçüncü sınıf oteller

## 2.1.4. Müşterilerin Otel Tercihlerinin Farklı Oluşunun Sebeplerini İncelemede “Yıldızlı Otel” Kavramının Önemi

### 2.1.4.1. Konuyla İlgili Genel Bir Değerlendirme

Önceki kısımlarda otel sınıflandırmalarını gördük. Müşterilerin niçin belli bir tür oteli tercih ettiğinin cevabı çoğu zaman bellidir. Örneğin bir müşteri “niçin deniz otelini değil de dağ otelini seçer?” sorusunun cevabı, “dağlarda gezinen bir turistin kıyı otelini seçemeyeceği şeklindedir.

Bazı soruların ise zaten müşterinin tercihiyle bir ilgisi olamaz. Örneğin “müşteri niçin devamlı bir oteli değil de mevsimlik oteli seçer?” sorusunun cevabı, müşterinin otelin devamlı mı yoksa mevsimlik mi olduğuyula bir ilgisi olmaz” şeklindedir.

“Bazı müşteriler niçin şu tip oteli, bazıları ise niçin bu tip oteli seçer?” sorusunun anlamlı ve incelemeye değer olması için, bir başka deyişle karşılaştırmanın anlamlı olması için bazı şartlar gerekir:

- 1) Her şeyden önce bu araştırma seyahat gereksinimi aynı olan ve aynı mevsimde seyahat eden müşteriler açısından yapılmalıdır.
- 2) Ele alınan turizm tipi açısından işletme sayısı bol olmalıdır. Örneğin dağ turizmini ele alalım. Turist belli bir dağa gitmiştir. Ve orada konaklayabileceği sadece 1-2 işletme bulunmaktadır. Burada işletme seçiminden çok, destinasyon seçimi söz konusudur. Yani bu durumda gerçek anlamda bir “işletme seçimi”nden söz edilemez. Dolayısıyla dağ turizmi açısından böyle bir araştırma anlamlı olmamaktadır.
- 3) Tesisler arasındaki farklılıklar “gözlemlenebilir” olmalıdır (belki de en önemlisi budur). Bir başka deyişle, konu “incelenebilir” olmalıdır. Farklılıkların incelenebilir olması için ise, tesislerin aslında benzer (ortak) yönlerinin de bulunması gereklidir. Örneğin saplı bir tava ile sapsız bir tava arasındaki nesnel farklılığı incelemek anlamlıdır. Fakat kova ile yemek tabağı arasındaki farkı merak etmek bile abes olabilir. Benzer şekilde aşçının saplı tava yerine niçin sapsız tava kullanmayı tercih ettiği sorgulanabilir. Fakat yemek tabağı kullanan birine yemeği neden kâse yerine yemek tabağına koyduğunu sormak abestir.

İşte bütün bu nedenlerle, mutlaka böyle bir araştırma yapılmak isteniyorsa, özellikle kıyı bölgelerde kurulmuş olan otellerin yıldız sayılarını farklılık kriteri olarak kullanmak anlamlı olmaktadır. Çünkü kıyı bölgelerdeki yıldızlı oteller yukarıda sayılan şartları karşılamaktadır. Özellikle kıyı bölgelerde yıldızlı otellerin her çeşidi bol miktarda mevcuttur (Okuyucu ve Akgiş, 2016, s. 257) . Üstelik biliyoruz ki deniz turizmi söz konusu olduğunda, deniz turizmini temsil eden bölgeler oldukça bol olup, hepsi denizin bulunması yönünden birbirine benzediklerinden, müşteriler otel seçiminde daha özgürdürler (Soyak, 2013, s. 16). Örneğin bir A bölgesinde sadece üç yıldızlı oteller var iken, B bölgesinde sadece beş yıldızlı oteller varsa bu iki bölgeden herhangi birinde tatilini geçirmek, söz konusu bölge seçeneği açısından; turiste göre fark etmiyorsa üç yıldızlı oteli isteyen turist A bölgesine, beş yıldızlı oteli isteyen turist B bölgesine gitmeye çok rahat karar verebilir (Gürbüz, 1998, s 73). Ve bu durumda genel anlamda bir “işletme tipi seçimi” nin söz konusu olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Bunun yanı sıra, farklı yıldız sayılarına sahip otellerin birbirinden farklılıkları da “gözlenebilir” niteliktedir. Çünkü elimizde bunu gözlemek için “yönetmelik” (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik) gibi güçlü bir araç vardır (ki zaten “yıldız”a ancak söz konusu yönetmeliğe uygun davranılırsa sahip olunmaktadır) ve yıldızlı otellerin birbirlerinden farklılıkları yönetmelikte açıkça belirtilmiştir.

Yönetmeliğe dikkat edilirse görülür ki, “iki yıldızlı otellerin bir yıldızlı otellerde bulunan niteliklere “ilaveten” taşımaları gereken özellikler şunlardır” gibi ifadeler mevcuttur. Yani, inceleme için, “farklı olanların aynı zamanda benzer olmaları da gerektiği” şartı da somut olarak karşılanmaktadır. Deyim yerindeyse, bir yıldızlı otel “sapsız tava” iken, iki yıldızlı otel “saplı tava”dır.

#### **2.1.4.2. “Yıldızlı Otellerin Müşteri Tercihleri Açısından İşlevsel Farklılıkları” Konusunu İncelemeye Değer Kılan Hususlar**

Çalışmamızda bu konuyu somut olarak incelemek için, çalışmamızın son bölümünde bir anket ve gözlem uygulaması yaptık. Örnek olarak üç yıldızlı ve beş yıldızlı otel karşılaştırmasını esas aldık.

Şüphesiz ki, beş yıldızlı otel ile üç yıldızlı otel birbirinden farklı olarak görüldüğü ve fiyatları da farklı olduğu için, kimi müşteriler üç yıldızlı oteli, kimi müşteriler ise beş yıldızlı oteli tercih etmektedir. Bu nedenle böyle bir inceleme ilk bakışta gereksiz gibi görülebilir. Fakat neden gerekli olduğunu aşağıda açıklayacağız.

Fakat bundan önce, açıklığa kavuşturmamız gereken başka bir husus vardır. Öncelikle buna değinelim.

#### **2.1.4.2.1. “Ödeme Gücü” Yaklaşımı ve Kusurları**

Şüphesiz ki beş yıldızlı otel üç yıldızlı otelden üstündür. Eğer bunların fiyatları da aynı olsaydı, “üç yıldızlı otel” denilen şey piyasada hiç var olmazdı. Bu gerçekten hareketle, kimilerine göre hangi otelin niçin tercih edildiğinin cevabını, bunların fiyatlarının farklı olmasında ve müşterilerin ödeme güçlerinin birbirinden farklı olmasında aramak gerekir (Kotler ve Keller, 2006). Bir başka deyişle, bu yaklaşıma göre, aslında herkes beş yıldızlı oteli tercih edecek iken, ödeme gücü daha düşük olan bazı müşteriler üç yıldızlı otelle -deyim yerindeyse- “yetinmek” durumunda kalmaktadırlar.

Fakat bu tür bir yaklaşım bize birkaç sebepten dolayı tatmin edici görünmemektedir.

Birincisi, bu yaklaşım ödeme gücü yeterli olanların içerisinde bile üç yıldızlı oteli tercih edebilecek olanların bulunabileceği olasılığını peşinen dışlamaktadır. Bu, “zengin bir adamın hep et yiyeceği, katiyen kuru fasulyeyi sevemeyeceği” iddiasına benzemektedir. Eğer, beş yıldızlı otelin konforu ve ilave özellikleri bir müşteriyi çok ilgilendirmiyorsa, bu müşteri zengin dahi olsa, beş yıldızlı otele daha fazla para ödemeyi kendince gereksiz bulabilir ve pekâlâ üç yıldızlı oteli tercih edebilir. Zenginlerin üç yıldızlı otelde kalmalarını yasaklayan herhangi bir kanun da (!) mevcut değildir.

İkincisi, bilinmektedir ki günümüzde turizm artık zengin insanlara özgü bir meşgale değildir. Ana turist gövdesini oluşturan kitle, orta gelirli kısımdır (Çakıcı ve Aksu, 2007, s. 192). Aşağıdaki “Çizelge 3”de Türkiye’deki yıldızlı oteller envanteri verilmiştir. Eğer ödeme gücü yaklaşımı doğru olsaydı, herhalde üç yıldızlı oda sayısının beş yıldızlı oda sayısının üzerinde olması gerekirdi. Çünkü otel kuran



müteşebbisler nasıl bir otel kuracaklarına karar verilerken –herhalde- talebin yapısını da göz önünde bulundurlardı. Oysa çizelgede de görüldüğü gibi bunun tersi söz konusudur.

**Çizelge 3a: Türkiye’deki Yıldızlı Otellerim Yatak Kapasiteleri 2017 Yılı**



Kaynak:<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>, Erişim Tarihi:31.10.2018, Kültür ve Turizm Bakanlığı (KültürveTurizmBakanlığı, 2018)

Bu çizelgede gösterilen durum aynı zamanda bizim bu doktora tezinin konusunu seçmemizde de bir etken olmuştur. Bununla birlikte durum 2020 yılında da önemli bir değişiklik göstermemiştir. Bu durum aşağıdaki Çizelge 3b’de görülmektedir.

**Çizelge 3b: Türkiye’deki Yıldızlı Oteller ve Yatak Kapasiteleri 2020 Yılı**

TÜRLERİNE VE SINIFLARINA GÖRE TURİZM BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİNİN SAYISI						
SINIFI	TURİZM YATIRIM BELGELİ			TURİZM İŞLETME BELGELİ		
	TESİS	ODA	YATAK	TESİS	ODA	YATAK
5 Yıldızlı	130	36 966	80 310	669	214 820	456 009
4 Yıldızlı	172	19 208	40 036	829	113 084	233 410
3 Yıldızlı	231	11 612	23 525	1 065	59 249	119 070
2 Yıldızlı	17	464	1 013	387	13 431	26 268
1 Yıldızlı	25	510	1 037	52	1 433	2 775
Toplam	575	68 760	145 921	3 002	402 017	837 532

Kaynak: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201140/yillik-bultenler.html> Erişim Tarihi: 15.10.2021, Kültür ve Turizm Bakanlığı,

Ödeme gücü yaklaşımının tatmin edici olmadığını düşünmemize sebep olan bir diğer ipucu, mikro iktisat teorisindeki “tüketici fayda teorisi”dir. Bu teoriden çalışmamızla ilişkisi açısından 2.2.3.3.2. başlık numaralı bölümde bolca söz edeceğiz. Şimdilik şu kadarını belirtelim: Söz konusu teoriye göre tüketiciler her maldan ne kadar tüketeceklerine karar verirken malın marjinal faydasının fiyatına oranı her mal için aynı olacak şekilde davranır (Dinler, 2017, s. 114). Ve bu teoride tüketicinin gelir kısıtından söz edilmemekle birlikte, bu gelir düzeyinin ne kadar olduğuna hiçbir atıf yoktur. Buna göre örneğin beş yıldızlı otelin marjinal faydası, üç yıldızlı otelin marjinal faydasının 3 katı olmakla birlikte fiyatı üç yıldızlı otel fiyatının 2 katı ise, tüketici beş yıldızlı oteli tercih eder. Tüketicinin hangi malı ne kadar faydalı bulduğu meselesi ise malların fiyatlarından ve tüketicinin ödeme gücü yönünden bağımsızdır (Mucuk, 2013, s. 117). Dikkat edilirse burada tüketicinin gelir düzeyinden hiç söz edilmemektedir. Eğer tüketici fayda teorisini kabul ediyorsak, otel tercihinin ödeme gücüyle çok yakından ilişkili olamayacağı olasılığını da kabul etmemiz gerekmektedir.

#### **2.1.4.2.2. Konuyu İncelemeye Değer Kılan Hususlar Konusunda “Yönetmeliğin” Sunduğu İpuçları**

Yukarıda bahsettiğimiz “ödeme gücü yaklaşımı”nın reddi, beş yıldızlı otel ile üç yıldızlı otelin farklı olup olmadığı sorusunu oldukça “ciddi” bir soru haline getirir ve gerçekten de müşteri gözüyle değerlendirildiğinde bir farklılık bulunduğundan biraz olsun şüphelenmemize yol açar. Çünkü bu durumda ödeme düzeyi düşük olanların üç yıldızlı otelle adeta “yetindikleri” (yani üç yıldızlı otelde kalanların düşük gelirli kimseler oldukları ) iddiası da çürümüş olmaktadır.

Eğer bu meselenin gelir düzeyi ile bir ilgisi yoksa gelir düzeyi yüksek olan bazı müşterilerin bile üç yıldızlı oteli tercih edebilecekleri olasılığı oldukça güçlenmektedir. Üç yıldızlı oteli tercih etmenin gelir düzeyi ile ilgisi yok ise, acaba ne ile ilgisi vardır? Belki de üç yıldızlı oteli tercih eden müşteriler, üç yıldızlı ile beş yıldızlı otel arasında “kişisel düşüncelerine göre” bir fark görmemektedirler.

Bu iki otel tipi arasında yönetmelikte belirtilen farklılıklar ortadadır diye, bu müşterilerle tartışmaya girip, onların fikirlerine karşı çıkarsak acaba haklı olur muyuz?

Çağdaş pazarlama teorisine göre bunun cevabı olumsuzdur. Çünkü hizmetlerde ürünün kalitesi üretici açısından değil, tüketici açısından tanımlanmak durumundadır (Mucuk, 2013, s. 174-175).

Yönetmelik incelendiğinde bu hususun (bazı müşterilerin iki oteli de farksız görmesi hususu) olasılık dışı olmadığı rahatça görülebilir. Biliyoruz ki her otelde mutlaka bulunması gereken temel özellikler vardır (çalışmamızda bunları; “personel ilgi ve nezaketi”, “hijyen ve temizlik” ile “yiyecek içecek” faktörleri olarak tanımladık). Fakat yıldızlı oteller birbirinden, barındırdıkları “ilave hizmet” ve “ilave imkânlarla” ayrılmaktadırlar. Bu “temel” özelliklerin ise yıldız sayısı daha fazla olan otellerde “daha iyi” durumda olması gerektiğine dair herhangi bir ifade, yönetmelikte yer almamaktadır.

Esasen bu tip bir talimat yönetmeliğe konulmuş olsaydı bile, bunun bir anlamı olmazdı. Çünkü temel özellikler konusunda “daha iyi”nin ne olduğu hakkında bir ölçüt bulmak oldukça zor olduğundan, bu bir temenni olmaktan öteye geçemezdi.

Yönetmelik beş yıldızlı otellerin personelinin %25’inin konusunda eğitim almış olmasını öngörmektedir. Buna dayanarak beş yıldızlı otellerde personel ilgi ve nezaketinin daha iyi durumda olacağı öne sürülebilir. Fakat yine de bu yargıda aceleci olmamak gerekir. Çünkü bu eğitimin niteliği (okul, kurs, v.s) belirtilmemiştir. Bunun yanı sıra, günümüzde bütün otellerin eğitimli personel oranının zaten bu oranın üzerinde olduğu bilinmektedir. Kaldı ki, otelde yapılan birçok basit iş kısa zamanda öğrenilebilecek nitelikte olduğu gibi, personelin “ilgi ve nezaket” gibi özelliklere sahip olmasının eğitimden ziyade kişilikle de alakası bulunabilir.

Meselenin bir başka boyutu daha vardır. Özellikle temizlik, ilgi ve nezaket gibi şartların sağlanması az bir çabayla başarılabilir. Ve bu çabaların üst sınırı çok yükseklerde olmayabilir. Bu da üç yıldızlı otel ile beş yıldızlı otelin hemen hemen aynı derecede temiz ve personelinin de yine aynı derecede nazik olabilmesi ihtimalini gündeme getirir.

Eğer bazı müşteriler otelin bu temel hizmetleri dışında kalan ilave imkânlarıyla ilgilenmiyorsa ve bu temel özelliklerin otelden otele değişmediğine de inanıyorlarsa, bunların üç yıldızlı otel müşterisi olduklarını –gelir düzeylerinden de bağımsız olarak- söylemek mümkün hale gelmektedir.

Bütün bunlar, beş yıldızlı otel müşterilerinin üç yıldızlı otelde bulunmayan bazı ilave imkânları nedeniyle beş yıldızlı oteli tercih etmiş olabileceği düşüncesini beraberinde getirebilir. Fakat bazı müşteriler ilave imkânlarla hiç ilgilenmedikleri halde, ilave imkânları bol olan bir otelde temel hizmetlerin de daha iyi olabileceği düşüncesiyle beş yıldızlı bir oteli tercih etmiş de olabilirler.

Kısacası mesele aslında oldukça ilginçtir. Yıldız sayısı artıkça temel özelliklerin kalitesinin de artıp artmadığı konusundaki müşteri değer yargıları ile bu değer yargılarının ötesinde, durumun reel olarak da böyle olup olmadığı birlikte ele alınmak durumundadır. Yönetmelikte temel özelliklerin kalitesi ile yıldız sayısı arasındaki ilişkiye herhangi bir atıf yoktur. Gerçekte de hiçbir ilişkisi olmadığı halde bazı müşteriler –kendilerince- bir ilişki gördükleri için beş yıldızlı oteli tercih ediyor olabilirler. Ya da beş yıldızlı otelin bu temel özelliklerinin kalitesi hakikaten daha iyi olduğu için, bu durum müşterilerin tercihlerine de yansımış olabilir. Eğer ikincisi geçerliyse bunu sağlayan iktisadi mekanizmayı da ayrıca merak etmek durumundayız.

Örneğin beş yıldızlı otel restoranında daha fazla ana yemek çeşidi bulunması bir gerçekliktir (yönetmelik buna karışmamaktadır). Müşteriler beş yıldızlı oteli bunun için tercih ediyor olabilir. Fakat ilginçtir ki, yönetmelikte de görebileceğimiz gibi, beş yıldızlı oteli tanımlayan, yiyecek çeşidi sayısı değil, başka ilave imkânlardır. İlave imkânların daha fazla olmasıyla, restorandaki yiyecek çeşidi sayısı arasında acaba nasıl olup da bir ilişki bulunmaktadır? Bunu sağlayan mekanizma acaba nedir? Ama mesele bununla da bitmemektedir. Çünkü çeşit sayısı ne kadar fazla olursa olsun insanın belli bir yeme kapasitesi olduğu için her şeye rağmen bazı müşterilerin beş yıldızlı oteldeki restoran ile üç yıldızlı oteldeki restoran arasında bir fark görmemesi (ki, burada müşteri tatmini esastır) olasılığını da yabana atmamak gerekir.

Bütün bunlar şüphesiz ki merak etmeye değer konulardır. Çalışmamızda zaten bunları incelemeyi amaçladık. Yukarıda bahsedilen olasılıklar aynı zamanda, “yıldız sisteminin ne işe yaradığı” meselesinin cevabının çok basit olmadığını ortaya koymaktadır. Bu da şüphesiz ki çalışmamızı anlamlı kılan bir husustur.

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

### **2.2.1. Bazı Yazarların Müşterilerin Otellerden Beklenti ile Tatminleri Üzerine Çalışmaları ve Bunların Değerlendirmesi**

Bizim çalışmamız, başlığından da anlaşılacağı gibi, müşterilerin otellerden beklentileri, hizmetten tatminleri ve oteller hakkındaki fikirleriyle ilgilidir.

Müşterilerin otellerden beklentileri, tatminleri veya otellerin hizmetleri hakkındaki fikir ve algılarıyla ilgili olan çalışmalar sayılamayacak kadar çoktur. Fakat konuyu bizim yaklaşımımız açısından ele alan belirgin herhangi bir çalışma göze çarpmamaktadır.

Bu kısımda, bizim çalışmamızın söz konusu çalışmalardan farkını daha somut bir şekilde ortaya koymak için, seçilmiş bazı çalışmalar üzerinde tek tek durmak istiyoruz. Böylece, çalışmamız ile söz konusu çalışmalar arasındaki farkları okuyucunun daha kolay görebileceğini ummaktayız.

Çalışmamız söz konusu çalışmalardan farklı olmakla birlikte, bu çalışmalarda, bizim çalışmadaki bazı iddialarımızı üstü örtülü biçimde destekleyen bazı ipuçlarının da mevcut bulunduğunu söylemeden geçemeyiz.

#### **2.2.1.1. Söz Konusu Çalışmaların Ana Çizgileri**

Öncelikle, fiyat indiriminin müşteri tercihlerini etkilemede temel bir araç olmadığına işaret eden yazarlardan bahsedelim.

Chan ve Wong (2006), sık seyahat edenler üzerine yaptıkları çalışmada, fiyat indirimlerinin pazarlama açısından temel bir strateji olmadığını belirterek, fiyat dışında kalan başka faktörlerin müşteri açısından daha önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Onlara göre, müşterilerin otel seçiminde fiyat dışında kalan 11 adet faktör rol oynamaktadır. Fiyat bunlardan sadece bir tanesidir. Bu faktörler arasında en önemli faktör, otelin “lokasyon”udur. Ardından “iyi hizmet” ve “önceki kalıştan memnun olup olmama” gelmektedir. Kimi seyahatçiler ise, seyahat acentelerinin ve başkalarının tavsiyelerine önem vermektedirler. “Güvenlik”, “güvenilirlik”, “otelin

şöhret ve itibarı”, “personel davranışı” gibi faktörlerin önemine de dikkat çekilmektedir.

Bunun yanı sıra Chan ve Wong (2006), bazı araştırmacıların boş zaman seyahatçilerinin -iş seyahatçilerine kıyasla- öncelikle fiyata önem verdiklerini, bunun ardından ise “güvenlik” faktörünün geldiğini saptadıklarını da belirtmektedirler.

Weaver ve Heung (1991), işletmenin güvenilirliğinin ve şöhretinin iş seyahatçileri açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir.

McClearly ve Weaver (1991), müşterilerin otellerde aradıkları özellikler konusunu cinsiyet ayrımı açısından incelemişlerdir. Onlara göre, kadın iş seyahatçileri “güvenliğe”, “hizmette şahsiliğe (“personel davranışı” olarak yorumlanabilir) ve “fiyata” erkek seyahatçilerden daha çok önem vermektedirler.<sup>1</sup>

Barsky ve Labagh (1992) a göre, otel seçiminde “çalışanların tutumu”, “otelin lokasyonu” ve “odaların durumu”, gerek iş seyahatçileri, gerekse boş zaman seyahatçileri açısından, en önemli faktörlerdir.

Bazı yazarlar ise, fiyat ile ürünün nitelikleri arasında bazı bağlantılar saptamışlardır. Örneğin McCarty (2001), eğer fiyat müşterinin kendi gözünde ürüne biçtiği değerle aynı ise, fiyatın yüksekliğini dert etmediğini belirtmektedir. Bunun yanı sıra Parasuraman ve diğerleri (1991), otelden beklenti yüksek olduğunda, daha yüksek fiyat ödenmeye razı olduğunu belirtmişlerdir. Yine Parasuraman vd. (1985; 1991), müşteri tatmininin beş adet boyutunun bulunduğuna dikkat çekerek, buna dayalı “Servquval” denilen bir ölçek geliştirmişlerdir. Söz konusu boyutlar, “fiziksel özellikler”, “güvenilirlik”, “heveslilik”, “güven”, “empati” boyutlarıdır.

Koçoğlu ve diğerleri (2020), yaptıkları çalışmada, potansiyel otel müşterisi olarak gördükleri kamu çalışanlarına anket uygulayarak, fiyat-hizmet kalitesi ilişkisini araştırmışlardır. Söz konusu çalışmaya göre, müşteriler otel tercihinin karar verirken, ödedikleri bedel ile aldıkları (alabileceklerini düşündükleri) hizmetin düzeyini

---

<sup>1</sup> Bu ve buna benzer demografik ayrımlar, Chan ve Wong (2006)da da göze çarpmaktadır.

kıyaslamaktadırlar. Bunun yanı sıra, müşterilerin fiyatın düzeyini bir kalite göstergesi olarak kabul etmediklerine işaret edilmektedir. Yani müşteriler, "daha pahalı hizmet herhalde daha iyidir" demek yerine, kaliteyi fiyattan bağımsız olarak ele alıp, alınacak hizmetin istenen fiyata değip değmediğine kendileri karar vermektedirler. (Dikkat edilirse, Koçoğlu ve diğerlerinin çalışmasında da, oteller yıldız ayırımı olmadan, toptan ele alınmaktadır)

Ariffin ve Maghzi (2012), müşterilerin otel hizmetlerinden "beklenti düzeylerinin" hangi faktörlerin etkisi altında olduğunu araştırmışlardır. Bunlar "cinsiyet", "kalış süresi" "müşterinin milliyeti" ve "otelin özel logosu" gibi faktörlerdir. "Otelin yıldız sayısı" da, otelin logosuna dâhil olan etkili bir faktör olarak düşünülmektedir. Kuala Lumpur (Malezya) daki dört ve beş yıldızlı otel müşterileri üzerine yapılan bu çalışmada, bir araştırma ölçeği geliştirmeyi amaçlayan yazarlar, üzerinde durduklarını söz konusu faktörleri genel olarak ikiye ayırmışlardır: "Şahsî faktörler" ve "otel faktörleri"... Şahsî faktörler "cinsiyet", "kalış süresi" ve "müşterinin milliyeti" gibi faktörlerdir. Otel faktörleri ise "yıldız sayısı", "büyüklük" ve "lokasyon"dur.

Diyebiliriz ki, Ariffin ve Maghzi'nin çalışmaları bir anlamda, "personel ve ilgi ve nezaketi" üzerine kuruludur. Onların "beklentiden" kastettiklerinin de, otel hizmetlerinin bu cephesiyle ilgili bir beklenti olduğu anlaşılmaktadır.

Ariffin ve Maghzi'de, otel faktörleri içerisinde beklenti üzerinde en çok etkili olan faktör otelin yıldız sayısıdır (beşli Likert ölçeğine göre ortalama 4,72). İkinci sırada otel büyüklüğü (3,28 lik ortalama ile orta düzeyde etki), üçüncü sırada ise lokasyon (2,94 lük ortalama ile zayıf bir etki) gelmektedir. Fakat yıldız sayısı arttıkça beklentinin de arttığı sonucuna varılması, dört ve beş yıldızlı oteller ile üç, iki ve bir yıldızlı oteller arasında yaptıkları bir karşılaştırmanın sonucu değildir. Zaten söz konusu çalışma sadece dört ve beş yıldızlı otel müşterileri üzerinde yapılmıştır. Bu kaniya varmalarının tek sebebi de, zaten çalışmanın dört ve beş yıldızlı oteller üzerine yapılması ve yıldız sayısının beklentiye etkisiyle ilgili Likert ortalamasının çok yüksek (4,72) çıkmış oluşudur. Söz konusu yazarlar, çalışmanın dört ve beş yıldızlı otellerde yapılma sebebini "misafirperverliğin, belli bir yıldız sınıfının üzerindeki otellerde daha önemli olması" olarak belirtmişlerdir. Yani, yazarların "daha düşük sınıf

otellerde misafirperverliğin düzeyinin de daha düşük olduğu” gibi bir “önkabal”leri de söz konusudur.

Ariffin ve Maghzi’de göze çarpan bir diğer husus, otelin yıldız sayısı ile büyüklüğünü birbirinden ayrı faktörler olarak ele almış olmalarıdır. Nitekim yaptıkları müşteri anketlerinde, beklenti üzerinde yıldızın etkisi yüksek iken, büyüklüğün etkisi orta düzeyde çıkmıştır. İleride göreceğiz ki, gerçekte otellerin yıldız sayıları ile büyüklükleri arasında, -çeşitli nedenlerle- doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani aslında bunları birbirinden ayrı düşünmek öyle bir çalışma açısından gerekemeyebilirdi. “Yıldız sayısı” ve “büyüklük” faktörlerinin etkisiyle ilgili sorulara verilen cevapların ortalamalarının aynı olmaması ise, anket uygulanan müşterilerin bu “akademik gerçeği” bilmemeleri (bilmelerinin de gerekmemesi) ile açıklanabilir.

Briggs vd. (2007), çalışmalarında küçük otellerde personelin müşterilere karşı daha sıcak olduğunu saptamışlardır.

Emir vd.(2010), üç yıldızlı otellerde müşteri tatmini üzerine bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada 5’li Likert ölçeği kullanılarak, oteldeki çeşitli 31 adet konu veya departmandan müşterilerin beklenti düzeyleri ile tatmin düzeyleri karşılaştırılmıştır. Herhangi bir konuda müşterilerin beklenti puanları ortalaması eksi memnuniyet puanları ortalaması farkının anlamlı şekilde eksi olması “tatmin”, artı olması ise “tatminsizlik” olarak değerlendirilmiştir. Dört konu hariç, müşterilerin hepsinden memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Üstelik gerek beklenti ortalamaları, gerekse algı (tatmin) ortalamaları 5’ e oldukça yakındır.

Bu arada, Emir’in doktora çalışmasından da (Emir, 2007) söz edilmelidir. Yazar bu çalışmasında, üç yıldızlı otel müşterileri ile, beş yıldızlı otel müşterilerinin, otelin hizmetlerinden beklenti ve tatmin düzeylerini ayrı ayrı incelenmiştir. “Önbüro”, “kat hizmetleri”, “yiyecek-içecek”, “işgören”, “genel hizmetler” unsurlarına ait beklenti ve tahminler ayrı ayrı incelenmiştir. Kat hizmetleri hariç, diğer hizmet boyutlarında beş yıldız müşterilerinin beklenti puanları, üç yıldız müşterilerinininkinden daha yüksektir. Memnuniyet puanları arasında ise, “genel hizmetler” faktörü hariç, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.



Bulgan ve Soybalı (2011), yaptıkları çalışmada beş yıldızlı otellerde düşük sezonda konaklayan Alman müşterilerin beklenti ve tatmin düzeylerini değerlendirmişlerdir. Çalışmada öncelikle, müşterilerin genel olarak otelden neler beklediğinden (“kendini güvende hissetmek”, “kaliteli hizmet”, “nezâket”, “sıcak tavır”, vs..) bahsedilmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerinin, hizmet kalitesini sağlamak açısından daha kalifiye personel istihdam etmek ve tecrübeli yöneticilere sahip olmak gibi avantajlarına dikkat çekilmektedir (Lundberg, 1994, s. 119-120). Bunun yanı sıra, “yıldız sayısının yükselmesiyle birlikte, temizliğin de daha kaliteli olacağı” gibi “önkabul”ler göze çarpmaktadır. Çalışmadan müşterilerin “önbüro”, “kat hizmetleri”, “yiyecek-içecek”, “işgören” unsurlarıyla ilgili beklenti ve tatmin düzeyleri 5'li Likert ölçeğine göre ayrı ayrı ölçülmüş, hepsinde de tatmin düzeyi ortalamaları beklenti ortalamalarından daha düşük (yani müşteriler memnun değil) çıkmıştır. Çalışmada subjektif de olsa, bazı ilginç değerlendirmelere de yer verilmiştir. Örneğin beklentilerin kişilikle de ilgisi olabileceğinden söz edilirken, restoranda garsonun hızlı servis yapmasını bekleyen bir müşteri ile restoranda uzun vakit geçirmek isteyen, dolayısıyla hızlılığa çok önem vermeyen müşterilerin tahminlerinin birbirinden farklı olabileceği örnek verilmektedir.

Demir ve Altındağ (2017), otel yıldız ayırımı olmaksızın yaptıkları çalışmada, turist memnuniyeti üzerinde etkili olan önemli faktörün, “personelin davranışları” olduğunu saptamışlardır.

Çakıcı ve Yıldırım (2013), iş insanlarının konakladıkları dört ve beş yıldızlı şehir otellerindeki müşteriler üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Söz konusu çalışmaya göre, konaklama tercihlerinde temel olarak 6 adet faktör rol oynamaktadır. Bunlar “aktivite imkânları”, “otel imajı”, “ulaşım kolaylığı”, “temizlik”, “otelde de çalışabilme imkânları”, “hizmette ilgi ve sürat” faktörleridir. Bunlar içerisinde ilk sırayı “temizlik” almaktadır. Ardından “hizmetle ilgi ve sürat” ile “ulaşım kolaylığı” gelmektedir. Çalışmada, temizlik, konfor ve güvenliğin iş insanı müşteriler açısından oldukça önemli olduğu da ayrıca belirtilmektedir.

Yaklaşım açısından yukarıdaki çalışmalarla benzerlik arz eden, daha birçok çalışma bulunmaktadır. Bunların bizim çalışmamızla karşılaştırmasını ise aşağıdaki kısımda yapmaktayız.

### 2.2.1.2. Söz Konusu Çalışmaların Bu Çalışma ile Karşılaştırılması

Gerek söz konusu çalışmalar, gerekse bizim çalışmamız, otel müşterilerinin beklenti ve tatminleri ile ilgilidir. Fakat bizim çalışmamızın yaklaşım olarak başka çalışmalardan belirgin farkları bulunmaktadır. Bunu daha iyi görebilmek için, çalışmamızın hipotezlerin hatırlayalım:

- Oteldeki temel özellikler, “temizlik”, “personel ilgi ve nezaketi”, “yiyecek hizmeti”dir. Bunları her otelde aynı gören (yiyecekte de çeşit bolluğuyla ilgilenmeyen), oteldeki başka ilave aktivite ve departmanların (havuz, bar, disko, animasyon, vs..) varlığıyla da ilgilenmeyenler, az yıldızlı (üç yıldızlı) otel müşterisi olmaktadır.
- İlâve imkânları bol olan (ki bu, çok yıldızlı otellerde söz konusudur) otellerde temel özelliklerin de daha iyi durumda olduğuna inanan kimseler veya ilâve imkânların varlığını önemseyen kimseler, ya da bu her iki gruba da giren kimseler ise çok yıldızlı (temsîlî olarak beş yıldızlı) otel müşterisi olmaktadır.
- Otel tercihlerinin bireyin ödeme gücüyle yakından bir ilgisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda, üç yıldızlı otel müşterisinin tatmini de, genel olarak “bilişsel” nitelikte bir tatmin (“bu paraya ancak bu kadar olur” tatmini) değil, “duygusal” (ödeme gücünden bağımsız) bir tatmin niteliğindedir.

Bazı çalışmalarda rastlanan ana çizgi, müşterileri bir otele nelerin çektiği konusunun vurgulanmasıdır. Örneğin “gidilen otelin güvenilir bir işletme olması”, “personelin iyi davranışları”, “temizlik”, “yiyecek hizmetlerinin durumu” gibi çok sayıda faktör, bu araştırmalarda “potansiyel çekicilik unsurları” olarak ele alınmıştır. Bu çalışmalarda bazı temel özelliklerin -bizim çalışmamızdaki gibi- çok yıldızlı otellerde (müşteri gözünde veya gerçekte) daha iyi durumda olup olmadıklarının sorgulanması söz konusu değildir. Yani bunlar incelenirken, “çok yıldız-az yıldız” karşılaştırması genellikle söz konusu değildir. Hatta bu tür araştırmaları genellikle dört ve beş yıldızlı otellerde yapma eğilimi mevcuttur. Bunun altında, belirli bir yıldız düzeyinin altındaki otellerde, söz konusu faktörlerin zaten dört ve beş yıldızlı otellerdeki kadar iyi durumda olamayacağı gibi bir “ön kabûl”ün

yattığını söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, bu çalışmalara göre, müşteriler bir oteli personelin iyi davranışları, temizlik, vs.. gibi bazı faktörler nedeniyle seçmiş olabilir. Geriye müşteri görüşlerinde bunlardan hangi faktörün daha baskın (daha çok aranan) olduğunun saptanması kalmaktadır. Aranılan özellikler hangi otelde daha iyi durumda ise, müşteri o oteli tercih edecektir. Ama müşterinin aranan özelliklerin üç yıldızlı otellerde de iyi bir durumda olabileceğine ihtimal verip vermediği gibi bir sorgulama, söz konusu çalışmalarda mevcut değildir. Otelde (üç yıldızlılarda bulunmayan) ilâve imkânların varlığı ya da yokluğu ile ilgili bir sorgulamaya ise hiç rastlanmamaktadır. Aslında söz konusu çalışmalar genellikle beş yıldızlı otellerde yapıldığından, bu ilâve imkânların “zaten var oldukları” varsayılmaktadır. Bir başka deyişle, müşteri çekmede temel özelliklerden hangisi daha baskınsa ve bu özellik “hangi beş yıldızlı otelde” daha iyi tatmin ediliyorsa, müşteriler “o beş yıldızlıya” gidecektir.

Yine bütün bunlarla ilişkili olarak, oteldeki ilâve imkânların varlığının, hizmet kalitesinin bir değişkeni olarak ele alınmaması, söz konusu çalışmaların bir diğer çizgisidir. Örneğin hizmet kalitesini “fiziksel özellikler”, “güvenilirlik”, “heveslilik”, “güven” ve “empati” boyutlarıyla ölçen Servqual ölçeğindeki (Parasuraman, vd. 1985; s. 1991) “fiziksel özellikler” boyutuyla ilgili sorularda bile, “ilave imkânlar” a bir atıf bulunmamaktadır. Bazı müşteriler ilâve imkânların varlığı nedeniyle üç yıldızlı değil de beş yıldızlı oteli seçmiş olabilirler. Fakat söz konusu çalışmalarda temel vurgu bu değildir.

Konuüstü örtülü olarak dönüp dolaşıp, “hangi beş yıldızlının seçileceği” üzerinde yoğunlaşmaktadır ki, bunda rol oynayan da esas olarak temel özelliklerin durumu olmaktadır. Bizim çalışmamızda ise, beş yıldızlı otellerde kalan müşterilerin temel özelliklerin bu otellerde daha iyi durumda olduğunu düşünmelerinin yanı sıra, temel özellikler açısından yıldız sayıları arasında çok fazla fark görmedikleri halde ilâve imkânlar nedeniyle beş yıldızlı oteli tercih etmiş olabileceklerine de ihtimal verilmekte, araştırma bu yönde derinleştirilmektedir.

Söz konusu çalışmalar içerisinde Ariffin ve Maghzi'nin (2012) çalışmasının bulguları, bizim çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Önceki kısımda da belirtildiği gibi söz konusu çalışmada otelin yıldız sayısının, otel hizmetlerinden (ki, “otel

hizmeti” kavramının bizim çalışmamızdaki karşılığı, “oteldeki temel özellikler”dir) beklenti üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Fakat unutulmamalıdır ki, söz konusu yazarlar çalışmalarını zaten yıldız sayısı yüksek olan (4 ve 5 yıldızlı) oteller üzerinde yapmışlardır. Nitekim bizim çalışmamızda da -ileride görüleceği gibi- beş yıldızlı otelleri tercih edenlerin bu otelleri seçmesinde gerek ilave imkânların varlığı, gerekse temel özelliklerin beş yıldızlı otelde daha iyi durumda olduğunu düşünmeleri, birlikte rol oynamaktadır. Ancak bu görüşü her otel sınıfı müşterisi için genelleştirmek, bize üç yıldızlı otelde kalanların sadece ödeme güçleri yüzünden üç yıldızlı otelleri tercih ettikleri gibi bir sonuca götürür ki, bizim çalışmamızda üç yıldızlı otel müşterilerinin bakış açısının hiç de böyle olmadığı, otel hizmetinden duydukları tatminin “bilişsel” değil, “duygusal” bir tatmin olduğu -ileride de görüleceği gibi- ortaya konulmuştur.<sup>2</sup>

Bizim konumuza yakın gibi görünen bir çalışma, Emir'in (2007) doktora çalışmasıdır. Bu çalışmada üç yıldızlı oteller ile beş yıldızlı otellerde, müşterilerin beklenti ve memnuniyet düzeyleri, “önbüro”, “kat hizmetleri”, “yiyecek-içecek”, vs. departmanları açısından, üç yıldızlı otellerle beş yıldızlı otellerde ayrı ayrı ele alınmıştır. Bizim çalışmamız bu çalışmadan da farklıdır. Her şeyden önce, bizim çalışmamızda “departmanlar” yerine, genel olarak “temizlik düzeyi”, “personel ilgi ve nezaketi” ve “yiyecek hizmetinin kalitesi” kavramları vardır. Bunun yanı sıra, çalışmamızda “beklenti puanı-memnuniyet puanı” karşılaştırmaları yoktur. Emir ayrıca, her otel sınıfını kendi içerisinde ele almış ve “üç yıldız-beş yıldız” karşılaştırmasına vurgu yapmamıştır. Bununla birlikte, bizim Emir'in çalışması hakkında Emir'in tespitlerinden bağımsız olan -yani onun vurgu yapmadığı- bir saptamamız mevcuttur. Şöyle ki, söz konusu çalışmada beş yıldızlı otel müşterileri ile üç yıldızlı otel müşterilerinin memnuniyet puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Bu da aslında bizim çalışmamızın sonuçları ile örtüşen bir olgudur. Örneğin bizim çalışmamızda ele alınan temel değişkenlerden birisi “personel ilgi ve nezaketi”dir. Eğer üç yıldız müşterisi genel olarak personel ilgi ve nezaketi olgusunun otelin yıldız sayısına göre değişkenlik göstermediğini -bizim çalışmamıza

---

<sup>2</sup> “Bilişsel tatmin” ve “duygusal tatmin” kavramlarından ileride söz edilecektir.

göre- düşünüyorsa (ki o, bu nedenle üç yıldızlı müşterisidir) bu durum personelin çalıştığı departmanlarının hizmet kalitesinin de yıldızla göre değişmeyeceğini düşünmesi ile aynı anlamda yorumlanabilir Çünkü turizm sektöründe kaliteye damgasını vuran en önemli faktör, insan kaynağının durumudur.

Bizim konumuzla uygunluk gösteren ve çalışmamız açısından bize ipucu oluşturan asıl yaklaşımlar, başta “kümelenme teorisi”, “ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramı”, “tüketici fayda teorisi” olmak üzere, çalışmamızda belirttiğimiz diğer bazı teoriler olmuştur. Konumuzla ilgili sayılabilecek asıl çalışmalar da bu yaklaşımlara kaynaklık eden çalışmalardır. Bu nedenle, -izleyen kısımlarda da görülebileceği gibi- çalışmamızda bunlara geniş olarak yer vermiş bulunmaktayız.

## **2.2.2. Hizmet Çeşidi Çokluğunun İşlevi Üzerine Bazı Değerlendirmeler**

### **2.2.2.1. Meselenin Ortaya Konuluşu**

Sınırsız insan ihtiyaçları ve 21. yüzyılın rekabetçi piyasa ortamı, işletmelerin esas ürüne farklı özellikler ekleyerek müşteri çekmeye çalışmalarına neden olmuştur. Bu durum hem mal hem de hizmet üreten sektörlerde karşımıza çıkan bir durumdur. Hizmet sektörleri arasında yer alan otelcilik hizmeti, seyahat eden insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş çeşitli otel işletmelerinde gerçekleştirilmektedir.

Daimi ikametinden uzakta bulunan insanlar birçok farklı amaçla seyahat gerçekleştirmiş olabilir. Bu kişilerin seyahatleri esnasındaki temel gereksinimleri olan barınma ve yiyecek ihtiyacı otel işletmelerince karşılanmaktadır. Bu iki temel ihtiyacın karşılanması her cins otelde söz konusudur. Bunun yanı sıra her müşteri, her cins otelde kibar personel, temizlik ve “yeterli düzeyde” yiyecek hizmeti ister. Bunlara “temel özellikler” adını verelim.

İki otel işletmesi düşünelim. Birinci otel işletmesinde sadece temel özellikler mevcut olsun. İkinci otel işletmesinde ise birinci otel işletmesinde sunulan hizmetlerin yanında sauna, masaj hizmeti, hamam, kapalı havuz, su sporları aktiviteleri, golf, tenis kortu, futbol sahası, akşam eğlencesi, 24 saat oda servisi hizmeti, bir öğünde tamamının tadılması mümkün olmayan sayıda yiyecek çeşidi, adını ilk kez

duyduğunuz içecek menüsü, çocuk oyun alanları ve çocuk bakım hizmeti gibi daha birçok hizmet mevcut olsun.

Turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmeliğe göre ilk örnekteki otel üç yıldızlı, ikinci örnekteki otel ise ilave imkânların bol olduğu beş yıldızlı oteli işaret etmektedir.

Bu iki otel tipinin yıldızları farklıdır ve ikisinin de müşterileri vardır. Ve biz İkinci Bölümün birinci kısmında bahsettik ki, yıldız sayısı farklı oteller birbirinden genellikle “ilave” hizmetlerin varlığıyla ayrılmaktadır.

Acaba beş yıldızlı otel müşterileri, bu oteli ilave hizmet çeşidi çok diye mi tercih etmektedirler? Ve acaba üç yıldızlı otel müşterileri de ilave hizmetlerin varlığını cazip bulmalarına rağmen, ödeme güçlerinin yetersizliği nedeniyle üç yıldızlı otel ile mi yetinmektedirler? ; ya da bu ilave hizmetlerle hiç ilgilenmedikleri için, beş yıldızlı otel ile üç yıldızlı oteli “aynı” gördüklerinden mi üç yıldızlı oteli tercih etmişlerdir? Kanımızca bunlar, merak edilmesi gereken sorulardır.

Beş yıldızlı otelin, hizmet çeşidi çok diye tercih edilmesi olasılığı, “kümelenme teorisi”ni akla getirmektedir. Bu teori bir otel teorisi değildir. Daha ziyade, bölgesel kalkınma ve bölgesel rekabet gibi meselelerle ilgili olarak öne sürülen bir teoridir. Fakat beş yıldızlı otelde hizmet çeşidi çokluğunun bir çekicilik unsuru olabileceği yönünde bazı ipuçlarını barındırmaktadır. (Bir beş yıldızlı otel işletmesinin farklı birçok hizmeti bir araya getirmesi de bir çeşit “küme” sayılabilir.) Sözelimi eğer kümelenme teorisi –deyim yerindeyse- “kafamıza yatıyorsa” oteldeki hizmet çeşidi çokluğunun otel için çekicilik yönünden bir avantaj oluşturabilmesi ihtimali de kafamıza daha çok yatabilir.

Bunu düşünmek için kümelenme teorisinden ilham almak acaba mutlaka gerekli midir? Bunu gerekli kılan bir husus, beş yıldızlı bir otelde çok ilave hizmet bulunduğu halde beş yıldızlı oteldeki bütün müşterilerin bu ilave imkânlardan yararlanmayacağı ya da hepsinden yararlanmaya vakitlerinin bulunmayabileceği gerçeğidir. Acaba tüm ilave imkânlardan yararlanmasa bile bazı müşteriler sırf bu ilave imkânlar var diye yine de beş yıldızlı oteli tercih ediyor olabilir mi? Bu soruya basitçe cevap vermek kolay değildir ve cevabın ipuçlarını başka yerlerde aramak zorunda kalınabilir. İşte kümelenme teorisinin kendisi doğrudan doğruya bir otel işletmesinin iç imkânlarıyla ilgili olmasa da bize bu konuda önemli ipuçları sunmaktadır. Bunu

özellikle “bölgesel turizm kümelenmeleri” için söyleyebiliriz. Bu nedenle kümelenme teorisine bu bölümde belirli bir yer ayırdık. Çalışmamızın anket bölümünde de bu tür meseleleri aydınlatıcı türde sorular sormaktayız. Fakat şüphesiz ki sadece anketle yetinmeyip, literatür desteğinden de yararlanmak ve bu ikisini bir arada değerlendirmek durumundayız.

Müşterilerin beş yıldızlı otel yerine üç yıldızlı oteli tercih etmelerini “ödeme gücü” ile açıklayan yaklaşımın kusurlarından önceki kısımda söz etmiştik. Dördüncü bölümde bu yaklaşıma eleştirilerimizi biraz daha farklı açıdan ve daha ayrıntılı olarak ele alacağız.

Beş yıldızlı otelin “ilave imkânlarını” bir yana bırakırsak acaba bir kısım müşteriler ilave imkânları bulunan bir otelde, “temel özellikler”in de daha iyi durumda bulunacağına inandıkları için beş yıldızlı oteli tercih ediyor olabilirler mi? Her şeyden önce, bu düşünce gerçek midir? Beş yıldızlı bir otelde, temel özellikler dediğimiz “kibar personel”, “temizlik” ve “yiyecek hizmeti”nin üç yıldızlı oteldesine nazaran “daha iyi olabilmesi” (ya da üç yıldızlı otelde daha kötü olabilmesi) için bir sebep var mıdır? Bu sorunun ve soruya verilecek cevabın ilham kaynağı ise Maslow (1943)’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Bir ihtiyacın karşılanmadan bir diğer ihtiyacın ortaya çıkmayacağını belirten bu teori ile birlikte, otel ile birey arasında bir çeşit özdeşlik kurarak, otellerde ilave hizmetlerin varlığının temel hizmetlerin de daha iyi düzeyde sağlanıp sağlanmadığını bu bölümde sorgulayacağız.

Beş yıldızlı otellerde, genel anlamda hizmetin, özelde ise “temel özellikler”in daha iyi olabileceğini işaret eden bir diğer kavram ise “sinerji”dir. Birlikte çalışmanın ve takım olmanın önemine vurgu bu yapan kavram incelenirken, çok yıldızlı otellerdeki birbirinden farklı birçok uzmanlık alanının bir arada bulunmasının her konuda daha kaliteli hizmetin ortaya çıkmasına olan etkisi bu bölümde tartışılacaktır. Zira otel işletmeleri farklı birimlerin her birinin üretim gerçekleştirdiği ve ağırlama hizmetinin bu farklı birimlerin koordinasyonu sonucunda meydana geldiği işletmelerdir.

“Kümelenme”, “ihtiyaçlar hiyerarşisi” ve “sinerji” gibi kavramlar, literatürde doğrudan doğruya otel konularına bağlı olarak ele alınmadığından, bu bölümde bu üç konuya “Turizm Dışı Bazı Teorilerin Sunduğu İpuçları” başlığı altında ele almayı uygun gördük.

Çok yıldızlı otellerde “temel özellikler”in de daha iyi durumda olup olmadığını anlamak için “müşteri şikâyetleri” literatürünü de incelemek gerekecektir. Beş yıldızlı otellerdeki şikâyet konuları “temel özellikler”den mi kaynaklanmaktadır; yoksa ilave imkânlarda mı yoğunlaşmaktadır? Eğer beş yıldızlı otel müşterileri otel temizliği, personel ilgi ve nezaketi ile yiyecek hizmeti gibi temel konulardan şikâyet etmiyorsa, temel özelliklerin üç yıldızlı otellere göre daha iyi durumda olduğu düşünülebilir. Fakat bunun tersine bir sonuçla karşılaşıldığı takdirde, meseleye ihtiyatlı yaklaşılmalıdır. Çünkü beş yıldızlı otel müşterilerinin temel özelliklerin çok iyi olması halinde bile -deyim yerindeyse- “kaptisli” olmalarına ihtimal vermek gerekebilir. Literatürde özellikle beş yıldızlı otel müşterilerinin şikâyetlerine yönelik bol miktarda çalışma mevcuttur. Bu konuya ışık tutması ümidiyle bu konudaki literatürden de yararlanılacaktır.

Literatürde “şikâyet” konusu dışında temel özelliklerin çok yıldızlı otellerde daha iyi olup olmadığı tartışmasıyla “doğrudan” ilgili olan başka konular da bulunmaktadır. Bunlardan birisi “imaj” konusudur. Özellikle temel özelliklerden olan “yiyecek hizmeti”nin imajla ilişkisi üzerinde, literatürde “menü ve işletme imajı ilişkisi” başlığı altında bolca durulmuştur. Bu literatürden bu bölümde biz de yararlanmaktayız. Ve bu literatürden elde ettiğimiz bilgilerden, yiyecek hizmeti dışındaki “temizlik” ile “personel ve nezaket ilişkisi” gibi temel özelliklerin de imajla ilişkili olup olmadığı konusunda değerlendirmelerde bulunacağız. İmajın aynı zamanda “yıldız sayısı”yla da ilişkili olması, meseleyi otelin temel özellikleri ile yıldız sayısı arasındaki ilişki meselesine dönüştüren başlıca faktör olmaktadır.

Temel özelliklerin durumu ile yıldız sayısı arasında “doğrudan” ilişki kurmamıza yardımcı olan bir diğer teori, belli bir müşteri sayısı veri iken, restorandaki ana yiyecek çeşidi sayısını artırmanın maliyet açısından yarattığı zorluklar üzerinde duran bir teoridir. (Yani burada konu özellikle yiyecek hizmetinin durumu ile ilgilidir.) Dikkat edilirse burada müşteri görüşlerinden ziyade “reel” koşullar üzerinde durulmaktadır.

Kanımızca belli bir müşteri sayısı veri iken çeşit sayısının daha fazla artırılmayacağını söylemek, bunun ancak müşteri sayısının artmasıyla olacağını söylemekle aynı anlama gelir.



Bu husus az yıldızlı otellerde az oda, çok yıldızlı otellerde ise çok oda bulunması olayı (ki, bu olguyu ve sebeplerini bu bölümde ortaya koymaktayız) ile birlikte düşünüldüğünde, çok yıldızlı otel restoranlarında daha çok müşteri bulunduğu için, çeşit sayısının daha fazla olmasının da çok yıldızlı otelde daha çok müşteri bulunmasıyla ilgili olduğu sonucuna ulaşılması mümkün görünmektedir.

Bu hususla ilgili incelemeyi, söz konusu teoriden yararlanarak bu bölümde “Yiyecek Çeşidi Sayısını Artırma İmkânlarının Otelin Yıldız Sayısı ile İlişkisi” başlığı altında yapmaya çalıştık. Eğer yiyecek hizmetinin kalitesini ölçmekte kullanılan kriterlerden birisi, “restorandaki ana yiyecek çeşidi sayısı” ise, böylece aslında yiyecek hizmetinin kalitesinin yıldız sayısı ile ilişkisini kurmaya çalışmış olmaktayız.

Restorandaki yiyecek çeşidi sayısındaki artışı, yiyecek hizmeti açısından bir “kalite artışı” olarak değil de, oteldeki ilave imkânların sayısındaki bir artış olarak görmek ve konuyu “kümelenme teorisiyle” bağdaştırmak da mümkün görünmektedir. Fakat böyle yapıldığında, otomatik olarak müşteri görüşlerine (“müşteriler daha bol çeşit bulunduğu için beş yıldızlı otele gitmektedirler” gibi bir yaklaşıma) atıf yapılmış olur. Oysa -belirttiğimiz gibi- bu söz konusu kısımda, restoranda daha çok çeşit sunulabilmesini mümkün kılan “reel” sebepleri incelemektediriz.

#### **2.2.2.2. Turizm Dışı Bazı Teorilerin Sunduğu İpuçları**

Turizm İkinci Dünya Savaşı sonrası kitlesel bir hal alarak geniş halk toplulukları tarafından katılım gösterilen bir faaliyet olmuştur. Buna paralel olarak son 50 yıldır çeşitli sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmiş ve birçok araştırmaya konu olmuştur. “Turizm”, kendisi müstakil bir bilim olmaktan çok, bazı müstakil bilim dallarının içerisinde yer alan ve onlardan yararlanan bir disiplindir (Gürbüz, 1998, s. 5-6). Ekonomi, antropoloji, coğrafya, pazarlama, yönetim, sosyoloji gibi alanların birer özel kısmı olarak ilerleyen “turizm bilimi” ile ilgili yapılan araştırmalar da bunu göstermektedir. Tekin (2016), 1984-2015 yılları arasında turizm ile ilgili yedi anabilim dalında yapılan lisansüstü tezleri incelemiştir. Toplam 1306 tezin incelendiği araştırmada yüksek lisans tezlerinde sırasıyla en çok; örgütsel davranış, turizm pazarlaması, tüketici davranışı, yönetim organizasyon ve insan kaynakları konularının,

doktora tezlerinde ise sırasıyla en çok; örgütsel davranış, tüketici davranışı, destinasyon yönetimi, yönetim organizasyon ve turizm pazarlaması konularının ele alındığı bulgulanmıştır (Tekin Ö. A., 2016).

Bilim dalları, birdenbire ortaya çıkmamıştır. Ortak bir disiplin olan turizmin olgunlaşarak müstakil bir bilim haline gelmesi turizme yön veren, denetleyen veya eğitim veren kurumlara ve bu alandaki araştırmacılara bağlıdır. Bu alanda araştırma yapanların, bilim tarihi – bilim felsefesi ile bilimin birbirinden ayrılamayacağını, aynı şekilde bilim ile bilim olmayanın sürekli iç içe bulunduğunu göz önüne alması yerinde olacaktır. Burada “eklektisizm” tuzağına da düşülebilir. “Eklektisizm” farklı düşünce sistemlerinden seçilen öğreti ve felsefi görüşleri birbirleriyle kaynaştırırken bunların “birbirleri ile mantıksal bir bütün oluşturması endişesi gütmenden kabaca birleştirilmesi” olarak özetlenebilir (Yüksel, 2010). Elbette buna dikkat edilmesi gerekir.

Bu düşüncelere paralel olarak, bu kısımda turizm disiplini dışında dile getirilmiş olmakla birlikte, ana konumuzla ilgili meseleleri aydınlatmada yararlı olabileceğini düşündüğümüz bazı tespitlere ve kavramlara yer verdik. Bunlar “sinerji”, “kümelenme” ve “ihtiyaçlar hiyerarşisi” kavramlarıdır. Bunlara yer verecek olmamızın daha ayrıntılı gerekçelerini “2.2.2.1 Meselenin Ortaya Konuluşu” kısmında da açıklamıştık.

#### **2.2.2.2.1. “Sinerji” Kavramı ve Otel**

Günümüzün önemli kavramlarından biri olarak ortaya çıkan sinerji, bir çok alanda kullanılmaktadır (Dunlop, 2018, s. 53). Sinerji son yıllarda özellikle ekonomik ve pazarlama amaçlı bir terim olarak kullanılmasına rağmen, oldukça uzun bir süredir İngilizce (şu andaki en eski kullanım kayıtları 1632'dir) sözlüğünde yer almaktadır (Merriam-Webster, 2018). Bu sözcük, Yunanca “synergos” (birlikte çalışma) sözcüğünden gelmektedir. Sinerji'nin iki ana anlamı vardır: “kombine eylem veya operasyon” ve “farklı iş katılımcılarının veya öğelerinin (kaynaklar veya çabalar gibi) karşılıklı olarak avantajlı bir şekilde bir araya gelmesi veya uyumluluğu.” Anlaşılacağı

üzere sinerji, parçaların birlikte çalışmasıyla, bunların mutlak toplamından daha fazla bir sonucun elde edileceği bir birlikteliği ifade etmektedir.

Sinerji kelimesi anlam olarak “birlikte çalışmak” manasındaki Yunan kökenli bir terime dayanmasına rağmen günümüzde kullanılan halini Fransızca “synergie” kelimesinden almaktadır (Philip, 2004, s. 355). Türk Dil Kurumu ise bu kelimeyi “bir görevin yerine getirilmesi için birkaç organın birlikte çalışması durumu ve bir işi yapmak, sonuçlandırmak için var olan ortak istek, güç” anlamına gelen görevdeşlik olarak tanımlamaktadır (TDK, 2018). Merriam Webster Dictionary (Merriam-Webster, Merriam-Webster, 2018) varlıkları, Oxford Learner’s Dictionary (Oxford Learners Dictionary, 2018) birey veya şirketleri esas alarak “birden çok sistem ya da şirketin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda bireysel olarak elde edebileceklerinin ötesinde enerji, güç ve başarı elde etmeleri” şeklinde tanımlamaktadır. Mintzberg’in oldukça sık kullanılan “sinerji, 2+2=5 etkisidir” tanımlamasına benzer bir şekilde, üç tane 1 ayrı ayrı yazılırsa değeri 3 olurken yan yana yazılınca değerinin 111 olması durumu sinerji kavramını açıklamaktadır (Mintzberg, 1989, s. 153). Tek bir kibrit kolayca kırılırken 50 kibritin çok zor kırılması, yürüyen merdivenle yukarıya çıkmanın sağladığı zaman ve enerji faydası, iki ağaç aynı toprağa kök atarsa toprağın daha güçlü olması, iki tahta yan yana geldiğinde tahtaların tek tek toplamından daha fazla yük taşıyabilmesi gibi örnekler kavramın açıklanmasında sık sık kullanılmaktadır (Balcı, 2011, s. 54). Yapılan benzetmelerde bir arada olmanın yarattığı birliktelik gücüne vurgu yapılmaktadır.

Kvedaravieius ve Narbutaite’ye göre “sinerji” kelimesini bilimsel anlamda ilk olarak 1970’lerde Alman fizikçi G. Haken kullanmıştır. Haken, sinerjiyi “disiplinler arası araştırmalara konu olması gereken en doğa odaklı sistem” olarak tanımlamıştır (Balcı, 2011, s. 55). Sinerji, Buchholz ve Roth tarafından “birbirinden ayrı bağımsız varlıkların, eş zamanlı faaliyetlerle bir araya gelerek bireysel etkilerinin toplamından daha büyük bir etki oluşturması” şeklinde tanımlanmıştır (Buchholz ve Roth, 1987, s. 71). Ansoff’a göre sinerji, “bütünün, parçalarının bir araya gelerek tek başlarına ortaya çıkaracağı etkiden daha fazla bir etki ortaya çıkarmasıdır” (Ansoff, 1965, s. 80). Yani sinerji bir bütünün parçaların toplamından büyük olması anlamına gelmektedir. Amaç, bilgi, anlayış ve deneyimleri paylaşarak etkinlik yaratmaktır. Buckminster Fuller’e göre sinerji kişiyi eskimiş kalıplardan kurtaran ve kabullenilmiş cehalet kabuğunu kıran, yeni bir düşünce tarzıdır. Sinerji, tüm sistemin davranışıdır. Bu nedenle

örgütteki olayları gerçekten anlayabilmek için parçalardan işe başlamayı bırakmayı ve bütünden parçalara gitmeyi önermektedir” (Fuller, 1981, s. 159). Bu tanımlama, sinerjinin sistem yaklaşımı içeriğine uygun bir bakış açısıdır. Rozemeijer sinerjiyi işletme açısından ele alarak iki veya daha fazla departman ya da iş biriminin satın alma, kaynak paylaşımı ve bilgi paylaşımı aracılığıyla güçlerini birleştirmesi olarak nitelendirmiştir (Rozemeijer, 2000, s. 6). Smart ve Dudas bu tanıma ek olarak, sinerji yaratmanın birimler arasındaki potansiyel faydayı ortaya çıkaracağını belirtmiştir (Smart ve Dudas, 2007, s. 66). Ayrıca sinerji kavramı, bir faaliyetin başarısı üzerindeki mevcut kaynakların etkisini ifade etmek için de kullanılmaktadır (Dinçer, 2007, s.133). Arnold (1999, s. 167), Goold ve Campbell (2000, s. 72) bu bakış açısını biraz daha geliştirerek, farklı iş birimlerini birleştiren stratejiler, fayda yaratmak için gerekli dikey uyum, teknik bilgi (know-how) paylaşımı, somut ve soyut kaynak paylaşımı ve satın alma gücü oluşturma faktörlerini de sinerji yaratma sürecinde olması gerekenler listesine eklemektedir. Bunun nedeni sinerji kavramının sadece kaynak ve bilgi paylaşımından ortaya çıkan bir güç değil, bu faktörlerin yanı sıra somut ve soyut tüm bileşenlerle ortaya çıkarılabilen bir güç olarak görülmesidir. Sinerji, insanın dünyada taşıdığı rolü tanımlama biçimi olduğundan, görev yapmak ya da problem çözmeye birlikte çalışmaktan doğan doğrudan etkili bir enerjidir. Bu enerji azdan daha fazla üretmeyi yani çoklu etki yaratmayı içermektedir (Smart ve Dudas, 2007, s. 65). Tek kelimeyle anlatılmaya çalışılan bu güçlü içerik şu öğeleri kapsamaktadır (Rozemeijer, 2000, s. 7):

- Dinamik bir süreç sunmak,
- Öğrenme ve uyum sağlamayı geliştirmek,
- Toplam etkiden yararlanabilmek için bireysel değil birlikte hareket etmeyi geliştirmek,
- Uyumlu çözümler yaratmak,
- Belirgin bir karşılaştırmaya gitmeden ne fazla ne az, doğru sinerjiyi yaratmak,
- Takım enerjisini ortaya çıkararak potansiyel üyelerin gelişimini sağlamak.

Yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi “sinerji” kavramı üzerinde birçok tanım yapılmıştır. Bu kavramların ortak noktaları dikkate alınarak sinerji, kısaca bütünün parçaların toplamından daha fazla olması sebebiyle sistemin ya da grubun çıktısının birimlerin ya da bireylerin yalnızken sergileyebilecekleri performanstan daha fazla olması şeklinde tanımlanabilir.

Ekonomi ve pazarlama alanlarında kullanılan sinerji kavramı, aynı zamanda birbirinden farklı uzmanlık alanlarının yer aldığı ve konularında uzmanların aynı ortamda çalıştığı alanlarda da kullanılan bir kavramdır (Kobayashi, 1995, s. 3). Farklı uzmanların bir arada çalıştığı işletmelerden biri de otellerdir. Çünkü otelin her departmanı az ya da çok ölçüde ayrı birer bilgi ve ihtisas gerektirebilir.

Oteller, ön büro, yiyecek içecek hizmetleri, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe, güvenlik, satın alma, teknik servis, halkla ilişkiler, eğlence ve aktivite (animasyon) gibi departmanlardan oluşmaktadır (Şener, 2001). Otel işletmelerinde yer alan bölümleri dikkate aldığımızda bu durumun daha önce belirttiğimiz “sinerji” tanımında da yer alan “kombine eylem ve operasyon” olgusunu karşıladığını fark edebiliriz.

Kanımızca literatürde “sinerji” konusu ile ilgili olarak eksik olan husus, farklı parçaların birleştirilmesiyle verimli sonuçların meydana gelmesinin nasıl bir mekanizma sayesinde gerçekleştiği üzerinde sınırlı olarak durulmuş olmasıdır. Elbette salt “tespit” de başlı başına bir değer taşır (Örneğin bir bitkinin tansiyona iyi geldiği biliniyorsa, bunu kullanmak için “niçin iyi geldiğini” de bilmek şart olmayabilir). Yine de bir olgunun mekanizmasını bilmek, söz konusu olgunun görüldüğü alana özgü mü, yoksa “genel” mi olduğu konusunda bir fikir verebilir ve söz konusu olgunun geneli ne derece kapsadığı, dolayısıyla ne derece önemli olduğu hakkında bizde belirli bir görüş oluşturabilir. Sinerji olgusunu saptayanlar, belki de bu olgunun gözlenebildiği örnekler üzerinde durmuşlardır, ama bu olgunun hiç meydana gelmediği yığınla örnek bulmak da -belki- mümkündür.

Bu davranışa doğrulama eğilimi<sup>3</sup> denilmektedir. Nitekim Karl Popper’e göre bilimin yöntemi bir görüşü doğrulamaya çalışmak değil, “yanlışlamaya” çalışmak olmalı, eğer yanlışlama başılamamışsa bir teori ancak bu takdirde doğru sayılmalıdır (Popper, 2004).

Sinerji kavramının konumuz açısından bizde oluşturduğu fikir, bir otelde çok sayıda hizmet (yada departman) bulunmasının, her bir birimin kendi sorumluluk sahası

---

<sup>3</sup> Doğrulama eğilimi hakkında bkz.

Dobelli, Rolf: (2014) “Hatasız Düşünme Sanatı”. Çev: İtir Arda. 6. Baskı. NTV Yayınları, İstanbul. ss.19-24 (Dobelli, 2014)

içerisindeki hizmetlerinin de daha kaliteli olmasını sağlayabilmesi ihtimalinin mevcut olabileceğidir.

Örneğin bir otelde “temizlik” (bizim çalışmamızda “temel özellik” dediklerimizden biri bu idi) ile ilgili bir departman (kat hizmetleri) bulunmaktadır. Otelde hizmet çeşidi sayısı, dolayısıyla departman sayısı arttığında acaba her birim ve bu arada temizlik birimi de daha kaliteli hizmet veriyor olabilir mi? Bir başka deyişle, “bu niçin olsun ki?” diye sormaktan kendimizi alamayız. Sinerji kavramının hizmet çeşidi çok olan bir otelde temizlik hizmetinin de daha iyi olabileceği ihtimalini “aklımıza getirmek” gibi bir işlevi vardır. (Nitekim “sinerji” konusunun bu çalışmaya girmesinin sebebi de budur.) Fakat “madem ki sinerji diye bir şey var, o halde herhalde departman sayısının artmasıyla birlikte temizlik hizmeti de daha iyi bir duruma geliyordur” tarzında otomatik bir sonuca varmak bize yeterli görünmemektedir.

Bunun nasıl bir mekanizma aracılığıyla gerçekleştiği konusunda literatürde özel bilgilere rastlamamaktayız. Ama subjektif karakterde de olsa kendimizce bazı değerlendirmelerde bulunmaktan da kendimizi alıkoyamayız.

Sinerji genel anlamda “ekip çalışması”nın sonucunda meydana geliyorsa, otelde departman sayısı arttığında akla gelen, bütünü oluşturan “parçaların” sayısının da artacağı ve böylece sinerjinin de artacağıdır.

Otellerde bu tür bir meseleyle ilgili olarak doğrudan yapılmış bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Çalışmamızın sınırlılıkları açısından biz de bunu yeterince ele alamadığımızdan, bu olguyu çok kesinlikle iddia edemeyiz. Bu durumda, bu sonuç şimdilik bir olasılıktır. Fakat kanımızca önem verilmesi gereken bir olasılıktır. Bu olasılığı tek güçlendiren, “sinerji” hakkındaki genel kabul görmüş görüşlerdir ve bizi böyle bir olasılığı ileri sürmekte cesaretlendiren de bu olgudur.

Söz konusu olgunun “oteldeki” muhtemel mekanizmasını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Sinerji “toplam sonucun birimlerin çıktılarının mutlak toplamından daha büyük olması” tarzında genel olarak tanımlanıyorsa bunu “otel” ortamına adapte ettiğimizde oteldeki her bir hizmet biriminin başka departmanların da varlığı halinde başka departmanların yokluğu halinde göstereceği performanstan daha yüksek bir performans göstereceği şeklinde bir yoruma gitmek mümkündür. Bunu sağlayan

mekanizma, bölümlerin kendi aralarındaki “otel içi rekabet” olabilir (Dinçer Ö. , 2007, s. 134).

Örneğin bir otel düşünelim ki, bu otelde sadece ön büro ve kat hizmetleri departmanları bulunsun. Kat hizmetleri departmanı kendisinin performansını sadece ön büro departmanı ile karşılayacaktır. Eğer ön büro departmanı vasat çalışıyorsa, kat hizmetleri departmanı performans konusunda kendisini rahat hissedebilir. Fakat otele başka hizmetler ve departmanlarında ilave edildiğini düşünelim. Bu durumda, kat hizmetlerinin kendi performansını değerlendirmek için karşılayacağı departman sayısı da artmış olacaktır. Bu ilave departmanlar arasında genel müdürün, çalışmalarından oldukça memnun olduğu departmanlar da bulunabilir ve bu durumda kat hizmetlerinin “kötü” performansı genel müdürün gözüne batan bir durum haline gelebilir. Böylece kat hizmetleri de kendi performansını yükseltmeye daha çok zorunluluk hissedebilir.

Kısacası, hizmet çeşidi çok olan otellerde (çalışmamızda “beş yıldızlı otel”) “temel özellikler niçin daha iyi olsun?” sorusunun cevaplarından birisi olarak “sinerji” kavramını düşünmemizin başlıca sebebi, “otel içi rekabet” kavramıdır.

O halde çalışmamızda temel özellikler adını verdiğimiz temizlik, personel ilgi ve nezaketi, yiyecek hizmeti gibi hizmetlerin otele başka fonksiyonlar ilave edilmesiyle birlikte daha iyi bir duruma gelebileceğini kabul etmek mümkün görünmektedir.

Yine de bundan çok emin olunamayacağını da belirtmeden geçemeyeceğiz. Acaba bu sinerji mekanizması sayesinde beş yıldızlı bir otel, üç yıldızlı bir otele nazaran “daha” temiz midir? “Daha” kelimesinin altını çizdik. Şöyle ki, eğer “temizlik” kavramı “derecelendirilebiliyorsa” evet. Fakat temizlik derecelendirilemiyorsa bir ortam hakkında ancak “temiz ya da kirli” şeklinde ikili bir değerlendirmeye gidilebiliyorsa hayır. Öncelikle temizliği başarmak için sadece bu konuda hassas olup, bunun için büyük çabalar gerekmiyorsa, az bir çaba bile mükemmel bir temizliği sağlayabiliyorsa, beş yıldızlı otelin daha temiz olabileceği görüşü zayıflamaktadır (Benzer şeyler “personel ilgi ve nezaketi konusunda da söylenebilir). İç rekabetin etkisiyle, beş yıldızlı otelde m<sup>2</sup> başına daha fazla temizlik malzemesi harcanması gibi bir davranışa gidiliyorsa, beş yıldızlı otel -herhalde- daha

temizdir. Fakat bir camı üç defa silmek ile beş defa silmek arasındaki temizlik farkı, belirgin şekilde gözlenemeyen, oldukça “marjinal” karakterde bir farklılık da olabilir.

Kaldı ki, otellerin temel özellikler yönünden birbirinden farklı olup olmadığına karar verecek olan son mercii tüketicidir (Mucuk, 2013). (O nedenle ki, çalışmamızın başlığında “müşteri görüşleri ışığında” ibaresi geçmektedir.) Tıpkı -söz gelimi- bir müşterinin, otelde 50 çeşit yiyecek bulunmasıyla 10 çeşit yiyecek bulunması arasında “kendi açısından” bir farklılık görmemesi gibi, beş yıldızlı otelde daha fazla temizlik malzemesi harcandığının -deyim yerindeyse- müşteriye “yazılı bir rapor” olarak sunulması bile müşteri açısından çok anlamlı olmayacaktır. Müşteri -deyim yerindeyse- “ne olmuş yani?; neticede bu da temiz, öteki de temiz” diyebilir.

Çalışmamızda literatür saptamalarıyla yetinmeyip ankete gerek duymamızın sebeplerinden biri de bu husustur.

#### **2.2.2.2.2. “Kümelenme Teorisi” ve Otel**

Kümelenmenin teorik temelini, uluslararası iktisadın meseleleri oluşturmaktadır. Literatürde kümelenme, A. Marshall’ın “Bölgesel Yoğunlaşma” teorisine dayandırılmakla birlikte A. Smith’in “Mutlak Üstünlükler Teorisi” ve D. Ricardo’nun “Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi” kümelenme teorisinin oluşumunda çok önemli bir yere sahiptir. Smith ve Ricardo’nun teorilerinin özü, ülkelerin mutlak ya da karşılaştırılmalı olarak üstün olduğu endüstrilerde yoğunlaşmalarının ülkelerin kendi lehine olacağını belirtmesidir (Kartal, 2013, s. 32). Tedarikçi, müşteri, satıcı firma ve destekleyici kurumlar gibi unsurların aynı bölgede yoğunlaşabilmesi olgusu kümelenme teorisinin temelini oluşturmaktadır (İrhan, 2010, s. 84).

Kümelenmeleri endüstriyel komplekslerden ayıran bir takım özellikler vardır (Kuşat, 2010, s. 118). Bu noktada en önemli farklılık ise; kümelenmeler hali hazırda varlığını sürdüren yapılar iken, bunları daha da geliştirip etkin kılabilmek için yalnızca desteğe ihtiyaç hissedilmesi, ancak endüstriyel komplekslerin yeni baştan inşa edilen ve diğer bölgelerden toplanıp bir yöreye yığılan olmasıdır. Kümelenmeler, var olan yapıların içerisindeki rekabetin nasıl daha etkin kılınmasına dikkat çekerken,



endüstriyel kompleksler ise bir tür planlı kalkınma çalışmasının sonucu ortaya olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin coğrafik yoğunlaşma eğilimleri içinde oldukları uzun zaman önce tespit edilmiş olsa da kümelenme kavramına ilk defa Marshall'ın Principles of Economics (1890) adlı eserinde değinilmiştir. Sonrasında kümelenme kavramı çeşitli boyutları öne çıkarılarak farklı perspektiften bakan araştırmacılarca yeniden ele alınmıştır. Becattini kümelerin sosyal boyutunu, Gremi yenilikçi boyutunu öne çıkarırken yeni sanayi odakları yaklaşımına katkı yapanlar kümelenmenin işlem maliyetine etkisine vurgu yapmışlardır. Krugman Marshall'ın görüşlerinin devamı olarak kümelenmeyi iktisat merkezi çerçevesinde ele almıştır. Kümelenmenin stratejik yönetimle bütünleşmesini sağlayan araştırmacı ise Porter olmuştur (Kuşat, 2010, s. 118).

Kümelenme genel olarak; “belirli bir alandaki birbirlerini tamamlayıcı ve işbirliği içerisindeki firmaların ve ilişkili kurumların oluşturduğu coğrafi yakınlık” (Malmber ve Power, 2006, s. 55) olarak tanımlanmaktadır. Porter tarafından yapılan daha geniş bir tanıma göre ise kümelenme; “belirli bir alandaki birbiriyle rekabet eden fakat aynı zamanda işbirliği yapan karşılıklı ilişkili firmaların, uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet üreticilerinin, ilişkili endüstrilerdeki firmaların, ilişkili kurumların (örneğin üniversiteler, standart kuruluşlarının ve ticaret birliklerinin derneklerinin) coğrafi yoğunlaşması” olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1998, s. 158) .

1990'lardan itibaren ekonomik kalkınma yaklaşımı olarak benimsenip birçok ülkede kalkınma politikası olarak kabul edilen kümelenme, geleneksel kalkınma anlayışından farklı bir durumu ortaya koyar. Geleneksel kalkınma modellerinde teşvik sistemiyle bir bölgenin ya da bir sektörün kalkınması hedef alınmaktadır (Eraslan, Bulu, ve Bakan, 2009, s. 16). Bu bölge ya da sektörün kalkınmasıyla tüm ülke ve/veya sektörlerde bir ivme yaratılarak kalkınmanın gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Oysa kümelenme yaklaşımında temel felsefe, sektörel değer zincirinde yer alan ve sektörde birbirleriyle girdi/çıktı ilişkisinde bulunan, mal ve hizmet üreten tüm kurum ve kuruluşların belli bir coğrafi mekânda toplanması ve böylece toplam katma değer söz konusu mekânda oluşmasını sağlamaktır (Demiriligil vd., 2016, s. 26). Bu nedenle kümelenme kavramı değer zinciri kavramıyla paralellikler taşımaktadır.

Özetle, kümelenme birbiriyle ilişkili işletmelerin ve kurumların belirli bir coğrafi alanda (yörede) yoğunlaşması ile oluşur ve yarattıkları iktisadi değer in oluşumuna katkıda bulunan sektör, kurum ve kuruluşların tamamını kapsar. Kümelenme teorisi ile çalışmamızın konusu arasında ne gibi bir ilişki bulunduğuna, ileriki kısımlarda değineceğiz. Fakat burada yine de kısa bir açıklama uygun olacaktır.

Yukarıda da belirtildiği gibi çeşitli faaliyetlerin belli bir bölgede yoğunlaşmasına “kümelenme” denilmektedir. Bir beş yıldızlı otel bölgesel kümelenmenin bir “mikro versiyonu” gibi kabul edilebilir. Çünkü bir beş yıldızlı otel, “kendi içerisinde çeşitli hizmet departmanlarının çokluğu ile karakterize edilmektedir. Farklı hizmetler aynı tesis içerisinde “kümelenmiş”tir. Beş yıldızlı otelin bazı müşteriler tarafından niçin daha avantajlı olarak görülebileceğinin bir takım ipuçları kümelenme teorisinde bulunabilmektedir. Söz konusu ipuçları özellikle kümelenmenin aşağıda bahsedeceğimiz “talep yönlü avantajları” konusu içerisinde bulunmaktadır.

#### **2.2.2.2.1. Kümelenmenin Avantajları**

Yukarıdaki kısımda kümelenmenin anlamı üzerinde durduk. Kümelenmenin anlamı açıklanırken aslında -kaçınılmaz olarak- kümelenmenin avantajları da -kısmen dahi olsa- açıklanmış olmaktadır. Burada “kümelenmenin avantajları” adı altında ayrı bir başlık açılmasının sebebi, hem biraz daha ayrıntıya girmek istememiz, hem de kümelenmenin avantajları hakkında “ikili bir ayrım” a dikkat çekmek istememizdir. Bu ikili ayrım kümelenmenin “arz yönlü avantajları” ve “talep yönlü avantajları”dır.

Literatürde kümelenmenin tanımı yapılırken, genellikle tedarik ve girdi-çıkıtı ilişkilerine vurgu yapılmaktadır. Buna rağmen kümelenmenin avantajları incelenirken, birbirleriyle tedarik ya da girdi çıkıtı ilişkisi olmayan işletmelerin -belli bir sebeple- aynı bölgede yoğunlaşmalarının da “kümelenmenin avantajları” içerisinde ele alındığı görülebilmektedir (özellikle “turizm kümelenmeleri” buna örnektir). Bu gerçeğe paralel olarak bir çalışmada (Oktay, 2019, s. 30-40) kümelenmeden söz ederken ilk defa, “arz yönlü kümelenmeler” ve “talep yönlü kümelenmeler” olmak üzere ikili bir ayrıma gidildiği gözlenmiştir. Buna bağlı olarak kümelenmenin avantajları da “arz yönlü” ve “talep yönlü” olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bunlardan ikincisi çalışmamızın ana konusu ile daha yakından ilişkilidir.

Kabaca belirtmemiz gerekirse arz yönlü avantajlar genellikle işletmelerin birbiriyle girdi-çıkı ilişkileriyle ilgilidir. Ya da aynı imkânlardan, üretim yönünden yararlanmalarıyla imkânları daha ucuza getirmeleriyle ilgilidir. Fakat işletmeler birbirleriyle bu açılardan ilişki içerisinde olmasalar dâhi, aynı bölgede olmaları her birine -talep yönünden- yarar sağlıyorsa, bu durumda “talep yönlü avantajlardan” söz edilebilir. Talep yönlü sebeplerden kaynaklanan durumlar, özellikle “turizm kümelenmeleri” için söz konusu olmaktadır.

#### **2.2.2.2.1.1. Arz Yönlü Avantajlar**

Kümelenmeler ekonomik faydalar sağlamaktadırlar. Bu faydaları üç şekilde sınıflandırmak mümkündür. İlki, kümelenmeler yüksek verimlilik sağlamaktadırlar. Firmalar nitelikli araçlar kullanarak ve tedarikçileriyle kısa zamanda etkileşimler sağlayarak daha etkin bir şekilde faaliyetlerini yürütmektedirler. İkincisi, firmalar ve araştırma kuruluşları karşılıklı ilişkiler kurarak inovatif faaliyetler gerçekleştirebilmektedirler. Böylelikle yereldeki örtük bilginin geliştirilerek, inovasyon kapsamında kullanılabilmesi mümkün olmaktadır. Ayrıca bilgi yayımları; tüketicilerle, diğer firmalarla, sermaye sahipleri ile ve bilgi yoğun hizmetler sunan kuruluşlarla bir arada olunması, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve inovasyonun ortaya konulabilmesi bakımından önem arz etmektedir. Üçüncüsü, ticari ortamdaki bilgi dolaşımı sayesinde, yaşanabilecek ticari başarısızlıkların maliyetleri en aza indirgenebilmektedir. Çünkü firma yereldeki bilgi dolaşımından faydalanarak, iş fırsatlarını değerlendirebilmektedir (Arıç, 2011, s. 120).

Kümelenme içerisinde küme aktörleri arasında bilgi akışının sağlanması, karşılıklı ilişkilerin kurulması ve inovatif faaliyetlerin yürütülmesi, yereldeki firmalara rekabetçi avantajlar sağlayarak, uluslararası rakipleri karşısındaki söz konusu işletmelerin konumlarını güçlendirecektir (Kuah, 2002, s. 208).

Kümelenmenin arz yönlü bütün avantajlarını topluca şöyle özetleyebiliriz (Kartal, 2013, s. 60): Tedarikçilere daha kolay ve daha uygun koşullarla ulaşılabilir. Gerekli olan işgücü, beraberce eğitilerek küme üyelerinin nitelikli işgücü ihtiyacı sağlanır. Kümenin bulunduğu coğrafi alan ilgili sektör açısından bilinir hale gelince, bu bilinirlik küme için bir marka olma durumuna gelir. Kümelenme, firmalar arasında

işbirliği ve güven ortamını geliştirir. Kümelerin temel amacı olan uzmanlaşma, verimlilik artışını beraberinde getirir. Bu durum maliyetlerin düşmesine sebep olur.

Turizm kümelenmelerinin açıklanmasında en önemli kavram, kuşkusuz turizm talebidir.

#### **2.2.2.2.1.2. Talep Yönlü Avantajlar**

Kümelenme konusunun son yıllarda giderek önem kazanmasının temelinde rekabet avantajı bulunmaktadır. Kümelenme yaklaşımı ile ilgili yapılan tanımlamalarda da bu konuya önem verildiği görülmektedir (Demirli vd., 2016, s. 26). Literatürde vurgu yapılan rekabetçi avantaj, kümelenmenin arz yönlü avantajlarını açıklamaktadır. Konunun talep yönlü avantajlarının ele alınması ise, aynı zamanda konunun daha kapsamlı olarak ele alınması anlamına da gelmektedir.

Kümelenmenin ortaya çıkışı, nihai ürünü üreten işletmelerin aynı bölgede biraraya gelmesiyle birlikte, bunlara girdi sağlayan diğer işletme, kurum ve kuruluşlarında aynı bölgede toplanması ve böylece verimliliğin artmasıyla açıklanmaktadır. Ancak bazı kümelenmeler bu açıklamanın yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Örneğin, Bursa’da bir bıçakçılar çarşısı vardır. Her bıçakçı nihai ürün olan farklı veya aynı özelliklerde bıçak üretir. Bu işletmeler birbirine girdi sağlamamalarına rağmen bir bölgeye toplanmışlardır. Bunun temel nedeni, bıçak satın almak isteyenlerin bu bölgede seçme şanslarının daha fazla olacağı düşüncesiyle bu çarşıya gideceklerinin, bıçak satıcıları tarafından bilinmesidir (Dinler, 2014, s. 62). Benzer durum mobilya talep eden insanların mobilya almak için Bursa’nın İnegöl ilçesindeki mobilyacılar çarşısını tercih etmesinde de yaşanmaktadır. İşte bu örnekler, kümelenmenin talep yönüne işaret etmektedir.

Kümelenmenin avantajları üzerine literatürde verilen örnekler genellikle sanayi malları üretimine ilişkindir. “Kümelenmenin avantajı” denildiğinde akla genellikle girdi-çıkıtı, tedarik gibi arz yönlü konuların gelmesi de bu sebeple olsa gerektir.

Fakat kümelenme olgusu sadece “mal” üretiminde görülebilen bir olgu değildir. Hizmet sektöründe de kümelenmeler vardır. (Yukarıda bıçak satışı veya mobilya satışı ile ilgili örnekler verdik. “Üretilmiş” malların satışının bir üretim değil

hizmet faaliyeti olduğunu hatırlayalım.) Bunların başında da “turizm kümelenmeleri” gelmektedir (Yüzbaşıoğlu, Ören, ve Şahin, 2016, s. 189).

Özellikle hizmet faaliyetlerinde işletmeler arası girdi çıktı ilişkilerinin hiç yok, ya da minimum düzeyde olduğu hatırlanacak olursa, hizmetlerle ve özellikle turizmle ilgili kümelenmeleri arz yönlü sebeplerden ziyade talep yönlü sebeplerle açıklamak daha çok mümkün görünmektedir.

Turizm kümelenmeleri konusunda çarpıcı örnekler mevcuttur. (Bu kümelenmelerden söz eden yazarlar da genellikle “arz yönlü” ve “talep yönlü” kümelenme ayrımı yapmamışlardır. Fakat bize göre bunlar talep yönlü kümelenme örneğidir) Örneğin, rekabet avantajının sağlanabilmesi amacıyla 1999 yılında Türkiye’nin Rekabet Avantajı (Competitive Advantage of Turkey, CAT) adlı grup kurulmuştur. Bu alanda kurulan ilk grup olan CAT Türkiye’nin Rekabet Avantajı Projesini başlatmıştır. Uluslararası Rekabet Avantajları Kurumunun (URAK) kurulması ve CAT ekibinin yaptığı araştırmalar sonucunda Türkiye’de turizm sektörünü uluslararası rekabet edebilir bir sektör olarak belirlenerek, turizm kümelenmesinin pilot çalışma olmasına karar verilmiştir. Daha sonra da ilk kümelenme çalışması olarak Sultanahmet bölgesinde kümelenme çalışmaları başlatılmıştır (Gökdeniz, 2015, s. 39).

Turizm kümelenmelerinin pek çok uygulama alanı bulunmaktadır (Nordin, 2003, s. 34-61) . Özellikle eğlen-dinlen tipi hizmet sunan işletmelerin yoğunlaştığı coğrafi bölgelerde daha sık karşılaşılan bu duruma dünyanın her köşesinden örnek vermek mümkündür. Örneğin İspanya’da Kanarya Adaları, Fransa’da Aix en Provence, Amerika Birleşik Devletleri’nde Florida ve Kaliforniya kıyıları, Bahama Adaları, Türkiye’de Antalya, Muğla ve Aydın kıyıları 3 S (sun,see,sand-güneş,deniz,kum) tatili sunan otellerin yoğun olarak bulunduğu bölgelerdir. Örnekte yer alan bölgelerde, -deniz,kum,güneş- olgusunun çekim faktörü oluşturması ve buna yönelik kitlesel bir hareketin ortaya çıkmasıyla bu bölgelerde farklı özelliklerde birçok otel kurulmuştur. Kuşkusuz kümelenmelerin ortaya çıkmasında daha önceki bölümlerde bahsettiğimiz birçok etken de söz konusudur.

Turizm kümelenmelerinin açıklanmasında en belirgin faktör, kuşkusuz turizm “talebinin” bölgesel yoğunlaşmasıdır. Bu nedendir ki, bu tür kümelenmeleri “talep yönlü kümelenme” olarak görmek mümkündür.

Geleneksel olarak, kümelenme teorisinde, aynı sektör içerisindeki işletmeler birbiriyle “dikey” ilişkiler içerisinde. Örneğin bir işletme X malı üretiyorsa, bir başka işletme bu X malının üretiminde “girdi” olarak rol oynayan Y malı üretiyordur. Yani işletmeler aynı sektör içerisinde sayılmakla birlikte, farklı mallar (yani birisi “nihai mal”, diğeri ise “ara mal”) üretmektedir. Bu arz yönlü anlayışa göre turistik talebin Antalya bölgesinde yoğunlaşması nedeniyle, bu bölgede kurulan otelleri, tekne turu işletmelerini ve turistlere hizmet veren başka işletmeleri topluca bir “küme” olarak görmek gerekmemektedir. Çünkü otellerin otellerle veya tekne turu işletmeleriyle girdi-çıkı ilişkileri bulunmamaktadır. Yoğunlaşma, “girdi-çıkı”, “tedarik” gibi meseleler sebebiyle olmadığına, bunu bir küme olarak görmemek gerektiği konusunda, bazı yazarların açıklamaları da oldukça çarpıcı bir örnek teşkil etmektedir:

Kervankıran’a göre Türkiye’de gerek iç turizmin gerekse uluslararası turizmin en çok yöneldiği alan kıyılardır ve talebin yoğunlaştığı kıyı kesimleri de yine belirli yerlerde toplanmıştır (Kervankıran, 2015, s. 223). Özellikle Akdeniz kıyıları ve Güney Ege kıyıları turizm talebinin yoğunlaştığı bölgelerdir. Bunun nedeni, kuşkusuz sadece denizin varlığı ile açıklanamaz. Bu bölgelerde kitle turizmine yönelik olarak yapılan yatırımlarla ortaya çıkan turistik tesisler ve tanıtım çalışmaları turizmin mekânsal yoğunlaşmasını sağlamıştır. Ancak her mekânsal yoğunlaşma kümelenme kavramı ile örtüşmemektedir. Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 67 konaklama işletmesi ile yapılan çalışmada tedarik firmaları ile zayıf bir ağ yapısının varlığı ve mevcut işletmeler arasında iletişimin çok yoğun olmadığı tespit edilmiştir (Demirliç vd., 2016).

Dikkat edilirse burada, konaklama işletmelerinin tedarik firmaları ile “zayıf” bağları bulunduğu için, Alanya bölgesindeki yoğunlaşmanın “kümelenme” kavramı ile örtüşmediği belirtilmektedir. Yine de birçok yazarın bu tür yoğunlaşmalardan ve bunun bazı yararlarından söz ederken, içerisinde “kümelenme” kelimesinin geçtiği “turizm kümelenmesi” terimini kullanmakta hiç tereddüt etmediğini saptamaktayız. Niçin? Bunun sebebi “kümelenmenin” genel olarak yararlı bir olgu olarak görülmesi sonucunda, kümelenmenin tanımıyla ilgili bu ayrıntının “önemsiz” hale gelmesidir.

Şüphesiz ki bir turist bir bölgeye “orada çok otel var” diye gitmemektedir. Bölgenin kendi çekiciliği esastır. Fakat seçimini, çekici olan söz konusu bölgedeki

oteller arasından yapacağı için yeni kurulacak olan bir otel de yer seçimi açısından aynı bölgeyi cazip bulabilir.

Burada otel işletmelerinin bir arada bulunmasının birbirlerine olan yararı “dolaylı” olur (Yani esas olan bölgenin kendi çekiciliğidir). İşletmelerin birbirine yararı, işletmelerin bazılarının otel, bazılarının ise otel dışı turizm hizmetleriyle ilgili olması durumunda daha doğrudan ve daha belirgindir.

Turistik üretim, bir coğrafi bölgede yer tutmuş işletmeler bütünüünün ortaklaşa yürüttüğü bir sistemdir (Türkay, 2010, s. 147). Turistin bu sayılan nedenlerle belli bir turistik destinasyona yönelimi konaklama işletmelerine doğru gerçekleşmektedir. Ancak, turist tatili süresince burada bulunan başkaca hizmetleri de satın alabilir. Örneğin destinasyondaki turistik eşya satıcılarından alışveriş yapabilir, bağımsız yiyecek içecek işletmelerini kullanabilir, günübirlik gezi turlarına katılabilir ve eğlence parklarının müşterisi olabilir. Bu tür işletmelerin özellikle turistik konaklama tesislerinin bulunduğu merkezlerde olması kanımızca, talep yönlü sebeplerden kaynaklanan kümelenmenin bir örneğini oluşturmaktadır.

Fakat gerçekte, kümelenmede talep yönlü faktörler ile arz yönlü faktörler – açıkça fark edilmese bile- birarada ve içiçe bulunabilir. Örneğin turistik bir merkezde konaklama işletmelerinin varlığı, bu konaklama işletmeleriyle hiçbir ilişkisi bulunmayan ve turistlere günübirlik turlar satan bir işletmenin “turiste ulaşma maliyetini” sınırlamaktadır. Çünkü turist, otelin varlığı sayesinde bölgeye “gelmiş”tir. Bölgeye “gelmemiş” birini, bir gün sürecek çevre turu için bölgeye gelmeye ikna etmeye ve getirmeye çalışmak –herhalde- imkânsızdır. Ekonomi biliminde “imkansız”ın karşılığı “çok yüksek maliyet”tir. “Maliyet” ise arz yönlü bir kavramdır.

#### **2.2.2.2.2. Kümelenme ve Otelde Hizmet Çeşidi Çokluğu**

Oteller, aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (TC Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Dünyada ve ülkemizde otellerin sınıflandırılmasına dair çeşitli yasal düzenlemeler mevcuttur (Akdu ve Akdu, 2017, s. 226-227). Bu

sınıflandırmaya göre otelin yıldız sayısı arttıkça otelin asli fonksiyonun dışında kalan ilave imkânlarında bir artış olması gerekmektedir.

Otellerin sunmuş olduğu asli hizmet -konaklama ihtiyacını karşılamak üzere verilen- oda hizmetidir. Bununla birlikte yönetmelikle düzenlenmemiş olmasına rağmen her otelde bulunması gereken temel özellikler vardır. Örneğin hangi sınıflandırma düzeyinde olursa olsun her otelin -kabul edilebilir bir düzeyde- temiz olması beklenir. Ancak yönetmelikle düzenlenen hususlarda, temizlik, iyi davranış, iyi yiyecek gibi temel özelliklere değil, bundan daha ziyade “ilave” hizmetlere atıf vardır. Otelin içerisinde ilave değişik lokantalar, çocuk oyun alanları, spor ve eğlence alanları vb. şeyler bu ilave imkânlara örnektir. İlave imkânların artması otelin sınıfının da yükselmesini sağlamaktadır. Türkiye’de ilave imkânların en çok olduğu oteller “beş yıldızlı” olarak sınıflandırılmıştır (TC Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019).

Yukarıdaki kısımda talep yönlü kümelenmelerden ve buna tipik örnek olarak da turizm kümelenmelerinden söz ettik. Bir bölgede talep yönlü bir kümelenmenin varlığı ve bunun turistlerce de bilinmesi, bir bütün olarak “bölge”nin çekiciliğini arttırabilmektedir (Oktay, 2019, s. 38). Bölgeye gelen turist, bölgede birbirinden farklı nitelikte birçok turistik imkânın bulunduğunu tahmin etmektedir. Fakat açıktır ki, turist seyahate çıkarken, bölgedeki tüm turistik imkânlardan her ne olursa olsun sonuna kadar yararlanacağını, her birine yeterince vakit ayırabileceğini garanti edemez. Buna rağmen bölgedeki turistik imkân çeşitliliği, bölge için çekicilik oluşturabilmektedir. Örneğin bir çalışmada Fethiye bölgesine sırf bir eko köy işletmesinde konaklamak amacıyla gelen turistlerin bile, bu bölgeyi tercih etmesinde, bölgedeki kitle turizminin de var olması ve buna bağlı olarak başka birçok turistik imkânın da mevcut oluşunun rol oynadığı açıkça ortaya konulmuştur (Oktay, 2019, s. 93).

Gelelim “otel” meselesine... Özellikle talep yönlü “kümelenme” hakkındaki bilgilerimiz, bizi “yıldız sayısı çok olan bir otel niçin bir çeşit küme olarak görülmesin?” sorusunu sormaya sevk etmektedir. Yıldız sayısı çok olan bir (örneğin beş yıldızlı) oteli, kendi içerisinde birçok hizmeti barındırmak suretiyle, bölgesel turizm kümelenmesinin -bir anlamda- “mikro bir versiyonu” olarak görmek mümkündür. Bu anlamda, bazı tüketicilerin az yıldızlı bir otel yerine beş yıldızlı oteli çekici bulup onu tercih etmesinin sebebi, turistik imkânları çeşitli olan bir bölgenin çekici bulunup tercih edilmesinin nedenleriyle benzer olduğu söylenebilir. Peki acaba genel anlamda kümelenme teorisini bilmemizin bu “otel meselesi” açısından bize bir



yararı olmuş mudur? Bizce bunun cevabı olumludur. Çünkü, beş yıldızlı otelin tüm hizmetlerinden faydalanamayan beş yıldızlı otel müşterilerinin bile, oteli “çok fonksiyonlu” diye tercih etmelerinin ihtimal dâhilinde olduğunun ipuçlarını kümelenme teorisinden (özellikle talep yönlü kümelenme) elde etmiş bulunmaktayız. Aksi durumda böyle bir olasılık aklımıza dahi gelmeyebilirdi.

Gerçekten de, sınırlı bir süre için beş yıldızlı bir otelde bulunan turist, otelin tüm imkânlarından sonuna kadar yararlanabilmesi mümkün olmayabilir. Örneğin her müşterinin otelde yer alan su sporlar, tenis, golf, bisiklet, aletli spor salonu gibi imkânların tamamını kullandığı söylenemez. Buna rağmen otelin asli fonksiyonları dışında kalan bu ilave imkânlar bu otelin tercih edilmesinde rol oynamış olabilir. Nitekim bu düşünceye paralel olarak turist “Beş yıldızlı herhangi bir otelin tüm imkânlarından faydalanmayı düşünmüyor olsa bile, bu imkânların var olduklarını ve isterse yararlanabileceğini bilmek turiste güven duygusu verir mi? Bu oteli (ya da bu beş yıldızlı oteli kapsayan bu seyahati) seçmesinde bu duygunun da rolü olmuş mudur?” sorularının cevaplarını merak edip, buna çalışmamızın anket kısmında da yer vermiş bulunmaktayız.

Tıpkı, esas amacı tek bir bıçak satın almak olan kişinin sırf daha fazla seçenek olduğu için “bıçakçılar çarşısı”na gitmesi gibi, esas amacı konaklamadan ibaret olan bir turist için otelde konaklama dışında farklı ilave imkânların da bulunması ve isterse bunlardan da yararlanabileceğini bilmesi, ona bir çeşit güven duygusu verebilir.

Beş yıldızlı otelin yiyecek içecek menüsünde daha çok çeşidin bulunması da (ki bu herkesçe bilinir), -bir anlamda- ilave imkân bolluğu olarak görülebilir. Gerçi acaba bu olguyu ilave imkân olarak değil de, “yiyecek hizmeti özelliğinin daha iyi (daha kaliteli) olması” olarak mı isimlendirmek gerekir? Kanımızca her ikisi de söylenebilir. Bunlardan birincisi kümelenme teorisi yaklaşımına uygun ifadedir. İkincisi ise aşağıda ele alacağımız “ihtiyaçlar hiyerarşisi” teorisine uygun düşen bir ifadedir (Bir başka deyişle, beş yıldızlı otellerde daha çok yiyecek çeşidinin bulunmasının rasyonelitesinin açıklanmasına yardımcı olabilen teori, sadece “kümelenme teorisinden” ibaret de değildir.).

Bazen genelden özele inildiği zaman bazı meselelerin başka türlü veya genel teorisinin öngördüğünden daha ayrıntılı olduğu fark edilebilir. Bu durumda genel teoriyi yeniden gözden geçirme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Burada “yeniden gözden geçirme”

kavramını geniş olarak ele almak gerekir. Bir teorinin yeniden gözden geçirilmesi çoğu zaman onun çürütülmesi değil, daha da zenginleştirilmesi şeklinde olmaktadır (Gürbüz, 1998, s. 9-10). Bu kısımda da buna benzer bir durumun söz konusu olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim yukarıda da görüldüğü gibi, bu kısımda ekonomide bir bölgesel kalkınma modeli olarak ortaya çıkmış ve aslında bir rekabet stratejisi olarak kullanılan kümelenme modelinden esinlenerek, beş yıldızlı otellerde birçok hizmetin bir arada sunulmasının bir kümelenme örneği teşkil edip etmediğini ele almaya çalıştık.

### **2.2.2.2.3. “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” ve Otel Açısından Beraberinde Getirdiği Çağrışımlar**

“Maslow Teorisi” veya “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”, Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanmış bir çalışmada ortaya atılmış ve sonrasında geliştirilmiş bir insan psikolojisi teorisidir. Maslow teorisi, insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha 'üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişiminin, o an için temel olan ihtiyaç kategorisinin niteliği tarafından belirlendiğini söz konusu etmektedir (Sarıhasan, 2014, s. 8).

Teori asıl olarak insanın ödül ve ceza gibi harici güdülerle değil, iç ihtiyaç programıyla motive olduğunu savunur. Yani bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçlar 1960 yılında Douglas McGregor tarafından piramit grafiği şeklinde açıklanmıştır (Stoyan, 2017, s. 12).

Aşağıda önce genel olarak ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden söz edeceğiz. Daha sonraki izleyen kısımda ise bu kavramın çalışmamızın ana konusuyla olan ilişkisini ele almaya çalışacağız.

#### **2.2.2.2.3.1. Birey İhtiyaçları ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow'un kuramına göre insanların ihtiyaçları sınırsızdır ve insan bir ihtiyacını giderdikten sonra başka bir ihtiyaç ortaya çıkar. Giderilmemiş ihtiyaç kişi

için büyük bir motivasyon kaynağıdır, bireyi güdüler ve birey neyi henüz elde etmemişse ona büyük ilgi gösterir. Fakat, belli düzeydeki bir ihtiyaç giderildikten sonra bu ihtiyaca yönelik motivasyon, davranışlar üzerindeki belirleyici etkisini kaybeder (Maslow, 1943). Böylece motivasyon üzerinde, bir üst düzeydeki ihtiyacın giderilmesi çabaları bundan sonra etkili olmaya başlar. Maslow'a ait ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, aynı zamanda, alt düzeydeki ihtiyacın karşılanmadan üst düzeydeki ihtiyacın karşılanmasının anlamsız olması ilkesini de vurgulamaktadır. İhtiyaçlara ait hiyerarşi basamaklarla/düzeyle ifade edilmektedir.

Bir ihtiyacın belirmesi için, bir önceki ihtiyacın %100 giderilmiş olmasına gerek yoktur. Örneğin, bir kişi fizyolojik gereksinimlerini %70, sevgi gereksinimlerini %50, saygınlık gereksinimlerini %40, kendini gerçekleştirme gereksinimini %10 gidermiş olabilir (Onaran, 1981, s. 13). Belirli bir derece doyumluluk bireyi daha üst düzeye getirebilir. Ayrıca bazı bireyler aidiyet duygusunu, kişisel güvenliğinin önünde görebilir, bazıları tersini düşünebilir. Hangi ihtiyaçların daha baskın olacağını, kişinin büyüdüğü aile, arkadaş, okul, hatta doğduğu şehir, aldığı kültür belirler. Ortadoğu'da yaşayan biri ile Norveç'te yaşayan birinin ihtiyaç algısı ve sırası farklı olabilir.

Beş ayrı basamakla açıklanan ihtiyaçlar hiyerarşi teorisine göre, insanların hedeflerini gerçekleştirmek için birtakım istek, beklenti ve ihtiyaçlarının olduğu ve bunların farklı bir şekilde kategorize edilebileceği belirtilmektedir (Kocabulut, 2017). İnsanların ihtiyaçları basamaklanmış ve bir üst seviyeye geçilmesinin ancak bir alt basamaktaki ihtiyaçların yeterli seviyede karşılanmasıyla olabileceği yani bireyin kendini gerçekleştirmesinin hiyerarşi içerisindeki seviyelerin tamamlanmasıyla sağlanacağı anlatılmaktadır. Bu ihtiyaçların görselleştirilmesinde kullanılan ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi Maslow'un 1943 yılında yaptığı çalışmada yer almamaktadır. Daha sonra Douglas McGregor tarafından yeniden düzenlemiştir (Stoyan, 2017).

#### **2.2.2.2.3.2. Bir Benzetme: Otel-Birey Özdeşliği**

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi herhangi bir birey için öne sürülmüştür. Birey birinci derecedeki ihtiyaçlarını “yeterince” tatmin etmeden ikinci derecedeki ihtiyaçlarını tatmin etmeye girişmemektedir.

Benzer şekilde bir otelde temel özellikler yeterince iyi durumda değilse, ilave hizmet konulmasının abes olduğu ve girişimcinin buna dikkat edeceği düşünülebilir.

Fakat denilebilir ki, otelin girişimci yada yöneticisi, ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışan bir birey değil, kar elde etmeye çalışan bir kişi yada kurumdur. Oteller de birer birey değil, cansız birer varlıktır.

Ama otelin veya girişimcinin kendisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki “birey” değilse de, otelde konaklayan misafirler bu açıdan birer bireydir. “Birinci derecedeki ihtiyaçlar-ikinci derecedeki ihtiyaçlar” meselesi, otelde kalmakta olan “birey” için, “oteldeki tüketimi” konusunun “kendi içerisinde” de ele alınabilir. Oteldeki temel özellikler, otelde kalan bireyin birinci derecedeki ihtiyaçları olarak görülebilir. İlave hizmetler ise oteldeki bireyin ikinci derecedeki ihtiyaçlarıdır. Eğer girişimci açısından müşteri -deyim yerindeyse- “velinimet” ise, ve eğer teorisinin işaret ettiği gibi, birinci derece ihtiyaçlar yeterince tatmin edilmeden, ikinci derece ihtiyaçları giderici imkanların gündeme getirilmesi anlamsız ise, ilave hizmetler koymayı düşünen girişimcinin, otelin “temel” özelliklerini de daha iyi bir duruma getirmesi zorunluluğu hissedeceği söylenebilir.

Yine de bu yargıda çok aceleci olmamak gerekir. Şu “yeterince tatmin” sözünün burada önemli olduğunu düşünmekteyiz. “Yeterince”, “mükemmel” anlamına gelmemektedir. Örneğin, bir birey beslenme ihtiyacını tatmin etmedikçe, kendisine parfüm almayacağını söyleyebilir. Fakat “mükemmel” beslenme ideal kaloriyi her gün almaktır. Birey bunu başaramadığı halde, “yeterince” beslendiğini düşünebilir ve ikinci derecedeki ihtiyacını gidermeye yönelebilir.

Örneğin diyelim ki, bir otelde camlar üç günde bir siliniyorsa “yeterince” temiz olur. Her gün siliniyorsa “mükemmel” olur. Otelde herhangi bir ilave hizmet konulması üç günde bir silinen camların her gün silinmeye başlaması şartına bağlı olmayabilir.

Fakat her ne olursa olsun, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin çalışmamızdaki yeri çok önemlidir. Temel özellikler düzey olarak gerek üç yıldızlı otelde gerekse beş yıldızlı otelde “yeterince” olsa bile, bu teori en azından beş yıldızlı otelde temel özelliklerin üç yıldızlı oteldeki ile aynı düzeyde veya daha yüksek düzeyde olacağını, ama ondan daha aşağı olamayacağını kabul etmemizi kolaylaştırmaktadır. Eğer müşteriler de aynı şekilde düşünüyorlarsa, belki de beş yıldızlı bir oteli tercih etmek,

en azından, müşterinin temel özelliklerin kalitesinin belli bir düzeyin aşağısında olamayacağından emin olmayı istemesi anlamında ele alınabilir.

### **2.2.2.3. Otelin Genel İmajı İle Temel Özelliklerinin Düzeyi Arasındaki İlişki Üzerine Bazı Somut Saptamalar**

Otellerin imajı birçok etmenle ilgili olabilir. Çalışmamız açısından bizi ilgilendiren imaj faktörü ise otelin yıldız sayısıdır. Yıldız sayısının ise otellerdeki temizliğe, personelin ilgi ve nezaketine, restorandaki yiyecek çeşidi sayısına ve lezzetine hiç atıf yapmadığını, bundan daha ziyade başkaca ilave imkânlarla ilgili olduğunu açıklamıştık.

Temizliğe, personel ilgi ve nezaketine, yiyecek hizmetine çalışmamızda “temel özellikler” adını vermekteyiz. Bu temel özellikler dışındaki ilave imkânların varlığının, bu temel özelliklerin düzeyine de etki edebilmesi, yani aralarında bir ilişkinin bulunması olasılığının mevcut olduğu önceki kısımda “ihtiyaçlar hiyerarşisi” kavramı çerçevesinde açıklanmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kavramından yararlanmak, bu konu açısından önemli bir bakış açısıdır. Fakat söz konusu duruma işaret eder nitelikte, literatürde “kümelenme” ya da “ihtiyaçlar hiyerarşisi” ile ilişki kurmayan başka tür ipuçları da bulunmaktadır. Bu kısmı özellikle “imaj” kavramıyla ilgili ipuçlarının incelenmesine ayırdık.

Söz konusu literatürde üzerinde durulan ilişki esas olarak, temel özellikler ile -bir bütün olarak- “işletme imajı” arasındaki ilişkidir. “İmaj” kelimesi, bizi yıldız sayısı ile temel özellikler arasında bir ilişki bulunmasının ihtimal dâhilinde olduğu düşüncesine götüren önemli bir -deyim yerindeyse- “bağlantı kanalı”dır.

Bu nedendir ki aşağıda önce genel olarak “imaj” kavramı üzerinde durmaktayız.

#### **2.2.2.3.1. Genel Olarak “İmaj”**

Günümüzde kurumların rakiplerine karşı avantaj elde etmek için öncelikle hedef kitlelerinin zihninde olumlu bir kurumsal imaja sahip olmaları gerekmektedir

(Doğan, 2018, s. 73). En sık karşılaşılan tanımı itibariyle imaj, bir kişi veya kurumun diğer kişi veya kurumların zihinlerinde bırakmış olduğu anlayış ve izlenimlerdir. Ancak araştırmalar incelendiğinde ise imajın karmaşık yapısı nedeniyle her araştırmacının farklı bir tanım ortaya koyduğu görülmektedir. İmaj için yapılan daha geniş bir tanımlamada ise; “durum, yer, kişi ve nesnelere hakkında bireylerin zihinlerinde canlandırdıkları, algılamalarına ve tavırlarına etki eden psikolojik ve sosyal nitelikli bir kavram” olması üzerinde durulmaktadır (Baloğlu, 1996, s. 34). İmaj konusunda başka tanımlar da yapılmıştır. Bunlardan bazıları: “Herhangi bir varlıkla ilgili bilgi, düşünce ve hislerden oluşan bütün” (Üner, Güçer, ve Taşçı, 2006, s. 191); “kişi ve kurumların, kendileriyle ilgili bilgi ve verileri, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kamuoyuna aktarması sonucunda yarattığı öznel ya da nesnel yargılardan oluşan düşünce ve izlenimlerin bütünü”; “çalışanların, tüketicilerin ve diğer hedef kitleler tarafından işletmenin farklı yönlerinin algılanması sonucunda benimsenen görüşlerin toplamı” ; “hedef kitleyi oluşturan bireylerin çoğunluğunun bir örgüt, kişi, konu veya ürün ile ilgili düşünceleri ve değer yargıları” şeklinde sıralanabilir (Aktaran: Aydın, 2016; s.17). Bu tanımlardan da anlaşılabilir üzere imaj, bireylerin bir kişi, kurum-kuruluş, bir işletme ve destinasyonla ilgili hislerinden oluşmaktadır. Kişilerde bu algının oluşması bilinçli bir çabanın eseri olabileceği gibi kendiliğinden de oluşmuş olabilir. Literatür incelendiğinde dört tür imaj çeşidinden söz edilmektedir. Bunlar; kişisel imaj, marka imajı, ürün imajı ve kurumsal imaj şeklindedir (Zengin ve Gürkan, 2009, s. 133). Soyut bir kavram olan imaj, kişilerin akıllarında kalan bir izdir. Bu nedenle olumlu veya olumsuz şekillerde biçimlenebilir. İmaj “müşteri bağlılığı”, “algılanan kalite”, “müşteri memnuniyeti”, “algılanan değer”, “davranışsal niyet” gibi birçok faktörü olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu faktörler değerlendirildiğinde bir işletmenin tercih edilip edilmemesinde bunların önemli faktörler olduğu anlaşılmaktadır.

#### **2.2.2.3.2. Otelde İmaj ve Temel Özellikler İlişkisi**

İmaj çeşitlerinin tamamını kapsayan genel imaj, “tüketicinin çeşitli kaynaklardan gelen bilgileri işleyerek şekillendirdiği, bir ürüne (veya bir firmaya) yönelik, toplam algıları” şeklinde ifade edilmektedir (Han, Hsu, ve Lee, 2009, s. 520).

Hizmet firmasının genel imajı, “hizmet kalitesi”, “algılanan değer” ve “müşteri memnuniyeti”nden etkilenir (Hu, Kandampully, ve Juwaheer, 2009, s. 116). Kandampully ve Suhartanto (2000) yaptıkları çalışmada temizlik, resepsiyon, yiyecek ve içecek performansı gibi otelin ana hizmet birimlerinin performansının; otel imajı, müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi konularla pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemiştir (Kandampully ve Suhartanto, 2000).

Tüketiciler herhangi bir mal ve hizmeti, yalnız markasına ve kalitesine bakarak değil aynı zamanda onu üreten kurumun imajını da göz önüne alarak tercih edebilmektedirler. Zengin ve Gürkan (2009), konaklama işletmelerinin kurumsal imajının tüketici tercihleri üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yaptıkları çalışmada katılımcıların %95,2’si tesisin imajının tercihleri üzerinde önemli ve çok önemli olduğunu belirtmiştir. Çalışanların niteliği-tavır, kaliteli hizmet sunumu ve hizmet çeşitliliğinin konaklama tesisinin imajının oluşumunda önemli kriterler olduğu tespit edilmiştir. Hizmet çeşitliliği ile birlikte bu birimlerde sunulan hizmetin niteliği de imajın olumlu veya olumsuz olmasında etkilidir.

Otelin imajı fiziksel imkânlar, çalışan kalitesi, hizmet kalitesi, kurum kimliği ve erişilirlik faktörlerine bağlı olarak oluşmaktadır (Çabuk, Nakıboğlu ve Canoğlu, 2013, s. 100). Menü oluşumu, otel imajı için sayılan tüm faktörlerden etkilenmektedir. Bir yiyecek içecek işletmesine gelen konukta işletme hakkında oluşabilecek olumlu intibalar menü planlaması ile mümkün olabilmektedir (Sarıışık ve Işkın, 2018, s. 136).

Oteller, bünyesinde birden çok alt hizmet biriminin yer aldığı tesislerdir. Bu alt birimlerin bazıları otelde sunulan ana hizmetleri oluştururken bazıları da yardımcı hizmetleri oluşturmaktadır. Otelin ana alt hizmet birimleri kat hizmetleri, odalar bölümü hizmetleri ve yiyecek içecek hizmetleridir. Yardımcı alt hizmet birimleri ise spa hizmetleri, eğlence hizmetleri, teknik servis hizmetleri, güvenlik hizmetleri, lojistik hizmetleri gibi ana hizmetin çekiciliğini artıracak olan etkinlikleri kapsamaktadır.

Müşterilerin otelde yaşadığı tatil deneyimi sonrası, her bir hizmet biriminden elde ettiği teknik ve işlevsel kalite, otele ilişkin imajın oluşmasında etkilidir. Burada imaj ile tatmin arasında bir ilişki olduğu açıktır (Grönroos, 1984, s. 40). Fakat imajın oluşmasında etkili olan başka faktörler de vardır. Bunların birçoğu da tatil deneyimi

öncesine aittir. Örneğin otel tercihini etkileyen hususlardan biri olan “kaliteli hizmet” beklentisi aynı zamanda imajın algılanma şeklidir (Zengin ve Gürkan, 2009, s. 147).

Dikkat edilirse literatür bilgilerine dayanarak yukarıda yazdığımız bu bilgilerde, otelin imajı ile yıldız sayısı arasında doğrudan bir bağlantı öngörülmemiş olmasına karşın “imaj” kavramı ile -her otelde bulunması gereken- temel özelliklerin düzeyi arasında doğrudan ilişki kurulmaktadır.

Yiyecek menülerinin nitelikleri (ki bu nitelik kavramı menülerin genişliğiyle de özdeş olarak görülebilir) ile imaj arasındaki ilişkiye literatürde biraz daha özel bir yer verildiği gözlenmektedir. Bu husus otel işletmeleri için olduğu kadar, otellerden bağımsız restoran işletmeleri içinde geçerlidir. Burada konumuzun sınırlılığı nedeniyle “menü” kavramı ve menü çeşitleri konusuna <sup>4</sup> girmeyeceğiz. Fakat diyebiliriz ki, bu konuların genellikle “işletme imajı” konusundan bahsedilmeksizin incelenmesi söz konusu olmamaktadır.

Literatürde –aşağıda da göreceğimiz gibi- menü-işletme imajı ilişkisi hakkında belirtilen hususlardan bir kısmında sadece “restoran”dan söz edilip, “otel” kelimesi geçmemektedir. Fakat otellerde yiyecek hizmetinin, oteli tanımlayan “temel”

---

<sup>4</sup> “Menü” kavramı ve “Menü Çeşitleri” hakkında bkz.

(Akay, Restoran Yöneticilerinin Mönü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma, 2012, s.3), (Akoğlu ve Öztürk, Türkiye’de Fine Dining Restoranlara Bakış: Mutfak Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, 2018, s.431), (Aydın, Sosyal Medyada Restoran İmajı: Tripadvisor Örneği, 2016), (Bekar ve Demirci, Menü Kartlarının Müşterilerin Yiyecek İçecek Tercih Üzerindeki Etkisi, 2015, s. 23), (Çiftçi ve Küçükaltan, Mönü Tanımı, Önemi ve Çeşitleri. D. Küçükaltan içinde, Yiyecek İçecek Servisi, 2015, s.116), (Davis, Lockwood, Alcott, ve Pantellidis, Food and Beverage Management, 2018, s18), (İyitoğlu, Menü Analizinde Zaman Etkenli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Veri Zarflama Analizinin Birlikte Kullanılması: Lüks Bir Restoran İşletmesinde Uygulama, 2016, s.68), (Kotschevar ve Withrow, Management by Menü, 2007), (Maviş, Menü Planlama Taktiği, 2005, s.128), (Ninemeier ve Perdue, Hospitality Operations: Careers in the Words Greatest Industry, 2005, s.106), (Özgen, Menü Planlama, 2015, s.16), (Rızaoğlu ve Hançer, Menü ve Yönetim, 2013, s.12), (Ryu, Han, ve Kim, The relationships among overall quick- casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction and behavioral intentions, 2008, s.462), (Sarışık ve Işkın, Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi. K. Karamustafa içinde, Yiyecek ve İçecek Yönetimi, 2018, 120), (Sökmen, Yiyecek ve İçecek Servisi, 2011, s118), (Sönmez, 4 Ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Banket (Ziyafet) Hizmetleri Yönetimi (Ankara İlinde Bir Uygulama) 2008, s.8), (Sheldon ve Fox, The Role Of Foodservice In Vacation Choice And Experience: A Cross-Cultural Analysis 1988, s.14), (Türkan, Turizmde Beslenme İlkeleri ve Mönü Planlama 2009, s.23), (Ülker, Tüketicilerin Restoran Tercihinde Dikkate Aldığı Faktörlerin Değerlendirilmesi, 2018, s.31)



özelliklerinden biri olmasından hareketle bu belirtilenleri oteller açısından kabul etmek de mümkündür.

Restorandaki menü aynı zamanda otelin ya da restoranın satış aracı konumundadır (Özgen, 2015, s. 16). Örneğin menü yoluyla bir yiyecek-içecek işletmesi kendini ifade eder (Rızaoğlu ve Hançer, 2013, s. 12). Müşteriler için menü; seçeceği yiyecek içecek hakkında bir belge ve işletmenin yaratacağı imajın da ilk göstergesidir (Bekar ve Demirci, 2015, s. 23). Bu bağlamda menü, müşteri ve işletme arasındaki iletişimi sağlayan bir araç olması bakımından önemlidir.

Menü kartını müşterisine verdiği andan itibaren işletme, listede belirtilen tüm yiyecek ve içecekleri müşterisine sunmaya hazır olduğunu ifade etmiş olur. Menü bir yiyecek tesisinin imajını tanımlar (Ninemeier ve Perdue, 2005, s. 106). Menü kartının fiziksel özellikleri dahi önem taşır. Örneğin gidilen bir restoranda verilen üstü lekeli, kâğıdı yırtılmış bir menü kartının yaratacağı ilk imaj, o restoranın temizlik kurallarına çok da dikkat etmediği ya da müşterilerine çok özen göstermediği şeklinde olabilir.

Ryu, Han ve Kim (2008) yaptıkları çalışmalarında restoran imajının yiyecek kalitesi, “menü çeşitliliği”, “temizlik”, fiyat, iç tasarım ve dekor, çalışanların profesyonel görünümü, restoran yeri ve yemek bekleme süresi gibi faktörlerden etkilendiğini belirtmişlerdir (Ryu, Han, ve Kim, 2008, s. 465). Söz konusu yazarların belirttikleri bu faktörler içerisinde çalışmamızı ilgilendiren ve üzerinde özellikle durduğumuz faktörler ise “temizlik” ve “menü çeşitliliği”dir.

Yine bazı yazarlara göre, otelin ana restoranında bir öğünde sunulan yemek çeşidinin sayısı otelin genel imajını etkilemektedir (Aydın, 2016). Burada sunulan yiyeceklerin sayısı müşterilerin söz konusu oteli zihinlerinde daha olumlu konumlandırmalarını sağlamaktadır.

Dikkat edilirse menü ile imaj arasında “doğrudan doğruya” bağlantı kurulması olgusu, literatürde oldukça belirgindir.

### 2.2.2.3.3 “İmaj” Kavramı, Yıldız Sayısı ve Temel Özellikler

Yukarıdaki kısımlarda da görüldüğü gibi, literatürde işletmenin imajının temel özelliklerin düzeyi ile yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Acaba yıldız sayısı çok olan bir otelde “imaj” da yüksek midir? Eğer otelin “ilave imkân sayısı” da imaja giriyorsa, elbette. Fakat imajı, temel özelliklerin düzeyinin belirlediğini kabul ediyorsak bundan teorik olarak çok emin olunamaz. Çünkü yıldız sayısının yüksekliğinin temel özelliklerin daha iyi durumda oluşuna işaret edip etmediği zaten çalışmamızın ana konusudur.

Yıldız sayısının neye göre belirlendiğini açıklayan ilgili yönetmeliğe bakmak gereklidir. Kaç tane yıldıza sahip olmak için, ne gibi özelliklerin şart olduğunu belirten yönetmeliğe<sup>5</sup> bakıldığında personel ilgi ve nezaketi ile temizlik konularında, daha çok yıldızın bunların daha iyi durumda oluşunu garanti etmediği çok rahat görülebilir. Yönetmelik daha ziyade yıldız sayısı ile ilave imkân sayısı arasında ilişki kurmaktadır.

Esasen yönetmeliğin bu gibi konularda “daha iyinin” tanımını yapması hem zordur, hem de abes sayılabilir. Yönetmeliğin “bir otel işletmesinin üç yıldız yerine dört yıldız olabilmemesinin şartlarından birisinin, personelinin daha kibar olması gerektiği” gibi bir şey yazmasını herhalde düşünemeyiz bile. Gerçek yaşamda yıldız sayısı ile personel ilgi ve nezaketi arasında bir ilişki gözlemlendiğini varsayalım. Ama yine de bu, yönetmelikten ziyade başka tür mekanizmaların sonucu olsa gerektir.

“Yiyecek hizmetleri” konusuna gelince, bu konuda da, yönetmelikte yıldız sayısı ile bu hizmetlerin nitelikleri arasında çok belirgin ve kesin bir ilişki gözlediğimiz söylenemez. Yönetmelikte gözlemlenen hususlar şunlardan ibarettir: Yıldız sayısı bir adet fazla olan otel, yıldız sayısı bundan bir adet eksik olan otelin bütün şartlarını taşımaları ve ona ilave olarak bazı şartlar taşımalarıdır (bu zaten genel kuraldır). İki yıldızlı otelde bir kahvaltılık ofisi bulunmalıdır. Dört yıldızlı otelde, yönetmeliğin 17.

---

<sup>5</sup> Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, 10.05.2005 tarih ve 2005/8948 sayılı Bakanlar Kurulu Karar Nolu ve 25852 sayılı Resmi Gazete

(Gerçi yönetmelikte beş yıldızlı otellerde çalışan personelin %25’inin eğitilmiş olması öngörülmektedir. Ancak eğitimin ne tip bir eğitim olmasına vurgu yapılmadığı gibi, günümüzde üç yıldızlı otellerde bile bu oranın aşıldığı bilinen –reel- bir olgudur. Kaldı ki, “personel ilgi ve nezaketi” subjektif bir kavramdır. Kesin tanımını yapmak oldukça zordur. Bir kimsenin eğitilmiş olması, onun kaba veya patavatsız olmasına da engel olmaz.)

maddesinde yer alan 13 husustan 3 tanesi bulunmalıdır. Bu 13 husustan 2 tanesi Türk mutfağıyla ilgili bir restoran ve dünya mutfağıyla ilgili bir restorandır( yani bunlar kesin şartlar değildir). Beş yıldızlı otelde ise ikinci sınıf bir alakart restoranın bulunması –ilave- şartı vardır. Fakat bu alakart restoranın menüsünde kaç çeşit yemek bulunması gerektiği ile ilgili bir şart bulunmamaktadır. Bütün bunlara göre, -örneğin- üç yıldızlı bir otelin tek olan ana restoranında 50 çeşit ana yiyecek bulunurken, beş yıldızlı bir otelin ana restoranında 20 çeşit ana yiyecek, alakart restoranında ise 5 çeşit ana yiyecek (toplamda 25 çeşit ana yiyecek) bulunması “teorik olarak” pekâlâ mümkündür.

Beş yıldızlı otelin ana restoranındaki yiyecek çeşidi sayısı veya üç yıldızlı otelin -yine- ana restoranındaki yiyecek çeşidi sayısı ile ilgili herhangi bir talimat yönetmelikte mevcut değildir (ki, yiyecek çeşidi sayısı ile yıldız sayısı arasındaki ilişki ve bunun mekanizması konusu, çalışmamızda üzerinde durduğumuz meselelerden birisidir).

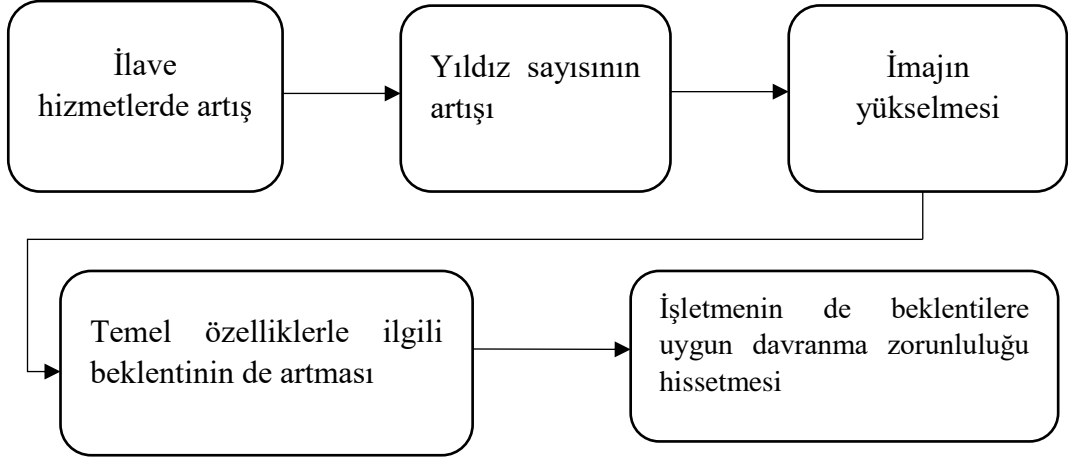
Çalışmamızda temel özellikler adını verdiğimiz özellikler, “temizlik”, “personel ilgi ve nezaketi” ve “yiyecek hizmeti”nin nitelikleriyle ilgili özelliklerdir.

Yiyecek hizmetlerinin düzeyi ile ilgili çalışmalarda kullandığımız “objektif kriter” ise ana restorandaki yiyecek çeşidi “sayısı” (nicelik) dir. (Ne tip otelde yiyeceklerin daha “lezzetli” olduğu ise, herhalde araştırılmaya müsait bir husus olmasa gerektir.) Yani biz yiyecek hizmetlerinin “kalite” ölçüsü olarak da ana yiyecek çeşidi sayısını (niceliği) esas almaktayız.

Bazı yazarlara göre (Emir, 2007, s. 196), yıldız sayısı fazla olan işletmelerde müşteriler yiyecek hizmetini daha “kaliteli” bulmaktadır. Fakat öyle bile olsa, bu olgunun yıldız sistemine kaynak teşkil eden “yönetmelikle” aslında bir ilgisinin bulunmadığını yukarıda açıkladık. Belki de şöyle bir dolaylı mekanizmadan söz etmek daha doğru olur: Yıldız sayısı daha fazla olan bir otel, daha yüksek bir “imaj”a sahip olan bir oteldir. Fakat yıldız sayısı “temel özellikler”in niteliklerine göre değil, ilave hizmetlerin (bu temel özelliklerle ilgisi olmayan ilave hizmetlerin) varlığına göre -yönetmelik açısından- belirlendiğine göre, imajı yükselten de aslında bu “ilave” hizmetlerin varlığıdır. Fakat her ne sebeple olursa olsun, imaj bir kere yükseldiği zaman, müşteriler “temel özelliklerin” de daha iyi durumda olması gerektiği beklentisi içerisine girebilirler ve işletmeler de bu beklentiye uygun davranma zorunluluğunu

hissedebilirler. “Havuzu, jet skisi ve birçok imkânı bulunan bir otelde, nasıl olur da restoranda sadece 7 çeşit ana yiyecek bulunur; nasıl olur da personel nazik olmaz?” gibi bir vecize, kanımızca bu psikolojiyi iyi bir şekilde özetlemektedir.

Bunu şematik olarak göstermek gerekirse,



formunda özetleyebiliriz. (Dikkat edilirse şemada en sonda yer alan iki pencere, “ihtiyaçlar hiyerarşisi” kısmında belirttiklerimizle de uyum halindedir.)

#### 2.2.2.4. Yiyecek Çeşidi Sayısını Artırma İmkânlarının Otelin Yıldız Sayısı İle İlişkisi: Bir Olasılık Modeli

Çalışmamızda üç faktörü -her otelde genellikle bulunan- “temel özellikler” olarak kabul ettik: Temizlik-hijyen, personel ilgi ve nezaketi ve yiyecek hizmetleri... Hatırlanacağı gibi çalışmamızın ana çizgilerinden birisi yıldız sayısı daha fazla olan otelerde bunların da daha iyi durumda olup olmadığı ve hatta çok yıldızlı otelin bu nedenle tercih edilip edilmediğidir. Yine hatırlanacağı gibi, özellikle hizmetlerde kalite değerlendirmesinde son karar mercii tüketicidir (Mucuk, 2013, s. 132).

Bu faktörler çok yıldızlı otelerde hakikaten daha iyi durumda olsa bile (ki, buna “reel olarak iyi durumda olma hali” diyelim) müşterilerin nazarında farksız olmaları mümkündür.

Şimdi bu kısımda, müşteri görüşlerini bir yana bırakıp, meseleyi “reel” açıdan ele almaya çalışalım.

Belki hakikaten çok yıldızlı otellerde bu faktörlerin tümü genellikle daha iyi durumdadır. Çünkü –ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili kısımda belirttiğimiz gibi- çok yıldızlı otel yöneticileri konularının bilincinde olarak, yıldızlı tüketici nezdinde de hak etmek için bu konularda daha çok çaba gösteriyor olabilirler. (Hatta, çok yıldızlı bir otelin tercih edilmesinin bir nedeni, çok yıldızlı otellerde yöneticilerin bu eğiliminin daha fazla olacağına müşterilerin de inanması olabilir.)

Bir de, az yıldızlı otellerde çaba gösterilse bile bu özelliklerin çok yıldızlı oteldeki kadar iyi durumda olmasının “reel” manada “mümkün” olup olmayacağı meselesi vardır.

Bu kısımda bu hususu –özellikle yiyecek hizmetleri açısından- ele alacağız.

Personel ilgi ve nezaketinin üç yıldızlı otelde de çok yıldızlı oteldeki kadar mümkün olması teorik olarak mümkün gibi görünmektedir. Temizlik-hijyen konusunun ise çok yıldızlı otelde daha iyi olabileceği (az yıldızlı otelde bunu sınırlayan bazı sebeplerin olabileceği) belki düşünülebilir. Çünkü temizliğin müşteri başına düşen bir maliyeti vardır. Daha fazla temizlik, müşteri başına daha fazla maliyet demektir. Birim kâr, “oda fiyatı eksi birim maliyet” olduğundan az yıldızlı otel yöneticilerinin temizlik malzemelerini daha cimrice kullanıyor olmaları mümkündür (çalışmamızın “yönetici görüşmesi” kısmında araştırılacak konulardan birisi de budur). Çünkü az yıldızlı otelde oda fiyatı da daha azdır. Mamafih beş yıldızlı otel ile çok yıldızlı otel arasında böyle bir farklılık bulunduğu için çok emin olunamaz. Her şeyden önce oda fiyatı ne olursa olsun birim maliyet daha düşük olacakken, daha yüksek olmasına niçin izin verilsin? diye sorulabilir. Bunun yanı sıra temizlik az bir çaba ile elde edilebilen bir olguysa “temizliğin” derecelendirilmesi açıkça gözlenebilen bir şey olmayabilir. (Üç yıldızlı otelde yerlerin temiz olması için üç kere paspas yapmak yeterliyse, beş yıldızlı otelde 10 defa paspas yapmak da bir farklılık yaratmayabilir.)

Kısacası, az yıldızlı bir otelin de çok yıldızlı bir otel kadar temiz olması zor gibi görünmemektedir.

Yiyecek hizmetleri konusunda ise durum biraz farklıdır.

Az yıldızlı otellerde yiyeceklerin “daha az lezzetli olması için bir sebep var mıdır?; çok yıldızlı otelde daha yüksek maaşlı aşçıların çalışması bunun için bir sebep midir? Bunu bilemiyoruz (Aslında kişisel tecrübelerimiz lezzetin yıldız sayısıyla her zaman orantılı olmayabileceğini gösteriyor. Fakat genelleme yapmak için ciddi araştırmalara ihtiyaç vardır). Fakat bildiğimiz, çok yıldızlı otelde ana yiyecek çeşidi sayısının –dolayısıyla seçme şansının- daha fazla oluşudur.

Yiyeceklerin lezzeti konusu bir yana, bir otelde bulunan “yiyecek çeşidi sayısı”ni yiyecek hizmetinin ne kadar iyi durumda olduğunu değerlendirmede kullanılabilir “reel” (yani subjektif olmayan) bir kriter olarak görmek –kanımızca- mümkündür.

Elbette ki bu kriterin önemi, seçme şansının çok fazla olmasını müşterilerin ne kadar önemseyişiyle sınırlıdır. Fakat biz burada müşteri görüşlerini (değerlendirmenin subjektif yönünü) bir yana bırakıp “reel” anlamda bir değerlendirme yapalım. Yiyecek çeşidi sayısının çok olmasının, “yiyecek hizmetinin daha iyi durumda olması” ile özdeş olduğunu -bir an için- kabul edelim. Az yıldızlı bir otelde yiyecek çeşidi sayısının çok yıldızlı oteldeki kadar fazla olmadığı bir vakiadır. Az yıldızlı otel müşterisi yiyecek çeşidi sayısının çok olmasını önemsemiyor olabilir; az yıldızlı otele müşteri olmasının sebeplerinden biri de bu olabilir. Az yıldızlı otel işletmecileri de bu olguyu dikkate alarak, gereksiz maliyetten kaçınmak için çeşit sayısını sınırlandırmış olabilirler. Fakat dikkat edilirse bu yine de müşteri görüşleriyle ilgili bir şeydir. Acaba az yıldızlı otellerin, müşterilerine yiyecek çeşidi açısından çok seçenek sunmalarını engelleyen reel sebepler de bulunmakta mıdır?

Bu tip sebepler mevcuttur. Aşağıdaki kısımlarda bunu açıklamaya çalışacağız. Bu bağlamda öncelikle ele almamız gereken konu, “otellerin yıldız sayıları ile oda sayıları arasındaki ilişki” konusudur.

#### **2.2.2.4.1. Otellerin Yıldız Sayıları ile Oda Sayıları Arasındaki Doğru Yönlü İlişki**

Otellerde büyüklük genellikle yatak sayısı (ya da oda sayısı) ile ölçülmektedir (Gürbüz, 1992, s. 44).

Aşağıdaki çizelge 4’de her cins otelin ülkedeki toplam oda sayıları ve toplam tesis sayıları gösterilmiştir. Toplam oda sayısının toplam tesis sayısına bölünmesiyle elde edilen ortalama oda sayıları (yani ortalama otel büyüklüğü de yine çizelgede) görülmektedir.

**Çizelge 4: Türkiye’de İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı ve Ortalama Ölçekleri**

Cinsi	Tesis Sayısı	Toplam Yatak Sayısı	Ortalama Tesis Ölçeği
Tatil köyü (1.sınıf)	68	58.415	859
<b>Beş Yıldızlı Otel</b>	633	436.075	689
<b>Dört Yıldızlı Otel</b>	810	232.463	287
<b>Üç Yıldızlı Otel</b>	1045	118.996	114
<b>İki Yıldızlı Otel</b>	401	27.682	69
<b>Bir Yıldızlı Otel</b>	52	2.795	54
Pansiyon	108	2717	25

Kaynak: TC Kültür Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Turizm İstatistikleri 2018 S.15, Erişim Tarihi : 13.05.2019 <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/62462,2018turizmgenelistatistiklerpdf.pdf?0>

Görüldüğü gibi, otellerin yıldız sayıları ile oda sayıları arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Genellikle yıldız arttıkça oda sayısı da artmaktadır. Denilebilir ki, gözlemlenen bu ilişki, halk arasında “lüks otel” ile “büyük otel” kavramlarının birbirleriyle eş anlamlı kullanılmasına sebep olmuştur. Oysa “büyük olma”, niteliksel değil niceliksel bir kavramdır. Eğer daha lüks oteller daha büyük oluyorsa, (ya da daha büyük oteller daha lüks oluyorsa) bu, ayrıca sebepleri araştırılması gerekli olan bir husustur. Bu sebepler üzerinde biraz durmamızda yarar vardır. Önce lüks otellerin niçin küçük olmadıkları (ya da “olamadıkları”) üzerine literatürdeki saptamaları inceleyelim.

Bunu açıklamamıza yardımcı olan kavram “ölçek ekonomisi”dir. Ölçek ekonomisi daha büyük işletmelerde birim maliyetin daha düşük olması anlamına gelmektedir. Bunun muhtelif sebepleri bulunmaktadır (Gürbüz, 1992, s. 49-57). Bu sebepler üzerinde durmayacağız. Buna göre, oda sayısı daha çok olan bir otelde birim maliyet (müşteri başına düşen maliyet), oda sayısı daha az olan bir oteldeki birim maliyete göre daha düşüktür (elbette her iki otelinde tam dolulukla, ya da aynı doluluk oranıyla çalıştıkları varsayımı altında...). Oda sayısı arttıkça, bu maliyet giderek azalmaktadır.

Otel yapımı üzerine uzmanlaşmış bazı mimarların bulgularından elde edilen ipuçlarına göre, bir otelde lüks derecesi ne kadar fazlaysa (ki bu, yıldız sayısı ile orantılıdır) oda sayısı arttıkça birim maliyet çok hızlı bir şekilde artmaktadır (Jones, 1988, s. 106). Bu demektir ki, oda sayısı az olan bir lüks oteldeki birim maliyet ile oda sayısı çok olan bir lüks oteldeki birim maliyet arasında çok büyük bir uçurum bulunmaktadır. Bu durumda oda sayısı az olan lüks otel, oda sayısı çok olan lüks otel karşısında pazarda kolay kolay (istisnalar dışında) tutunamaz. Çünkü fiyat birim maliyetin üzerinde olmak zorundadır. Birim maliyeti çok yüksek olan otel, fiyatını da bu gerekçeyle “astronomik” düzeyde belirlemeye çalışabilir. Fakat müşteriler işletme maliyetleriyle hiç ilgilenmezler ve aynı cins ürün için piyasada daha makul fiyat seçenekleri varken, astronomik fiyatlar ödemeye razı olmazlar. Kısacası yüksek yıldızlı bir otelin, az oda sayısı ile pazarda yaşayabilmesi oldukça güçtür.

Ölçek ekonomisi olgusu, yıldız sayısı az olan (pek lüks olmayan) otellerde de söz konusudur. Fakat oda sayısı arttıkça birim maliyetlerdeki azalış, lüks oteldeki kadar hızlı değildir. Bu nedenledir ki bu cins otellerin küçük ölçekli olanları da pazarda yaşam şansı bulabilmektedirler (Tunçsiper ve İlban, 2006, s. 229-230) (Bu arada, aynı oda sayısı için birim maliyetin lüks otellerde genellikle daha fazla olduğunu belirtmemize de –herhalde- gerek bulunmamaktadır).

Bu arada akla şu gelmektedir: Yıldız sayısı az olan otelde oda sayısı arttıkça birim maliyetlerdeki azalış daha yavaş olabilir. Ama mademki, bu “ölçek ekonomisi” denilen şey neticede her cins otel için söz konusudur, yani mademki büyüklük bu kadar iyi bir şeydir niçin yıldız sayısı az olan oteller de büyük ölçekli olmaya, lüks oteller kadar eğilimli olmuyorlar?

Otellerin büyüklüğü, yöredeki imar kuralları ya da oteli dolduramamak gibi bir takım başka faktörlerle de sınırlanabilir (ölçek ekonomisinin gerçekleşmesi, her oda sayısında doluluğun tam olduğu varsayımına dayanır). Bu sadece, lüks olmayan oteller için değil, lüks oteller için de söz konusudur. Fakat lüks oteller bir mekânda bu tip sınırlamaların varlığı halinde –deyim yerindeyse- o mekânda kurulmaktan da hemen vazgeçerler. Çünkü az oda sayısı ile yaşayabilmeleri –yukarıda belirtilen sebeplerle- imkânsızdır (Muhtemelen bu sınırlamaların etkili olmadığı başka kuruluş mekânlarını seçerler). Lüks olmayan otellerin ise bu sınırlamaları dikkate alarak daha küçük ölçekli kurulabilme konusundaki esneklikleri –yine yukarıda belirttiğimiz sebeplerle- daha fazladır.



Bütün bunların yanı sıra az yıldızlı otellerin “büyük olma” konusunda bir isteksizlikleri söz konusu olabilir. Bu husus “psikolojik taşıma kapasitesi” kavramıyla ilgilidir (Seçilmiş ve Kılıç, 2018, s. 509). Şöyle ki, bir ortamın kalabalık oluşu, o ortamın çekiciliğini azaltır. “Kalabalık algısı eşiği” her ortamda aynı değildir (Schreyer ve Roggenbuck, 1978). Mesela insan dolu bir piknik yerindeki insan sayısı “kalabalık” olarak algılanabilir ve her bir birey diğerlerinin varlığından rahatsız olabilir. Fakat aynı insan sayısı bir stadyum için “kalabalık” olarak değerlendirilmez.

Açıktır ki, küçük bir oteldeki insan sayısı, büyük bir oteldeki insan sayısından azdır. Bir görüşe göre, lüks derecesi fazla olan bir otel daha büyük olma imkânına da sahiptir. Şu açıdan ki, müşteriler lüks otelde -oda sayısı fazla ve bütün odalar dolu olmasına rağmen- oteldeki insan sayısını “kalabalık” olarak algılamayabilir. Yani lüks oteller için “kalabalığın psikolojik eşiği” daha yüksektir. Oda ve yiyecek hizmeti dışında çok fazla bir özelliği olmayan bir otelde ise aynı insan sayısı “kalabalık” olarak değerlendirilebilir. Bu ise, otelin müşteriler açısından çekiciliğini -bir anlamda- kaybetmesi demektir (Kılınç, 2005, s. 44). Bu nedenledir ki, lüks derecesi fazla olmayan otellerin, çekiciliklerinin daha da düşürmemek için büyük ölçekli olmaya çalışmadıkları düşünülmektedir (Gürbüz, 1998, s. 115-118).

Yazdığımız bu kısmın çalışmamız açısından önem taşıyan “ardışık” saptamaları şunlardır:

- a) Yıldız sayısı daha düşük olan otelerde genellikle daha az oda vardır.
- b) Bu nedenle, yıldız sayısı daha az olan otelerde daha az müşteri vardır.
- c) Yine aynı nedenle, yıldız sayısı daha az olan otellerin restoranından istifade eden kişi sayısı da daha azdır.

Bu sebepler içerisinde konumuz açısından önemli olan saptama, (c) şikkında belirtilen saptamadır.

Kişi sayısının azlığı yiyecek çeşidi sayısının fazla olamamasını açıklayan bir faktördür. Yiyecek çeşidi sayısını artırmak ancak, kişi (müşteri) sayısının artması ile birlikte mümkün olmaktadır (Bunun sebebi üzerinde aşağıdaki kısımda duracağız). Kişi sayısının artması oda sayısının artması, oda sayısının artması ise, yıldız sayısının da artması demektir (Bunun sebeplerini yukarıda açıkladık). Dikkat edilirse bu ifadelerle -deyim yerindeyse- nicelikten niteliğe doğru bir geçiş yapmış olmaktadır.

Bundan çıkan sonuç, yıldız sayısı az olan otellerde, restorandaki çeşit sayısını artırmanın kolayca mümkün olmadığıdır.

Kişi sayısının azlığının yiyecek çeşidi sayısının artırılmasına niçin engel olduğu, çokluğunun ise bunu niçin kolaylaştırdığı “binom olasılık dağılımı” modeli yardımıyla açıklanabilmektedir. Aşağıda bunun üzerinde duracağız.

#### **2.2.2.4.2. Matematiksel Olasılık Modeli: Binom Modeli**

Bir restoranda yiyeceklerin günlük ihtiyaçtan “makul ölçüde” daha fazla üretilmesi genel bir vakıadır. Restoranda belirli sayıda yiyecek çeşidi vardır. Her müşterinin sadece tek bir çeşit ana yiyecek seçtiğini varsayalım. Müşteri sayısı veri iken, eğer müşteriler –tercih yönünden- bu çeşitlere eşit dağılacaksa (biz böyle bir durumda her bir yiyeceğin ısmarlanma sayısına “beklenen değer” adını verelim) günlük ihtiyaçtan daha fazla üretime gerek yoktur. Fakat eşit dağılım garanti edilemez. Mesela yiyeceklerin lezzetleri de eşit olmasına rağmen herhangi bir çeşit yiyecek öteki yiyeceklerden “tesadüfen” daha fazla ısmarlanabilir. Müşteri sayısı veri iken bir yiyeceğin fazla sayıda ısmarlanması, diğerlerinin daha az sayıda ısmarlanması demektir.

Fakat bu fazla sayıda ısmarlanacak olan yiyeceğin hangisi olacağı önceden bilinmediğinden her bir yiyecekten ihtiyaçtan daha fazla sayıda üretilir. Bu fazla üretime “emniyet stoku” adı verilebilir. Emniyet stoku, tüketilmeyen yiyecek miktarını temsil etmektedir. “Çünkü pişirilmiş yiyecek, bozulabilir bir maddedir. “Gerekli” emniyet stoku ne kadar büyükse birim maliyet (müşteri başına düşen ortalama yiyecek maliyeti) o kadar yüksektir.

Bu olgular literatürde bir çalışmaya konu olmuştur (Gürbüz, 2000). Her yiyeceğin tam da beklenen değer kadar ısmarlanmayacağı muhakkaktır. Yani emniyet stoku üretimine ihtiyaç olacağı muhakkaktır. Söz konusu çalışmaya göre, gerekli emniyet stokunun “yeterli” miktarını belirleyen, herhangi bir yiyeceğin ısmarlanma sayısının “beklenen değer”den ne kadar sapacağı, yüzde kaç olasılıkla mümkün olduğudur. Konu, bir binom olasılık problemi haline dönüştürülerek, “binom dağılımının standart sapması” kavramı yardımıyla bu olasılık hesaplanabilmektedir.

Bu olasılık (ısmarlama sayısının beklenen değerden belirli bir düzeyden daha fazla sapma olasılığı) yüksek olduğunda, emniyet stokunun “yeterli” sayılabilecek miktarı da daha fazladır ve dolayısıyla birim maliyet de daha yüksektir. Söz konusu çalışmada bu olasılığın çeşit sayısının artmasıyla birlikte yükseldiği ortaya konulmuştur.

Söz konusu çalışmadaki (Gürbüz, 2000) model şöyledir:

Herhangi bir A yiyeceğini ele alalım.

- n → Müşteri Sayısıdır (Her müşterinin sadece bir çeşit yiyecek ısmarlayacağı varsayılmaktadır.)
- p → Herhangi bir müşterinin bu A yiyeceğinin ısmarlama olasılığıdır. Bu olasılık çeşit sayısının tersidir. Örneğin 20 çeşit yiyecek varsa  $p=1/20$ 'dir
- q → Herhangi bir müşterinin bu A yiyeceğini ısmarlamaması olasılığıdır. Doğal olarak  $q=1-p$  dir ve  $p+q$  toplamı 1'e eşittir.

Buna göre “a”, herhangi bir A yiyeceğinin “beklenen” ısmarlanma sayısı olmak üzere, beklenen değer:

$$a=n.p \text{ dir}$$

Bu aynı zamanda binom olasılık dağılımının ortalamasıdır.  $\sqrt{n.p.q}$  İfadesi ise binom olasılık dağılımının standart sapmasıdır. Bu standart sapmanın beklenen değere oranı (D) “değişim katsayısı” adını almaktadır. Değişim katsayısının büyük olması –ya da büyümesi- A yiyeceğinin beklenenden çok farklı sayıda ısmarlanması olasılığının küçük olmadığını ifade eder (ki, bu aynı zamanda “yeterli” sayılabilecek emniyet stokunun da küçük bir miktar olmayacağını ve böylece müşteri başına yiyecek maliyetinin artacağını ifade eder).

Değişim katsayısı,

$$D = \frac{\sqrt{n.p.q}}{n.p} \text{ dir.}$$

Çeşit sayısı arttığında p nin ve q nun değerleri değişir. p küçülürken q büyür. p nin yeni değeri  $P_1=p-r$  ise, q nun yeni değeri  $q_1=q+r$  dir. Yeni değişim katsayısını bulunmak için de formülde p yerine  $(p-r)$ , q yerine de  $(p+r)$  yazılır. Böylece yeni değişim katsayısı,

$$D_2 = \frac{\sqrt{n.(p-r)(q+r)}}{n.(p-r)} \text{ olmaktadır.}$$

$D_2$  nin  $D$  den büyük olduğu cebirsel olarak ispat edilebilir. Bu demektir ki, müşteri sayısı veri iken çeşit sayısı arttırılınca, herhangi bir  $A$  yiyeceğinin ısmarlanma sayısının beklenenden çok farklı olma olasılığı da büyümekte ve “yeterli sayılabilecek emniyet stoku”nun düzeyi de büyümektedir.

Söz konusu çalışmanın sonucunun ne demek olduğunu daha kabaca ve basit olarak teorik bir örnek yardımıyla izah edelim.

Örneğin bir restoranda 80 müşteri ve 10 çeşit yiyecek varsa, her bir yiyeceğin 8 defa ısmarlanması “beklenir”. Restoran yöneticisi her yiyeceği 6 adet fazla (14 adet) üretmenin, (çeşit başına 6 adetten toplamda  $6*10=60$  adet), yeterli olduğunu düşünsün (ve hakikaten de bu miktarın yeterli olduğunu varsayalım). Burada yiyecek çeşidi başına düşen emniyet stoku, beklenen değeri  $6/8=0,75$  fazlasıdır. Yani her bir yiyeceği beklenen değerinin 0,75’i kadar fazla üretmek yeterlidir.

Çeşit sayısı -sözgelimi- 20’ye çıkarsa, müşterilerin sayısı artmadığından, her bir yiyecek için beklenen ısmarlanma sayısı artık 8 değil 4 olur.

Beklenen değer yarıya inmiştir. Eğer beklenen değer yarıya indi diye “yeterli” yiyecek emniyet stoku da yarıya inseydi (6 iken 3 olsaydı), toplamda üretilmesi gereken emniyet stoku miktarı yine  $3*20=60$  adet olurdu ve emniyet stoku miktarı açısından bir şey değişmiş olmazdı. Fakat “yeterli” sayılacak emniyet stoku biraz azalmakla birlikte yarıya da inmemektedir (yiyecek çeşidi başına beklenen değer  $3/4=0,75$  fazlası kadar değil, bundan biraz daha fazla olmaktadır).

Söz konusu binom modelinin öz olarak ortaya koyduğu mesele budur.

Söz konusu çalışmada müşteri sayısının düşmesi söz konusu edilmemiş, müşteri sayısı veri iken yiyecek çeşidi sayısının değişmesi incelenmiştir. Fakat denilebilir ki, çeşit sayısının fazlalığı ya da azlığı müşteri sayısına nazardır. Sözgelimi müşteri sayısı veri iken çeşit sayısının azalması değişim katsayısını azaltıyorsa, değişim katsayısının azalması için çeşit sayısının azalması yerine, müşteri sayısının artması da aynı işlevi görür (bu husus yine aynı yazarın “yayınlanmamış bir çalışmasında ispat edilmiştir).

Şimdi artık asıl meseleye gelebiliriz. Bir restoran düşünelim. Bu restoran belli bir müşteri sayısına ve belli bir yiyecek çeşidi sayısına sahip olsun. Her bir yiyeceğin beklenenden en fazla 5 adet farklı sayıda ısmarlanması olasılığı %97 olsun. Yani 5 ten

fazla sayıda (6 adet, 10 adet ya da 80 adet fazla gibi) ısmarlanmasının toplam olasılığı %3'ten ibarettir. Varsayalım ki, bu hesaplama sonucu bulunan mevcut değişim katsayısı (ki, ne demek olduğunu yukarıda açıkladık) restorancı açısından “kabul edilebilir” bir değişim katsayısı olsun ( Binom olasılık dağılımından habersiz olan restorancı oturup değişim katsayısını ölçmez. Fakat değişim katsayısının “kabul edilebilir” oluşu, yeterli sayılabilecek emniyet stokunun toplamdaki miktarının da “kabul edilebilir” olmasıyla özdeştir. Restorancı en azından bunu “kendince” subjektif olarak deneyimleriyle belirleyebilir). Değişim katsayısı büyüdüğünde, “yeterli sayılabilecek emniyet stoku”nun toplamdaki miktarı da büyür. Bu restorancı çeşit sayısını artırmak istediği takdirde, değişim katsayısı bu yiyecek için “kabul edilebilir” olmaktan çıkacaktır. Çeşit sayısı artırılmışken değişim katsayısının eski kabul edilebilir düzeyine geri düşebilmesi için, müşteri sayısının da artması gerekmektedir.

Bu olgu, az yıldızlı otel restoranlarında niçin daha az sayıda yiyecek çeşidinin bulunduğunu -kanımızca- iyi bir şekilde açıklamaktadır. Az yıldızlı otel, daha az sayıda oda demektir. Az sayıda oda ise, az sayıda müşteri demektir. Ve önceki kısımda açıkladık ki, otellerin yıldız sayılarıyla, oda sayıları arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Kısacası çok yıldızlı otelde çok çeşit ve çok müşteri, az yıldızlı otellerde az çeşit ve az müşteri bulunur. Her iki tip otelde de birim başına (müşteri başına) düşen yiyecek maliyeti aynı olabilir. Çok yıldızlı otelde daha fazla çeşit bulunması, çok yıldızlı otel açısından birim maliyeti yükseltecek bir faktördür. Fakat çok yıldızlı otelde müşteri sayısının da daha çok oluşu bunu önlemektedir. Az yıldızlı otel ise bu avantaja sahip olmadığından, restorandaki çeşit sayısının artması halinde birim başına yiyecek maliyetinin aşırı bir şekilde yükselmesini önleyemeyecektir.

Kısacası az yıldızlı bir otelde restoranda çok fazla çeşidin bulunması kolay kolay mümkün olmaz.

Yiyecek hizmeti konaklama işletmelerinin temel özelliklerinden biri ise, yukarıdaki açıklamalar bu temel özelliğin çok yıldızlı otellerde “daha iyi durumda” olabileceğini, az yıldızlı otellerde ise, çok yıldızlılardaki kadar iyi durumda bulunmasının zayıf bir olasılık olduğunu ifade etmektedir. Fakat elbette ki, yiyecek çeşidi sayısının ne kadar geniş olduğunu bir “kriter” olarak kabul etmek koşuluyla... Son karar, her hâlükârda müşterinindir. Eğer bir kısım müşteri tipleri, çeşit sayısının

çok geniş olmasını hiç önemsemiyorsa onlar az yıldızlı otel ile çok yıldızlı oteli bu açıdan “farksız” görebilirler ve muhtemelen bunlar –fiyatının da daha az olmasına da bağlı olarak- az yıldızlı otelin müşterisi olabilirler.

#### **2.2.2.5. Farklı Yıldız Sayısına Sahip Otellerde Müşterilerin Şikâyet Konularının İncelenmesi**

Hizmet üreten tüm işletmeler kusurlu hizmet sunma riski ile karşı karşıyadır. Hizmetin heterojenliği, depolanamaz ve soyut oluşu, üretim ve tüketiminin eş zamanlı oluşu, standartlaştırılmasının zorluğu gibi özellikleri, bunun sıfır hata ile üretilmesini neredeyse imkânsızlaştırmaktadır. Hizmetin sunulmasında hataların oluşması müşterilerine yüksek kalitede hizmet sunmayı hedefleyen tüm hizmet işletmeleri için olası bir durumdur.

Hizmet performansının müşteri beklentilerinin altında olması durumunda ortaya çıkan durum “hizmet hatası” olarak tanımlanmaktadır (Hess, Ganesan, ve Klein, 2003). Hizmet hatası, müşterinin, hizmeti firma tarafından önceden planlanan şekliyle ya da kendi beklentileri doğrultusunda alamadığı zaman ortaya çıkan tatminsizliği sonucunda algılanır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, s. 42). Hizmet hatası, hizmet firmasından kaynaklanan ve müşteri beklentilerini karşılamayı engelleyecek her türlü eylemi içermektedir (Türkoğlu, 2007, s. 4).

Hatanın giderilmesi ya da giderilmemesi müşterinin hizmete ilişkin değerlendirmesini olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Satın alma ya da tüketim öncesi beklentilerin karşılanmaması nedeniyle işletmeye karşı hayal kırıklığı yaşayan müşteri, yaşadığı bu duygusal sürecin ardından, hatayı bilişsel olarak değerlendirecek ve hata karşısında nasıl davranacağına karar verecektir (Yüksel ve Kılınç, 2003, s. 23). Önceki çalışmalar hata karşısında olası müşteri davranışlarını; gelecekte aynı işletmeden ürün veya hizmet satın almama, tatminsizliğini işletmeyle, yakınlarıyla, tüketici grupları gibi yasal kuruluşlarla paylaşma olarak özetlemiştir (Kitapçı, 2009, s. 201; Kozak M. , 2007, s. 147; Karatepe, 2006, s. 80-82).

Müşterilerin üründen bekledikleri performans ile gerçekleşen performans arasındaki farktan doğan tatminsizliklerinin “hizmet hatası” olarak tanımlandığını belirtmiştik. “Şikâyet” ise bu tatminsizliğin beyan edilmesidir (İbragimova, 2016, s.

3). Tüketicinin olumsuz geribildirimini olarak tanımlanan şikâyet, sorunu bulunan müşterilerin bir tepki davranışı olarak nitelendirilmektedir (Kozak M. , 2007, s. 140).

Şikâyet, müşterilerin bir ürün veya hizmeti satın aldıktan sonra yaşadığı hoşnutsuzluğa verdiği tepkidir. TDK, şikâyet kelimesini, “hoşnutsuzluk belirten söz, yazı, sızlanma, sızıntı” olarak tanımlamaktadır. ISO 10002:2018’e göre ise “şikâyet, bir kuruluşa ait ürünleri değerlendirme işleminin sonucunda, açık veya üstü örtülü bir yanıt ya da çözüm beklenen memnuniyetsizlik ifadesi” olarak tanımlanmaktadır (ISO, 2019). Bu nedenle işletmenin performans veya tavrının müşterinin beklentilerini karşılamadığına yönelik tüm ifadeler şikâyet olarak tanımlanmalıdır (Olçay ve Sürme, 2014, s. 838).

Day, müşterinin öncelikle beklentileri ile gerçek durum arasındaki olumsuz uyumsuzluğundan memnuniyetsizliğin ortaya çıktığını ve bu durumun şikâyet davranışı için sadece başlatıcı bir olay olup, daha sonra kişisel ve durumsal faktörlerin daha etkili rol oynadığını belirtmiştir (Day, 1984, s. 497).

Genel olarak, tüketiciler için ürün satın alma veya hizmetten faydalanma sonrası yaşanan tatminsizlik, şikâyet davranışının başlangıç noktasıdır. Ancak bunun dışında şikâyet davranışıyla bağlantılı olan tüketicinin demografik, psikolojik, sosyolojik ve kültürel özellikleri bulunmaktadır (İbragimova, 2016, s. 2).

Turizm ekonomik bir aktivite olarak görülmekten çok kişisel deneyim olarak ele alındığı için müşterinin otel işletmesine yönelik satın alma öncesi ve sonrasına ilişkin kişisel değerlendirmeleri önemli olmaktadır. Müşterilerin satın alma öncesine ilişkin his, biliş ve davranışı beklentiyi oluşturmaktadır (Kılıç ve Ok, 2012, s. 4191). Önceki araştırmalar, müşterilerin beklenti düzeylerinin, verilen hizmetten tatmin olma seviyelerini etkileyeceğini göstermektedir (Emir, 2007, s. 192-202). Bu nedenle “beklenti” konusunu çalışmamızın dördüncü bölümünde ele aldık. Bu kısımda ise üç ve beş yıldızlı otellerde şikâyet konularının neler olduğu konusuna değineceğiz. Bu nedenle öncesinde okuyucuya şikâyet konusuna ilişkin bir ön bilgi vermeyi uygun gördük.

İşletmelerin büyüklük olarak analizi yapıldığında genel olarak, ekonomik yapıları, faaliyet alanları, sermaye mülkiyetleri, hukuki şekilleri esas alınarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Mucuk, 2003: 39–40). Konaklama işletmelerinin ölçek büyüklükleri ise sahip oldukları yatak sayısı ile değerlendirilmektedir (Gürbüz, 1992,

s. 44). Türkiye’de otellerin sınıflandırılmasında kullanılan ölçütlerden birisi oda sayıdır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018). Bu açıdan değerlendirildiğinde büyük ölçekli konaklama işletmelerinde -beş yıldızlı oteller- (ki, oteller yıldız sayıları ile oda sayıları arasındaki doğru yönlü ilişkiye önceki kısımda dikkat çekmiştik) müşteri şikâyet yönetimi uygulamaları önemliyken, küçük ölçekli konaklama işletmeleri –üç yıldızlı oteller- ise doğası gereği bunu zaten informal olarak yapsa da bu konuda çoğu zaman profesyonel olmamaktadırlar (Yıldırım, Bucak ve Aksu, 2015, s. 82).

Üç yıldızlı otel işletmelerinin organizasyon yapıları incelendiğinde genellikle müşteri şikâyetlerinin alınması ve çözüme kavuşturulması ile ilgilenen bir bölüm olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak üç yıldızlı otel işletmelerinde, müşteri şikâyetlerinin zamanında karşılanması konusunda tüm personelin duyarlı olduğu düşünülmektedir (Yıldırım, Bucak ve Aksu, 2015, s. 91). Bu durum küçük işletmelerde müşterilerle kurulan ilişkinin büyük işletmelerdeki gibi resmi olmaması ile açıklanmaktadır.

Yıldız sayısı az otellerin de en az beş yıldızlı oteller kadar bilinçli oldukları ve bu amaçla müşterilerinin sesine kulak verdikleri, şikâyet yönetiminde büyük işletmelerin süreçlerini, kurallarını kullanmamakla birlikte, bu konu üzerinde önemle durdukları belirlenmiştir (Aksatan ve Aktaş, 2012, s. 245). Bu tür tesislerde şikâyet davranışı ile ya hizmet hatasını gerçekleştiren görevli ya da bölüm yöneticisi ilgilenmektedir. Bu konu ile ilgilenen özel bir bölümün olmayışı, şikâyetlerin kayıt altına alınmadan hatanın düzeltilmesine veya müşterinin tatmin olmadan işletmeden ayrılmasına neden olmaktadır. Ayrıca üç yıldızlı otellerde konuk, karşılaştığı hata ile otele ödediği parayı kıyaslayarak yapacağı şikâyetin buna değer olup olmayacağı muhasebesini de yapabilmektedir. Literatürde üç yıldızlı otel müşterilerinin şikâyet davranışlarına ilişkin yeterince çalışma yapılmamış olması yukarıda sayılan nedenlere bağlı olabilir (Emir, Kılıç ve Pelit, 2010, s. 295). Bu düzeydeki işletmelerde şikâyet biriminin bulunmaması ve şikâyetin hizmeti üreten birime yapılması, konunun şikâyet davranışını işletmeye bildirmemesine neden olabilmektedir.

Üç yıldızlı otellerde “formal” şikâyet kayıtlarının genellikle bulunmaması beş yıldızlı otellerdeki şikâyet konuları ile üç yıldızlı otellerdeki şikâyet konularının neler olduğunun sağlıklı karşılaştırmasını önlemektedir. Bunun yerine, üç yıldızlı otellerde beklenti-algı uyumsuzluğu “şikâyet”in bir çeşit temsilcisi gibi kabul edilebilir. Bu bağlamda yapılan bazı sınırlı çalışmalarda, üç yıldızlı otellerde beklenti algı uyumu konusunda “olumsuz” tarzdaki deneyimlerin ”temel özellikler” olarak adlandırdığımız



temizlik, yiyecek hizmeti, personel ilgi ve nezaketi konularında odaklandığını göstermektedir. Çamaşırhane ve kuru temizleme hizmetleri, yiyecek menülerinin vejetaryen ve diyet ürünleri içermesi gibi, “temel özellikler”in dışına taşan hususlarda ise algının beklentinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum üç yıldızlı otel müşterilerinin memnuniyetsizliğinin özellikle temel özellikler noktasında “olabileceğini” göstermektedir (Emir, Kılıç ve Pelit, 2010, s. 302).

Beş yıldızlı otellerin şikâyetleri kontrol etmek adına kurdukları teknolojik ağlar ve bünyelerindeki müşteri ilişkileri bölümleri, şikâyetlerin daha gerçekçi olarak kontrol edilmesine imkân vermektedir (Yılmaz, 2014, s. 133). Oysa üç yıldızlı otellerde şikâyet ile ilgili kayıtlar –yukarıda da belirtildiği gibi- genellikle eksiktir. Üç yıldızlı otellerde oluşan hizmet hatalarının görevli personel tarafından hızlı bir şekilde telafi edilebilmesi olgusu da (Yıldırım, Bucak ve Aksu, 2015, s. 91) şikâyetin resmen dile getirilip kayıt altına alınmasında etken olabilir. Literatürde, farklı yıldız sayısına sahip otellerin şikâyet konularının farklılaşıp farklılaşmadığı konusu üzerine doğrudan doğruya yapılmış bir çalışmaya rastlanılmaması da buna bağlı olabilir.

Bazı araştırmalar, memnun olmayan müşterilerin şikâyet davranışı sergilemek yerine sessiz kalabileceğini göstermektedir (Özdal, 2016, s. 20). Gerek bu nedenlerle, gerekse yukarıda belirtilen diğer nedenlerle şikâyet sayısının az olduğu otel “iyidir” şikâyet sayısının çok olduğu otel “kötüdür” şeklinde bir genelleme yapılması çok doğru olmaz. Bir başka nokta ise müşterilerin farklı sınıflardaki otellerde karşılaştığı her servis hatasını bildirme eğilimidir. Çünkü şikâyet davranışı geliştirme ve bildiriminde müşterilerin beklentileri ödedikleri para, kişilik özellikleri gibi faktörler önemli birer faktördür (Arpacı ve Toyman, 2015, s. 56).

Üç yıldızlı otellerin ve şikâyetleri kayıt altına almaya daha fazla eğilimli olan beş yıldızlı otellerin şikâyet konuları, acaba nelerden oluşmaktadır?

Beş yıldızlı otellerdeki şikâyet konularının neler olduğuna dair literatür incelendiğinde görülmektedir ki, “çalışan sayısının yetersizliği ve personelin iletişim problemi” ve “temizlik ve hijyenin yetersizliği” konuları ön plana çıkmaktadır (Kılıç ve Ok, 2012, s. 4194). Otellerde yer alan şikâyet konularının değerlendirildiği bir diğer çalışmada yine “%19,5 ile personel hakkındaki” şikâyetler ilk sırada yer almıştır. Termal otellerle ilgili olarak, bir internet sitesinde yer alan şikâyetler incelenmiş ve şikâyetlerin yaklaşık “%18’inin personel davranışından” kaynaklandığı belirtilmiştir

(Aylan, Arpacı ve Celiloğlu, 2016, s. 59). Üç farklı internet sitesinde yer alan Şikâyetleri inceleyerek yapılan bir diğer çalışmada ise en fazla Şikâyet edilen konu “yiyecek içecek” ile ilgili olmuştur (ulha, Hacıoğlu ve Kurt, 2009, s. 4). Konaklama işletmelerinden hizmet alan müşterilerin en çok Şikâyet ettiği konuların,” personel davranışı, kalite - lezzet, oda temizliği, restoran temizliği ve hijyeni, oda konforu”, olarak belirlendiği görölmektedir (Yılmaz, 2014, s. 141).

Göröldüğü gibi, -ilginçtir ki- beş yıldızlı otellerde Şikâyet konuları da “temel özellikler” adını verdiğimiz unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Önceki kısımlarda değindiğimiz “ihtiyaç hiyerarşisi” yaklaşımından yararlanarak, “bir otel ilave imkânlar sunuyorsa -herhalde- temel özellikler halledilmiş olsa gerektir” şeklinde özetlenecek olan düşünceyi hatırlayalım. Bu veriler ise, söz konusu düşünceyi desteklememektedir. Beş yıldızlı otelde temel özelliklerin büyük ölçüde halledilmiş olması, Şikâyetlerin ise olsa olsa ilave hizmetler ve imkânlar konusunda ortaya çıkabilmesi -doğal olarak- beklenirken, durum hiçte öyle görünmemektedir.

Fakat bu verilerin bile “ihtiyaç hiyerarşisi” yaklaşımını çürüttüğünden veya temel özelliklerin beş yıldızlı otellerde de daha iyi durumda olmadığını gösterdiğinden çok emin olunamaz. Çünkü bazı yazarların da (Özdal, 2016, s. 54) belirttiği gibi, beş yıldızlı otel müşterileri daha eğitilmiş, daha karmaşık ve daha talepkâr olup, beklentilerini aşan hizmet için daha fazla ödemeye isteklidir. Bir başka deyişle beş yıldızlı otel müşterileri, üç yıldızlı otel müşterilerine nazaran –deyim yerindeyse- biraz daha “mızımız” olabildikleri için böyle veriler gözleniyor olabilir. Burada konu dikkat edilirse “beklenti-fiyat-tatmin ilişkileri” konusuna doğru bir kayma göstermektedir. Bu konuyu ise izleyen bölümde ele alacağız.

Bu noktada mesele, giderek daha ilginç olmaya başlamaktadır. Eğer temel özelliklerden gerek üç yıldızlı otellerde, gerekse beş yıldızlı otellerde aynı ölçüde Şikâyet ediliyorsa, “temel özellikler aslında beş yıldızlı otellerde daha iyi olabileceği halde, beş yıldızlı otel müşterileri -daha talepkâr- oldukları için bunlardan Şikâyet edebiliyorlar” mı diyeceğiz?” yoksa, “beş yıldızlı otel müşterilerinin talepkâr oldukları görüşüne” katılmayıp, temel özelliklerin iyi olması için çok büyük bir ihtisas gerekmediği fikriyle de destekleyerek, “her iki otel grubunda da temel özellikler aynıdır” mı diyeceğiz?

Ama değerlendirmemiz ne tür olursa olsun, bunun çok büyük önemi olmayabilir. Çalışmamız açısından önemli olan beş yıldızlı otellerde bile şikâyetlerin “temel özellikler” konusunda yoğunlaşabiliyor oluşudur. Üç yıldızlı otellerde şikâyetle ilgili formel kayıtlar eksik olsa bile eğer üç yıldızlı otellerde de şikâyet kayıtları bulunsaydı bile, bunların da esas olarak temel özelliklerde yoğunlaşmış olduğunu gözlemek kuvvetli olasılıktır. Niçin? Çünkü üç yıldızlı otelde temel hizmetler dışında, ilave hizmetler zaten çok değildir. O nedenle üç yıldızlı otelde şikâyet varsa bunlar -herhalde- ancak temel özellikler konusunda olabilir. En azından eğer beş yıldızlı otellerde şikâyet konularının ağırlıkla temel özellikler konusunda değil de, ilave hizmetler konusunda yoğunlaşmış olduğu gözlenseydi, temel özelliklerin beş yıldızlı otelde, daha iyi olduğu sonucuna varmak daha kolay olurdu. Bunun tersinin gözlenmesi, beş yıldızlı otellerde temel özelliklerin, üç yıldızlı otellerdekinden belirgin şekilde farklı olmayabileceğine ihtimal verilmesi gerektiğine ve temel özelliklerle ilgili bu tartışmanın –en azından- absürt bir tartışma sayılmaması gerektiğine işaret etmesi bakımından önemlidir.

#### **2.2.2.6. Bu Kısımın Genel Bir Değerlendirmesi**

Kimi beş yıldızlı otel müşterileri çok sayıda imkândan yararlanmak istedikleri için beş yıldızlı oteli tercih etmiş olabilirler. Kimileri ise tüm imkânlarından yararlanmasa bile istedikleri anda ulaşılabilir bulunmasını önemli görüyor olabilir. (Restorandaki ana yiyecek çeşidi sayısının çokluğu da, bir taraftan yiyecek hizmetinin bir çeşit kalite ölçüsü gibi görülürken, bir taraftan da “otelin ilave imkânlarının çokluğu” kavramı kapsamında da değerlendirilebilir.) Yine kimileri ilave imkânlarla hiç ilgilenmiyor olsa bile, ilave imkânların varlığını temel özelliklerin (Bunlar çalışmamızda temizlik-hijyen, personel ilgi ve nezaketi ile yiyecek hizmeti idi) de daha iyi olacağına bir garantisi gibi görüyor olabilir. Kümelenme teorisi bu üç durumdan ilk ikisini anlamamızı, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ise üçüncüsünü anlamamızı kolaylaştırmaktadır.

Müşteriler tarafından şikâyet edilen konuların temel hizmetlerle ilgili kısmının gerek üç yıldızlı otellerde gerekse beş yıldızlı otellerde anlamlı ölçüde farklılaşmadığı görülmektedir. Eğer beş yıldızlı otelde şikâyet konularının büyük bir kısmı –her çeşit

otelde bulunması gereken- temel özelliklerle değil de, beş yıldızlı otelin “ilave” imkânlarıyla ilgili olsaydı, “daha az bir kısmı” temel hizmetlerle ilgili olsaydı, beş yıldızlı otelde temel özelliklerin hakikaten daha iyi olduğu konusu kesinkes söylenebilirdi. Öyle olmaması böyle düşünmemizi önlemekle birlikte, bundan beş yıldızlı otel ile üç yıldızlı otelde temel hizmetlerin aynı düzeyde olduğu sonucu sonucuna da acele olarak varılamaz. Çünkü bu söz konusu veriler beş yıldızlı otel müşterilerinin deyim yerindeyse, biraz daha “kaprisli” olabilmesiyle de ilgili olabilir.

Üç yıldızlı otel müşterilerinin, beş yıldızlı oteldeki ilave imkânlarla ilgilenmediklerini ve temel özellikleri de üç yıldızlı otelde beş yıldızlı otelinkinden - her iki açıdan- farklı olarak görmedikleri için üç yıldızlı oteli tercih etmiş olmaları ihtimal dâhilindedir.

Bunu söylemek aynı zamanda, bu tercihte üç yıldızlı otelin daha ucuz olduğunun rol oynamadığını, söylemekle aynıdır.

Yıldız sayısı çok olan bir otelde temel özelliklerinde daha iyi olduğu görüşünü destekleyen bir olgu, yıldız sayısı-imaj-temel özellikler ilişkisidir. Burada “imaj”, bir çeşit “bağlantı kayışı” rolü oynamaktadır. Temel hizmetlerden özellikle restorandaki menü çeşidi ile imaj arasındaki ilişki, literatürde oldukça belirgindir. Tüketiciler, imajı yüksek olan bir otelde temel özelliklerin de daha iyi durumda olduklarını düşünebilirler. Ya da –tüketiciler böyle düşünmese dahi- çok yıldızlı otel yöneticileri, tüketicilerin bu tip düşüncelerine ihtimal vererek –deyim yerindeyse- “imajın hakkını vermek adına” temel özelliklerin daha iyi durumda olması için üç yıldızlı otel yöneticilerine nazaran daha fazla çaba gösteriyor olabilirler.

Temel özelliklerin her iki otel grubunda farklı olabileceğini düşünmek için sebeplerden birisi de sinerji kavramının varlığıdır. Çok yıldızlı otelerde çok departman ve çok hizmet çeşidinin bulunması, kurum içi bir “iç rekabet” yaratarak, her bir bölümün ve bu arada temel özelliklerle ilgili bölümlerin de performansını artırıcı etki yapabilir. Sinerji kavramında, birçok parçanın birlikte çalışmasının parçaların toplamından daha fazla bir toplam sonuca yol açması öngörülmektedir. Bunu otel işletmelerine uyarlıysak, toplam sonucun daha büyük olmasının, ancak her bölümün performansının, bölüm sayısının daha çok olması halinde daha iyi olması şeklinde yorumlanabilmesi mümkün görünmektedir. Fakat söz konusu “iç rekabetin” varlığı gerçek bile olsa, bunun beş yıldızlı (çok departmanlı) otellerin temel

özelliklerinin üç yıldızlılardakine göre belirgin şekilde farklı olmasına yol açabileceğinden çok da emin olmamak gerekmektedir. Bunun sebeplerini ilgili kısımda açıkladık.

Çalışmamızda otellerin birbirinden farklı olup olmadıklarını, esas olarak “müşteri görüşleri” açısından ele almaktayız (Zaten çalışmamızın başlığı da bunu yansıtmaktadır). Özellikle hizmet sektörü söz konusu olduğunda, ürünlerin birbirinden farklı olup olmadığının ölçütü olarak, tüketici görüşlerinden başka bir kriter bulmanın zorluğu da genellikle kabul edilmektedir. Fakat “müşteri görüşleri”ni bir an için bir kenara bırakacak olursak, beş yıldızlı otelde bazı temel hizmetlerin hakikaten daha iyi olması için bazı reel sebeplerin bulunduğunu gördük (Özellikle, 2.2.2.4. başlık numaralı kısımda söz ettik).

Restorandaki menü çeşidi ve genişliği otelin genel imajının etkisi altındadır. Ama bunun yanı sıra, maliyetle ilgili bazı reel sebepler de söz konusudur. Şöyle ki, yıldız sayısının artmasıyla birlikte oda sayısının da artmasına bağlı olarak, müşteri sayısında artış gündeme gelmekte, bu ise restorandaki yiyecek çeşidinin arttırılabilmesini imkân dâhiline sokmaktadır.

Konu gerçekten ilginçtir. Çünkü konunun bir tarafında reel olgular, diğer tarafında ise müşterilerin fikirleri vardır. Fakat şüphesiz ki, reel sebeplerin yol açtığı farklılıklar (örneğin daha çok odaya sahip otelde daha fazla yiyecek çeşidi sunulmasının imkân dâhilinde olması) ancak, müşteriler tarafından da onay görüyorsa bir değer taşır. Reel açıdan farklı olan iki şeyin arasındaki farklılığı müşteriler önemsemiyorsa, aslında o iki şey birbirinden farksızdır. Çünkü oteller -deyim derindeyse- bir eser meydana getirmek için değil, müşterilerin yararlanması için kurulmaktadırlar. Yiyecek çeşidi sayısı ne kadar fazla olursa olsun, tercihleri belirli olan ve bu bunda kararlı olan kimseler varsa, bunların ödeme güçleri de yüksek olsa bile bunların beş yıldızlı otel yerine üç yıldızlı otel müşterisi olmaları olasılığı daha kuvvetlidir. Reel olarak beş yıldızlı otelde daha fazla yiyecek çeşidi sunmanın imkân dâhilinde olması ve gerçekleşmesi, böyle kimselerin gözünde beş yıldızlı oteli üç yıldızlı otelden farklı kılmayacaktır.

### **2.2.3. Fiyat Tatmin İlişkisi**

#### **2.2.3.1. Bu Kısımın Yazılma Sebebi**

Çalışmamızın konusu bilindiği gibi, otellerde yıldız sisteminin işlevselliğidir. Hizmetle ilgili her konuda olduğu gibi, farklı yıldız sayısına sahip otellerin birbirinden farklı olup olmadığına karar verecek olan da -son tahlilde- tüketicinin bizzat kendisidir. Genel olarak hizmetlerde ürünün yararlı olup olmadığını ya da ne derece yararlı olduğunu nesnel olarak ölçmenin, mallarda olduğu kadar kolay olmadığı ve bu çabanın subjektif bir yönünün bulunduğu genellikle kabul edilmektedir (Kılıç ve Eleren, 2009, s. 94-95).

Değerlendirmeye subjektifliğin karışması sebebiyle müşteri görüşleri daha fazla önem kazanmaktadır. Genel olarak piyasa ekonomisinde her konunun merkezinde aslında tüketici bulunmakla birlikte, hizmetlerde bu husus çok daha belirgindir.

Tekrar hatırlatmamız mazur görülürse, yıldız sistemi her müşteriye aynı mesajı vermeyebilir (yani işlevi herkes için aynı olmayabilir). Kimileri çok yıldızlı otelleri “ilave” hizmetleri nedeniyle tercih ediyor olabilir. Kimisi ilave hizmetlerle ilgilenmemekle birlikte, ilave hizmetleri bol olan tesiste temel özelliklerin de (çalışmamızda temizlik-hijyen, personel ilgi ve nezaketi ve yiyecek hizmetleri) daha iyi olduğuna inandığı için bu tip tesisleri tercih edebilir.

Az yıldızlı otelleri (çalışmamızda üç yıldızlı) tercih edenler ise ilave hizmetlerin varlığıyla değil, sadece temel özelliklerle ilgilenenler olabilir. Bunun yanı sıra, bu kimseler temel özelliklerin otelin yıldız sayısına göre farklılaşmadığını düşünüyor olabilir. Gerçekte temel özelliklerin bazılarının beş yıldızlı otelde daha iyi bir durumda olduğu söylene bile, bunlar bu farklılığı hiç önemsemiyor olabilirler ki, bu da müşteri görüşleri ışığında beş yıldızlı otelin üç yıldızlılardan “farksız” olması ile –bu kimseler açısından- aynı anlama gelmektedir. “Gelir düzeyi düşük olanların üç yıldızlı oteli tercih ettiği” görüşünü ise 2.1.4.2.1. başlık numaralı kısımda eleştirmiştik.

Dikkat edilirse bütün bunlar, tüketicinin ödeme gücüne hiç atıf yapmayan fikirlerdir. Fakat birisi çıkıp diyebilir ki, “aslında bütün bunlar boş söz; otel tercihleri genellikle tüketicilerin ödeme gücüyle ilgilidir”. Bu tür bir itiraza sıcak bakmadığımızı daha önce belirtmiştik ve çalışmamız bir anlamda bu tür bir itirazı sorgulama çabasıdır da diyebiliriz.

Eğer ödeme gücü yaklaşımı doğruysa, söz gelimi beş yıldızlı otel yerine üç yıldızlı oteli ödeme düşüklüğü nedeniyle seçen bir tüketicinin aldığı hizmetten pek tatmin olmaması, ya da çok tatmin olmayacağını bile bile mecburen seçmiş olma olasılığı mevcuttur. Fakat diyelim ki, bir anket yapıldı ve üç yıldızlı otel müşterilerinin genellikle tatmin oldukları ortaya çıktı. Bu olguyu ödeme gücü yaklaşımını savunan birisine söylediğinizde, hemen kendisinin haksız olduğunu düşünmeyebilir. Muhtemelen size cevap olarak, “elbette tatmin olduklarını söyleyecekler; çünkü o fiyata -deyim yerindeyse- bu düzeyde bir hizmetten “daha iyisi can sağlığı”; ama bu; gerçekten de tatmin oldukları anlamına gelmez” diyebilir.

Dikkat edilirse, tartışmanın bu noktasında, “fiyat-tatmin ilişkisi” konusu, kaçınılmaz olarak gündeme gelmektedir. Ayrıca dikkat edilirse, “tatminin gerçekte ne olduğu” konusu da gündeme gelmektedir. Ödeme gücü yaklaşımı taraftarlarıyla bu tartışmayı sürdürebilmek için, “fiyat-tatmin ilişkisi” konusunda -herhalde- bu konudaki literatürden de yararlanarak oluşturduğumuz bazı bilgilerimiz olmalıdır.

Acaba tatminin fiyatla bir ilişkisi var mıdır? Tüketicinin tatmin olup olmadığını fiyata göre mi değerlendirmek gerekir? Yani tüketiciler aslında böyle mi yapmaktadır? Eğer tatmin ile fiyatın bir ilişkisi varsa da, bu, ödeme gücü yaklaşımı taraftarının söz ettiği türde bir tatmin midir? Yoksa ödeme gücü yaklaşımından bağımsız bir ilişki mi söz konusudur? Bu konulara eğilmek gerekmektedir ki, bunu bu bölümde yapmaya çalışacağız. Fiyat-tatmin ilişkisi ile ilgili bu tür konulara eğilmek aynı zamanda, ödeme gücü yaklaşımını da bir anlamda sorgulama (ki bu, çalışmamızın ana çizgilerinden birisi sayılır) çabasının bir parçası sayılmalıdır.

“Fiyat-tatmin ilişkisi” tabiri, literatürde doğrudan doğruya geçmemektedir. İşletme literatüründe üzerinde durulan konu, “beklenti-tatmin ilişkisi”dir. Tüketicinin ödemeye razı olduğu fiyatın düzeyinin, beklentinin düzeyini temsil ettiğine genellikle inanılmaktadır. Bu nedenle, “beklenti-tatmin ilişkisi” üzerine olan literatür, “fiyat-tatmin ilişkisi”ne dair bir literatür olarak da görülebilir.

Beklenti ile tatminin ilişkisini (meseleye fiyat kavramını da dâhil ederek) aşağıdaki ilk kısımda ele aldık. İzleyen kısımda ise, iktisattaki “tüketici fayda teorisi” ele alınmıştır. Bu teori, doğrudan fiyat-tatmin ilişkisi ile ilgili olmamakla birlikte, - bize göre- “fiyat-tatmin ilişkisi” tartışmasına ışık tutabilecek türde önemli ipuçları içermektedir ve bizim asıl vurgu yapacağımız husus, teorinin kendinden ziyade,

içerdiği ipuçlarıdır. Burada, “beklenti” kavramı hiç devreye girmemektedir. Tüketici fayda teorisindeki “fayda” tabiri bize göre, işletme literatüründeki “tatmin”in karşılığıdır. İktisat teorisi, “tüketicinin umduğu fayda” (işletme literatüründe “beklenti”) ve “karşılaştığı fayda” (işletme literatüründe “tatmin”) gibi ayrımlar yapmamaktadır. Bu teoride, tüketicinin yaptığı tercihe göre umduğu faydanın zaten tamı tamına gerçekleşeceği varsayımı, üstü örtülü olarak mevcuttur. Çünkü bu teoride, tüketicinin bir maldan elde edeceği fayda düzeyi “veri”dir. Tüketicinin bu düzeyi tam olarak önceden de bildiği varsayılmaktadır. Çünkü bu teorinin asıl amacı, faydanın (ya da tatminin) nasıl gerçekleştiğini araştırmak değil, tüketicinin hangi maldan ne kadar tüketeceğine neye göre karar verdiğini ortaya koymaktır. Araştırmaktır.

#### **2.2.3.2. Tatmin, Fiyat ve Beklenti İlişkileri**

Tatmin düzeyinin fiyatla ilgili olduğu görüşü, “önsel olarak” (peşinen) kabul edilebilecek bir görüş sayılamaz. Örneğin müşteri, “aldığım hizmetten çok memnunum ama ne yazık ki fiyat çok yüksekti” diyerek, böylece fiyatı tatminden ayrı bir kefeye koyabilir. Ya da memnun olma duygusu ödediği bedelin daha yüksek veya daha düşük olduğuna göre değişkenlik gösterebilir. Teorik olarak bunların ikisi de mümkündür. Elbette bir kısım müşteriler birinci tip davranışı sergilerken, bir kısmı da ikinci tip davranışı sergileyebilir. Buna göre, “acaba fiyat ile tatmin arasında bir ilişki var mıdır?” sorusunu, tüm müşteri kitlesi gözönüne alındığında “acaba bu konuda baskın bir genel eğilim var mıdır?” şeklinde anlamamız gereklidir.

Alınan hizmetlerden duyulan “tatmin”, hizmetin alınması sonucunda ya da hizmetin alındığı zamana ait bir kavramdır. “Fiyat” bilgisi ise hizmetin alınması öncesinde vardır. Eğer fiyat ile tatmin arasında bir ilişki varsa, tüketici bu ilişkiyi hizmetin alımı esnasında (ya da sonrasında) mı kavramaktadır? Yoksa hizmeti almadan önce de bu ilişkiyi kuralabilmekte midir? Sağduyu, bize hiç kimsenin sonuç hakkında en azından iyi-kötü bir tahmini bulunmadıkça, fiyatı “normal”, “düşük” ya da “yüksek” olarak değerlendirmeyeceğini, dolayısıyla ürünü satın almayacağını söyler.

Burada, satın alma öncesine ait bir kavram olan “beklenti” kavramı devreye girmektedir. Böylece, “fiyat-tatmin ilişkisi”, “beklenti-fiyat” ilişkisine dönüşmüş



olmaktadır. Fiyat ise adeta “beklenti”nin bir çeşit temsilcisi olmaktadır. Demek ki, “fiyat-tatmin ilişkisi” konusu ele alınacaksa beklenti-tatmin ilişkisi konusundaki literatürden de söz etmemiz kaçınılmazdır. Bunu aşağıdaki kısımda yapmak istiyoruz.

### **2.2.3.2.1. Beklenti ve Beklenti Fiyat İlişkisi**

Beklenti, müşterinin belirli bir hizmet alımında ne ile karşılaşacağına dair tahminleridir (Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu, 2010, s. 431; Pärnänen, 2018, s. 7). Hizmet kalitesi açısından ele aldığımızda ise, müşterinin hizmetin sunumuyla ilgili arzu ve istekleri olarak tanımlanmaktadır (Emir, 2007, s. 52).

Aslında beklenti konusunun literatürde çok farklı bakış açıları altında ele alındığını söylemek mümkündür. Bunlara aşağıda değineceğiz.

#### **2.2.3.2.1.1. Literatürde Beklentinin Oluşumu ve Beklentiyi Belirleyen Etkenler**

Beklentiyle ilgili olarak üzerinde durulan konulardan birisi, beklentinin nasıl oluştuğu ve müşteri beklentilerini belirleyen etmenlerin neler olduğu konusudur. Aslında beklentileri nelerin belirlediği konusu, çalışmamızın ana konusuna çok katkı yapan bir konu olmamakla birlikte, okuyucunun bir eksiklik hissetmemesi açısından bu kısımda bunlardan söz etmeyi uygun gördük. Bununla ilgili literatürde yer alan değerlendirmeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Müşteri beklentilerini belirleyen faktörleri; geçmiş deneyimler, reklam, kulaktan kulağa iletişim ve fiyat bilgisi olarak sıralamak mümkündür (Parasuraman, Zeithaml, ve Berry, 1991, s. 41).

Beklentiler, müşterinin önceki satın alma tecrübelerinden, yakın çevresinin ve akrabaların düşüncelerinden, işletmelerin yapmış oldukları reklam ve tanıtımlardan etkilenir (Ariffin ve Maghzi, 2012, s. 194).

Özellikle otel müşterilerinin, gerek otel içi gerekse otel dışı kaynaklardan elde ettiği bilgiler beklentilerinin oluşumunda etkilidir. Otel müşterisi işletme dışında

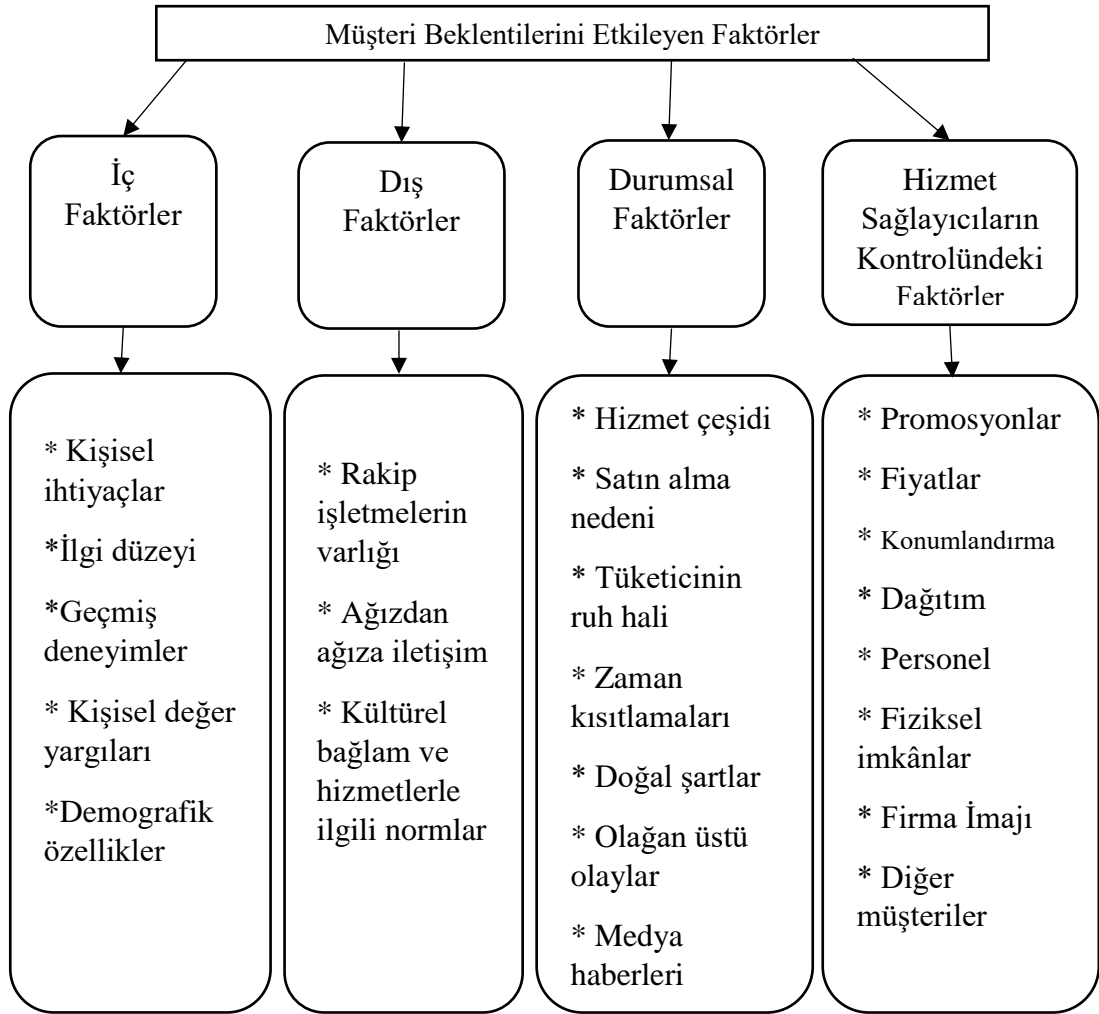
yapılan reklamlar, ağızdan-ağıza yapılan yorumlar, sosyal medya paylaşımları, otel hizmetlerini değerlendiren web siteleri, ulusal medyada çıkan yayınlar ile belirli bir düzeyde beklenti oluşturur. Yine otel içerisinde yapılan ürün-hizmet tanıtımları, otelde konaklayan diğer müşterilerin önerileri, daha önceki tecrübeler işletme içi bilgi kaynaklarıdır. Bu bilgi kaynaklarından elde edilen bilgiler her müşteri tarafından farklı algılanır ve değerlendirilir. Ayrıca aynı müşterinin beklentileri de zamana ve mekâna göre farklılık gösterebilir (Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu, 2010, s. 442).

Her otel işletmesi kendine özgü ve farklı hizmet beklentisi olan müşterilere sahip olabilir. Bu müşterilerin otel işletmelerindeki ürün ve hizmetlere ilişkin algılanan hizmet performansını artırmak için müşterilerin ne beklediklerini tespit edilmesi ve bu beklentilerin karşılanması gerekir. Otel işletmelerinin, müşterilerin beklentilerini tam olarak bilmeden kaliteli hizmet sunmaları mümkün değildir (Nadiri ve Hussain, 2005, s. 479).

Müşteri beklentilerini yaş, cinsiyet, milliyet, gelir gibi kriterlerin yanında, önceki deneyimler, reklam, ağızdan ağıza iletişim, fiyat, müşteri kişiliği gibi faktörlerin de etkilediği belirtilmiştir (Emir ve Kılıç, 2011, s. 3600). Bunun yanında otel işletmelerinde otelin fiziki büyüklüğü ve otelin sınıflandırılmasında kullanılan yıldız sayısının da beklentileri etkilediği bilinmektedir (Akdu ve Akdu, 2017, s. 228).

Aşağıda yer alan Şekil 1’de müşterilerin beklentilerini etkileyen etmenler dört ana başlık halinde belirtilmiştir. Yine bu her bir başlığın altında bulunan etmenler çeşitli örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır.

**Şekil 1: Hizmet Sektöründe Müşteri Beklentilerini Etkileyen Faktörler**



Kaynak: Moutinho, L. (1987). Consumer Behaviour in Tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10), 5-44.

İç faktörler müşterinin kendi ile birlikte taşıdığı özellikleridir. Bunlardan ilki kişisel ihtiyaçlardır. Eğer müşteri bir şeyin eksikliğini hissederse, onu elde etmek için motive olmuş olacaktır. Maslow bu ihtiyaçları bir hiyerarşi içinde açıklamıştır (Maslow, 1943, s. 373). Alderfer ise ihtiyaçları var olma, ilişki kurma ve gelişme olarak üç gruba ayırmıştır (Ulukuş, 2016, s. 250). İhtiyaç temelli motivasyon teorilerine göre ihtiyaçlarımız, beklentilerimizi etkilemektedir. Maslow'a göre (1943), eğer hiyerarşinin en altında yer alan fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları -en azından belirli düzeyde- karşılanmamışsa yüksek düzeyli ihtiyaçlar olan beğenilme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlara ilişkin beklentiler ortaya çıkmayacaktır. Bu durum üç yıldızlı otelde konaklayan ve otel restoranında üç çeşit yemek hizmeti alabilen bir müşterinin oda servisi hizmeti beklentisinde olmaması ile açıklanabilir.

Müşterinin ürün ve hizmete olan ilgi düzeyi beklentilerini etkilemektedir. Eğer müşteri, beklentileri ile ilgili olarak araştırmacı bir özelliğe sahip ise beklentileri de yükselecektir. Bu tip müşterilerin tatmin düzeyleri de diğer müşterilere göre daha yüksektir. Bilgiye ulaşmanın oldukça kolay olduğu 21. yüzyılda müşteriler mobil cihazların varlığıyla birlikte, kolaylıkla ve hızlı bir şekilde ürün ve hizmetlerle ilgili fikir edinip bunları karşılaştırabilmektedirler (Kim ve Kim, 2017, s. 7). Eğitim oranının yükselmesi de müşterilerin dikkatli ve araştırmacı birer tüketici olmalarını sağlamaktadır. Ancak bu durum tüketicilerin her ürüne aynı ilgi ile yaklaşacakları anlamına gelmemektedir.

Müşterinin geçmiş yaşamında elde ettiği tecrübelerin tamamı geçmiş deneyimler içerisinde yer alabilir. Ancak burada müşterinin üç farklı geçmiş deneyimi önemlidir. İlki müşterinin o ürünü satın aldığı satıcı ile yaşadığı deneyimdir. İkincisi ise ürün aynı kalmak üzere rakip firmalar ile yaşadığı deneyimdir. Üçüncüsü ise farklı bir sektördeki ikame ürünün başka bir işletmeden alınması durumunda yaşadığı deneyimdir (Ariffin ve Maghzi, 2012, s. 193). Örneğin, hafta sonu dışarda yemek yemek isteyen kişinin beklentileri gideceği işletmeden aldığı önceki hizmetlerden, yaşadığı yerdeki diğer restoranların durumundan ve daha önce kaldığı otelde karşılaştığı akşam yemeği hizmetinden etkilenecektir. Yine başka bir örnek ise, çok fazla seçeneğin olmadığı bir termal bölgesinde bir otelde kalıp memnun olmayan kişi, diğer otellerin dolu olması nedeniyle yine aynı otele giderken daha düşük beklenti ile buraya gidecektir.

Bireyler dış dünyada var olan olayları kendi kişisel değer yargıları ile değerlendirir. Aynı şekilde çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından ortaya konan standartların özellikleri farklı bireyler tarafından farklı yorumlanabilir. Bu değer yargılarının ve kişiliğin oluşmasından kişinin yaşadığı çevrenin, geçmiş yaşantısının etkisi oldukça yüksektir. Bu durum kişinin ürün ve hizmetlere yönelik beklentisini etkiler (Lashley, Lynch ve Morrison, 2006, s. 13). Örneğin kimi müşteriler üç yıldızlı otel standartlarını yeterli bulmayıp daha fazla beklenti içerisinde olabilmektedir.

Beklentileri etkileyen bir diğer etmen de demografik özelliklerdir. Bir otelde çocukların ve ebeveynlerin farklı beklentiler içerisinde olduğu bilinmektedir. Aynı şekilde Alman ve İngiliz turistlerin tatil beklentileri de farklıdır. Kadınların otelde en yüksek beklentileri yiyecek içecek bölümüne ilişkin olmakla birlikte erkeklerin beklentilerinin en yüksek olduğu bölüm kat hizmetleridir (Çakıcı, 1999, s. 210).

Müşterilerin beklentilerini etkileyen bazı dışsal faktörler bulunmaktadır. Bu dışsal faktörlerden ilki rakip işletmelerin varlığıdır. Müşteri beklentileri rakip işletmelerin var olmasından etkilenir. Müşterilerin benzer hizmeti satın alabileceği işletme sayısı arttıkça, beklentileri de artmaktadır (Rakip, 2019). Örneğin müşterilerine havaalanından ücretsiz transfer imkânı sunan bir otelin var olması durumunda, müşteriler bunu diğer otel işletmelerinden de bekleyecektir.

Ağızdan ağıza iletişim de beklentiyi etkileyen dışsal faktörlerden biridir. İnsanlar çeşitli amaçlarla, satın aldıkları ürün ve hizmetlere ilişkin deneyimlerini çevrelerine anlatırlar (Adinegara, Suprapti ve Yasa, 2017, s. 44). Bu konuşmalardan etkilenen müşteri de satın alma öncesi belirli bir beklenti düzeyine ulaşmış olacaktır.

Kültürel bağlam ve hizmetlerle ilgili normlar da beklentilerin ülkeden ülkeye değiştiğinin bir ifadesidir (Emir ve Kılıç, 2011, s. 3602). Örneğin Hindistan'da tren seferlerinin birkaç saat rötar yapması normal karşılanabilirken, Avrupa'da tren istasyonlarında zaman çizelgesine dakikası dakikasına uyulmaktadır. Bu durumda müşterilerin Avrupa tren servislerinden zamana riayet beklentisi oldukça yüksektir.

Müşteri beklentileri birçok durumsal faktörden etkilenmektedir (Zhang, Woo ve Cole, 2016, s. 5). Bunlardan ilki hizmet çeşidi ve endüstridir. Müşteriler bir hizmet sağlayıcısının sağladığı farklı türdeki hizmetlere ilişkin farklı türde beklentiler içerisinde olabilir. Örneğin bir otelin personeli güler yüzlü ilgili, ancak yemekleri lezzetsiz olabilir. Bu durumda personelin ilgisi ile ilgili beklentileri yüksek, yiyecek içecek hizmeti ile ilgili beklentiler düşük olacaktır. Bir başka örnek ise farklı tipteki konaklama işletmelerine ilişkin verilebilir. Tatile çıkacak ve evcil hayvana sahip bir müşterinin hayvanını bırakacağı ve kendi tatil yapacağı konaklama tesisine ilişkin beklentileri aynı olmayacaktır.

Bir ürün veya hizmetin satın alınma nedeni tüketici beklentilerini etkileyebilir (Soriano, 2002, s. 1060). Örneğin bir iş gezisi için Antalya'ya giden bir tüketici kendisine çalıştığı kurumca verilen harcama limitlerine uygun bir otelde kalmak isterken yine aynı kişi bu kez eşi ile yıldönümü kutlamak için aynı yere yapacağı ziyarette daha lüks ve pahalı bir yeri tercih edecektir. Her iki otelden de beklentileri farklı olacaktır.

Tüketicinin ruh hali, beklentilerin oluşmasındaki önemli bir durumsal faktördür (Moutinho, 1987, s. 9). Çeşitli nedenlerle kötü bir yolculuk geçirmiş müşteri,

resepsiyonda kayıt için sıra beklemeye tahammül göstermek istemezken tüm seyahati planlandığı şekilde geçen kişi resepsiyonda bir süre beklemeyi kayıt işlemlerinin bir gereği olarak görebilir. Tüketicinin psikolojik hali beklentilerini etkileyen bir etmendir.

Tüketicinin ürün veya hizmeti satın alma ve kullanma için sahip olduğu zaman beklentileri etkiler (Bulgan ve Soybalı, 2011, s. 3582). Öyle ki, hizmeti satın almak için kısıtlı bir zamana sahip ise beklentileri düşük olacaktır. Örneğin açık büfenin kapanmasına 15 dakika kala restorana gelen ve biran önce yemek yemek isteyen müşteri çeşitli beklentilerinden ödün verebilir. Bu nedenle zaman kısıtlamaları tüketici beklentilerini etkileyebilir.

Hava şartları veya yaşanabilecek doğa olayları müşterilerin beklentilerini etkileyecektir. Deniz kum güneş beklentisi ile tatile çıkan bir müşteri yağışlı ve fırtınalı bir hava ile karşılaşması durumunda otelin kapalı havuzunda yüzmeye beklentisi içerisine girecektir.

Olağan üstü durumlarda, acil durum ve felaket anı gibi, tüketici beklentileri normal şartlar altındaki durumlardan daha düşüktür. Böyle durumlarda tüketiciler oldukça hoşgörülü olabilirler.

Medyada işletme ile ilgili çıkan haberlerde tüketicilerin beklentilerini etkiler. Olumlu ve olumsuz haberler tüketicinin beklentilerini de aynı doğrultuda etkileyecektir.

Hizmet sağlayıcısının kontrolündeki faktörler olarak ifade edilen reklam, fiyat, fiziksel etmenler ve çalışanların durumu müşteri beklentilerini büyük oranda etkilemektedir. Bu nedenle işletmenin hizmet standartlarına uygun bir beklenti oluşturabilmesi için bu faktörleri bilinçli bir şekilde kullanması gerekir.

Hizmet sağlayıcılar tarafından yapılan reklamlar, açıklanan promosyonlar verilen sözler tüketicide bir beklenti düzeyi oluşturur. Örneğin ultra her şey dâhil açıklaması ile satış yapan bir konaklama işletmesinde konuklar otelde tüketecekleri tüm yiyecek ve içeceklerin odayı satın alırken ödedikleri fiyata dâhil olduğu beklentisi içinde olacaktır. Ancak işletmenin “taze sıkılmış portakal suyu” için ilave ücret talep etmesi sahip oldukları beklentilerini karşılamaz.

Fiyatlar beklentinin oluşmasında hizmet sağlayıcının elinde bulunan en önemli değişkendir. Fiyatın yüksekliği müşterinin beklentilerini de yükseltir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1991, s. 41).

Dağıtım kanalları hizmetin sunulduğu mekânlar olarak tanımlanmaktadır. Beklentileri etkileyen faktörlerden biri de hizmet sağlayıcısının kontrolünde bulunan dağıtım ögesidir (Başarangil ve İnam, 2017, s. 132). Zincir oteller her şubesinde benzer hizmeti vermeyi taahhüt eder. Örneğin, Antalya’da bir zincir otelde konaklayan konuk aynı zincirin İstanbul’daki otelinde de aynı beklentiye sahip olacaktır. Ancak, hizmet sağlayıcısının tek işletmesi var ise konuklar neyin kabul edilebilir olduğunu bilemeyecektir.

Personellerin tutum ve davranışları hatta söyledikleri sözler müşteri beklentilerini etkileyecektir (Demir ve Altındağ, 2017, s. 14). Örneğin resepsiyonda verilen bilgilendirmede ana restoranda 100(!) çeşit ana yiyecek olduğu söylenen bir müşteri akşam yemeği için ana restorana gittiğinde bunu görmek isteyecektir. Aynı şekilde konaklamalarını hafta sonuna kadar devam ettirmeleri halinde otelde düzenlenecek konsere ücretsiz katılım sağlama sözü verilen konuk bu beklenti içerisine girecektir.

#### **2.2.3.2.1.2. Beklenti Kavramına “İdealist” Bakış Açısı**

Beklenti konusunun bazen beklentinin derecesine hiç atıf yapmadan ele alındığı bazı görüşlere rastlanılabilmektedir.

Örneğin bazı yazarlara göre (Odabaşı, 2000, s. 12), müşterilerin istek ve beklentileri şöyle özetlenebilir:

- Müşterilerin bilgiye kolay ulaşabilmeleri sayesinde bilinç düzeylerinin artması, ayrıca daha seçici hale gelmeleri sonucunda müşteri, kendisini değerli hissetmek istemektedir.
- Müşteri, satın almak istediği mal ve hizmetlerin, düşük fiyatlı ama kaliteli olmasını arzu etmektedir.

- Müşteri, mal ve hizmetlerin ihtiyaçlarını en üst düzeyde giderecek şekilde olmasını istemektedir.
- Müşteri, kendisiyle dürüst, samimi, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını ve yürütülmesini istemektedir.

Yine bazı yazarlara göre, müşterilerin otel işletmelerinden temel beklentileri temiz bir oda, lezzetli yiyecekler ve güler yüzlü çalışanlar ile karşılaşmaktır (Emir, 2007, s. 65). Burada da bir derecelendirme yoktur. Örneğin lezzetli derken, yiyeceklerin ya lezzetli, ya da son derece tatsız olması gibi, sadece iki seçenek varmış gibi konuşulduğu izlenimini edinmekteyiz.

Aslında bu tip fikirler, pazarlama ilkeleri doğrultusunda her işletmeye önerebilecek genel tavsiyelerdir. Bunlara “yanlış” demek zordur. Fakat buradaki mesajları doğru yorumlamak gerekmektedir. Örneğin müşterinin satın almak istediği mal ve hizmetlerin hem düşük fiyatlı, hem de kaliteli olmasını arzu ettiği görüşünü ele alalım. Acaba hem fiyatın düşük olması, hem de ürünün oldukça kaliteli olması olgusu gerçekçi midir? Müşterinin mal ve hizmetlerin, ihtiyaçlarını “en üst düzeyde” giderebilecek şekilde olmasını istemesi içinde aynı şeyi düşünebiliriz. Köşedeki lokantada karnını doyuran bir öğrenci “en üst düzeyde” hizmet beklemekte midir?

Gerçekte, bazen ürünün daha nitelikli olması, daha yüksek bir fiyat pahasına mümkün olabilir. O halde, bunu herhalde, söz konusu fiyata göre “verilebilecek” en kaliteli hizmete göre oluşan bir beklenti olarak yorumlamak gerekmektedir. Aynı fiyata, başka işletmeler belli bir kalite sağlıyorsa, “aynı hizmeti aynı fiyata sağlayan işletmenin ürünü de nitelik olarak onlardan daha aşağı kalmamalıdır” tarzında bir yorum daha uygun olsa gerektir. Benzer şekilde, köşedeki lokantada karnını doyuran öğrenci için hizmetin en üst düzeyi, “mevcut koşullarda mümkün olabilecek” en üst düzeydir.

Kısacası bu tip fikirler aynı hizmeti aynı fiyata veren işletmelerin hizmetlerinin birbirinden daha aşağı düzeyde olmayacağını beklendiğine işaret etmektedir diyebiliriz.

Bu meseleden niçin söz etmeye ihtiyaç duyduğumuz üzerine bir iki söz edelim. Bu bölümdeki konumuzun, beklenti-tatmin-fiyat ilişkileri olduğu malumdur. Yani bunlar arasında bir ilişki bulunabileceğine ihtimal verilmesi bu bölümün varlık sebebidir. “İdealist” yaklaşım ise dikkat edilirse -üstü örtülü olarak- bu ilişkinin



yadsınması anlamına gelmektedir. Çünkü beklenti derecelendirilmemiştir. Dolayısıyla “tatmin”de böyledir. Buna göre, beklenti sabittir ve böylece tatmin ya vardır ya yoktur. Bu durumda “beklenti azaldıkça tatminin artacağı gibi şeyler de söylenemeyecektir.

Pazarlama ilkelerinin gereği olan “idealist” yaklaşım, “müşterinin en üst düzeyde hizmet beklediğini” söylemektedir. Doğru söze ne denir?(!) Fakat pazarlama literatürüyle az çok tanışık olan bir okuyucunun işte bu noktada –deyim yerindeyse- kafası karışabilir. Biz, aslında bu iki yaklaşım arasında belirli bir “uzlaşmanın” bulunduğuna dikkat çekerek, bu kısımda, bu muhtemel kafa karışıklığını önlemeyi amaçladık.

#### **2.2.3.2.1.3. “Beklenti Yönetimi” ve Beklenti Fiyat İlişkisi**

Beklenti konusunun bazen “beklenti yönetimi” açısından ele alındığını görmekteyiz. Konunun tatmin ile de ilişkisi bulunmaktadır. “Beklenti yönetimi” kavramının, tatminin beklentiye bağlı olduğu hatta bunların fiyatla da ilişkili olduğuna dair bazı ipuçları içerdiğini söylememiz mümkün görünmektedir. Örneğin denilmektedir ki, her otel işletmesi kendine özgü ve farklı hizmet beklentisi olan müşterilere sahip olabilir. Bu müşterilerin otel işletmelerindeki ürün ve hizmetlere ilişkin algılanan hizmet performansını artırmak için müşterilerin ne beklediklerini tespit etmek ve bu beklentileri karşılamak gerekir. Otel işletmelerinin, müşterilerin beklentilerini tam olarak bilmeden kaliteli hizmet sunmaları mümkün değildir (Nadiri ve Hussain, 2005, s. 479).

Fakat aynı tür işletmeyi seçen müşteriler bile beklenti açısından kendi içlerinde az ya da çok bir heterojenlik oluşturabilirler. İşte bu noktada “beklenti yönetimi” kavramı gündeme gelmektedir. Aynı işletmeyi seçen her bir müşterinin birbirinden farklı beklentilerini ayrı ayrı karşılamak mümkün olmadığına göre, bu noktada, işletmenin “kendisinden neyin beklenmesi gerektiği” konusunda müşterilerini yönlendirmesi gündeme gelir. Yani müşterilerin beklentilerinin kuruluşun kendi çıkarları (imkânları olarak da anlayabiliriz) doğrultusunda oluşturularak yönlendirilmesi, “beklenti yönetimi” olarak tanımlanmaktadır (Hsieh ve Yuan, 2010, s. 1133).

Beklenti yönetimi, bir kurumun kendi anlayışını yönetme becerisidir. Kendisinden ne beklendiği (beklenmesi gerektiği) konusundaki kendi anlayışını karşı tarafa aktarma sürecidir (Olkkonen ve Luoma-aho, 2014, s. 233).

Nitekim bazı yazarlar (Matzlera vd, 2004, s. 275) “asimetrik enformasyon” a dikkat çekmişlerdir. Asimetrik enformasyon, alışveriş yapan iki tarafın söz konusu ürün hakkında farklı bilgiye sahip olmaları anlamına gelmektedir (bkz. Akerlof, Spence, Stiglitz)<sup>6</sup>. Doğal olarak satıcı, kendi ürünü hakkında alıcıdan daha fazla bilgi sahibidir. Beklenti yönetimi, asimetrik enformasyonu önleyerek, işletmenin ürün hakkındaki fikirleriyle, müşterilerin ürün hakkındaki fikirlerinin uyumlaşmasını sağlamaktadır (Löfgren, Persson ve Weibull, 2002). Böylece –deyim yerindeyse– işletmenin ürünü hangi müşterilerin “işine geliyorsa” işletmeyi onlar dolduracak ve aynı işletmenin müşterileri “beklenti” açısından kendi içlerinde belirli bir homojenliğe sahip olacaktır. Böylece “tatmin olmamış” müşterilerin ortaya çıkması olasılığı da ve bunların sayısı da azalmış olmaktadır.

Beklenti yönetimi fiyatlamayla ilgili konuları da içerebilir ki, bu bir anlamda beklenti fiyat ilişkisi hakkında çarpıcı bir ipucu oluşturmaktadır. Örneğin bazı yazarlara göre (Hayes ve Miller, 2011, s. 39-41), satıcının fiyat perspektiflerini düşünürken karşısına çıkan en önemli hususlardan biri de, sunulan hizmetten farklı beklentileri olan müşteri gruplarının varlığıdır. Bu nedenle birçok ürünü aynı fiyata dâhil etmek her zaman akıllıca olmayabilir. Bu anlayış ürünün pahalı hale gelmesine neden olabilir. Bu nedenle işletme temel ürünü daha düşük bir fiyatla isteyen insanları kaybedebilir. Bu durum her şey dâhil konaklama işletmelerinde olduğu gibi havayolu şirketleri içinde örneklendirilebilir bir durumdur. Tüketici uçuş için temel bir bilet alabilir. Kabin içi ikramları, bagaj hakkı vb. imkânlar için daha fazla para harcamak isteyip istemeyeceklerine tüketiciler kendileri karar verecektir. İki kademeli fiyatlandırma sistemi ile her türlü müşteri grubu fiyatlandırmada dikkate alınmaktadır.

Kısacası, aynı işletme söz konusu olsa dahi, müşteriler arasında beklenti ve istek farklılıkları olabilmektedir. Bu da aynı ürünün fiyatının kimi müşteriler

---

<sup>6</sup> Löfgren Karl-Gustaf, Persson Torsten, Weibull Jörgen W. (2002) Markets with asymmetric information: the contributions of George Akerlof, Michael Spence And Joseph Stiglitz, *The Scandinavian Journal of Economics* 104 (2), 195-211.

tarafından normal, kimileri bakımından pahalı bulunmasına yol açabilmektedir. Nelerin fiyata dâhil olduğunun işletme tarafından deklare edilmesi, söz konusu fiyatla müşterilerin neyi “beklemesi” gerektiği anlamına gelmektedir. Fiyat, beklentiye göre pahalı veya ucuz bulunabilmektedir.

Bu husus, bizim çalışmamızın ana konusu ve iddialarıyla belirgin bir paralellik göstermektedir. Hatırlanacağı gibi, bir kısım müşterilerin otelin az yıldızlı (üç yıldız) oluşuyla çok yıldızlı (mesela beş yıldızlı) olması arasında fark görmemelerine ihtimal vermemiz ve bunu araştırma ihtiyacı duymamız, bizi bu çalışmayı yapmaya sevk eden temel güdülerden birisi idi. Beş yıldızlı oteller üç yıldızlı otellerden, “temel hizmetler” dışında “ilave” imkânların varlığıyla ayrılmaktadır. Bir müşteri bu ilave imkânlarla ilgilenmiyorsa, ayrıca temel hizmetlerin de farklı olması için bir sebep bulunmadığına inanıyorsa, beş yıldızlı oteli “kendince” pahalı bulacak ve muhtemelen üç yıldızlı otel müşterisi olacaktır. Dikkat edilirse bu “pahalı bulma” olgusunun müşterinin ödeme gücüyle değil, “beklenti” ile ilgisi vardır. Söz konusu yazarların da zaten –üstü örtülü olarak- belirttikleri de öz olarak budur. Yazarların açıklamalarında “ödeme gücü yaklaşımı”na ağıttan bir meydan okuma söz konusu olmamakla birlikte fiyatı “pahalı” bulabilmenin sebebinin ödeme gücüne bir atıf yapmadan açıklanabilmesi, yine de “ödeme gücü” yaklaşımının aleyhine bir husus olarak kabul edilmelidir.

“Beklenti yönetiminin” amacı, sonradan oluşabilecek tatminsizlikleri önlemektir. Bu nedenle kavramın kendisi, tatminin beklentiye bağılı olduğunun kabulü neticesinde gündeme gelmektedir. Yine yukarıda açıklandığı gibi, fiyat, “neyin beklendiğine göre” normal veya pahalı bulunabildiğine göre, bu husus aynı zamanda tatmin ile fiyat arasında bir ilişki bulunabileceğini işaret etmektedir.

“Beklenti fiyat ilişkisi” konusunun diğere bir boyutu, fiyatın kendisinin de beklenti oluşturma aracı olarak görülmesidir (ki, bu da beklenti yönetimi kavramının kapsamı içerisinde bir konu olarak kabul edilebilir). Hayes ve Miller (2011, s.37) konaklama sektöründe fiyatı, “bir firmanın ürünlerine veya hizmetlerine verdiği değer” olarak tarif etmektedir. Eğer işletme bu değeri biçerken, kendini müşteri yerine koyarak düşünebiliyorsa (ki, öyle olması gerekir) koyduğu fiyatın düzeyine göre, müşterilere ya çok şey bekleyebileceklerini ya da beklentilerini sınırlı tutmaları gerektiği konusunda bir mesaj vermiş olmaktadır. Yine bazı yazarlara göre, fiyat beklentinin oluşumunda hizmet sağlayıcının elinde bulunan en önemli değerlerdendir. Fiyatın yüksekliği, müşterilerin beklentilerini de yükseltir (Parasuraman, Zeithaml ve

Berry, 1991, s. 41). Otel müşterileri genellikle otelin gecelik fiyatına bakarken ne düzeyde bir kalite almaları gerektiğine dair bir fikir edinirler (Pärnänen, 2018, s. 12). Genel olarak otel endüstrisinde fiyat, hizmetin kalitesi hakkında bir görüntü verir (Matzler, Renzl ve Rothenberger, 2006, s. 180). Düşük ücretli bir otelde bir gece konaklama satın alırken, tüketicinin beş yıldızlı bir otelin kalitesini almayı bekleyemeyeceği bilinmektedir. Otelin, fiyat ile sunabileceği kalite arasında bir denge kurması önemlidir. Çünkü otel müşterilerinin temel bakış açısını, “ne kadar fazla ödersen o kadar daha fazla beklenti içerisinde olursun” düşüncesi açıklamaktadır. (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1991).

Fakat kanımızca beklenti oluşturmada fiyatın rolünü abartmamak gerekir. Eğer beklenti oluşturmak -fiyat aracılığıyla- bu kadar kolay olsaydı, işletmecilerin kendi işletmeleri hakkında birçok açıklamalar yapmalarına beklenti oluşturmak için paralar harcamalarına hiç gerek duyulmazdı.

Fiyat ile beklenti arasında şüphesiz bir bağ söz konusudur. Fakat fiyatın beklenti oluşturmada yeterli olduğunu söylemek, ürünün fiyatının normal veya pahalı bulunmasının her zaman ancak hizmet alındıktan sonra (yani –deyim yerindeyse- “iş işten geçtikten” sonra), karşılaşılan durumla beklenen durum arasındaki bir kıyaslama sonucunda gündeme geldiğini söylemekle aynıdır. Bir müşteri işletmeden çok şey beklemiyorsa, daha düşük fiyatlı bir işletmeyi tercih edebilir. Fakat karşılaşacağı durumun zaten çok abartılı olmayan mevcut beklentilerinin bile altında olup olmadığını acaba önceden merak etmez mi? Nitekim, hizmet sektörü bir yana, yaygın gözleme göre, bir semt pazarına çıkan insanlar bile, daha yüksek fiyatlı bir domates gördüklerinde, onun diğer domateslerden daha iyi olduğunu peşin olarak kabul etmeyip böyle olup olmadığını araştırmaktadırlar. Fiyat yüksekliği işletmeden çok şey beklenebileceğini ifade edebilir. Fakat “çok şey” tâbiri, oldukça genel (yuvarlak) bir ifadedir. Acaba bu “çok şey”in içerisinde somut olarak neler vardır? Fiyat, tek başına müşteriye bunu söylemez.

Fiyatın beklenti oluşturmadaki bir rolü bulunsa da, kanımızca “beklenti” önceliklidir.

### 2.2.3.2.2. Tatmin Kavramı Üzerine

“Tatmin” kavramı konusundaki literatürdeki genel eğilim, tatmin ile beklenti arasında bir bağlantı olduğudur. Hatta “tatmin”in ne olduğunun tanımlanmasında bile “beklenti kavramından yararlanılması genel bir alışkanlıktır. Örneğin Baran (2017, s. 38) belirtmektedir ki, “müşterinin ürün veya hizmeti satın almadan önce oluşan beklentileri ile satın alma sonrası elde edilen sonucu karşılaştırması sonucunda pozitif çıkarım elde etmesi durumu” tatmin olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, tatmin, istekleri gerçekleşen müşterinin olumlu duygular besleyerek memnun olmasıdır. Söz konusu olan ürün veya hizmetin sunduğu olanaklar beklentileri karşılıyorsa, müşteri tatmini gerçekleşmektedir. Eğer beklenti karşılanamaz ya da algılanan performans düşük olursa, müşteri tatminsizliği gerçekleşmektedir. Yine birçok yazarın “tatmin”in tanımı konusunda buna benzer açıklamalarda buldukları (Oliver, 1980, s. 465; Oliver ve Swan, 1989, s. 29; Özer L. Ş., 1999, s. 163; Oliver ve DeSarbo, 1988; Tse ve Wilton, 1998, s. 206; Anderson ve Sullivan, 1993, s. 127; Johnson ve Fornell, 1991; Kuo, Wu ve Wei, 2009, s. 889; Genç, 2014, s. 317); gözlenmektedir.

Literatürde “tatmin”in nasıl oluştuğu üzerine birbirinden farklı birkaç teori (kuram) bulunmaktadır. (Tatminin tanımı ile ilgili olarak yukarıda atıf yaptığımız aynı kaynaklarda, bu konu da ele alınmaktadır (Matzlara vd, 2004, s. 272). ) Ayrıca bunlar üzerinde durmamız çalışmamız açısından çok elzem değildir. Bu teorilerde, örneğin, tatminin beklentiden düzey olarak az farklı ya da çok farklı olması gibi “ayrıntılar” üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra “tatmin”in “duygusal” bir durum mu yoksa “bilişsel” bir süreç mi olduğu gibi ayrıntılar söz konusudur (ki, bu ayrımın üzerinde ileride duracağız). Çoğunun ortak yönünün, tatminin nasıl oluştuğunu açıklamada “beklenti” kavramına başvurmuş olmaları olduğunu belirtmekle yetinelim.

Fakat tatminin beklentilerden bağımsız olarak ele alınmasının bir iki örneği de yok değildir. Örneğin “bilişsel uyumsuzluk” teorisine göre (Tse ve Wilton, 1998, s. 206; Anderson ve Sullivan, 1993, s. 127) satın alma sürecinde belirsizlik olduğunda beklentinin oluşması engellenmiş olmaktadır. Müşterinin ürünü yine de satın alması durumunda tatminin tek belirleyicisi ürünün “algılanan performansı” olmaktadır. Fakat kanımızca, yine de denilebilir ki, tüketici ürün performansını yani “mevcut olan”ı değerlendirirken, hafızasında bir “aslında olması gereken” kriterine muhtaç

değil midir? Bu kriter (yani “beklenti”) satın alma öncesinde şekillenmemiş olsa da, tüketim anında (performansın algılanmasıyla aynı anda) şekillenemez mi?

“Bilişsel uyumsuzluk” denilen şey de zaten bir anlamda “olması gereken”le ilgili bir değer yargısına atıf yapmıyor mu?

Kısacası, tatminin oluşumunda beklentinin büyük bir yeri olduğu genellikle kabul edilmektedir.

### **2.2.3.2.3. Beklenti-Tatmin İlişkisi Konusunun Bu Çalışma Açısından Değerlendirilmesi**

Bu kısımda, konuyu çalışmamız açısından değerlendirmeye çalışacağız. Fakat bunu yapmadan önce, tatminle ilgili iki kavram üzerinde durmamız gereklidir: “Bilişsel tatmin” ve “duygusal tatmin”. Bazı yazarlar –yukarıda bahsedildiği gibi- tatminin bilişsel bir süreç mi yoksa duygusal bir durum mu olduğu gibi ayrıntılar üzerinde durmuşlardır. Bunların ne anlama geldiğini aşağıda öncelikle açıklamaya çalışacağız.

#### **2.2.3.2.3.1. Bilişsel Tatmin ve Duygusal Tatmin**

Tüketici, karşılaştığı durumun tatmin edici olup olmadığını, alternatifleri karşılaştırarak (ki, bu karşılaştırma zihinsel de olabilir) karar verebilir. Bunu yaparken kendisinin mevcut imkânlarını da gözönüne alabilir (yani ortada bir “bilgi değerlendirme süreci” vardır ki, “bilişsel” terimi buradan gelmektedir). Bütün bunları dikkate alarak, durumu “her şeye rağmen” kendisi için tatmin edici bulabilir. Bu, “bilişsel” tatmindir. Dikkat edilirse bu aynı zamanda “koşullu” bir tatmindir. Tatminin “duygusal bir durum” olarak nitelenmesi ise böyle bir akıl yürütmeden geçilmeksizin,

ya da başka bir deyişle, alternatiflerden ve mevcut imkânlardan bağımsız olarak, tüketicinin kendisini nasıl hissettiği ile ilgilidir (Bkz Duman, 2003, s. 46-50)<sup>7</sup>.

Örneğin daha çok hız yapabilen bir arabaya sahip olmak istediği halde, daha yavaş bir araba satın almak zorunda kalan birisi, size arabasından memnun olduğunu söyleyebilir. Çünkü eskiden yaya iken, şimdi neticede bir araç sahibidir ve mevcut imkânlarıyla bundan daha iyisine zaten sahip olamayacağına “bilincinde” (bilişsel) olarak memnundur. Yani “koşulluluk” vardır. Fakat bir de, bu kişinin yüksek hızdan hoşlanmayan bir kişi olduğunu, hızlı arabası olsa bile hız yapmak istemeyeceğini varsayalım. Bu durumda sahip olduğu “yavaş” arabadan duyduğu tatmin mutlak (koşulsuz) bir tatmindir ki; “tatminin duygusal bir durum” olmasıyla kastedilen budur. Duygusal tatmine kanımızca, “mutlak” tatmin adını da verebiliriz. “Mutlak” (duygusal) tatminde akıl yürütme, karşılaştırma gibi şeyler yoktur.

#### **2.2.3.2.3.2. Değerlendirme**

Çalışmamızda, bazı müşterilerin az yıldızlı (çalışmamızda üç yıldızlı) otelleri tercih etmelerinin “ödeme gücü” ile açıklanmasına sıcak bakmadığımızı belirtmiştik.

Üç yıldızlı otel müşterisi, beş yıldızlı otelin ilave hizmetleriyle ilgilenmediği için ve ayrıca temel özellikleri her otel tipinde “farksız” olarak gördüğü için üç yıldızlı otel müşterisi olmuş olabilir. Müşterinin bu düşüncelerine “beklenti” adını verebiliriz. Sonuçta bu müşteri bu düşüncesinin de altında bir sonuçla (performansla) karşılaşmamışsa tatmin olacaktır. Dikkat edilirse bu beklentinin oluşmasında gelir düzeyine hiç atıf yoktur. Müşterinin gelir düzeyi çok yüksek bile olsa, müşteri bu fikrine uyum sağlayan en düşük fiyatı (üç yıldızlı oteli) seçmiştir.

Bu örnekte tatmin beklentiye bağlı olarak oluşmuştur. Ve bu örnekte, tüketicinin gelir düzeyine hiç atıf olmadığına göre, acaba genel olarak tatminin

---

<sup>7</sup> Duman, Teoman (2003). Richard L. Oliver'in Tüketici Memnuniyeti ve Tüketici Değer Algısı Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5, (2), s. 45-56.

beklentiye bağı olduğu görüşlerinin kabulü, ödeme gücü yaklaşımı aleyhine de kesin bir kanıt sayılabilir mi?

Titiz bir akıl yürütme, bu soruya doğru cevap verebilmek için, beklentinin ve tatminin anlamı üzerine biraz daha düşünülmesinin gerekli olduğunu ortaya koyar. Mesela, üç yıldızlı otelin müşterisinin beklentisini -yukarıdaki örneğin tersine- kendi ödeme gücüne göre oluşturup oluşturmadığını -bu noktada- sorabiliriz. Sözgelimi, üç yıldızlı otel müşterisi Bay A, ancak beş yıldızlı otellerde bulunabilen ilave imkânlarla da ilgilenen, ayrıca temel hizmetlerin beş yıldızlı otellerde daha iyi olduğuna inanan biri olsun. Fakat Bay A gelir düzeyi düşük olduğundan, beklentisini “alçaltmak” zorunda kalmış ve bu nedenle üç yıldızlı otel müşterisi olmuş olabilir mi? Bizim yukarıdaki örneğimizde, fiyat beklentiye göre oluşmuş idi. Burada ise, beklenti fiyata göre oluşmuştur. Tatmin’e gelince, acaba Bay A tatmin olmuş mudur? Buna iki türlü cevap verilebilir: Birincisi, “Bay A tatmin olmamıştır”. Beklenti düşük olduğunda, tatminin meydana gelme olasılığının güçlü olduğunu belirten –literatürdeki- görüşlere rağmen Bay A tatmin olmamıştır. Çünkü Bay A’nın beklentisi “özerk” bir beklenti değil, ödeme gücü nedeniyle “alçaltılmış” bir beklentidir. Beklentinin düşük olması tatmini sağlamamıştır. Bu, “tatminin beklentiden bağımsız olması” ile aynı şeydir. Dikkat edilirse “tatminin beklentiden bağımsız olduğu” gibi bir fikir, ödeme gücü yaklaşımını desteklemektedir. Fakat “tatmin” kabaca, beklentinin gerçekleşmesi (onaylanması) olarak tarif ediliyorsa, bu tarife göre aslında “Bay A tatmin olmuş” da denilebilir. Çünkü Bay A “alçaltılmış” bir beklentiye sahip olsa da bu beklentisi karşılanmıştır. Ve –deyim yerindeyse- “literatür çürümekten kurtulmuştur”(!).

Beklenti-tatmin ilişkisiyle ilgili literatürde, bu tür değerlendirmelerin biraz gölgede kaldığını söylemek mümkündür (çalışmamızın özgün yönlerinden birisi belki de bu tür değerlendirmelerimizdir). “Gölgede kalmıştır” derken literatürde konunun hiç ele alınmadığını değil, sadece –deyim yerindeyse- biraz yanından geçilmiş olduğunu ve genel terimlerle yetinildiğini kastediyoruz. Örneğin Bay A’yı literatürdeki “terimlere” göre ele alalım. Tatmini “bilişsel” bir süreç olarak gören görüşlere göre, gelir düzeyine göre hareket eden ve gelir düzeyi düşük olan Bay A’nın tatmin olmuş olması gerekmektedir. Bay A, “gerçek” isteklerini karşılayamayacağını “bildiği” için, karşılaştığı performansın da, mevcut koşullarda elde edebileceği maksimum performans olduğunun “bilincindedir” (Bundan iyisi can sağlığı!). Yani tatmin “bilişsel bir süreç” olarak görülürse, Bay A’nın tatmininin gerçekleştiği



söylenbilir ve beklenti de “alçaltılmış” olduğu için, tatminin beklentiye bağlı olması durumu yine devam etmektedir. Bu noktada, ödeme gücü yaklaşımının da reddi gerekmemektedir. Fakat tatmin, “duygusal bir durum” olarak görülürse (ki, “duygu” Bay A’nın kuru bilişsel değerlendirmesi dışında, kendini gerçekten mutlu hissedip hissetmediğiyle ilgilidir.) Bay A’nın tatmin olduğu söylenemez. Beklenti de düşük (alçaltılmış) olmasına rağmen söylenemez. Tatmin beklentiden bağımsız hale gelmiştir. Çünkü tatminin beklentiye bağlı olması görüşü, “beklenti düzeyi düştükçe, tatminin de düştüğü” gibi bir anlama değil, tatmin olma olasılığının beklentinin düşüşüyle birlikte arttığı anlamına gelmektedir. (Demek ki bu örnekte –bu tip bir örneğe özgü olarak-, tatminin duygusal bir durum olarak görülmesinin “aslında tatminin beklentiden bağımsız olduğunu” söylemekle de belli bir bağlantısı bulunabilmektedir.)

“Bay A örneği”ne devam etmeden önce, burada bir parantez açmamızda yarar vardır. Literatürde genellikle kabul edilen görüş, tatminin beklentiye bağlı oluşu idi. Belirtmenin tam sırasındadır ki, bu görüşün dikkat edilirse, eleştirilere karşı doğal bir bağımsızlığı bulunmaktadır. Bunu sağlayan, “tatmin” kavramını -sırf bu görüşü haklı çıkarmak için-, bazen bilişsel açıdan, bazen de duygusal açıdan tanımlamanın mümkün olmasıdır. Sözelimi, eğer ödeme gücü düşüklüğü nedeniyle düşük bir ürün seçen müşteri sonuçtan –haliyle- memnun değilse, (maaş azlığı nedeniyle kötü bir evde oturmak gibi...) beklenti ile tatmin arasında bir uçurum vardır. Fakat böyle bir durumda bilişsel teori imdada yetişerek, “bu birey, elde edebileceği şeyin en fazla ne olabileceğini önceden bildiği ve bu beklentisi dışında bir şeyle de karşılaşmadığı için tatmin düzeyi ile beklenti düzeyi uyumludur” demektedir. Böylece, söz konusu görüş, çürütülmekten kurtulmaktadır. Bireyin gerçekten mutlu olduğu durumlarda ise, söz konusu görüşü desteklemek için bilişsel teorinin yardımına ihtiyacımız olmadığından, tatmini rahatça “duygusal bir durum” tarzında tanımlamamıza bir engel yoktur (!).

Şimdi Bay “A örneği”ne geri dönelim.

Dikkat edilirse, bu örnekte -bu örneğe özgü olarak- Bay A’nın tatmininin “duygusal” açıdan ele alınması da “ödeme gücü yaklaşımının” doğrudan reddini gerektirmemektedir.

Bay A ile ilgili yukarıdaki değerlendirmemize göre, tatminin beklentiden bağımsızlığına Bay A’nın düşük gelirli oluşu neden olmuştur. Bu nedenle, (tatmin

bilişsel değil “duygusal bir durum” anlamında kullanılmak kaydıyla) “tatminin beklentiden bağımsızlığının” keşfi (tabi ki böyle birşey varsa) bir anlamda, ödeme gücü yaklaşımı lehine bir kanıt sayılabilir. Fakat bununla birlikte, tatminin beklentiye bağlılığının kabulü de, ödeme gücü yaklaşımını reddetmek için “başlı başına” yeterli olmaz. Çünkü tatmin “bilişsel” bir süreç anlamında ele alındığında, zaten ödeme gücü yaklaşımı geçerli olsa bile, tatminin beklentiye bağlı olabildiğini yukarıda gördük. Eğer tatmin “duygusal bir durum” olarak görülmesine rağmen, tatmin ile beklenti arasında bir ilişki bulunduğu söyleniyorsa, -herhalde- ancak bu takdirde söz konusu ilişki ödeme gücü yaklaşımı aleyhine bir kanıt sayılmalıdır.

Çalışmamızın, tatmini duygusal bir durum olarak gören görüşe daha yakın durduğunu –herhalde- okuyucu hemen fark edecektir. Hatırlanacağı gibi, çalışmamızda, üç yıldızlı otel müşterisi olanların, beş yıldızlı oteldeki ilave hizmetlerle ilgilenmemeleri ve ayrıca temel özellikleri (temizlik, personel ilgi ve nezaketi, yiyecek hizmeti) de yıldız sayısıyla alakalı görmedikleri için üç yıldızlı otel müşterisi olabileceklerine ihtimal vererek, bunu sorgulamaya çalışıyorduk. Bu olasılığın doğru olduğunu varsayalım. Bu takdirde üç yıldızlı otel müşterisinin, beş yıldızlı otelde kalmıyor olmasına rağmen kendini gayet iyi “hissedeceğini” (duygusal durum), hatta eğer beş yıldızlı otelde kalmış olsaydı bile, hissiyatının aynı olacağını, söylemiş oluyoruz.

Bu koşullarda aynı zamanda tatmin ile beklenti arasında –literatürdeki genel eğilime uygun olarak- tatminin (burada duygusal tatmin) beklentiye bağlı olması durumu da söz konusudur. Çünkü müşterinin beklentisi, ödeme gücü gibi bir sınırlamanın etkisiyle değil, kendi özgür iradesiyle zaten düşüktür ve bu nedenle de müşteri tatmin olmuştur.

Müşteri burada –deyim yerindeyse- “bu fiyata ancak bu kadar olur; bundan iyisi can sağlığı; o nedenle memnunum” felsefesi içerisinde değildir. Müşterinin gerçekten kendini “gayet iyi hissetmesi”, -dikkat edilirse- beklentinin “alçaltılmış” bir beklenti de olmadığına başka türlü bir ifadesi olarak ta kabul edilebilir.

O halde diyebiliriz ki, beklentinin “alçaltılmış” olup olmadığı, aslında meselenin kilit noktasıdır. Mesele dönüp dolaşıp, üç yıldızlı otel müşterisinin tatmininin gerçekte alçaltılmış bir beklentinin sonucu olup olmadığına düğümlenmektedir.

Nitekim çalışmamızın anket kısmındaki bazı sorularımızın özellikle bu “kilit” noktaya ışık tutabilecek türde olmasına dikkat ettiğimizi söyleyebiliriz. Örneğin biz müşterilere “otelden ne kadar memnunsunuz?” gibi genel sorular sormaktan özellikle kaçınarak, daha somut sorular sormayı tercih ettik.

Örneğin hem üç yıldızlı, hem de beş yıldızlı otel müşterilerine sorulan ilk soruyu (Bu otelin ana restoranındaki ana yiyecek çeşidi sayısı, müşteriye yeterince seçme şansı sağlamaktadır) ele alalım. Burada “çeşit sayısı çok mudur, az mıdır?” denilmemektedir (Zaten kuru fasulye ve pilavdan başka bir şey sevmeyen birisi de sadece bu iki yiyeceğin bulunmadığı bir otel için “çeşit sayısı az” diyebilir). Gerçi sorudaki “yeterince” kelimesi, “zaten bundan fazlası beni ilgilendirmiyor” anlamında ele alınabildiği gibi, “bu paraya ancak bu kadar olur” anlamında da ele alınabilir. (Bizim sorudaki maksadımız aslında birincisidir). Fakat takdir edilir ki, anket yapılan müşteri sayısı hiçte az değildir. Hepsinin de soruyu ikinci anlamda yorumlaması olasılığı oldukça zayıftır. Teorik olarak yarısının, birinci anlamda yorumlaması beklenir. Bu grup, eğer beklentilerini alçaltarak bu otele gelmişse (yani onları gerçekte bundan daha fazlası ilgilendiriyorsa) bu soruya –beş yıldızlı otel müşterilerine kıyasla- düşük puanlar vereceklerdir. Bu takdirde de, beş yıldızlı otel müşterilerinin bu soru için ortalamalarıyla, üç yıldızlı otel müşterilerinin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmesi beklenir. Eğer anlamlı farklılık gözlenmezse, üç yıldızlı otele beklentisini alçaltarak gelen de pek yok demektir. Fakat anlamlı farklılık gözlenmesi durumunda üç yıldızlı müşterilerin beklentilerini alçalttıkları sonucuna hemen varmak doğru olmaz. Çünkü müşteri “bu paraya ancak bu kadar olur; ama ben de zaten çok yiyecek çeşidi istemiyorum” psikolojisi içerisinde olduğu halde, soruyu –beş yıldızlı otelleri de kafasında canlandırarak- düşük puan vermiş olabilir. Bütün bunlar bizim anket çalışmamızın muhtemel “sorunları”dır. Karşımıza çıktığı takdirde bunları anket bölümünde ele alıp değerlendirmeye çalışmamız daha uygun olacaktır. Bunun yanı sıra burada sadece tek bir sorudan örnek verdik. Elbette tüm sorular gözönüne alındığında baştan kestirilemeyen nitelik olarak farklı olan “üçüncü tip” yorumların da gündeme gelmesi pekâlâ mümkündür. Karşımıza neyin çıkacağını çalışmamızın anket uygulaması bölümünde göreceğiz.

Beklenti tatmin ilişkisi üzerine, yazdıklarımızın bir çeşit genel özeti niteliğinde bir iki söz ederek bu kısmı bitirelim:

Burada, tatminin beklentiye bağılı olup olmadığının, tatminin ne tür bir tatmin olarak tanımlandığına bağılı olduğu açıkça görülebilmektedir. Tatmin bilişsel anlamda tanımlanıyorsa, tatminin beklenti tarafından belirlendiğine pek kuşku olmaz. Bu noktada, literatürdeki genel eğilim, “tatminin beklentiye bağılı olarak belirlendiği” görüşü olduğuna göre, acaba genellikle tatmin bilişsel-duygusal ayrımı gözetilmeksizin aslında hep bilişsel anlamda mı ele alınmaktadır? diye sormaktan kendimizi alamıyoruz.

Tatminin duygusal anlamda kullanılması durumunda, tatminin beklentiye bağılı olarak belirlendiğini söylemek ancak beklentinin “alçaltılmış” bir beklenti olmaması halinde mümkündür. Eğer literatürde genel eğilim tatminin beklentiye bağılı olduğunun kabulü ise ve tatmin –bilişsel-duygusal ayrımı yapılmaksızın- duygusal anlamda ele alınıyorsa, aslında beklentinin alçaltılmış bir beklenti olmadığı da –üstü örtülü olarak- varsayılıyor demektir. Bu ise açıkça görülebileceği gibi ödeme gücü yaklaşımıyla taban tabana zıttır. Bir başka deyişle beklenti-tatmin ilişkisi konusundaki literatürde –ödeme gücüne hiç atıf yapılmasa bile- en azından bir kısım yazarlar tatminin beklentiye bağılı olduğü görüşü ile tatminin “duygusal” bir durum olduğü tezini birarada düşünüyorsa, bu aslında ödeme gücü yaklaşımının reddinden başka bir anlama gelmemektedir.

### **2.2.3.3. Fiyat Tatmin İlişkisinin İktisattaki Tüketici Teorisi Açısından Değerlendirilmesi**

Çalışmamızın yukarıdaki kısımlarında “beklenti” ve “tatmin” kavramlarını açıkladık. Bu iki kavramın birbirleriyle ilişkilerini literatürde söz edilen –satır aralarında- ancak dikkat çekmeyen “alçaltılmış beklenti” durumunda yaşanan “duygusal tatmin” kavramının ödeme gücü ile ilişkisizliğini ortaya koyduk.

Önceki kısımda fiyat-tatmin ilişkisi konusunu, “beklenti-tatmin” ilişkisi konusu ile bağlantılı olarak ele aldık. Tüketici tercihlerinin ödeme gücü ile bir ilgisi olmayabileceğini de bu beklenti-tatmin ilişkisi konusu çerçevesinde ortaya koymaya çalıştık. Fakat fiyat tatmin ilişkisi meselesi hakkında bazı ipuçları elde edeceğimiz bir teori daha bulunmaktadır. Bize göre bu teori, tüketici tercihlerinin ödeme gücü ile ilişkisiz olabileceğini daha derin bir biçimde -dolaylı olarak- ortaya koymaktadır. Bu

teori iktisat biliminde yer alan “tüketici fayda teorisi” (ya da kısaca “tüketici teorisi”) dir.

Tüketici teorisinin asıl amacı, fiyat-tatmin ilişkisini ortaya koymak değil, tüketicinin mevcut bütçesiyle hangi maldan ne kadar satın alacağına nasıl karar verdiğini açıklamaktır. Fakat bize göre bu teori, fiyat-tatmin ilişkisi konusunda da önemli ipuçları içermektedir.

Aşağıdaki ilk kısımda önce, genel olarak tüketici fayda teorisini tanıtacağız. İzleyen kısımda ise bu teorinin üstü örtülü olarak işaret ettiği söz konusu ipuçlarını ortaya koymaya çalışacağız.

### **2.2.3.3.1. Genel Olarak Tüketici Teorisi<sup>8</sup>**

Sonsuz insan ihtiyaçları ile birlikte kıtlık durumunun var olması iktisat biliminin ortaya çıkmasını sağlamıştır. İktisat, sınırsız insan ihtiyaçlarının kıt kaynaklar ile nasıl karşılanacağını inceleyen bilim dalı olarak tanımlanabilir. İktisat bilimi birçok farklı başlıktan oluşmaktadır. Bunlardan birisi de “tüketici teorisi”dir. Tüketici teorisinin amacı, tüketicinin bütçesini çeşitli mallar arasında nasıl tahsis ettiğini açıklamaktır.

Karşılandığı zaman mutluluk veren, karşılanmadığında ise üzüntü hissedilen hatta yaşamın devamını tehlikeye sokan duygulara “ihtiyaç” denir. İhtiyaçlar, ekonomik (su, kalem, tatil vb) veya sevilme beğenilmek gibi ekonomi dışı olabilir. Ancak iktisat bilimi ekonomik ihtiyaçlar ile ilgilenir. İnsanların bu ekonomik ihtiyaçlarını dolaylı ya da dolaysız olarak karşılamaya uygun ve bu amaç için kullanılmaya hazır hale getirilmiş her şeye “mal” denir. Mallar görünüşlerine göre maddi mal (mal) ve maddi olmayan mal (hizmet) olarak sınıflandırılabilir. Yiyecekler, giyecekler kısacası tartılması ve ölçülmesi mümkün olan mallar, maddi mal olarak isimlendirilebilir. Dokunmanın söz konusu olmadığı herhangi bir görünümü olmayan

---

<sup>8</sup> Bu kısımdaki bilgiler için şu eserden yararlanılmıştır: (Dinler, 2018, 118-136),

mallara ise hizmet denir. Malların ihtiyaçları tatmin özelliğine ise iktisat biliminde “fayda” denilmektedir.

Kişi ihtiyaçlarını mal ve hizmetleri kullanarak giderir. Bunun sonucunda ise bir “tatmin” duygusu ortaya çıkar. İktisat “tatmin” kelimesini kullanmayıp, buna “fayda” demektedir. Herhangi bir şeyin fayda sağlayabilir olması için somut bir ihtiyaca yönelik olması gerekir. Eğer bir şeye kimse ihtiyaç duymuyorsa (örneğin bite veya hamamböceğine) o şey mal olarak kabul edilmez. Mal ve hizmetlerin faydası o şeye ihtiyaç duyulması ile ortaya çıkar. Örneğin çay içince dişlerinin sarardığını ve güzelliğinin bozulduğuna inan kişiye çayın faydası yoktur. Oysa çay içmediğinde boğazının kurduğunu ve sürekli öksürdüğünü düşünen kişi için ya da çay içmeyi seven bir kişi için çayın bir faydası vardır.

Fayda kavramı bize bir malın –tüketiciler tarafından ne kadar talep edilip, edilmeyeceği- ile ilgili fikir sunabilir. Bu durum malın fiyatını ve fiyat talep ilişkisini de gösterebilir. Esasen “fayda” konusunun ortaya çıkması bu sebeptedir.

İzleyen kısımlarda da görülebileceği gibi, tüketici bir malı satın almaya veya ondan ne kadar satın alacağına karar verirken malın faydası ile fiyatını karşılaştırır. Buna göre, faydası daha büyük olan mallara tüketicilerin daha yüksek fiyat ödemeye razı olması ve bu olgunun malların piyasa fiyatına da yansımaları beklenir. Ne varki, gerçek yaşamda, Adam Smith tarafından ortaya konulan ve “elmas-su paradoksu” olarak bilinen bir durum vardır. Örneğin su, yaşamsal bir öneme sahip olduğu halde son derece ucuzdur. Elmasın ise su kadar önemli bir faydası bulunmadığı halde; tüketiciler elmasa çok daha fazla fiyat ödemeye razı olabilmektedir. Yani malların “kullanım değeri” ile “değişim (mübadele) değeri” arasında büyük bir farklılık bulunabilmektedir.

Acaba bu durum nasıl izah edilebilir. Bu noktada Alfred Marshall ve başka iktisatçılar tarafından ortaya konulan “marjinal fayda” kavramı imdada yetişmiştir. Buna göre bir malın piyasa fiyatı,-başka faktörlerin yanı sıra- elbette tüketicilerin o mala ne kadar ihtiyaç hissettiklerinin etkisi altındadır ve bu da “malın faydası” ile ilgilidir. Fakat malların fiyatları aslında malın genel olarak “faydası”nın değil, “marjinal fayda”nın etkisi altındadır.

“Marjinal” kelimesi genel olarak, “ilave” bir birimin “toplam” üzerinde yaratmış olduğu etki anlamına gelmektedir. Bu kavram malların faydasına

uygulandığında, “marjinal fayda”, bir maldan tüketilen ya da satın alınan son birimin tüketicinin tüm mallardan elde ettiği toplam faydaya ilave ettiği fayda anlamına gelmektedir. Bu husus, elmas-su paradoksunu da çözümlenmektedir. Şöyle ki, belli bir zaman boyutunda bir maldan tüketilen birim arttıkça, ilave her birimin faydası, önceki birimin faydasından -tüketici açısından- daha küçük olmaktadır. Örneğin aynı gün üçüncüsünü de yemişken ikinci lahmacunun faydası, birincisinininkinden küçüktür. Üçüncüsünün faydası ise ikincisinininkinden küçüktür. Buna “azalan marjinal fayda prensibi” denilmektedir. (Günde üç adet lahmacun tüketiliyorsa, bu maldan en iyi ihtimalle elde edilen toplam fayda, bu üç birimin ayrı ayrı marjinal faydalarının toplamıdır.)

Çölde kalan birisi için bir bardak su, elmastan çok daha faydalı olmasına karşın, günlük yaşamda su bolca bulunabildiği için suyun marjinal faydası –“azalan marjinal fayda prensibi” gereğince- oldukça düşüktür. Elmas için ise bunun tersi söylenebilir. Buna bağlı olarak da, su çok ucuz, elmas ise çok pahalıdır.

Malların piyasa fiyatı -başka faktörlerin yanı sıra- yukarıda da belirttiğimiz gibi malın kıtlık veya bolluğunun, dolayısıyla “genel olarak” toplamdaki marjinal faydasının etkisi altındadır. Fakat bu ekonomi bir bütün olarak ele alındığında böyledir. Tek bir tüketici ele alındığında ise, tüketicinin söz konusu malın tüketileceği son birimine biçtiği faydanın (ki bu her tüketici için aynı olmayabilir), malın piyasa fiyatının etki edeceği söylenemez. Bir başka deyişle, tüketici teorisinde, tek bir tüketici açısından malın piyasa fiyatı “veri”dir. Tek tüketici ancak bu söz konusu veri piyasa fiyatını da göz önüne alarak, o maldan daha az veya daha fazla tüketmek suretiyle, ancak kendi marjinal faydasını kontrol edebilir.

Tüketici her bir mal çeşidinden belirli miktarlarda tüketir. Hangi maldan ne kadar tüketileceğine nasıl karar verdiği ve marjinal fayda kavramının bunda nasıl bir rol oynadığı aşağıdaki kısımlarda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Burada şu kadarını belirtmekle yetinelim: Tüketici tükettiği her bir mal çeşidinden belirli bir miktar tüketir. Böylece her bir mal çeşidinden belirli düzeyde bir “toplam fayda” elde eder. Tükettiği tüm mal çeşitlerinin herbirinden elde ettiği toplam faydaların da bir toplamı vardır (Buna -literatürde böyle bir terimin geçmemesine rağmen- “büyük toplam” adını vermemiz mümkündür). Tüketici teorisine göre, tüketicinin amacı tüm mallardan elde ettiği bu toplam faydayı maksimum kılmaktır. Tüketici, “marjinal fayda” kavramını –bilerek ya da bilmeyerek- gözönüne almak suretiyle bunu başarır.

Tüketicinin bütçesini çeşitli mallar arasında tahsis etmesinde toplam faydanın ve marjinal faydanın rol oynaması olgusuyla ilgili olarak, literatürde iki farklı “ana” yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, faydanın “ölçülebilir” olduğunu savunan “Kardinal Yaklaşım” ile faydanın ölçülemeyip ancak “sıralanabilir” olduğunu (bir malın faydasının ya da marjinal faydasının diğer bir malinkinden ancak daha az veya daha fazla olduğunun söylenebileceğini) savunan “Ordinal Yaklaşım”dır.

Aşağıdaki kısımlarda bu yaklaşımlar ele alınacaktır.

### **2.2.3.3.1. Tüketici Teorisinde Kardinal (Sayısal) Yaklaşım**

İktisat bilimi bir takım teoriler ortaya koyarken bunu bir takım varsayımlara dayanarak gerçekleştirir.

Kardinal fayda yaklaşımının açıklanmasında da bir takım varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımların neler olduğunu konuyla birlikte açıklamaya çalışacağız.

W.S. Jevons, L. Walras ve C. Merger isimli iktisatçıların ortaya koyduğu kardinal yaklaşımın temel varsayımı faydanın “ölçülebilir” olmasıdır. Faydanın ölçü birimi ise “Util”dir (kütle ölçü biriminin kilogram, uzunluk ölçü biriminin metre olması gibi).

Faydanın sayısal olarak ifade edilmesini savunan Kardinal fayda yaklaşımı “sayısal fayda yaklaşımı” olarak da literatürde anılabilmektedir. Literatürde fayda, toplam fayda ve marjinal fayda olarak ele alınmaktadır. Belirli bir malın tüketilen tüm birimlerinin, onu tüketen kişiye sağlamış olduğu faydaya toplam fayda denir. “TU” şeklinde gösterilir. Belirli bir malın tüketiminin “son biriminin”, kişiye sağlamış olduğu faydaya ise “marjinal fayda” denir. “MU” şeklinde gösterilir. Bir başka deyişle, bir maldan bir birim daha tüketildiğinde, toplam faydadaki değişme (ki bu değişiklik pozitif olabileceği gibi negatif de olabilir) tüketilen son birimin faydasıdır; yani marjinal faydadır. Kısacası bir maldan tüketilen son birimin toplam faydada yarattığı değişmeye marjinal fayda denir.

Ayrıca bir maldan tüketilen miktar arttıkça, o malın tüketicisine sağladığı toplam fayda artabilmekle birlikte, marjinal faydası giderek azalmaktadır. Buna “azalan marjinal fayda prensibi” denilmektedir. Gerçek yaşamda bunun örnekleri



rahatça görülebildiğinden, bu prensip iktisatçıların ayrıca ispat edilmesine gerek görmedikleri bir çeşit “postülat”tır. Toplam fayda ile marjinal fayda arasındaki ilişkiyi bir örnek ile açıklamaya çalışalım.

Temmuz ayında Antalya Konyaaltı sahilinde güneşlenen bir kişinin –turist-içtiği gazozlardan ( 1 şişe gazoz 0,25 lt) elde ettiği faydayı bildiğini ve sağladığı toplam ve marjinal faydanın Çizelge 5’deki gibi olduğunu varsayalım.

**Çizelge 5: Miktar - Toplam Fayda - Marjinal Fayda**

Q (Miktar)	TU(Toplam Fayda)	MU (Marjinal Fayda)
0	0	0
1	50	50
2	70	20
3	75	5
4	75	0
5	65	-10

Turist içtiği ilk gazozdan 50 util fayda elde etmiştir. İçilen ilk gazoz aynı zamanda son gazoz olduğu için hem toplam fayda hem de marjinal fayda 50 utildir. Aynı turist ikinci gazozu içtiğinde toplam faydası –ki bu söz konusu turistin içtiği iki gazozdan elde ettiği toplam faydadır- 70 util'e yükselirken marjinal fayda 20 util'e düşmektedir. Üçüncü gazozda ise toplam fayda 75 util'e yükselirken marjinal fayda 5 util'e düşmektedir. Bu şekilde gazoz içmeye devam eden kişinin elde ettiği toplam fayda azalarak artarken marjinal faydası ise içtiği ilk gazozdan itibaren azalmaktadır. Dördüncü gazozu içtiğinde ise bu turistin toplam faydası artmamış ve içtiği gazozdan herhangi bir fayda elde edememiştir. Eğer bu kişi beşinci gazozu içerse içtiği bu gazoz kişiye rahatsızlık vereceğinden toplam fayda azalacaktır. Toplam faydanın maksimum ve marjinal faydanın “0” olduğu tüketim miktarı turistin en yüksek tatmine ulaştığını gösteren doyum noktasıdır. Bu açıklanan örnekte toplam fayda ve marjinal faydaya ilişkin değerlerin hesaplanmasında aşağıdaki formülden yararlanılabilir.

$$TU=MU_1+ MU_2+ MU_3+..... MU_N \quad \text{Birden çok mal var ise} \quad TU=\sum TU_x+\sum TU_y$$

Burada okuyucunun aklına takılabilecek bazı teorik soruların giderilmesi açısından bir parantez açmalıyız. Belirteceğimiz iki husus bulunmaktadır: Birincisi, kimileri diyebilir ki, “gazoz aslında sağlığa zararlı bir maddedir (örnekte bu “sigara” da olabilirdi). Bu durumda gazozun faydasından bahsetmekte ne demek oluyor?” Belirtelim ki, iktisatta bir malın kendisine faydalı olup olmadığına karar verecek olan, o malı tüketmeyi düşünen tüketicidir. İktisat, hekimlerin ya da başkalarının beyan ettiği “zararlılık, yararlılık” gibi kavramlarla uğraşmayıp tüketiciyi merkeze koyar. İktisada göre bir tüketici, bir malı tüketiyorsa demek ki bundan bir fayda görüyor ki onu tüketmektedir. Hatta bu husus uyuşturucu madde kullananlar için dâhi geçerlidir. Bir bağımlı, uyuşturucu kullanmak için büyük bir istek duyuyorsa, kullanmadığında ıstırap çekiyorsa, bu kimse açısından söz konusu mal faydalı demektir.

Belirtmek istediğimiz ikinci husus şudur: Azalan marjinal fayda prensibinde “zaman” boyutu bulunmaktadır. Örneğin yukarıdaki örnekte tüketicinin bir gün (aynı gün) içerisinde tüketebileceği gazoz miktarı esas alınmıştır. Çizelgeye göre bu tüketici aynı gün en fazla 3 birim gazoz tüketecektir. Acaba ertesi gün tüketeceği ilk gazoz dördüncü birim olup, onun marjinal faydası sıfır mı olacaktır? Elbette hayır. Bugün içilen 3. gazozun sonrasında tüketici artık bugün için buna doymuş olacağından, bugün dördüncüyü içer ama fayda sağlayamaz. Ama ertesi gün, -aradan bir gün geçmiş olacağından- tüketicinin canı yine gazoz içmek isteyebilir. Ve ikinci gün içtiği “dördüncü gibi görünen” gazoz, aslında birinci gazozdur ve marjinal faydası yine 50 utildir.

Tüketiminin zaman boyutunun her mal için farklı olabilmesi, başka bir teorik sorunu da beraberinde getirmektedir. Örneğin gazoz için zaman boyutu 1 gün iken, “gömlek” gibi bir mal söz konusu olduğunda, tüketicinin günde kaç adet gömlek satın alacağını düşünmek abes olabilir. Gömlek, sözgelimi senede bir, iki, üç yada dört kere satın alınabilir. Yani gazoz tüketimi ile gömlek tüketiminin zaman boyutu farklıdır. Fakat azalan marjinal fayda prensibi, zaman boyutu değişmekle birlikte, gömlek tüketimi (ya da satın alımı) için de söz konusudur. Aynı yıl içerisinde satın alınan ikinci gömleğin faydası birincisinden düşüktür; üçüncü gömleğin faydası da ikincisinden düşüktür. Fakat diyelim ki, tüketici her gün 3 tane gazoz, her sene ise 3 tane gömlek satın alıyorsa bu koşullar altında, bu tüketiciye göre “acaba gazozun marjinal faydası (3. birimin faydası) mı daha yüksek yoksa gömleğin marjinal faydası mı?” tarzında bir soru aklımıza gelsin. (Bu sorunun aklımıza gelme sebebi, ileride de

göreceğimiz gibi, iktisadın, hangi malın marjinal faydası daha büyükse, tüketicinin mevcut bütçesini öncelikle o mala tahsis edeceğini belirtmesidir.) Zaman boyutunun farklı oluşu, böyle bir karşılaştırmayı biraz güçleştirir. Fakat imkânsız kılmaz. Karşılaştırma yapabilmek için, zaman boyutu uzun olan malın “t” zamanını, zaman boyutu en kısa olan malın zamanına indirgemek gerekir. Bir başka deyişle gömleği de gazoz gibi günlük tüketilen bir mal konumuna -teorik olarak- getirmemiz gerekir. Şöyle ki, tüketici senede 1 adet gömlek aldığı takdirde bu gömleğin faydası (marjinal faydası) 10000 util olsun, bu marjinal faydadan bir güne düşen  $\frac{10000}{365} = 27,4$  utildir. Senede iki gömlek satın alırsa (birinci gömlek iyice eskiyip kullanılamaz hale geldiği için değil, canı öyle istediği için alıyor ve bazen birini bazen de ötekini giyecek) ikinci gömleğin faydası 6000 util olsun. Bundan gün başına düşen marjinal fayda  $\frac{6000}{365} = 16,44$  utildir. Burada “ikinci gömlek” tabiri, iki gömleğin aynı anda alınmadığını, yani satın alınmalarının arasında belirli bir zaman boşluğu olduğu anlamına gelen bir tabir değildir. “Azalan marjinal fayda” tabiri “son birimin faydasının daha az olması tarzında” tarif edilse de, bunu, ikinci gömleğin faydasının daha az olması şeklinde değil, bir yerine iki gömlek alınması sonucunda faydada ki artışın, birim sayısındaki artış oranında olmayacağı şeklinde anlamak gereklidir. (Hatta bu husus, günlük gazoz tüketimi örneği için de geçerlidir.) Bu örneğe göre söz gelimi yılda bir gömlek satın alınması halinde, gömleğin marjinal faydasının 27,4 util, yılda iki gömlek satın alınması halinde gömleğin marjinal faydasının 16,44 util olduğunu söylemek ve bunları gazozun günlük belli bir miktarının marjinal faydasıyla karşılaştırmak mümkün hale gelmektedir.

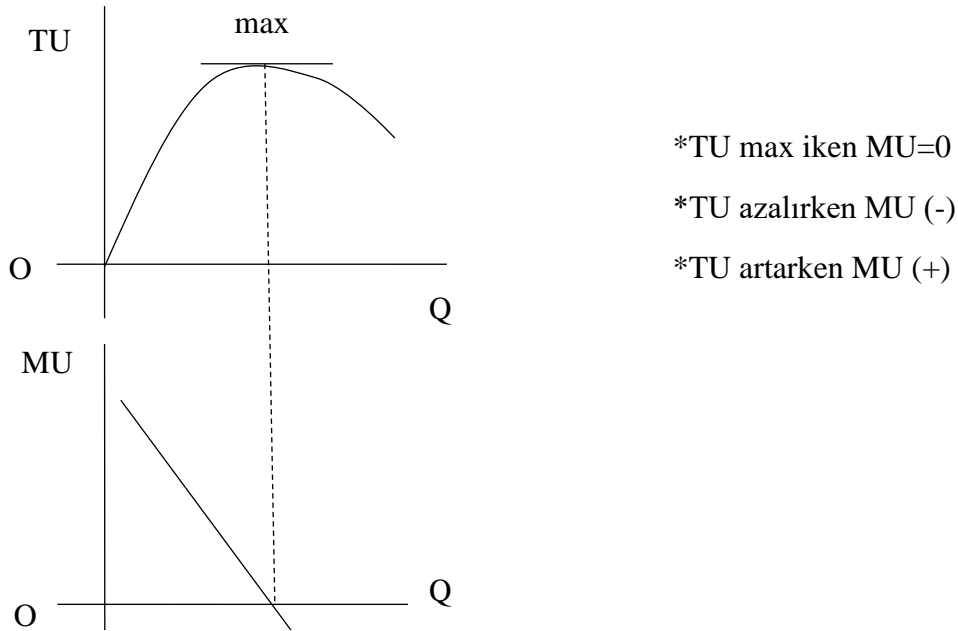
Tüketici teorisine göre, tüketici bütçesini tüketeceği mallara tahsis ederken, öncelikle marjinal faydası daha büyük olan mallara yönelir. Çünkü tüketicinin belli bir toplam harcama bütçesi vardır. Ve bu bütçesi dâhilinde elde edebileceği toplam faydayı maksimum kılmak gibi bir amacı vardır. Bu düşünce, kendi içerisinde oldukça tutarlı bir düşüncedir. Yukarıda belirttiğimiz, “her mal için zaman boyutunun farklı olması” gibi ayrıntılar üzerinde ise iktisatçılar pek durmamışlar ve böyle şeyler iktisat kitaplarına da girmemiştir. Bunun sebebi muhtemelen, esasen iktisadın genellikle teorileri daha açık bir şekilde ifade etmek için basitleştirilmiş soyutlamalara, varsayımlara dayanan bir bilim dalı olma eğiliminde olması, ve eğer ana yaklaşım “genel olarak” mantıklı ise ayrıntıların bu teorik yapıya gölge düşürmeyeceğinin kabul

edilmesidir (Ki örneğin, biz yukarıda malların farklı zaman boyutlarında tüketilmesinin marjinal fayda teorisine gölge düşürmediğini örnek vererek gösterdik).

Biz yine Çizelge 5’de ifade ettiğimiz örneğimizden devam edelim.

Turist içtiği ilk gazozdan itibaren toplam faydasını -azalan bir hızla- arttırırken marjinal faydası ilk gazozdan itibaren azalmıştır. Çizelge ile ifade ettiğimiz bu durum bir grafikte de gösterilebilir. Aşağıdaki Şekil 2’de toplam faydanın doyum noktasına ulaştıktan sonra azalma yönlü (hiperbolik) ilerlediği görülmektedir.

**Şekil 2:** Toplam Fayda ve Marjinal Fayda Grafiği



Yukarıdaki Şekil 2’de marjinal fayda (MU), tüketim miktarı arttıkça azalmaktadır. Belirli bir noktadan sonra orijinin altına gelerek negatif hal almaktadır. yukarıda belirtildiği gibi, tüketilen mal miktarı arttıkça marjinal faydanın azalmasına “azalan marjinal fayda” kanunu denir. Bu aynı zamanda “I. Gossen yasası” olarak da adlandırılır.

Eğer malların tümü bedava olsaydı, tüketici belirli bir zaman boyutunda her malı, marjinal faydasının sıfıra eşitlendiği miktarda tüketirdi. Fakat malların birer fiyatı bulunduğunda ve tüketicinin de geliri sınırsız olmadığından (Tüketicinin gelirinin “sınırlı” olması sözü, tüketicinin düşük gelirli biri olduğu anlamında değildir.

Sınır, çok gelirliler için çok yukarıdadır; ama bu durumda bile yine de gelirin bir sınırının bulunduğu söz edilir.) tüketici mevcut harcanabilir geliriyle tükettiği bütün mallardan elde ettiği faydayı maksimum kılmak için ödediği her TL için marjinal faydası en büyük olan maldan başlar. Örneğin tüketicinin sadece A malı ve B malı tükettiğini varsayalım A malının birinci biriminin faydası 1200 util, fiyatı ise 20 lira olsun. (Fayda düzeyi, her tüketicinin karşılanmasını talep ettiği birşeydir. Bir başka tüketiciye göre, bu faydalar aynı düzeyde olmayabilir.)

A malından TL başına düşen fayda  $\frac{1200}{40} = 30$  util,

B malından TL başına düşen fayda  $\frac{1000}{20} = 50$  util'dir.

B malından TL başına düşen fayda daha büyük olduğundan, tüketici mevcut geliriyle tüketmeye (satın almaya) B malından başlar. Fakat B malının tüketim miktarı arttıkça, B malının marjinal faydası azalır. Dolayısıyla ilave her TL başına düşen fayda da giderek azalır. B malına harcanan ilave TL'nin faydası, A malına harcanacak olan ilave TL'nin altına düştüğünde, bu defa tüketici kalan geliriyle A malından da tüketmeye başlar. Bu defa A malının tüketim miktarı arttıkça A malının marjinal faydası azalır. Sonra A malına harcanacak ilave TL'nin faydası, B malına harcanacak ilave TL'nin faydasından küçük hale geldiğinde tüketici yine B malından tüketmeye başlar. Bu süreç böyle devam eder.

Örneğimizde sadece iki çeşit mal olduğundan, her iki mala harcanan TL'lerin marjinal faydaları sıfıra indiğinde tüketicinin harcanabilir gelirinin hala bitmemiş olması mümkündür. Fakat biz, mevcut sadece iki mal bulunmasına rağmen, marjinal fayda sıfıra inmeden önce tüketicinin gelirinin bittiğini varsayalım:

Yukarıda anlatılan sürece dikkat edilirse, tüketici her maldan tükettiği miktar arttırılırsa, bir mala harcanacak ilave TL'nin faydasının diğer mala harcanan ilave TL'nin faydasından küçük olmasına izin vermeme eğilimindedir ve her maldan ne kadar tüketeyeceğine karar verirken buna dikkat etmektedir. TL başına düşen marjinal faydanın daha büyük olduğu mala öncelik tanımak, sonuçta iki maldan elde edilecek toplam faydanın da maksimum olmasını sağlayacaktır. Tüketici buna dikkat ettiğine göre belirli bir zaman boyutundaki veri harcanabilir geliriyle, yine aynı zaman boyutunda her iki maldan tüketebileceği miktarların sınırına ulaştığında, her iki mala harcanan TL'lerin marjinal faydalarının birbirine eşit olacağını söylemek mümkündür.

Demek ki, mevcut harcanabilir gelir çerçevesinde toplam faydayı maksimize etmenin temel koşulu, mallara harcanan TL'lerin marjinal faydalarının –harcanabilir gelir bittiğinde- birbirine eşit olmasıdır. Buna “denge koşulu” denilmektedir.

Her mala harcanan TL'lerin marjinal faydalarının birbirine eşit olması, aynı zamanda her malın marjinal faydasının fiyatına oranının birbirine eşit olması ile de özdeşdir. Bunu;  $\frac{MUA}{PA} = \frac{MUB}{PB}$  formülüyle ifade etmek mümkündür.

Örneğin, A malının fiyatı 40 lira, B malının fiyatı 20 lira iken, denge durumunda, A malının marjinal faydası ( $MUA$ ) 100 util ise, B malının marjinal faydası ( $MUB$ ) 50 util demektir.

A malı için  $\frac{MUA}{PA} = \frac{100}{40} = 2,5$  *utildir*. B malı için  $\frac{MUB}{PB} = \frac{50}{20} = 2,5$  *utildir*.

Görüldüğü gibi, denge durumunda malların marjinal faydalarının fiyatlarına oranları birbirine eşittir. Marjinal faydanın fiyata oranı aynı zamanda söz konusu mal için harcanan ilave TL'nin faydası (söz konusu mala harcanan TL'lerin marjinal faydası) olur. Dolayısıyla gerek A malı için, gerekse B malı için bunlarda birbirine eşittir.

Tüketici dengesi koşulunu daha kolay açıklayabilmek için örneğimizi iki çeşit malla sınırlandırdık. Fakat tüketicinin çok fazla çeşitte mal tükettiği durumda da denge koşulu yine aynıdır: Malların marjinal faydalarının fiyatlarına olan oranı birbirine eşittir. Ya da –bununla aynı anlama gelmek üzere- her mala harcanan son TL'nin faydaları birbirine eşittir.

Bu hususu, n çeşit mal için:  $\frac{MUA}{PA} = \frac{MUB}{PB} = \frac{MUC}{PC} \dots\dots = \frac{MUN}{PN}$  şeklinde formüle edebiliriz.

Yukarıda konuyu anlatırken, “tüketici tüketmeye “önce” marjinal faydası büyük olan maldan başlar” tarzında ifadeler kullandık. Gerçekte ise “önce” veya “sonra” diye birşey yoktur. Tüketici her malı belirli bir zaman boyutu açısından “eşzamanlı” olarak tüketir (satın alır). Bu tür ifadeler kullanmamız, konunun daha kolay anlaşılabilmesi içindir. Gerçek yaşamda her malın tüketiminin eşzamanlı oluşu, yukarıda açıkladığımız tüketici denge koşulunu geçersiz hale getirmez.

$\frac{MUA}{PA} = \frac{MUB}{PB}$  olmadığında tüketicinin mevcut veri harcanabilir geliriyle toplam faydasını niçin maksimize etmemiş olacağını daha çarpıcı sayılabilecek bir örnekle açıklayalım.

Örneğin A malının fiyatı 40 lira, B malının fiyatı 20 lira olsun. Tüketicinin belirli bir zaman boyutunda harcamak için tahsis ettiği bütçesi 2000 lira olsun. Önce şunu peşinen kabul edelim. Tüketicinin amacı faydasını maksimum kılmaksa, bu 2000 lira içerisinde harcamadığı 1 lira bile bulunmayacaktır. Eğer bütçe bitmemişse, tüketici yapabileceği tüketimden daha az tüketim yapmış demektir. Bu durumda gerçekleşen toplam fayda, gerçekleştirilecek toplam faydadan daha az demektir.

Bu 2000 lira ile tüketici söz gelimi A malından 38 birim ( $38 \times 40 = 1520$  A malı) alsın. Kalan bütçesiyle B malından  $480/20 = 24$  birim satın alabilir. Böylece bütçesinin tamamını harcamış olur. A malının marjinal faydası (38. birimin faydası) 80 util, B malının marjinal faydası (24. Birimin faydası) 60 util olsun. Bu durumda;

$$\frac{MUA}{PA} = \frac{80}{40} = 2 \text{ ve } \frac{MUB}{PB} = \frac{60}{20} = 3 \text{ olmakta olup, } \frac{80}{40} < \frac{60}{20} \text{ dir.}$$

Böyle bir durumda tüketici maksimum toplam faydaya ulaşamamıştır. Çünkü A malından daha az satın alıp, bu nedenle elinde bulunan parayla B malından daha fazla satın alarak, toplam faydasını artırabilmesi imkân dâhilindedir. Örneğin A malından bir birim daha az satın alırsa, 80 utillik fayda kaybeder. Fakat elinde kalan 40 lirayla 2 birim B malı satın alarak 120 utille “yakın” fayda elde eder. (“yakın dememizin sebebi, B malının tüketimi artarken marjinal faydasının hâlâ 60 olarak kalmayacak oluşudur.) A malının tüketimi 1 birim azalmakla A malının marjinal faydası da 80 utilin biraz üzerine çıkmıştır. Fakat eşitsizlik hâlâ devam ediyor olabilir. A malının marjinal faydasının A malı fiyatına oranı, B malının marjinal faydasının fiyatına oranından büyük olmaya devam ettiği müddetçe, tüketici de A malı tüketimini azaltarak B malı tüketimini artırmaya devam eder. Bu gerçekleşirken A malının marjinal faydası giderek artar; B malının marjinal faydası ise giderek azalır. Bir başka deyişle  $\frac{MUB}{PB}$  oranı giderek küçülür. Bu oranlar eşitlendiğinde ise tüketicinin satın alacağı A malı miktarı ile satın alacağı B malı miktarı belirlenmiş ve maksimum toplam elde edilmiş olur.

Tüketici dengesi teorisi, talep kavramının açıklanmasına da yardımcı olmaktadır. Bunu Alfred Marshall ortaya koymuştur. İktisat teorisi, tüketicinin mal bileşimi dengesini daima gerçekleştirdiğini varsayar. Talep kanunu ise fiyatı azalan bir maldan tüketicinin daha fazla satın alması davranışıdır. Özetleyecek olursak, tüketici dengede iken tüketicinin satın aldığı mallardan birinin fiyatı değiştiğinde tüketicinin her mala harcadığı son liradan elde ettiği marjinal fayda dengesi bozulacaktır. Tüketici tekrar bu dengeyi sağlayıp toplam faydasını maksimize etmek için fiyatı düşen maldan daha çok tüketecektir. Bu durum aynı zamanda, tüketicinin bireysel talep eğrisine işaret etmektedir.

#### **2.2.3.3.1.2. Tüketici Teorisinde Ordinal (Sırasal) Yaklaşım**

Kardinal yaklaşım, her tüketicinin kendi faydasını ölçebileceğini ve buna puan verebileceği varsayımını kabul ediyor idi. Kardinal fayda yaklaşımına karşı tepki olarak faydanın ölçülemeyeceğini savunan V. Pareto, J.R. Hick, Antonelli, Edgeworth ve Fisher Ordinal (sırasal) yaklaşımı geliştirmiştir.

Ordinal yaklaşım, faydanın subjektif bir kavram olduğunu, bu nedenle malların faydalarının ölçülemediğini ve bunu ölçen bir ölçü biriminin bulunmadığını, malların faydalarının ancak sıralanabilir olduğunu, aynı zamanda bir malın faydasının diğer malın faydasını etkilediğini savunur.

Ordinal yaklaşımın temel amacı da tüketicinin en yüksek faydayı sağladığı mal bileşimini ortaya koymaktır.

Sırasal yaklaşım, tüketici dengesini açıklamak için tüketici tercihlerini yansıtan “farksızlık eğrisi” ile tüketicinin veri geliri ve sabit piyasa fiyatlarıyla hangi maldan ne kadar satın alabileceğini gösteren “bütçe doğrusu” analiz yöntemlerini kullanmaktadır.

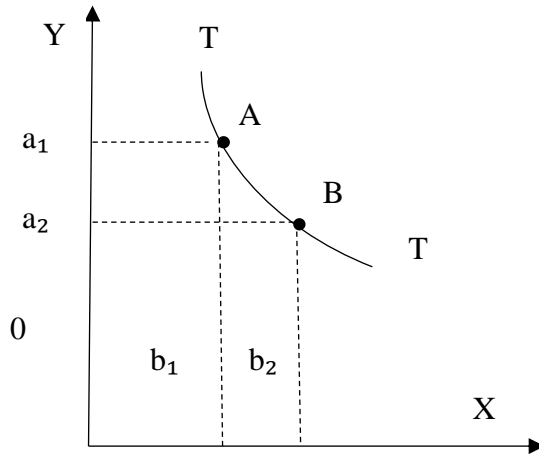
Ordinal yaklaşıma göre gerçek yaşamda tüketici, -sözgelimi- A malından bir birim az tüketip 50 util kaybedeceğini, B malından ise bir birim fazla tüketip 80 util kazanacağını ölçemez; ama B malının son biriminin A malının son biriminden “daha faydalı” olduğunu (bunlara puan vermeksizin de) bilebilir. “Şunu alacağıma, bunu alsam daha iyi” tarzındaki sözel ifadeler, bunu yapabildiğinin kanıtıdır. Aynı zamanda,



benzer şekilde bir maldan yaptığı tüketimi ne kadar azaltırsa, aynı toplam fayda düzeyini muhafaza edebilmesi için diğer maldan (mallardan) ne kadar satın alması gerektiğini de az-çok bilir. İşte “farksızlık eğrisi”, bu son ifademize bağlı olarak, tüketiciye aynı toplam fayda düzeyini veren alternatif mal miktarı bileşiminin geometrik yeri olarak tarif edilebilir. Buna “kayıtsızlık eğrisi” (eş fayda eğrisi) de denilmektedir.

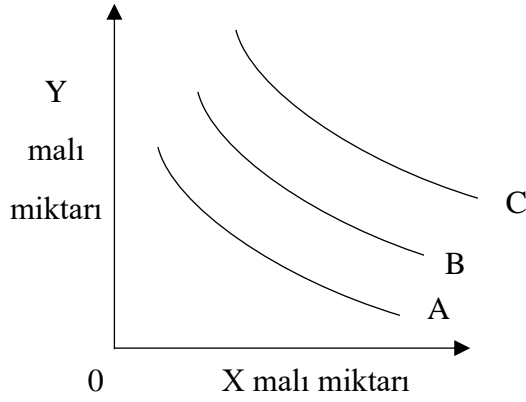
Tüketici Şekil 3’de gösterilen farksızlık eğrisi boyunca her noktada aynı faydayı sağlamaktadır. Tüketici TT yayı üzerindeki tüm noktalarda aynı faydayı elde etmektedir. A noktasında  $a_1$  birim Y malı ile  $b_1$  X malı tüketmek ile B noktasında  $b_2$  birim Y malı ve  $a_2$  birim X malı tüketmek arasında toplam fayda açısından fark yoktur.

**Şekil 3:** Farksızlık Eğrisi



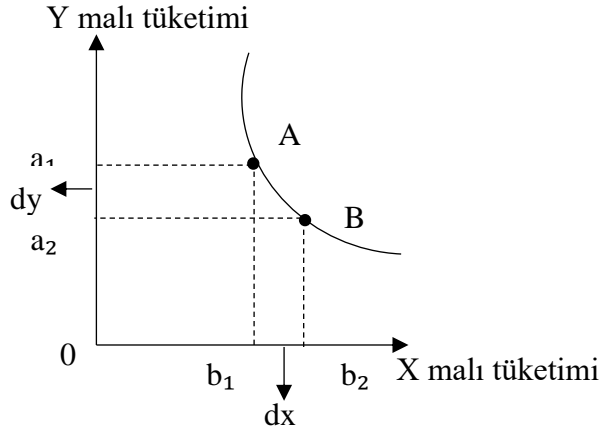
Her ayrı toplam fayda düzeyi için ayrı bir farksızlık eğrisi (yani birçok farksızlık eğrisi) çizilebilir. Bunu gösteren şekle, “farksızlık eğrisi paftası” denilir. Daha fazla toplam faydayı temsil eden bir farksızlık eğrisi, daha az toplam faydayı temsil eden bir farksızlık eğrisinden daha yukarıda seyrederek ve bu farksızlık eğrileri -doğal olarak- birbirlerini kesmezler. Aşağıdaki Şekil 4’de bir farksızlık paftası (haritası) gösterilmiştir. Şekildeki C eğrisinin üzerindeki mal bileşimi, B eğrisinin üzerindeki her bir mal bileşimine göre daha yüksek bir toplam faydayı temsil etmektedir. B eğrisinin temsil ettiği toplam fayda düzeyi de, -benzer tarzda- A eğrisinin temsil ettiği toplam fayda düzeyinden daha yüksektir. Bir başka deyişle, daha yukarıdaki farksızlık eğrileri, daha yüksek toplam fayda demektir.

**Şekil 4:** Farksızlık Eğrisi Paftası



Tüketici herhangi bir farksızlık eğrisinin herhangi bir noktasında, dikey eksen üzerinde gösterilen Y malından tükettiği miktarı çok küçük bir miktarda (mesela 1 birim) azalttığı anda aynı toplam fayda düzeyini muhafaza edebilmesi için Y malı tüketimini –yeterli- bir miktarda artırması gerekir. Bu durum aşağıdaki Şekil 5’de gösterilmiştir.

**Şekil 5:** Marjinal İkame Oranı



Örneğin tüketici Y malından  $a_1$ , X malından  $b_1$  kadar tüketiyor (A noktasındaki bileşim) olsun. Y malı tüketimini  $dy$  kadar azaltıp  $a_2$  ye düşürdüğünde, aynı toplam fayda düzeyini muhafaza edebilmesi için X malı tüketimini  $dx$  kadar artırarak  $b_2$  ye çıkartması gerekmektedir ( $dx$  ve  $dy$  nin aslında çok küçük miktarlar olduğu varsayılmasına rağmen, okuyucunun şekilde rahatça algılamasına yetecek büyüklükte gösterilmiştir. Burada aslında çok küçük miktarlar olduğunu, okuyucu aklından

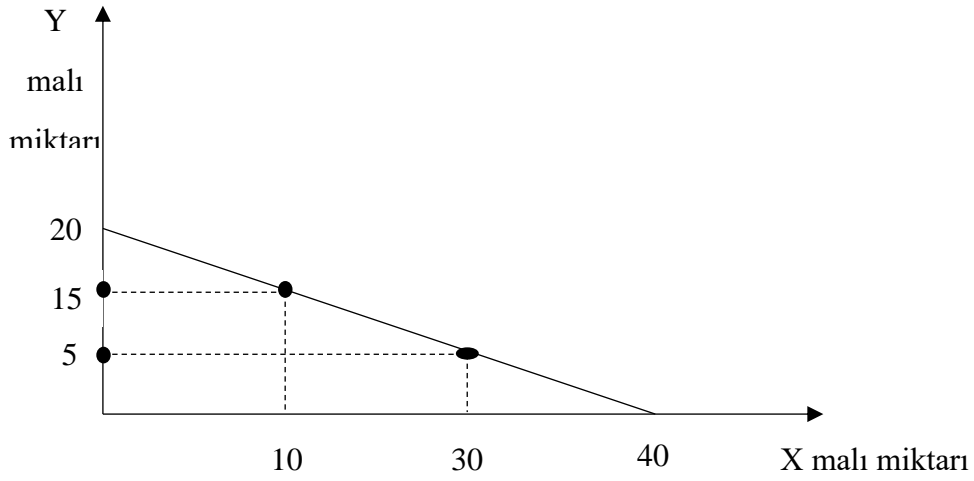
çıkarmamalıdır.)  $\frac{dy}{dx}$  oranına marjinal ikame oranı denir. Örneğin dy 1 birim Y malı iken, dx 2 birim X malı olsun. Bu, Y malı tüketimi 1 birim azaltıldığında X malı tüketiminin -toplam faydadaki azalmayı telafi etmek için- 2 birim artırılması gerektiği anlamına gelmektedir.

Marjinal ikame oranı, eğimin her noktası için aynı değildir. Aşağılara doğru inildikçe bu oran küçülür. Örneğin B gibi bir noktada  $\frac{dy}{dx}$  oranı, A noktasındaki  $\frac{dy}{dx}$  oranından daha küçüktür. ( B noktasında Y malından tüketim 1 birim azaltıldığında, X malı tüketimi 2 birim değil, bundan daha fazla artırılması gereklidir.) Bunun izahı, yine “azalan marjinal fayda” kanununda gizlidir. Örneğin A noktasındaki Y malı tüketimi, B noktasındaki Y malı tüketiminden daha fazla olduğundan, tüketicisi B noktasında iken Y malının marjinal faydası daha büyüktür. X malının A ve B noktalarındaki marjinal fayda durumu ise bunun aksidir. Dolayısıyla B noktasında Y malının tüketiminin 1 birim azaltılmasıyla doğan fayda kaybı, A noktasındakine nazaran daha büyüktür. Bu nedenle, tüketicisi B noktasında iken Y malının tüketimini 1 birim azaltmışsa, bunun yol açtığı kaybı telafi etmek için X malı tüketimini sadece 2 birim artırmak yeterli olmaz; daha fazla artırmak gerekir. Kaldı ki, B noktasında iken X malının mevcut tüketim miktarı da A noktasındakine nazaran daha çok olduğundan X malının B noktasındaki marjinal faydası da, A noktasındakine nazaran daha küçüktür: Sadece 2 birimin yeterli olmamasının ikinci bir nedeni de budur. Marjinal ikame oranının aşağılara indikçe küçülmesi olgusu, farksızlık eğrilerinin niçin birer doğru şeklinde değil de, orjine dışbükey birer eğri biçiminde olduğunu da açıklamaktadır.

Acaba tüketicinin elde ettiği toplam fayda ne kadardır? Bir başka deyişle, tüketicisi acaba hangi farksızlık eğrisine ulaşabilir? Bunun yanı sıra, acaba tüketicisi ulaşabileceği en yüksek toplam faydayı elde ettiğinde, X malından ne kadar, Y malından ne kadar tüketerek bunu elde etmiştir? Bu soruya cevap verebilmek için, tüketicinin harcamaya tahsis ettiği bütçesinin ne kadar olduğunun bilinmesinin yanı sıra, malların fiyatlarının da bilinmesi gerekmektedir. Grafikselleştirilmesinde bu iki bilgiyi temsil eden araç, “bütçe doğrusu” kavramıdır.

Aşağıdaki Şekil 6’da tüketicinin temsili bütçe doğrusu gösterilmiştir.

**Şekil 6: Bütçe Doğrusu**

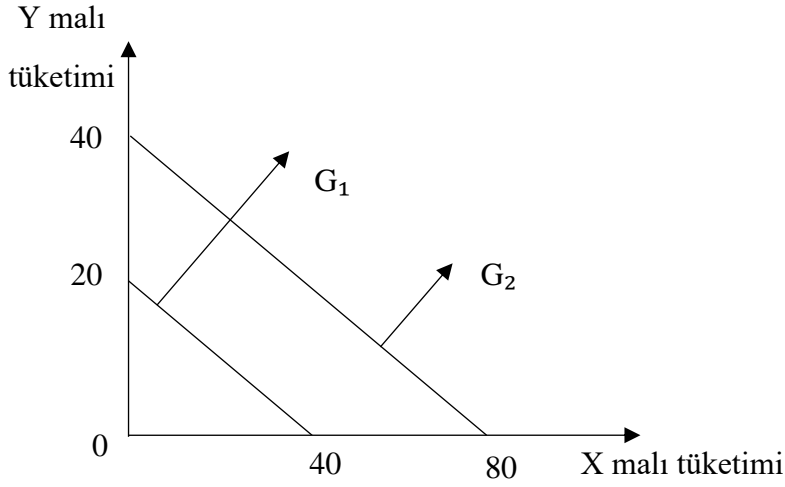


Bu şekle göre, sözgelimi, Y malının fiyatı X malının fiyatının iki katı olsun. Tüketici tüm bütçesini Y malına tahsis ederse 20 birim Y malı, tüm bütçesini X malına tahsis ederse 40 birim X malı satın alabilir. Eğer Y malından 15 birim satın alırsa, Y malından 5 birim daha satın alabilmesine izin veren kalan bütçesiyle X malından 10 birim satın alabilir. Eğer Y malından 5 birim satın alırsa, kalan bütçesiyle X malından 30 birim satın alabilir, vs...( Bütçe doğrusunun bir eğri değil de, hakikaten bir doğru şeklinde olduğu geometrik olarak ispat edilebilir.)

Yukarıdaki bütçe doğrusu, tüketicinin “veri” gelirin e göre çizilmiştir. Eğer tüketici daha yüksek bir harcama bütçesine sahip bir tüketici ise, bütçe doğrusu da paralel bir biçimde yukarıya doğru kayar.

Örneğin tüketicinin geliri iki misline çıkarsa, tüm bütçesini Y malına tahsis ettiğinde Y malından 40, tüm bütçesini X malına tahsis ettiğinde 80 birim satın alabilir. Yani bütçe doğrusu, paralel biçimde yukarıya kaymış olur. Bu durum aşağıdaki Şekil 7’de gösterilmiştir.

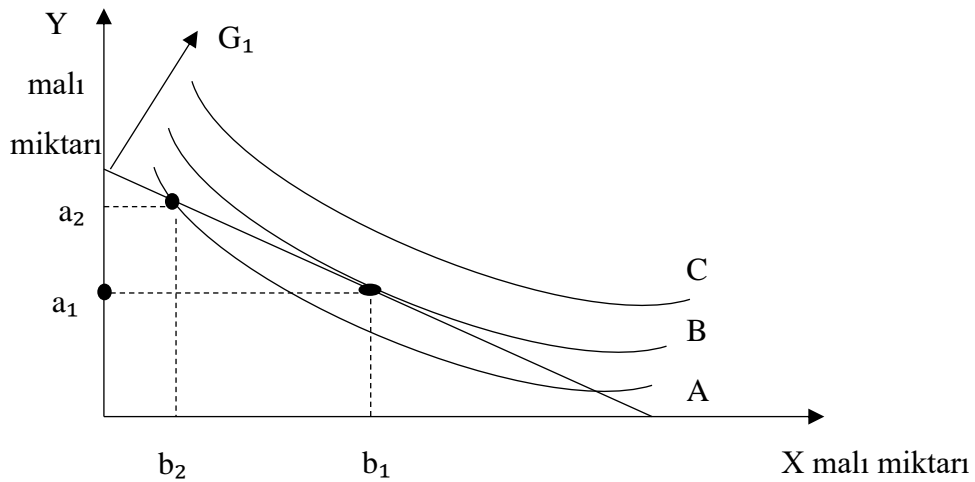
**Şekil 7:** Tüketicinin Gelirinin Değişmesi Durumunda Tüketici Dengesi



Tüketicinin bütçesine “G” diyelim. Şekildeki  $G_1$  doğrusu,  $G_2$  doğrusuna nazaran daha düşük bir gelir düzeyini temsil etmektedir.

Tüketicinin gelir düzeyi  $G_1$  olsun. Şimdi tüketicinin  $G_1$  bütçe doğrusu ile tüketicinin farksızlık paftasını aynı şekil üzerinde çizelim. Bu durum aşağıdaki Şekil 8’de gösterilmiştir.

**Şekil 8 :** Bütçe Doğrusu



Bu şekile göre tüketicinin mevcut geliriyle elde edebileceği en yüksek toplam fayda düzeyi, B farksızlık eğrisinin temsil ettiği toplam fayda düzeyidir. Tüketici Y malından

$a_1$  miktarında, X malından  $b_1$  miktarında tüketmektedir. Bu mal bileşimine karşılık düşen nokta, aynı zamanda,  $G_1$  bütçe doğrusunun B farksızlık eğrisine teğet olduğu noktadır. Demek ki, bütçe doğrusu hangi farksızlık eğrisine teğet ise tüketicisi o teğet noktasındaki mal bileşimini seçecek ve böylece elde edebileceği en yüksek toplam fayda düzeyine (B eğrisinin toplam fayda düzeyine) erişmiş olacaktır. Örneğin C eğrisindeki her nokta daha yüksek bir toplam faydayı temsil etmektedir. Fakat C eğrisinin üzerindeki her nokta, bütçe doğrusunun yukarısında olduğundan, tüketicinin C eğrisi üzerinde bulunan hiçbir noktada bulunmasına bütçesi müsaade etmez. Tüketicinin bütçesi Y malından  $a_2$  kadar, X malından  $b_2$  kadar tüketmesine de izin vermektedir. (Bu nokta,  $G_1$  doğrusunun A eğrisini kestiği bir noktadadır.) Fakat tüketicisi, bu noktaya karşılık düşen mal bileşimini “seçemez” değil “seçmez”. Çünkü söz konusu nokta A farksızlık eğrisi üzerindedir. A eğrisi üzerindeki her nokta ise, B eğrisi üzerindeki her noktaya nazaran daha büyük bir toplam fayda düzeyini temsil etmektedir. Tüketicisi B eğrisi üzerinde, teğet noktası dışında kalan başka bir mal bileşimini ise zaten seçemez. Çünkü teğet noktası dışında kalan, B eğrisi üzerindeki her nokta bütçe doğrusunun üzerinde olduğundan, tüketicinin bütçesi bu noktalardan birinde bulunmasına izin vermez. Kısacası, teğet noktası, hem tüketicinin gelirinin izin verdiği, hem de mevcut bütçesiyle elde edebileceği en yüksek toplam faydanın gerçekleşmesini sağlayan noktadır.

O halde tüketicisi dengesi hususu (tüketicinin en yüksek toplam faydayı elde edebilmesi hususunu) iki madde halinde şöyle ifade edebiliriz:

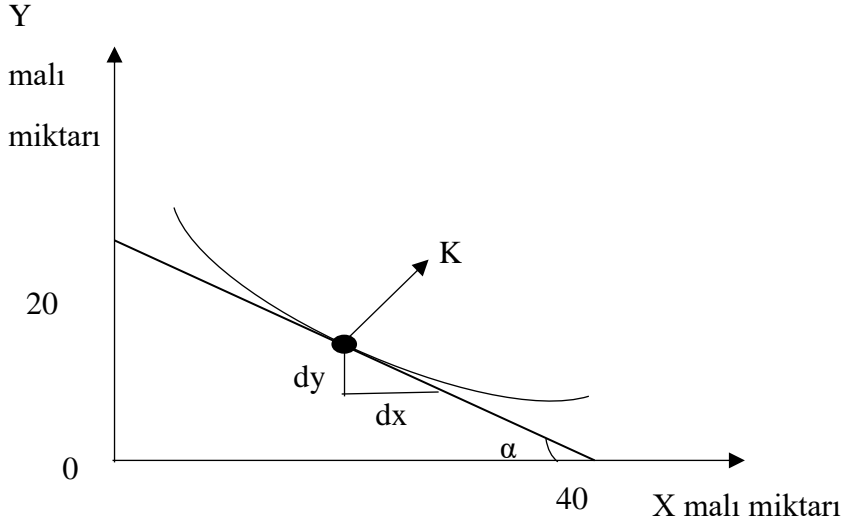
1-) Tüketicisi harcamaya tahsis ettiği tüm bütçesini harcamalıdır. Bu zaten maksimum toplam faydayı elde edebilmesinin, herhangi bir ispata gerek bulunmayan ön şartıdır. Yukarıdaki şekillere göre ifade etmek gerekirse, tüketicinin tüm gelirini (ya da harcamaya tahsis ettiği tüm gelirini) harcamaması demek, bütçe doğrusunun altında kalan bir mal bileşimini seçmiş olması demektir. Bütçe doğrusunun altında kalan bir mal bileşimi ise bütçe doğrusuna teğet olan farksızlık eğrisinin altındaki farksızlık eğrilerinden birisinin üstündedir.

2-) Tüketicisi tüm bütçesini harcadığında, mal bileşimini malların marjinal ikame oranı, bütçe doğrusunun eğimine eşit olacak şekilde ayarlayacaktır. Bu özellik, dikkat edilirse, bize söz konusu teğet noktasını tarif etmektedir. Teğet noktasında, Y malındaki çok küçük bir azalmanın (buna “dy” demiştik), aynı toplam fayda düzeyini muhafaza edebilmek için X malından gerektirdiği artışa (buna da “dx” demiştik) oranı

(ki, bu orana marjinal ikame oranı demiştik), aynı zamanda doğrunun eğimine eşittir. Bu durum, tüketici dengeye (en yüksek toplam faydaya) ulaştığında, malların marjinal faydalarının fiyatlarına oranının birbirine eşit olduğu anlamına da gelir.

Bu durumu aşağıdaki Şekil 9 yardımıyla açıklayalım.

**Şekil 9:** Marjinal İkame Oranı, Değişim Ve Fiyatlar



K noktası optimal tüketici dengesi olsun. Y malı miktarı  $dy$  kadar azaltıldığında aynı farksızlık eğrisi üzerinde kalabilmek için X malı miktarı  $dx$  kadar artmaktadır. (K noktasının sağında, aslında eğri doğrudan giderek oluşmasına rağmen  $dy/dx$  'in aynı zamanda doğrunun eğimine eşit olduğunun kabul edilmesi,  $dx$ 'in sifira çok yakın derecede küçük olması varsayımına bağlıdır. Yani, eğrinin 0 noktasındaki türevi, doğrunun eğimine eşittir.)

$\frac{dy}{dx}$  oranı  $1/2$  olsun. Bu aynı zamanda K noktasının Y malının marjinal faydasının X malının marjinal faydasının yaklaşık iki katı olduğu anlamına gelir. Çünkü Y malındaki 1 birim azalmanın yaptığı fayda kaybı X malını 2 birim artırmakla telafi ediliyorsa, Y malının K noktasındaki marjinal faydası da, X malının marjinal faydasının iki misli demektir. Yani K noktasında  $\frac{MU_y}{MU_x} = 2$ 'dir (Marjinal ikame oranının tersi).

K noktasındaki marjinal ikame oranının bütçe doğrusunun eğimine eşit olduğunu yukarıda açıklamıştık. Nitekim şekilde bütçe doğrusunun eğimi  $\frac{20}{40} = \frac{1}{2}$  olarak görülmektedir. Bir başka deyişle, tüketici tüm geliriyle Y malından 20 birim X malından 40 birim satın alabilmektedir. O halde demek ki, Y malının fiyatı X malının fiyatının iki mislidir. Yani  $\frac{P_y}{P_x} = 2$ 'dir. Diğer taraftan  $\frac{MU_y}{MU_x}$  oranı da 2'ye eşit olduğundan, burada  $\frac{MU_y}{MU_x} = \frac{P_y}{P_x}$  olduğu açıkça görülmektedir.

Bu son eşitlik,

$$\frac{MU_y}{P_y} = \frac{MU_x}{P_x} \text{ biçiminde de yazılabilir.}$$

Bu da tüketicinin dengeye ulaştığı mal bileşiminde, her bir malın marjinal faydasının fiyatına oranının, diğer malın marjinal faydasının fiyatına oranına eşit olduğunu ifade etmektedir.

Önceki kısımdaki “kardinal yaklaşım”ı hatırlayalım. Dikkat edilirse gerek kardinal yaklaşım, gerekse ordinal yaklaşım, tüketici dengesi konusunda aynı şeyi söylemektedir. Yukarıdaki  $\frac{MU_y}{P_y} = \frac{MU_x}{P_x}$  eşitliği kardinal yaklaşımda da söz konusu idi. Bir malın marjinal faydasının fiyatına oranı, o mala harcanan son TL'nin faydası (o mala harcanan paranın marjinal faydası) anlamına gelmekteydi. Dolayısıyla her bir mala harcanan son TL'nin faydasının birbirine eşit olması olgusu da, gerek kardinal yaklaşımda, gerekse ordinal yaklaşımda söz konusudur.

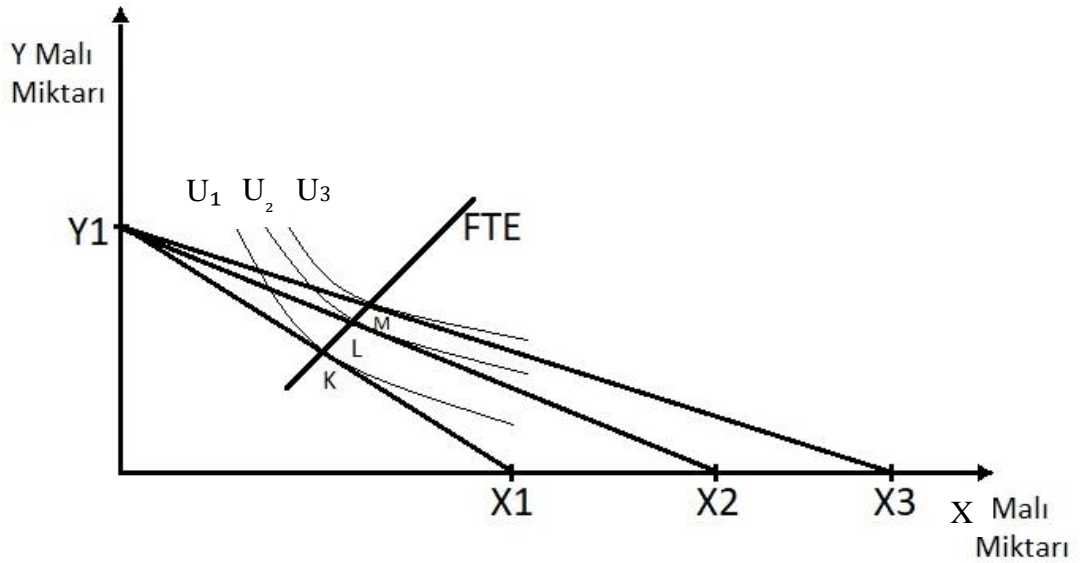
Her iki yaklaşımın da aynı sonuca varması, tüketicinin malların marjinal faydasının fiyatlarına oranını (ya da aynı anlama gelmek üzere, her mala harcadığı paranın marjinal faydalarını) birbirine eşitlediği görüşünde, büyük bir gerçeklik payı bulunduğunu göstermektedir. Fakat biz izleyen kısımda “tüketici fayda teorisinin fiyat-tatmin ilişkisi hakkında üstü örtülü olarak işaret ettiği hususlar”ı ele alırken ordinal yaklaşımdan ziyade grafik kullanmayı gerektirmeyen kardinal yaklaşımı esas alacağız. Bunun sebebi, konunun izahının kardinal yaklaşımla daha kolay ve anlaşılır oluşudur.

Bu kısımda son olarak bir hususa daha değinelim. Önceki kısımda, kardinal fayda teorisinin, bir mala olan bireysel tüketici eğrisinin niçin sol yukarıdan sağ aşağıya doğru indiğinin anlaşılmasına yardımcı olduğunu belirtmiştik. (Tüketicinin bir



mala olan talebini gösteren talep eğrisinin, dikey ekseninde söz konusu malın fiyatının, yatay ekseninde ise söz konusu malın talep edilen miktarının gösterildiği bir grafikte, sol yukarıdan sağ aşağıya doğru inen bir eğri olduğunu hatırlayalım.) Benzer şekilde, ordinal fayda yaklaşımı da aynı hususu desteklemektedir. Bunu aşağıdaki Şekil 10 yardımıyla izah edelim.

**Şekil 10:** Fiyat-Tüketim Eğrisi



Tüketicinin başlangıçtaki bütçe doğrusunun  $Y_1X_1$  doğrusu olduğunu varsayalım. Tüketicinin,  $Y_1X_1$  doğrusunun  $U_1$  farksızlık eğrisine teğet olduğu K noktasında dengeye gelmektedir. Y malının piyasadaki fiyatı değişmezken X malının piyasa fiyatı azalmış olsun. Bu durumda bütçe doğrusu paralel olmayan bir biçimde yukarıya kayarak (çünkü Y malının fiyatı değişmiyor)  $Y_1X_2$  doğrusu haline gelir. Bu defa tüketicinin yeni denge noktası  $Y_1X_2$  doğrusunun  $U_2$  eğimine teğet olduğu L noktasıdır ve tüketici L noktasına karşılık düşen X malı miktarı ve Y malı miktarı bileşimini seçer. Böylece  $U_1$  eğrisinden  $U_2$  eğrisine geçtiğinden, elde edebildiği toplam fayda düzeyi de yükselmiş olmaktadır. X malının piyasa fiyatı biraz daha azalrsa, bütçe doğrusu,  $Y_1X_3$  doğrusu haline gelir. Ve tüketici  $Y_1X_3$  doğrusunun  $U_3$  farksızlık eğrisine teğet olduğu ve M noktasıyla temsil edilen mal bileşimini seçer.

X malının fiyatı azaldıkça, tüketicinin denge noktası da değişmektedir. Bu çeşitli denge noktalarını birleştirmek suretiyle elde edilen eğriye ise “fiyat tüketim

eğrisi” (şekilde FTE olarak ifade edilmiştir) denilmektedir. Fiyat tüketim eğrisinin sağ yukarıya doğru yükselmesi, X malı fiyatı azaldıkça X malına olan talep miktarının arttığını göstermektedir. Dikkat edilirse, L noktasında X malı tüketimi K noktasındaki X malı tüketiminden daha fazladır. Benzer tarzda, M noktasındaki X malı tüketimi de L noktasındaki X malı tüketiminden daha fazladır.

Okuyucunun dikkatini çekmiş olmalıdır ki, X malı fiyatı azalırken, sadece X malına olan talep miktarı değil, Y malına olan talep miktarı da artmaktadır. Bu olgunun X malına olan talep eğrisinin açıklanmasına olumsuz bir etkisinin bulunmamasına rağmen, yine de okuyucunun zihninde oluşabilecek bazı muhtemel tereddütleri gidermek amacıyla bu olgunun sebebini basitçe izah edelim. İktisat kitaplarında bunun izahı yine grafiksel olarak yapılmaktadır. Fakat asıl konumuz tüketicinin bireysel talep eğrisi olmadığından, biz söz konusu olguyu grafiklerle ayrıntılı olarak açıklamak yerine, grafiksel analiz mantığını dolaylı olarak yansıtan basit açıklamalarla yetineceğiz.

Yine iki mallı bir modelden yola çıkalım. Varsayalım ki tüketicinin aylık harcama bütçesi 10.000 lira olsun. Tüketici Y malından ve X malından aylık belirli miktarlarda satın alarak tüm bütçesini harcamış olsun. Eğer tüketici tüm parasını harcamasına rağmen dengeye ulaşamadıysa, yani  $\frac{MUy}{Py} \neq \frac{MUx}{Px}$  ise, dengeye ulaşmak için marjinal faydanın fiyatına oranı daha büyük olan maldan yapacağı tüketimi artırması, diğer maldan yapacağı tüketimi azaltmasıyla birlikte gerçekleşir. Fakat  $\frac{MUy}{Py} \neq \frac{MUx}{Px}$  eşitsizliği tüketici dengede iken (yani tüketici tüm parasını harcamış ve  $\frac{MUy}{Py} = \frac{MUx}{Px}$  iken) mallardan birinin fiyatının azalması sebebiyle meydana gelmişse, durum farklıdır.

Örneğin, Y malı fiyatı 40 lira, X malı fiyatı 20 lira olsun. Tüketicinin toplam bütçesi 10.000 lira olsun. Tüketici Y malından 150 birim, X malından 200 birim satın almak suretiyle  $\frac{MUy}{Py} = \frac{MUx}{Px}$  eşitliğini sağlıyor olsun.

Tüketici 10.000 liralık bütçesinin  $40 \times 150 = 6000$  liralık kısmını Y malına,  $20 \times 200 = 4000$  liralık kısmını X malına tahsis etmiştir.

Şimdi, X malının piyasa fiyatı 20 liradan 10 liraya düşmüş olsun.  $\frac{MUy}{Py} < \frac{MUx}{Px}$

haline gelmiştir.

Artık 200 birim X malı satın almak için 4000 liraya ihtiyaç yoktur. Bunun yarısı kadar bir para miktarı (2000 lira) yeterlidir. Eğer tüketici Y malını ve X malını aynı miktarlarda tüketmeye devam ederse, henüz harcanmamış 2000 lirası daha var demektir.

Tüketici X malına tahsis ettiği bütçeden elinde kalan 2000 liranın tümünü yine X malı tüketimine ayıracak ve X malından 200 birim daha alacak diye birşey yoktur. Çünkü daha önce Y malına 6000 lira, X malına ise 4000 lira tahsis edilmesi, tüketicinin peşin bir kararının sonucu değil,  $\frac{MUy}{Py} = \frac{MUx}{Px}$  eşitliği sağlandığında ortaya çıkan “kendiliğinden” bir sonuçtur. Bir başka deyişle, bunlar sabit nitelikteki harcama tahsisleri değildir. Tüketici tasarruf ettiği 2000 liralık ek bütçeyle, -elbette  $\frac{MUx}{Px}$  oranı daha büyük hale geldiğinden- öncelikle X malına yönelecektir. Fakat sözgelimi X malının 250. birimini satın aldığı anda  $\frac{MUy}{Py} = \frac{MUx}{Px}$  eşitliği sağlanıyorsa (ki bu durumda tasarruf edilen 2000 liranın henüz sadece  $50 \times 10 = 500$  lirası harcanmış demektir), kalan 1500 lirasıyla –yine söz konusu eşitliği gözetmeye dikkat ederek- X malının yanı sıra Y malından da satın almaya başlayabilecektir.

Burada başka bir soru daha akla gelebilir. İktisat teorisinde, birbirini yakından ikame eden “et-tavuk” ya da “kuzu eti – dana eti” gibi mallardan birinin fiyatı azaldığında, diğerine olan piyasa talebinin azaldığı (“çapraz talep esnekliği” kavramı çerçevesinde) genellikle kabul edilmektedir. Aslında her mal tüketici için “fayda” sağlamak gibi bir ortak yönlerinin bulunması sebebiyle, birbirini ikame eder. Yukarıdaki örnekte X malı sinema, Y malı biftek olsa bile bu böyledir (Gürbüz, 1998, s. 14-18). “Dana eti – kuzu eti” gibi örneklere ise “yakın ikame mallar” denilmektedir. X malının fiyatı azaldığında, X malı talebinin yanı sıra Y malı talebinin de artmasının, bu mallara “yakın ikame” olduğunda niçin söz konusu olmadığı merak edilebilir. Fakat bu çok geniş bir konu olduğundan çalışmanın asıl konusuna katkısı da bulunmadığından, bu konuya girmek istemiyoruz.

Bu kısımdan çıkarılacak en önemli sonuç, tüketicinin malların marjinal faydalarının fiyatlarına olan oranını ya da –aynı anlama gelmek üzere- her mala harcadığı son TL’lerin faydalarını birbirine eşitlediğidir.

### **2.2.3.3.2. Tüketici Teorisinin Fiyat Tatmin İlişkisi Hakkında Üstü Örtülü Olarak İşaret Ettiği Hususlar**

#### **2.2.3.3.2.1. Genel Bir Değerlendirme**

İktisat teorisine göre tüketicinin malların marjinal faydaları ile fiyatlarının oranlarını birbirine eşitlediğini ve hangi maldan ne kadar satın aldığına karar verirken, bunu gözettiğini gördük. İktisattaki tüketici fayda teorisi, mal ya da hizmet ayrımı yapmaksızın tüm ürünlere “mal” demektedir. Mal terimi burada hizmetleri de kapsamaktadır. Biliyoruz ki malın miktarı fiziksel birimlerle ölçülebilirken, hizmetlerin miktarını fiziksel birimle ölçmek zordur. Fakat bu olay, teorinin kusurlu bir yönü olarak gösterilemez. Çünkü iktisadın amacı tüketicinin nelerden ne kadar tüketeyeceğine karar verme mekanizmasını genel olarak açıklamak ve bu hususta genellemeler üretmektir. Ünlü iktisatçı Milton Friedman’a göre iktisatta varsayımların gerçekçi olması değil, bu varsayımların tutarlı ve gerçekçi önermeler üretilmesine yardımcı olup olmadığı önemlidir. Tüketici fayda teorisi, kendi içerisinde oldukça tutarlı, mantıklı ve gerçek yaşamda gözlenen olgularla örtüşen bir teoridir. Her malın negatif eğimli bir talep eğrisine sahip olması olgusunun sebebi bile kanunda marjinal fayda teorisinin kabulü halinde açıklanmaktadır. Söz konusu olan hizmet olduğunda, tüketicinin hizmetin “miktarını” da “kendince” bir şekilde ölçtüğü varsayılır. Bunu nasıl yaptığı bizi ilgilendirmemektedir. Her halükarda tüketicinin marjinal fayda teorisine uygun davrandığı kabul edilebilir. Biz de bu olgulara paralel olarak, fiyat-tatmin ilişkisi konusunu tüketici fayda teorisi çerçevesinde ele alırken, tüketicinin hizmeti kendince “miktarlaştırabildiğini” kabul edeceğiz. Bu bağlamda, zaman zaman hizmete de bu kısımda “mal” dememizde bir sakınca bulunmamaktadır. Bir başka deyişle, “mal” dediğimizde bununla hizmeti kastetmiş de olabiliriz.

İktisat teorisindeki “fayda” tabirinin, otelcilik literatüründeki “tatmin” tabiri ile bir bakıma özdeş olduğu kabul edilebilir. (Burada tatminin beklentiye uygun düzeyde gerçekleşeceği varsayılmaktadır.)

Fayda, fiyattan bağımsızdır. Öyle olduğuna inanılır ki, tüketici bir malın faydası ile fiyatını karşılaştırabilmektedir. Aksi takdirde bu karşılaştırmadan söz edilemezdi.

İktisatta tüketici “daha faydalı” olan bir malı diğerine tercih etmektedir. Marjinal faydasının fiyatına oranı daha büyük olan malı diğerine tercih etmektedir. Malların halihazırdaki (tüketici dengesini oluşturken) marjinal faydaları, kendi fiyatlarına bölüldüğünde 1 TL’nin hangi mala harcanması durumunda daha çok fayda (marjinal fayda) elde edileceği ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle hangi malın daha faydalı olarak görüleceği meselesi böylece fiyatla da ilişkilendirilmiş olmaktadır. Bu, tatminin fiyatla ilişkisinin olabileceğine dair iktisat teorisi içerisindeki kanıtlardan birisi olarak kabul edilebilir.

Bu meseleyi bir örnek yardımıyla açıklamak yararlı olacaktır.

Bay A beş yıldızlı otel ile üç yıldızlı otel arasında bir tercih yapmak durumundadır. (Otel tüketiminin miktarının otelde kalınacak gece sayısı olduğunu varsaymamızda sakınca yoktur.)  $MF_5$  (Beş yıldızlı otelin marjinal faydası) 800 Util (Bay A’nın kendince bir değerlendirmesi), fiyatı ise 100 lira olsun.  $MF_3$  (Üç yıldızlı otelin marjinal faydası) ise yine Bay A’ya göre (Burada Bay A’ya göre demek, “Bay A’ya özgü” anlamına gelmektedir) 400 Util, fiyatı ise 40 lira olsun. Bu fayda düzeyleri, ilgili hizmetlerin fiyatlarından bağımsızdır. Örneğin üç yıldızlı otel, fiyatı daha az olduğu için daha az faydalı değildir. Beş yıldızlı değil de, üç yıldızlı olduğu için daha az faydalıdır. Bu şimdilik böyledir, ama bu açıklamanın bir de devamı vardır.

$$\frac{MF_5}{F_5} = \frac{800}{100} = 8 \text{ utildir.}$$

$$\frac{MF_3}{F_3} = \frac{400}{40} = 10 \text{ utildir.}$$

Yani üç yıldızlı otele harcanan son 1 TL’nin faydası, daha büyüktür. Üç yıldızlı otele harcama yapmak daha faydalıdır. Bay A üç yıldızlı otele yönelir. Dikkat edilirse tüketicinin marjinal faydasının fiyata oranı daha büyük olan ürüne yöneldiğini söylemekle, TL başına düşen fayda hangisinde daha büyükse ona yöneleceğini

söylemek aynı şeydir. Örneğin 8 util rakamı hem 1 TL'nin beş yıldızlı otel için marjinal faydasıdır, hem de aynı zamanda beş yıldızlı otelin marjinal faydasının fiyatına olan oranıdır.

Burada, “ürünün faydası” ile “o ürüne yönelmenin faydası” kavramlarının birbirinden farklılığı ortaya çıkmaktadır. Örneğin Bay A beş yıldızlı oteli daha faydalı (800 util) bulmaktadır. Fakat yine de üç yıldızlı otele yönelmeyi daha faydalı (harcanan TL başına 10 util) bulabilir.

Bay A maaşlı bir insan ve aylık maaşı bellidir. Tatil için ise amirinin kendine ancak 3 gün (2 gece) izin verdiğini varsayalım. Bay A ile ilgili diğer varsayımda ise minik bir değişiklik yapalım. Beş yıldızlı otelin marjinal faydası Bay A'nın nazarında 1500 util (bu otelde kalmanın birinci gecesinin faydası) olsun. Bu durumda,

$$\frac{MF_5}{F_5} = \frac{1500}{100} = 15 \text{ util olmaktadır.}$$

Yani Bay A, üç yıldızlı otelden TL başına 10 util fayda sağlarken, beş yıldızlı otelden TL başına 15 util fayda sağlamaktadır.

Şimdi bir varsayım daha ekleyelim: Bay A'nın maksimum otel bütçesi 100 lira olsun. (Bu bütçeyle beş yıldızlı otelde bir gece kalabilirken, üç yıldızlı otelde iki gece kalmabilir.)

İkinci gecenin marjinal faydasının her iki otel tipi için de birinci gecenin marjinal faydasından daha az olmasına rağmen, basitlik amacıyla ikinci gecede de marjinal faydalarının (1500 util ve 400 util olarak) aynı kaldığını varsayalım.

Bay A'nın 100 lira vererek, üç yıldızlı otelde “2,5 gece” kalmaktan (40TLx2,5=100 TL) sağlayacağı toplam fayda (400x2,5=1000 util) bile, 100 lirayı beş yıldızlı otele vererek orada sadece 1 gece kalmaktan sağlanan fayda (1500 util) kadar etmemektedir.

Böylece Bay A beş yıldızlı otele yönelmektedir. Hesabın öteki türlü yapılması da bu sonucu değiştirmez: Bay A üç yıldızlı otele 100 lira verse 2.5 gece kalır ve 1000 util fayda elde eder. Yani TL başına 10 util fayda elde etmiş olur. Beş yıldızlı otele 100 lira verip 1 gece kaldığında ise 1500 util toplam fayda elde etmekte ve TL başına 15 util fayda elde etmiş olmaktadır.

Bu iki örneğin birbiriyle karşılaştırılması sonucunda, meselenin “ödeme gücüyle” ilgisinin bulunmadığı oldukça açıktır. Tabii ki, “tatil bütçesi 100 liradan ibaret olan Bay A –deyim yerindeyse- “boyuna bakmadan” nasıl olurda ve ne cesaretle (!) beş yıldızlı otele 1500 util düzeyinde bir fayda biçer?” demeyeceksek (ki, herhalde demeyiz). Bay A’nın beş yıldızlı otelin bir gününe 1500 util (ya da 800 util) fayda biçmesi, yani onu üç yıldızlı otelden 3,75 misli yada 2 misli daha faydalı bulması tamamen kendi takdiridir ve otellerin fiyatının ne olduğundan bağımsızdır. Fakat hangisine yönelmeyi daha faydalı (turizm literatürüne göre “daha tatmin edici”) bulduğu ise fiyatla ilişkisi oldukça açık olan bir meseledir. (Her halükarda bütün bunların Bay A’nın maaşı ya da ödeme gücüyle hiçbir ilgisinin bulunmadığı da oldukça açıktır.)  $\frac{MF}{F}$  oranı büyük olanın tercih edileceğini söylemek, TL başına faydası büyük olanın tercih edileceğini söylemekle aynıdır. Bu kesirde MF kesrin payı ve kişinin kontrolünde bir sabittir. Doğrudan kişinin kontrolünde olmayan değişken ise F’dir. Yani TL başına faydayı son tahlilde fiyat belirlemektedir. (MF de bireyden bireye değişebilir ama bu, burada bizi ilgilendirmemektedir.)

Biz burada, “bireylerden” değil, belli bir bireyden, yani her ürün için MF düzeyi belli olan bir bireyden söz ediyoruz. Birey  $\frac{MF}{F}$  hesaplamasına göre de hareket etse, aslında “TL” başına sağlanan fayda”ya göre hareket etmiş olduğundan, burada neyin daha faydalı bulunacağını fiyatla olan ilişkisi herhalde oldukça açık olsa gerektir.

Bu bilgiler çalışmamızın anket kısmındaki bazı sorulara verilen cevapların yorumlanması aşamasında da belirli bir öneme sahiptir. Örneğin hem beş yıldızlı otel müşterilerine, hem de üç yıldızlı otel müşterilerine sorulan birinci soruyu ele alalım. (“Bu otelin ana restoranındaki ana yiyecek çeşidi sayısı, müşteriye yeterince seçme şansı sağlamaktadır.” Bu düşünceye ne kadar katılıyorsunuz?) Bu soruyu hem beş yıldızlı otel müşterilerinin hem de üç yıldızlı otel müşterilerinin genellikle “kesinlikle katılıyorum” dediklerini varsayalım.

Biz biliyoruz ki, beş yıldızlı otel restoranında ana yiyecek çeşidi daha fazladır. (Yönetici görüşmelerinde de bu husus teyit edilmiştir.) Buna rağmen üç yıldızlı otel müşterisi bile çeşit sayısını “yeterince” geniş bulabilir. (Bu “yeterince” kelimesi önemlidir ve soruda bunu bilinçli olarak kullandık.) Bunun yanı sıra üç yıldızlı otelin

fiyatının daha düşük olduğunu bilmekteyiz. Burada müşterinin “bu fiyata ancak bu kadar olur; bu kadar paraya bundan iyisi can sağlığı” tarzında bir düşünceye sahip olduğu yorumunu yapmak belki mümkündür. Fakat bu “ödeme gücü yaklaşımı”na uygun bir yorum olur. Tüketici fayda teorisi böyle bir yorumun eksik ya da hatalı olacağı (hatta müşteri açıkça “bu paraya ancak bu kadar olur” cümlesini anketi doldururken aynen açıkça dillendirmiş olsa dahi) konusunda bizi uyarmaktadır. Hem tüketici fayda teorisine inanıp, hem de bu yorumu yapmak çelişki içerir.

Üç yıldızlı otelin restoranında -sözgelimi- 10 çeşit ana yiyecek çeşidi varsa, müşteri bunu “yeterince” geniş bulmaktadır. Aynı kişiyi bir beş yıldızlı otele yolladığımızda ve burada 40 çeşit yiyeceklerle karşılaştığımızda belki seçme şansının çok daha fazla olduğunu düşünse de (madem ki 10 çeşit, “yeterince” seçme şansı sağlıyor) bu kadar fazla seçeneğin “lüzumsuz” olduğunu düşünmekten de geri kalmaması yüksek bir olasılıktır. Bir başka deyişle, üç yıldızlı otel müşterisi gözünde, beş yıldızlı otel restoranı “işlevsel açıdan” aynıdır. Fayda teorisinin lisanıyla ifade edersek, üç yıldızlı otelin faydasını restoran hizmeti açısından -sözgelimi- “500 util” olarak takdir etmişse, beş yıldızlı otelin restoranının faydasını da “500 util” civarında (510 util gibi) olması düşünülmektedir. (Bu husus müşterinin seçim şansının çokluğuna ne kadar önem verdiğiyle ilgilidir.) Her 1 TL başına fayda üç yıldızlı otelde daha yüksektir.

Burada tüketici fayda teorisinin çalışmamızın ana hipotezleriyle ne kadar sıkı sıkıya bağlantılı olduğu açıkça ortadadır. Bu çalışma, otellerin temel özelliklerinin (temizlik hijyen, personel ilgi-nezaketi ve yiyecek hizmeti) her cins otelde –en azından bir kısım tüketicilere göre- aslında “aynı” (gerek reel olarak gerekse müşteri görüşlerine göre) olduğuna ihtimal veren bir çalışmadır.

Üç yıldızlı otelin beğenilmesinde fiyatının rolü şüphesiz vardır (ki, “TL başına düşen fayda” kavramıyla bunu açıkladık). Fakat bu, “bu paraya ancak bu kadar olur” tarzında basit bir mantığın sonucu değildir. Meselenin temelinde, üç yıldızlı otelin -müşteri açısından- faydasıyla, beş yıldızlı otelinkinin “aynı” olarak görülmesi (dolayısıyla üç yıldızlıda “TL başına faydanın” daha yüksek olarak görülmesi) yatmaktadır. Eğer hem beş yıldızlı otel müşterisi, hem de üç yıldızlı otel müşterisi birinci sorudaki ifadeye kesinlikle katıldıklarını söylerlerse bu husus teyit edilmiş olmaktadır. (Üç yıldızlı otel müşterilerinin, restoran hizmetini gerek üç yıldızlı otelde, gerekse beş yıldızlı otelde “aynı” gören kimselerden oluştuğu gibi bir yorum yapmakta mümkündür.)



Peki acaba tersine bir sonuç çıkarsa, yani beş yıldızlı otel müşterileri birinci soruya kesinlikle katıldıklarını ifade ederlerken, üç yıldızlı otel müşterileri, katılmadıkları yönünde cevap vermişlerse, acaba “ödeme gücü yaklaşımı” güç kazanmış mı olacaktır? Ya da –bununla aynı anlama gelmek üzere- tüketici fayda teorisi yanlışlanmış mı olacaktır?

Bunu kesinlikle söylemek oldukça güçtür. Çünkü ödeme gücü yaklaşımının kusurlarına ikinci bölümün birinci kısmında başka kanıtlar gösterdik. Bunun yanı sıra, tüketici fayda teorisi kendi içerisinde oldukça güçlü bir teoridir. Bilimde, genel olarak bir teoriyi doğrulamak için bazı “belirli” kanıtların bulunup bulunmadığına bakılır. Bu kanıtlar bulunduğu takdirde, teori doğrulanmış olarak kabul edilebilir. Fakat bu “belirli” kanıtlar gözlenmiyorsa, teori doğrulanmamış olmakla birlikte, yanlışlığına da hemen hükmedilmeyebilir (Yıldırım C. , 2016, s. 192). (Örneğin bir kimsenin kanser olması, sigara içtiğinin kanıtı sayılabilir. Fakat kanser olmaması sigara içmediğinin kanıtı sayılamaz.) Bu meseleyi aslında anket sonuçlarını gördükten sonra –“aykırı” bir sonuç saptandığı takdirde- düşünmek belki en doğrusudur. Muhtemelen “üç yıldızlı otel müşterileri oteli beş yıldızlılarla aynı görmektedir ya da görmemektedir” gibi bir ikilemeden ziyade “üçüncü tip” başka yorumlar gündeme gelebilir.

Şüphesiz ki “restoran” olgusu otel faydasında rol oynayan tek faktör değildir.

#### **2.2.3.3.2.2. Beklenti Tatmin İlişkisi ve Tüketici Teorisi**

Beklenti - tatmin ilişkisi “işletme” branşı içerisinde ele alınan bir konudur. Tüketici fayda teorisi ise “iktisat” biliminin bir konusudur. Beklenti tatmin ilişkilerini önceki kısımlarda ele almıştık. Bu teorilerin değerlendirilmesinde, birbirleriyle olan ilişkilerinin de ortaya konulması da bir rol oynayabilir.

Tatmin beklentiden bağımsız mı, yoksa ona bağımlı mı olduğu sorumuzu hatırlayalım.

Tüketici fayda teorisinin de, tatminin beklentiye bağlı olduğu görüşüne daha yakın bir teori olduğunu söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, tüketici fayda teorisi, tatminin beklentiye bağlı olduğu görüşünü –üstü örtülü olarak- destekleyen bir teoridir.

Bunu açıklamaya çalışırken zaman zaman yine teşbih örneklere başvurabiliriz. Ayrıca burada tatminin beklentiye bağlı olduğunu görüşünün doğru olduğunu varsayarak konuşmak durumundayız (ki, literatürdeki baskın eğilim de budur).

Tatmin (memnuniyet) göreceli bir kavramdır. Örneğin birisi 1 liraya aldığı bir çakmağın 500 defa çakabilmesinden memnundur. Başka birisi, 2 liraya aldığı çakmağın 800 defa çakmasından memnundur. Birinci kişinin memnuniyeti çakmağın zaten 500'den fazla çakmasını beklememe yönündedir. İkincisinininki de öyle... Tatminin beklentiye bağlı oluşu, “hangi bireyin tatmin düzeyi ötekinden daha yüksektir?” gibi bir soruyu anlamsızlaştırır. Tatmin düzeyini “çakma sayısı” ile ölçmek gibi başka bir ölçüye başvurmayacaksak (ki, bunu herhalde yapmayız) tatminler eşittir.

Denilebilir ki tatminin fiyata bağlı olmasını sağlayan olgu, tatminin beklentiye bağlı oluşudur. Çakmağa 2 TL vermeye razı olmak çakmağın en az 800 defa çakmasının (daha az çakmamasının) beklenmesini temsil etmektedir. Çakmağa 1 TL vererek, bunun 500 defa çakacak olmasına razı olan bir kimse, 800 veya daha fazla çakan çakmakların da bulunduğunu bilmektir (Bu bir tercih meselesidir). 1 TL'lik çakmağı tercih etmek için, bu hususu inkâr etmesi gerekmemektedir. Fakat, niçin 1 liralık çakmak aldığını sorduğunuzda size “bir çakmağın 500 defa çakmasıyla 800 veya daha fazla çakmasının kendisi için önemli olmadığını” söyleyebilir.

Neticede herkes durumdan memnundur. Memnuniyetsizlik belki ancak, belli bir beklenti düzeyi veri alınarak (beklenti düzeyleri aynı olan kişiler arasında) konu edilebilecek bir şeydir. (Örneğin 1 liralık çakmak 500 defa bile çakmıyorsa tatminsizlik ortaya çıkabilir. (!))

Bu arada tekrar hatırlatmakta yarar olabilir ki, yukarıda da belirtildiği gibi, tüketici fayda teorisindeki, “fayda” tabirinin işletme literatüründeki karşılığı “tatmin”dir.

Fakat iktisat teorisi tatmin ile beklenti arasında ayırım yapmaz. Daha doğrusu beklenen faydanın zaten gerçekleşeceğini varsaydığı için böyle bir ayırma iktisat teorisi içerisinde yer verilmemiştir. Eğer beklenti ile tatminin birbirinden farklı olabileceği göz önüne alınırsa, tüketicinin bir ürünün birimine biçtiği marjinal faydanın işletme literatüründeki karşılığı “beklenti” olsa gerektir. Çünkü tüketici teorisi tüketicinin bütçesini çeşitli mallar arasında tahsis ederken buna nasıl “karar

verdiği” üzerinde durmaktadır, ki “karar” kavramı satın alma öncesine ait bir kavramdır.

Üç yıldızlı otel müşterisinin bu ürüne biçtiği -sözelimi- 400 utillik marjinal faydanın anlamı, “ben üründen 400 util fayda bekliyorum”dur. (“Beklenti” terimi burada devreye girmiş bulunuyor.) Bu kimse, beş yıldızlı bir otelin biriminin (1 gece) marjinal faydasına 800 util değer biçmekte, yani beş yıldızlı otelin birim başına daha çok fayda sağladığını bilmektedir. Buna rağmen marjinal faydası 400 util olan üç yıldızlı oteli (TL başına faydanın daha yüksek olması nedeniyle) satın almaya karar verebilir. Eğer “beklendiği gibi” marjinal faydanın hakikaten 400 util olduğunu müşahade ederse, “tatmin” oluşur. Yani işletme literatürüne göre ifade edersek, “beklentinin gerçekleştiğini” müşahade ederse tatmin oluşur. Burada iktisattaki tüketici teorisinin, tatminin beklentiye bağlı olduğu yolundaki görüşlere daha yakın bir konumda olduğu, gayet açıktır.

Tatminin beklentiye bağlı olduğu yönündeki görüşlerin, üç yıldızlı otel müşterisinin üç yıldızlı otele geliri düşük olduğu için değil, üç yıldızlı oteli beş yıldızlı otelden çok farklı olarak görmediği (ki, bu da bir çeşit “beklenti” kavramıdır) için tercih ettiği fikriyle uyumlu olduğu söylenebilir. Fakat, bununla birlikte, tatminin beklentiye bağlı olduğu görüşü bunu –ispat etmek için de- tek başına yeterli sayılamaz. Çünkü “bu paraya ancak bu kadar olur” vecizesi de aslında beklenti tatmin ilişkisine vurgu yaparak bir çeşit memnuniyeti ifade etmektedir (ki, zaten ankete gerek duyulmasının sebeplerinden birisi de budur). Fakat bu görüşler, tüketici fayda teorisinin ışığında ve onunla birleştirilerek yorumlandığında beklentinin oluşumunda aslında paranın değil “paradan bağımsız değerlendirmelerin” önemli olduğu anlaşılmaktadır. Ürünün birimine tüketicinin biçtiği marjinal fayda, satın alma kararı verilmeden önce (ürünün satın alınıp alınmayacağı belli değilken) oluşan bir “beklenti”dir. Bu beklenti ürünün fiyatına bölündüğünde, “TL başına düşen beklenti” ortaya çıkmaktadır. Fiyata göre oluşan bir beklenti varsa, o da budur. Fakat bu bile, başlangıçtaki “ürünün birimine biçilen marjinal fayda”nın ne kadar olduğuna (ki bu, tüketicinin gelir durumundan tamamen bağımsızdır) bağımlıdır.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, otel müşterilerine yapılan bir anket uygulaması ile otel yöneticileri ile yapılan mülakat uygulaması yer almaktadır. Bu araştırmalarla ilgili açıklamalara aşağıdaki kısımlarda yer verdik.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

“Araştırmanın modeli” ile kastedilen, araştırmanın desenidir “Desen” denildiğinde araştırmada neyin ortaya konulmaya çalışıldığı akla gelir.

Burada, çalışmanın temel hipotezlerinin anket ve yönetici mülakatı ile kontrol edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın temel amacı az yıldızlı ve çok yıldızlı tatil (Güneş, deniz, kum konsepti) otellerinin müşteriler tarafından niçin tercih edildiği ve yıldız sisteminin her tüketiciye aynı mesajı vermeyebileceği olasılığı çerçevesinde, müşterilerin az yıldızlı ve çok yıldızlı otelleri tercih etmelerine sebep olan güdülere ışık tutmak idi. Bu konunun ne anlama geldiği ve özellikle ne açıdan ele alındığı “Giriş” bölümünde ve “Kuramsal Çerçeve” bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmış idi. Burada aynı uzunlukta tekrar edilmesi uygun olmamakla birlikte, çalışmada “temel özellikler” adını verdiğimiz “temizlik-hijyen, personel ilgi ve nezaketi, yiyecek hizmeti” gibi faktörlerin müşteriler tarafından her cins otelde aynı mı, yoksa farklı kalitede mi görüldüğü konusunu kilit bir konumda gördüğümüzü hatırlatalım. Müşterilerin az yıldızlı ya da çok yıldızlı otel müşterisi olabilmelerinde önemli faktörlerden birisinin bu olabileceğini düşünmekteyiz ve bunu düşünmek için sebepler vardır (ki, bunlar “Giriş” bölümünde açıklanmış idi). Bunun yanı sıra, az yıldızlı otel müşterilerinin oteldeki hizmet çeşitliliğiyle ilgilenmediklerini ve bunun yanı sıra kendi aradıkları asgari düzeydeki temel özelliklerin de otelden otele değişmesi için bir sebep bulunmadığını düşündükleri için, az yıldızlı otel müşterisi olmaları ihtimali mevcuttur. Az yıldızlı otel müşterisi olmanın bütün bunlarla ilgili

olmak yerine, esas olarak tüketicinin gelir düzeyi ile ilişkili olduğu görüşü de sorgulanmaya muhtaçtır. Çalışmamızın müşteri anketi kısmında özellikle bu hususları anlamaya ışık tutacak nitelikte olduğu düşünülen sorular sorulmuştur.

Otellerdeki temel özellikler gerçekte fiziksel olarak aynı olsa da olmasa da, piyasa ekonomisinde tüketici fikirleri merkezde olduğundan, fiziksel kriterlerin temel bir kriter olarak görülmesi doğru olmayacaktır. Eğer iki ayrı ürün tüketici gözünde - daha doğrusu tüketici tatmini açısından- farksız ise, bu gerçeği “veri” olarak kabul etmek, pazarlama biliminin temel bir prensibidir. Farklı cins otellerdeki temel özelliklerin aynı olup olmadığını ankette müşterilere sorarak anlamaya çalışmamızın altında yatan temel mantık budur.

Çalışma açısından ikincil bir mesele olmakla birlikte, farklı cins otellerde temel özelliklerin gerçekte fiziksel olarak da aynı olup olmadığı, bir başka deyişle bunların her cins otelde aynı olmamaları için müşteri görüşleri dışında bazı “reel” sebeplerin de bulunup bulunmadığı gibi bir mesele de merak edilebilir. Yöneticilerle yapılan mülakata ise, esas olarak bu konu nedeniyle gerek duyulmuş ve buna yönelik yapılandırılmış sorulara yer verilmiştir.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, “güneş-deniz-kum” konseptine yönelik tatilcilere hizmet eden ve bu özelliğe sahip destinasyonlarda kurulmuş olan, teorik olarak sonsuz sayıdaki üç yıldızlı oteller ile beş yıldızlı otellerde konaklayan müşteriler ve bu otellerin yöneticileridir. Üç yıldızlı otel az yıldızlı otelin tipik temsilcisi, beş yıldızlı otel ise çok yıldızlı otelin tipik temsilcisi olarak kabul edilmiştir. Örneklem ise Antalya destinasyonunda bulunan 7 adet üç yıldızlı otel ile 5 adet beş yıldızlı oteldir. Anket yapılan müşteriler örnekleme bu söz konusu otellerin müşterileridir. Mülakat yapılan yönetici örnekleme de yine bu otellerin yöneticileridir.

Anketler 2018 yılı temmuz ayında yapılmıştır. Denekler 200 adet üç yıldızlı otel müşterisinden ve 212 adet beş yıldızlı otel müşterisinden oluşmaktadır.

Yöneticilerle görüşmelerin ise bir kısmı 2018 Temmuz ayında, bir kısmı 2019 Şubat ayında yapılmıştır.

Eldeki kısıtlı imkânlar nedeniyle, örnekleme yöntemimiz “kolayda örnekleme” olarak nitelendirilebilir. Kolayda örnekleme yönteminin -bilinen- sakıncaları mevcuttur. Fakat anketin örnekleminin tümünün güneş-deniz-kum dürtüsü ile seyahate çıkan tatilciler olmasının belirli bir homojenlik sağlaması nedeniyle, bu sakıncaların büyük ölçüde bertaraf edilmiş olacağını düşünmekteyiz.

Bunun yanı sıra, burada peşin olarak belirtmekte yarar vardır ki, anketlerde çalışmanın metin kısmında ifade edilen saptama ve görüşlerle genellikle oldukça uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi genellikle kötülense de, bu sonuçların ”örnekleminin kolayda olmasına rağmen” elde edilmiş olmasının, söz konusu sonuçların anlamlılığını güçlendirdiği kanısındayız.

### **3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

Gerek müşteri anketleri, gerekse yönetici mülakatları yüz yüze yapılmıştır.

Anketlerde veri toplama tekniği olarak 5'li Likert yöntemi kullanılmıştır. 1 rakamı “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği için, 5 rakamı ise “kesinlikle katılıyorum” seçeneği için kullanılmıştır.

Üç yıldızlı otel müşterilerine 12 soru, beş yıldızlı otel müşterilerine 13 soru sorulmuştur. Her iki gruptaki sorulardan birçoğu birbiri ile karşılaştırılabilir niteliktedir. Bazıları -az bir kısmı- ise müstakildir. Anket ve mülakat soruları çok fazla olmadığından, burada vermeyi uygun bulduk. Müşterilere sorulan sorular ve yöneticilere sorulan sorular aşağıda verilmiştir.

### 3.3.1. Sorular

#### 3.3.1.1. Üç Yıldızlı Otel Müşterilerine Sorulan Sorular

Bu bölümde, görüşünüzü açıklayan seçeneğin önüne lütfen (X) işareti koyunuz.		1	2	3	4	5
1. Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
2. Katılmıyorum						
3. Kararsızım						
4. Katılıyorum						
5. Kesinlikle Katılıyorum						
İFADELER						
1	Bu otelin ana restoranındaki ana yiyecek çeşidi sayısı, müşteriye yeterince seçme şansı sağlamaktadır.					
2	Bu otelin ana restorandaki yiyecekler lezzet ve özen bakımından iyi durumdadır.					
3	Bu otelin personelinin müşteriye olan ilgi ve nezaketini iyi buldum.					
4	Bu otelin temizlik ve hijyeni iyi durumdadır.					
5	Bu otelin mimarisi ve iç estetik yapısı sıkıcı değildir.					
6	Bence yıldız sayısı daha fazla olan otellerde temizlik ve hijyen daha iyi durumdadır.					
7	Bence yıldız sayısı daha fazla olan otellerde personelin ilgi ve nezaketi daha iyi durumdadır.					
8	Bence, eğer bu otel yerine beş yıldızlı bir otelde kalsaydım, personelin ilgi ve nezaketinin buradakinden daha fazla olduğu bir ortamla karşılaşabilirdim.					
9	Bence, eğer bu otel yerine beş yıldızlı bir otelde kalsaydım, hijyen ve temizliğin buradakinden daha fazla olduğu bir ortamla karşılaşabilirdim.					
10	Beş yıldızlı bir oteldeki ilave imkânların burada bulunmaması bu konaklamadan veya bu seyahatten duyduğum hazzı azaltmıyor.					
11	Bu seyahatimde daha yüksek yıldızlı bir otel yerine üç yıldızlı bir otelin yer almasında maddi durumum önemli bir rol oynamıştır.					

Şu soruyu ayrıca cevaplandırınız:

12- Hepsinden tatmanız imkânsız olsa da, herhangi bir otelin restoranındaki “ana” yiyecek çeşidi sayısının bol olması sizin için ne kadar önemlidir? Görüşünüzle ilgili puanınızı aşağıda belirtilen yere yazınız. Eğer belirtilen konu sizin için ÇOK FAZLA ÖNEMLİ ise puanınızı 5 olarak, ORTA DERECEDE ÖNEMLİ ise puanınızı 1 olarak belirtiniz. Bu iki rakamın arasında bir görüşünüz varsa, 2, 3, veya 4 olarak belirtiniz.

Puanınız?: .....

### 3.3.1.2. Beş Yıldızlı Otel Müşterilerine Sorulan Sorular

Bu bölümde, görüşünüzü açıklayan seçeneğin önüne lütfen (X) işareti koyunuz.		1	2	3	4	5
	1. Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	2. Katılmıyorum					
	3. Kararsızım					
	4. Katılıyorum					
	5. Kesinlikle Katılıyorum					
	İFADELER					
1	Bu otelin ana restoranındaki ana yiyecek çeşidi sayısı, müşteriye yeterince seçme şansı sağlamaktadır.					
2	Bu otelin ana restoranındaki yiyecekler lezzet ve özen bakımından iyi durumdadır.					
3	Bu otelin personelinin müşteriye olan ilgi ve nezaketini iyi buldum.					
4	Bu otelde temizlik ve hijyen iyi düzeydedir.					
5	Beş yıldızlı otellerde otelin estetiğinin genellikle daha iyi oluşu, daha düşük bir otel yerine beş yıldızlı otel seçmemde (veya beş yıldızlı oteli kapsayan bu turu seçmemde) etkenlerden biri olmuştur.					
6	Bu otelin mimarisi ve iç estetik yapısı sıkıcı değildir.					



7	Bence, yıldız sayısı daha fazla olan otellerde temizlik ve hijyen daha iyi durumdadır.					
8	Bence, yıldız sayısı daha fazla olan otellerde personelin ilgi ve nezaketi daha iyi durumdadır.					
9	Bence, eğer bu otel yerine üç yıldızlı bir otelde kalsaydım, personelin ilgi ve nezaketinin buradakinden daha az olduğu bir ortamla karşılaşabilirdim.					
10	Bence, eğer bu otel yerine üç yıldızlı bir otelde kalsaydım, hijyen ve temizliğin buradakinden daha az olduğu bir ortamla karşılaşabilirdim.					
11	Beş yıldızlı herhangi bir otelin tüm imkânlarından faydalanmayı düşünmüyor olsaydım bile, bu imkânların var olduklarını ve istersem yararlanabileceğimi bilmek bana güven duygusu verir. Bu oteli (ya da bu beş yıldızlı oteli kapsayan bu seyahati) seçmemde bu duygunun da rolü olmuştur.					
12	Bu seyahatimde daha düşük bir otel yerine, beş yıldızlı bu otelin yer almasında maddi durumum önemli bir rol oynamıştır.					

Şu soruyu ayrıca cevaplandırınız:

13- Hepsinden tatmanız imkânsız olsa da, herhangi bir otelin restoranındaki “ana” yiyecek çeşidi sayısının bol olması sizin için ne kadar önemlidir? Görüşünüzle ilgili puanınızı aşağıda belirtilen yere yazınız. Eğer belirtilen konu sizin için ÇOK FAZLA ÖNEMLİ ise puanınızı 5 olarak, ORTA DERECEDE ÖNEMLİ ise puanınızı 1 olarak belirtiniz. Bu iki rakamın arasında bir görüşünüz varsa, 2, 3, veya 4 olarak belirtiniz.

Puanınız?: .....

Anket formunda yer alan soruların her birinin çalışmamızdaki görüş ve iddialarla ilişkileri bulunmaktadır. Bu ilişkiler, yani hangi sorunun hangi görüşle ilişkili olduğu “bulgular ve yorumlar” kısmında ayrıntılı olarak ele alınarak açıklanmıştır.

### 3.3.1.3. Yönetici Mülakatında Sorulan Sorular

Bu sorular gerek üç yıldızlı otel, gerekse beş yıldızlı otel yöneticilerine sorulmuştur.

Sorular şunlardır:

- Otelde kaç yatak vardır?
- Otelde kaç personel çalışmaktadır? (Sezonda)
- Personelin ne kadarı konusunda eğitim almış (sertifikalı turizm kursu ve turizm lisesi dâhil) personeldir?
- Aylık temizlik malzemesi gideri ne kadardır? (sarfiyat ve TL olarak) (ve sadece malzeme gideri olarak)
- Otelin toprak olmayan kısımlarının toplam m<sup>2</sup> büyüklüğü (tüm katlar dâhil) hakkında bilgi verebilir misiniz?
- Personelle hizmet içi eğitim veriyor musunuz? Eğer veriyorsanız konu başlıkları nelerdir?
- Bir öğünde “Ana Restoran”da sunulan “ana” yiyecek çeşidi sayısı ne kadardır?
- “Ana”Restoran”daki “ana” yiyeceklerin cinsleri her öğün veya hergün değişebilmekte midir? Değişiyorsa zaman sıklığı nedir? Bu konuda bilgi verebilir misiniz?
- Müşterilerinizin ortalama kalış süresi hakkında ne söyleyebilirsiniz?
- Yoğun sezondaki bireysel, acente ve tur operatörü fiyatınız nedir?

Müşterilere verilen orijinal anket formlarında, analizde sonradan gerekli olabileceği düşüncesiyle demografik sorular da yer almıştır. Fakat sonraki süreçte bunların konu açısından çok büyük bir öneme sahip olmadığına karar verilerek, bunların ayrıca analizi yapılmamış ve yukarıda belirtilen sorularla ilişkisi de kurulmaya çalışılmamıştır. Bu nedenle, demografik olarak neler sorulduğuna yukarıda da yer vermedik.

### 3.3.2. Ölçek Tartışması

Bu çalışmadaki anket uygulamasında Giriş'te de belirtildiği gibi, genel kabul görmüş bir ölçekten yararlanılmamıştır. Bunun sebebi, bu çalışmanın konusu ile uyumlu böyle bir ölçeğin mevcut olmamasıdır. Müşterilerin beklentileri, tatminleri ya da tercihleri ile ilgili birçok çalışmada, genel kabul görmüş ölçekler bulunabilir. Fakat Giriş'te de belirtildiği gibi, bu çalışmadaki iddialarımız oldukça spesifik bir tarzda özelleştirilmiş nitelikteki iddialardır. Genel kabul görmüş bir ölçeğin kullanılması, çalışmanın konusunun da -ölçekte uyumlu olması için- başka yönlere kaydırılmasını (yani konu değişikliğini) gerektirebilir. Fakat biz ele aldığımız konuyu önemli bulduğumuzdan bunu yapmak istemedik. Dolayısıyla, çalışmamızın konusuna uygun olduğunu düşünerek yaptığımız anket tipi de, yapısal olarak, "faktör analizi", "geçerlilik, güvenilirlik testi" gibi yöntemlerin uygulanmasına müsait değildir (Örneğin bir faktör analizinde, hangi soruların birlikte aynı boyutu ölçtükleri konusu vardır. Bizim anketimizde ise, bir davranışın farklı boyutlara ayrılması ve davranışın belli bir boyutunu birlikte ölçen birden fazla soru bulunması gibi bir şey söz konusu değildir)

Bu sebeplerle denilebilir ki, anket tipimiz, oldukça basit ve "mütevazı" bir karakterdedir. Fakat yukarıda belirttiğimiz sebeplerle, bunu bir kusur olarak değerlendirmeyip, bir çeşit "değerli bir deneme" olarak görmek gerekmektedir. Esasen bu durumu "Giriş" bölümündeki "Sınırlılıklar" kısmında da belirtmiş idik.

### 3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Otel müşterilerine anketler yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan birisi, tatile birlikte gelmiş aile ya da arkadaş fertlerinden birden fazlasına soru sorulmaması, özellikle, seyahate karar veren bireye soru sorulmasıdır. Buna dikkat edilmemesi sağlıksız ya da mükerrer cevaplara yol açarak, sonuçlarda sistematik bir sapmaya neden olabilir ki, araştırmanın sonrasında bunun fark edilmesi de imkânsız gibidir. Anket uygulamasında, toplamda 412 adet olan deneğin seçilmesinde, özellikle bu hususa özen gösterilmiştir.

Anketler yapılırken gerek deneklere acele ettirilmemesi, gerekse araştırmacının kendini rahat hissetmesi için, otel yöneticilerinden izin alınmıştır. Anket formlarının müşterilere doldurtulması otel personelinden istenmeyip, araştırmacı anketleri bizzat ve yüz yüze yapmıştır. Yöneticilerle mülakat genellikle anketin yapıldığı aynı dönemde (Temmuz 2018) yapılmıştır. Bazı yöneticilerin yoğun sezonda mülakata vakit ayıramamaları nedeniyle, onlarla mülakat, farklı bir zamanda (Şubat 2019) yapılmıştır.

### **3.5.Verilerin Analizi**

#### **3.5.1. Verilerin Analizi Hakkında Genel Bazı Bilgiler**

Anket verileri analiz edilirken, her soru ayrı değerlendirilmiştir. Üç yıldızlı otel müşterileri ile beş yıldızlı otel müşterilerine sorulan soruların bir kısmı birbiriyle karşılaştırılabilir niteliktedir ve bunlar, üç yıldızlı otel müşterilerinin cevaplarıyla beş yıldızlı otel müşterinin cevaplarının ortalama değerlerinin birbiriyle kıyaslanması amacıyla sorulmuştur. Bunlarda, iki evren ortalamasının birbirinden farklı olup olmadığının test edilmesine yönelik bir test tekniği olan, "Z testi" yapılmıştır. Bazı sorular ise, başka bir soru ile karşılaştırma yapılmaksızın, bağımsız olarak değerlendirilebilecek türdeki sorulardır. Bunların sorulmasındaki amaç, cevapların ortalamasına dayanarak, evren ortalamasının ne kadar olasılıkla hangi aralıkta bulunabileceğinin hesaplanabilmesidir. Söz konusu hesaplamanın yapılması için, buna uygun olan, "tek evren ortalaması için Z aralık tahmini" tekniği kullanılmıştır.

Üç yıldızlı otel müşterilerinin cevaplarıyla beş yıldızlı otel müşterilerinin cevapları karşılaştırılırken, ortalamaların karşılaştırılmasına yönelik Z testi yapılmakla yetinilmeyip, ayrıca oranların karşılaştırılmasına yönelik Z testi de yapılmıştır. Bu iki farklı yöntemin sonuçlarının genellikle birbirini teyit ettiği görölmüştür.

Oran analizinde, belirli bir soruya 3 ten büyük (4 ve 5) rakam işaretleyerek cevap verenlerin, üç yıldızlı otel müşterilerindeki oranı ile beş yıldızlı otel müşterilerindeki oranının birbirinden anlamlı olarak farklı olup olmadığı araştırılmıştır. Temel mantık, ortalamaların birbirinden anlamlı olarak farklı olup olmadığının araştırılması ile aynıdır.

Örnekleme ortalamaları, standart sapmaları ve ortalamaların standart hatası değerleri SPSS programı ile hesaplanmış, fakat testlerin "mekanik" olarak yapılması tercih edilmiştir. Bu amaçla, aşağıdaki formüllerden yararlanılmıştır.

Ortalamlar için:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu_0}{S_{\bar{X}}} \quad (\text{Tek evren ortalaması için})$$

$$Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}}$$

$$S_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2} = \sqrt{\frac{(s_1)^2}{n_1} + \frac{(s_2)^2}{n_2}}$$

$$\bar{X} - 1,96(S_{\bar{X}}) \leq \mu_0 \leq \bar{X} + 1,96(S_{\bar{X}})$$

$$\bar{X} - 2,57(S_{\bar{X}}) \leq \mu_0 \leq \bar{X} + 2,57(S_{\bar{X}})$$

Oranlar için ise:

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{S_{\bar{p}_1 - \bar{p}_2}}$$

$$S_{\bar{p}_1 - \bar{p}_2} = \sqrt{\frac{p_1 \cdot q_1}{n_1} + \frac{p_2 \cdot q_2}{n_2}}$$

Küçük örneklem testi için ise,

$$S_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2} = \sqrt{\frac{n_1(s_1)^2 + n_2(s_2)^2}{n_1 + n_2 - 2}} \cdot \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}$$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}}$$

### 3.5.2. Likert Ölçeğine Dayalı Anketlerde Parametrik Testlerin Kullanılıp Kullanılmayacağı İle İlgili Tartışma

“Z testi” ve “t testi” gibi testlere "parametrik test" denilmektedir. Bu testler belli bir örneklem ortalamasına dayanarak, evren ortalamasının ne kadar olduğunun tahmininde, ya da birden fazla evrene ait örneklem ortalamalarını karşılaştırarak, bu evrenlere ait ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını sorgulamasında kullanılmaktadır.

Likert ölçeği yaklaşımı ile bulunmuş olan ortalamalar söz konusu olduğunda da, parametrik testler birçok araştırmacı tarafından geniş ölçüde kullanılmaktadır. Bununla birlikte, parametrik test tekniklerinin Likert tipi araştırmalarda “kullanılmayacağı” yönünde itirazlar da mevcuttur. Bunun sebebi, Likert de verilerin 1, 2, 3, 4, 5 gibi tam sayılar içermesi, yani “sürekli veri” olmalarıdır. Bazı yazarlar ise, bunun tam tersi görüşte olduklarını açıkça beyan etmektedirler.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Sözkonusu tartışmalar ve bunlar hakkında değerlendirmeler için bkz. Turan vd. (2015).

Söz konusu tartışma oldukça uzun olmakla birlikte biz bunu kısaca özetleyelim.

İtiraz eden yazarlara göre, karakter olarak sürekli olamayacak verilerin ortalamasından ve belirli bir verinin ortalamadan ne kadar saptığından söz etmek abestir. (Parametrik testlerde, “ortalama” ve “standart sapma” gibi kavramlar temel parametrelerdir) Bu itiraza karşı olan yazarlara göre ise, örneklem aşırı derecede küçük olmadığı takdirde, orijinal verilerin kendileri süreksiz olsalar bile, bunların ortalamasının ve standart sapmasının hangi değeri alabileceği ile ilgili olarak çok sayıda kombinasyon mevcuttur. Bir başka deyişle, verilerin süreksiz karakterde olması, ortalama ve standart sapmanın sürekli (her değeri alabilecek) karakterde olmasına engel teşkil etmez. Söz konusu yazarlara göre önemli olan da budur.

Parametrik testlerin temel varsayımlardan birisi, “normal dağılım”dır. Süreksiz olan verilerin gerek evrende, gerekse örnekleme normal dağılmasına elbette imkân yoktur. Fakat parametrik testlerde kullanılan normal dağılım varsayımı, orijinal verilerin değil, örneklem ortalamalarının dağılımı ile ilgilidir. Evren normal dağılmasa bile, normal dağılmayan bu evrenden örneklem çekilmesi söz konusu olduğunda, ortalamalarının dağılımının (sonsuz sayıda hayali çekiliş yapılması ile elde edilen örneklem ortalamalarının dağılımının) “normal dağılım” karakterinde olamayacağını düşünmek için bir sebep bulunmamaktadır.

Biz parametrik testlerin Likert tipi araştırmalarda da kullanılabileceğini savunan bu ikinci kampa dahiliz. (Bu, çalışmamızdan da bellidir) Çalışmamızda üç yıldızlı otel müşterileri ile beş yıldızlı otel müşterilerinin aynı soruya verdiği cevapların ortalamalarının birbirinden anlamlı olarak farklı olup olmadıklarını Z testi yardımıyla test etmekle yetinmeyip, bu cevapların oranlarının da birbirinden anlamlı olarak farklı olup olmadığını yine Z testi yardımıyla test etmiş olmamız ve buna rağmen genellikle birbiriyle uyumlu sonuçlar elde etmiş olmanız, parametrik testlerin Likert tipi araştırmalar için de uygun olduğunun -bizce- önemli bir kanıtı olarak kabul edilebilir. Bununla ne demek istediğimizi biraz açıklamamız da yarar vardır:

İki “oran”ın (“ortalama” değil, “oran”) farklılığının test edilmesinde parametrik test kullanılabilmemesine, literatürde hiçbir itiraz bulunmamaktadır. Ayrıca, “ortalamalar” yaklaşımına dayanan bir test, “oranlar” yaklaşımına dayanan (yani itiraz

edilmeyen) bir teste rahatlıkla dönüştürülebilir. Örneğin bir Likert sorusu için üç yıldızlı otel müşterilerinin cevap ortalaması 3,4 iken, aynı soru için beş yıldızlı otel müşterilerinin cevap ortalaması 4,2 olsun. Aynı zamanda, bu soruya 3 rakamından büyük cevap veren (“katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” diyenler) deneklerin oranı ise üç yıldızlı otel müşterilerinde %60, beş yıldızlı otel müşterilerinde ise %72 olsun. (Bunun, bir çuvalda kırmızı renkte olmayan bilyaların oranının %60 olduğunu söylemekten farkı yoktur. Çünkü çuvaldaki bilyalar Likertteki beş çeşit seçenek gibi, beş çeşit renkte olabilse de, ya kırmızıdır, ya da kırmızı değildir. Böylece -bir anlamda- nicelik niteliğe dönüştürülmüş olmaktadır) Beş yıldızlı otel müşterilerinde söz konusu oranın daha yüksek olduğunu söylemekle, beş yıldızlı otel müşterilerinin ortalamasının daha yüksek olduğunu söylemek, hemen hemen birbiriyle özdeştir. Hatta gerçekte, “oran” da bir çeşit “ortalama”dır. (Gürtan, 1982. s.698-699) Örneğin yukarıda belirttiğimiz teorik örnekte, eğer üç yıldızlı müşterilerin söz konusu oranı %60 ın altında olsaydı, bunların söz konusu ortalamasının 3,4 ten büyük olabilmesi de -kolay kolay- mümkün olamazdı. Herhangi bir örnekte söz konusu oran diğerinden daha yüksek ise, o örneğin ortalaması da diğerinin ortalamasından daha yüksek olmak zorundadır. Likert tipi bir araştırmada, “ortalama analizi “oran” analizine dönüştürüldüğünde, parametrik testin kullanımına hiç itiraz edilmiyorsa, fakat buna rağmen ortalamalarının farklılığın test edilmesinde parametrik test kullanılmasına itiraz ediliyorsa, bu durum kendi içerisinde bir çelişki oluşturur. (Çünkü oran da bir çeşit ortalama değildir) Ama parametrik testin Likert tipi araştırmalarda da kullanılabileceğine dair bizce bundan daha önemli olan bir ipucu -yukarıda da belirtildiği gibi- bu çalışmada oranlara dayanan testlerin, ortalamalara dayanan testlerle genellikle uyumlu sonuçlar vermiş oluşudur.

Kısacası, oranların birbiriyle karşılaştırılmasında parametrik test kullanımına bir itiraz yoksa ve bu testin sonuçları Likert ortalamalardan birbiriyle karşılaştırılmasında kullanılan parametrik testin sonuçlarıyla uyumlu bir manzara sergilemişse, bu durum, parametrik testin ortalamalarının karşılaştırılmasında da kullanılabileceğine dair bir kanıt sayılmalıdır.

Bir konu üzerine birkaç söz daha etmemizde yarar bulunmaktadır. Likert uygulamasında parametrik test kullanılmasına itiraz edilmesinin sebebi, verilerin sürekli karakterde olmaması idi. Örneğin 2,95 değeri 3 demek değildir; ama 2,95



cevabını vermek isteyenler de 3 demeye zorlanmış olmaktadır. (Gerçi burada Likert ölçeğinin 1 ile 5 arasında olmak yerine -sözelimi- niçin 100 ile 500 arasında saptanmayacağı ve böylece 295 denilmesine de niçin imkân sağlanmadığı akla gelebilir. Buna, deneklerin birer computer değil, birer insan oldukları, rakamlarla değil kelimelerle düşündükleri ve böylece kendilerinin ifadeye katılım derecelerine o kadar da hassas bir tarzda karar veremeyecekleri söylenerek itiraz edilmektedir.)<sup>10</sup> Veriler sürekli değil diye yapılan söz konusu itiraz, bizce özünde, -sözelimi- 2,95 ile 3 ün aynı kefeye konulmasına yapılan bir itirazdır. Oysa oran analizi yapıp, -oran analizinin karakteri gereği- sadece ifadeye “katılanları ve katılmayanları” ayırt eden bir anket formu hazırlandığı takdirde, “katılıyorum” diyenler içerisinde, eğer beşli Likert uygulaması yapılsaydı 4 diyecek olanlar ile 5 diyecek olanlar (“katılmıyorum” diyenlerin içerisinde de 2 veya 1 diyecek olanlar) aynı kefeye konulmuş olmaktadır. Bir başka deyişle, parametrik testin Likertte kullanılmasına itiraz edenlerin, aynı gerekçeyle aslında oran analizine çok daha fazla itiraz etmeleri gerekir ki, oran analizinin hiçbir tartışmaya konu olmaması, Likerte yapılan bu itirazın geçerliliğini de bizce zayıflamaktadır.

Okuyucunun aklına şöyle bir soru gelmesi de olasıdır: Acaba bu çalışmada, hem ortalamaları (parametreleri) esas alan testleri, hem de oranları esas alan testleri ayrı ayrı yapmak yerine, -ortalamaları esas alan testlerin Likertte kullanılmasına yöneltilebilir eleştirilerden kaçınmak için-, niçin sadece oranları esas alan testlerin yapılmasıyla yetinilmemiştir? Hatta bunun için 5 seçenekli anket formu yerine, sadece “katılıyorum-katılmıyorum” seçeneklerini içeren (yani Likert tipi olmayan) bir anket formu kullanılamaz mıydı?

Beşli Likert ve bunun ortalamasına dayanan yaklaşım, ötekenden daha hassas bir ölçü kullanmak anlamına gelmektedir. Yani, konunun özünde, hassaslıkla ilgili olan başka gerekçeler de bulunmaktadır. Örneğin, bir soruya “katılıyorum” ve “katılmıyorum” tarzında iki cevap seçeneği tanınmışsa, kararsız olan denekler de bu iki cevaptan birini vermeye zorlanmış olmaktadır. Yani sadece iki seçenek bulunması durumunda, anketi yapan, demekten kesin bir cevap istiyor demektir. Oysa

---

<sup>10</sup> Danışmanımızın BAUN öğretim üyesi Doç. Dr. Mesut Saçkes ile yaptığı görüşmeye dayanmaktadır.

denek, kesin türde bir cevap verme konusunda kendini çok kararlı hissetmeyebilir. Örneğin, ifadeye katılmakla birlikte, eğer biraz tereddüt hissediyorsa, sırf kesin türde bir cevap vermiş olmamak için soruyu cevapsız bırakabilir. Böylece, hesaba katılması gereken denek sayısı (örneklem büyüklüğü) azalmış olacaktır. Bu nedenle, soruların 5 li Likert tipinde oluşu ve oran analizi ile yetinilmeyip, ortalamayı esas alan analizlerin de yapılması, bu tür sakıncaları ortadan kaldırabilir. Hatta başlangıçta sadece oran analizi yapılması hedeflense bile, anket formundaki soruların, 5 seçenekli Likert tipinde olmasında, deneklerin kendilerini daha rahat hissetmeleri sağlanması açısından yarar bulunmaktadır. Bir de şunu belirtebiliriz ki, iki cevap seçenekli bir anket formunun uygulanması halinde, kararsız olmalarına rağmen kendilerini mutlaka bir cevap verme zorunluluğunda hisseden "yardımsever" denekler bulunabilir. Bunlar, sırf bu nedenle, soruyu boş bırakmamak için "katılmıyorum" veya "katılıyorum" diyebilirler. Böylece gerçeği yansıtmayan bir veri elde edilmiş olur.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde sadece “Yöntem” bölümünde söz ettiğimiz saha araştırmasının bulgu ve yorumları üzerinde durmayı, çalışmanın -metin kısmını da kapsayan- tamamı üzerine olan genel değerlendirmelerimizi ise, “5. Sonuç ve Öneriler” bölümünde vermeyi uygun bulduk.

### 4.1. Bulgular

#### 4.1.1. Müşteri Anketi Bulguları

##### 4.1.1.1. Üç Yıldızlı Otel Müşterilerinin Cevaplarının Müstakil Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Ortalamaların Standart Hatalar

Aşağıdaki Çizelge 6 da gösterilmiştir.

Çizelge 6: Üç Yıldızlı Otel Müşterilerinin Cevaplarının Müstakil Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Ortalamaların Standart Hataları

Soru Numarası	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
1	3,8	1,20301	0,08507
2	4,04	1,08364	0,07662
3	4,34	1,04396	0,07382
4	4,09	1,09906	0,07772
5	3,69	1,02917	0,07277
6	3,1	1,26013	0,08910
7	2,86	1,41080	0,09976
8	2,565	1,26641	0,08955
9	2,73	1,19761	0,08468
10	3,63	1,30065	0,09197
11	3,0750	1,49016	0,10537
12	3,2850	1,39769	0,09883

Daha derli toplu olması açısından kendimizin oluşturduğu yukarıdaki çizelgedeki rakamlar, Ek 4'teki SPSS çıktı çizelgesinden de kontrol edilebilir:

#### 4.1.1.2. Beş Yıldızlı Otel Müşterilerinin Cevaplarının Müstakil Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Ortalamaların Standart Hataları

Aşağıdaki Çizelge 7 de gösterilmiştir.

**Çizelge 7: Beş Yıldızlı Otel Müşterilerinin Cevaplarının Müstakil Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Ortalamaların Standart Hataları**

Soru Numarası	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
1	4,1462	0,93501	0,06422
2	4,1698	1,02084	0,07011
3	4,4434	0,87167	0,0598665
4	4,0802	1,03410	0,07102
5	4,1651	1,01936	0,07001
6	3,8726	1,13864	0,07820
7	3,7264	1,28817	0,08847
8	3,6698	1,33649	0,09179
9	3,3255	1,29991	0,08928
10	3,4009	1,25611	0,08627
11	3,9481	1,04503	0,07177
12	3,9481	1,30329	0,08951
13	3,8868	1,15869	0,07958

Daha derli toplu olması açısından kendimizin oluşturduğu yukarıdaki çizelgedeki rakamlar, Ek 5'teki SPSS çıktı çizelgesinden de kontrol edilebilir:

#### 4.1.1.3. Müşteri Anketinin Sayısal Analiz ve Sonuçları

##### 4.1.1.3.1. Bazı Ortalamalar Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

Aşağıdaki çizelgedeki ilk sütunda verilen rakamlar, üç yıldızlı otel müşterilerine sorulan kaçınıcı soruyla, beş yıldızlı otel müşterilerine sorulan kaçınıcı sorunun ortalamasının karşılaştırıldığı göstermektedir. Örneğin "1 ve 1" ifadesi, üç

yıldızlı otel müşterilerine sorulan birinci soruyla, beş yıldızlı otel müşterilerine sorulan birinci sorunun ortalamalarının karşılaştırıldığını ifade etmektedir.

**Çizelge 8:** Bazı Ortalamalar Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

Karşılaştırılan Sorular	Ortalama (Üç Yıldız)	Ortalama (Beş Yıldız)	Ortalama Farklarının Dağılımının Standart Hatası	Z Değeri	Testin Yönü	Değerlendirme
1 ve 1	3,8	4,1462	0,297	-3,24**	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
2 ve 2	4,04	4,1698	0,104	-1,25	Tek yönlü	%5 düzeyinde anlamsız
3 ve 3	4,34	4,4434	0,095	-1,088	Tek yönlü	%5 düzeyinde anlamsız
4 ve 4	4,09	4,0802	0,105	+0,09	İki yönlü	%5 düzeyinde anlamsız
5 ve 6	3,69	3,8726	0,1068	-1,709*	Tek yönlü	%5 düzeyinde anlamlı
6 ve 7	3,1	3,7264	0,1256	-4,987**	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
7 ve 8	2,86	3,6698	0,1356	-5,97**	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
8 ve 9	2,565	3,3255	0,1264	-6,017**	Hem tek, hem iki yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
9 ve 10	2,73	3,4009	0,1209	-5,549**	Hem tek, hem iki yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
10 ve 11	3,63	3,9481	0,1167	-2,7257**	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
11 ve 12	3,075	3,9481	0,1383	-6,313**	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
12 ve 13	3,2850	3,8868	0,1269	-4,742**	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı

#### 4.1.1.3.2. Bazı Oranlar Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

Aşağıdaki çizelgede, belirli sorulara “3” değerinden daha büyük (“4 katılıyorum” ve “5 kesinlikle katılıyorum”) cevabı işaretleyen müşterilerin üç yıldızlı otellerdeki oranıyla, beş yıldızlı otellerdeki oranı birbirleriyle karşılaştırılıp değerlendirilmiştir.

Çizelge 9: Bazı Oranlar Arasındaki Farkların Karşılaştırılması

Karşılaştırılan Sorular	Oran (Üç Yıldız)	Oran (Beş Yıldız)	Oran Farklarının Dağılımının Standart Hatası	Z Değeri	Testin Yönü	Değerlendirme
1 ve 1	%69	%81,6	%4,22	-2,9**	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
2 ve 2	%80	%86,3	%36,9	-0,17	Tek yönlü	%5 düzeyinde anlamsız
3 ve 3	%87,5	%91	%3,6	-0,97*	Tek yönlü	%5 düzeyinde anlamsız
4 ve 4	%81,5	%79,2	%3,9	+0,58	İki yönlü	%5 düzeyinde anlamsız
5 ve 6	%68,5	%72,2	%4,5	-0,82*	Tek yönlü	%5 düzeyinde anlamlı
6 ve 7	%41,5	%66	%4,77**	-5,13	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
7 ve 8	%35,5	%62,7	%4,74**	-5,738	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
8 ve 9	%21,5	%49,1	%4,5**	-6,13	Hem tek, hem iki yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
9 ve 10	%28	%50	%4,68**	-4,7	Hem tek, hem iki yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
10 ve 11	%77,5	%91	%3,55**	-3,8	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
11 ve 12	%49	%84,9	%4,31**	-8,76	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı
12 ve 13	%47	%69,3	%4,74**	-4,7	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamlı

#### 4.1.1.3.3. Bazı Tek Evren Ortalamalarının Aralık Tahminleri

Çizelge 10: Beş Yıldızlı Otel Müşterileri Evreni İçin Aralıklı Ortalama Tahminleri

Soru Numarası	Ortalama	Ortalamaların Dağılımının Standart Hatası	%95 Olasılıkla Evren Ortalaması Aralığı	%99 Olasılıkla Evren Ortalaması Aralığı
5	4,16	0,07001	4,0279-4,3023	3,9852-4,3450
11	3,9481	0,07177	3,807-4,089	3,764-4,133
12	3,9481	0,08951	3,773-4,124	3,718-4,178

Çizelge 11: Üç Yıldızlı Otel Müşterileri Evreni İçin Aralıklı Ortalama Tahminleri

Soru Numarası	Ortalama	Ortalamaların Dağılımının Standart Hatası	%95 Olasılıkla Evren Ortalaması Aralığı	%99 Olasılıkla Evren Ortalaması Aralığı
10	3,63	0,09197	3,45-3,81	3,395-3,866
11	3,075	0,10537	2,868-3,282	2,804-3,346

#### 4.1.1.3.4. Üç Yıldızlı Otel Müşterileriyle Beş Yıldızlı Otel Müşterilerinin Ortalama Kalış Sürelerinin Karşılaştırılması

Orijinal anket formunda bazı demografik sorularında bulunduğunu, ama sonradan bunları analizlerde kullanmayı gerekli görmediğimiz için bunlara çalışmamızda da yer vermediğimizi daha önce belirtmiştik.

Fakat yine de bu sorular içerisindeki bir soruyu (bu otelde kaç gece için kalıyorsunuz?) konumuzla ilişkili görerek, bu soruyu analiz etmeye karar verdik.

Buna göre, üç yıldızlı otel müşterisi ve beş yıldızlı otel müşterisi örneklemelerinin ortalama kalış süreleri aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

**Çizelge 12: Üç Yıldızlı Otel ve Beş Yıldızlı Otel Müşterilerinin Ortalama Kalış Süreleri**

Örnekle- min Ortalama Kalış Süresi (Üç Yıldız Müşterile ri)	Örnekle- min Ortalama Kalış Süresi (Beş Yıldız Müşterile ri)	Örnekle- Standart Sapması (Üç Yıldız Müşterileri)	Örnekle- Standart Sapması (Beş Yıldız Müşterileri)	Örnekle- Ortalamaları Farklarının Dağılımının Standart Hatası	Z Değeri	Testin Yönü	Değerlen- dirme
6,93 gece	8,96 gece	5,48	5,65	0,548	- 3,7**	Tek yönlü	%1 düzeyinde anlamli

Bu çizelgeye göre, beş yıldızlı otellerde konaklayanlar, üç yıldızlı otellerde konaklayanlara nazaran daha uzun kalmaktadırlar. Yukarıdaki çizelgedeki Z değeri ve “Değerlendirme” sütununa düşülen not ise, bu durumun mevcut örneklemelere özgü (yani tesadüfi) olmadığını, beş yıldızlı otel müşterileri evrenindeki ortalama kalış süresi, üç yıldızlı otel müşterileri evrenindeki ortalama kalış süresinden daha uzun olduğu için, bu durumun örneklemelere yansıdığını ifade etmektedir.

#### 4.1.2. Yönetici Görüşmesi Bulguları

Çalışmamızda üç ve beş yıldızlı otel yöneticileri ile yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile nitel bir çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda, çalışmamızın “Yöntem” bölümünde yer alan sorular otel yöneticilerine sorularak yanıtlamaları istenmiştir. Görüşülen yöneticiler çalıştıkları otelin yıldız sayısı ile birlikte alfabetik olarak kodlanmıştır.



#### 4.1.2.1. Üç Yıldızlı Otel Yöneticileriyle Görüşme Bulguları

Üç yıldızlı otel yöneticilerinin görüşme formunda yer alan ve otelin kapasitesini ve insan kaynaklarının durumunu ortaya koyan sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki Çizelge 13 de belirtilmiştir.

**Çizelge 13: Yönetici Görüşmesi Yapılan 3 Yıldızlı Otellerin Yatak Kapasitesi, Personel Sayıları ve Personelin Turizm Eğitim Durumu**

Yönetici Kodu	Otelde kaç yatak vardır?	Otelde kaç personel çalışmaktadır? (Sezonda)	Personelin ne kadarı konusunda eğitim almış (sertifikalı turizm kursu ve turizm lisesi dâhil) personeldir?
3 A	126	10	30%
3 B	65	8	30%
3 C	450	70	30%
3 D	160	60	5%
3 E	130	20	30%
3 F	184	17	60%
3 G	65	8	30%

Yönetici görüşmesi yapılan üç yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasiteleri büyük çoğunluğunun (3A, 3D, 3E ve 3F) birbirine yakın olduğu görülmektedir. 100 yatağın altında iki otelin bulunduğu (3B ve 3G) ve bu otellerin personel sayılarının da eşit olduğu görülmüştür. 3C kodlu otelin ise yatak kapasitesinin 450 olmasına paralel olarak en fazla personel istihdam eden işletme olarak göze çarpmaktadır. Konusunda eğitim almış personel oranı en fazla 3F kodlu işletmede yer almakla birlikte çoğu işletmede (3A,3B,3C,3E ve 3G) bu oran %30 seviyesindedir.

Çalışmamız açısından öneme sahip bir diğer konuda otelin temizlik giderleridir. Bu nedenle yöneticilere işletmelerinin toprak olmayan kısımlarının (kapalı alan) büyüklüğünü ve bu kısımları temizlemek için harcadıkları temizlik

malzemesi giderlerini sorduk. Bu kapsamda aldığımız yanıtları içeren Çizelge 14 aşağıdadır.

**Çizelge 14: Yönetici Görüşmesi Yapılan 3 Yıldızlı Otellerin Aylık Temizlik Gideri, Kapalı Alan Büyüklüğü ve M<sup>2</sup> Başına Temizlik Malzemesi Gideri**

Yönetici Kodu	Aylık temizlik malzemesi gideri ne kadardır? (sarfiyat ve TL olarak) (ve sadece malzeme gideri olarak)	Otelin toprak olmayan kısımlarının toplam m <sup>2</sup> büyüklüğü (tüm katlar dâhil) hakkında bilgi verebilir misiniz?	TL / M <sup>2</sup>
3 A	7.000 TL	3000M2	2,33
3 B	2.000 TL	1500M2	1,33
3 C	3.000 TL	4500M2	0,66
3 D	4.000 TL	7000M2	0,57
3 E	3.000 TL	4000M2	0,75
3 F	4.500 TL	4000M2	1,13
3 G	2.000 TL	1500M2	1,33

Üç yıldızlı otel yöneticilerinin temizlik malzemesi harcamalarına ilişkin verdikleri bilgiler otellerin kapalı alan büyüklüğüne bölünerek m<sup>2</sup> başına düşen temizlik malzemesi gideri hesaplanmıştır. Bu durumda en yüksek harcama 3A nolu otelin 2,33 TL’lik harcamasıdır. Görüşme yapılan üç yıldızlı oteller arasında m<sup>2</sup> başına en düşük temizlik malzemesi harcaması 0,57 TL ile 3D yönetici kodlu otele aittir.

Çalışmamızda temel özellikler olarak ele aldığımız “temizlik” konusunda yöneticilerden elde edilen bilgiler yukarıda belirtilmiştir. Temel özellik olarak adlandırdığımız bir diğer özellik ise “personel ilgi ve nezaketi”dir. İşletmeler bunu sağlamak için çeşitli önlemler alabilirler. Bunlardan biri de eğitim konusudur. Görüşme yapılan üç yıldızlı otel yöneticilerine görüşme formunda yer alan “Personele hizmet içi eğitim veriyor musunuz? Eğer veriyorsanız konu başlıkları nelerdir?” sorusuna katılımcılardan:

3A nolu yönetici *“Veriliyor. Müşteri ilişkileri ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik eğitimler veriliyor. Bu eğitimler genellikle bölüm yöneticileri tarafından toplantılar şeklinde verilmektedir.”*

3 F nolu yönetici ise *“Evet veriyoruz. Daha çok otelimizin departman yöneticilerince verilmektedir. Konu olarak konuk ilişkileri, müşteri memnuniyeti ve satış teknikleri konusunda eğitimler verilmektedir.”* şeklinde yanıt vermiştir. Bu durum üç yıldızlı otellerde personele verilen eğitimin bölüm yöneticilerince yapılan toplantılarda ve genellikle de bir plan programa bağlı olmadan çıkan aksaklıkları gidermeye böylece de kaliteyi artırmaya yönelik bir çaba olduğunu göstermektedir.

3C nolu yönetici ise *“Hijyen ve Misafir Memnuniyeti konularında eğitim veriliyor.”* diyerek yanıt vermiştir. 28698 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Hijyen Eğitimi Yönetmeliği” uyarınca gıda üretim ve perakende iş yerlerinde, insan bedenine temasın söz konusu olduğu temizlik hizmetlerinin verildiği iş yerlerinde çalışanlara yönelik verilmesi zorunlu bu eğitimin üç yıldızlı otel işletmelerince de çeşitli şekillerde verildiği anlaşılmaktadır. Resmi prosedürleri yerine getirme amaçlı olarak yapılan bu eğitimin çalışanların mesleki bilgilerine bir şekilde katkısı olacağı düşünülmektedir.

3B ve 3D nolu yöneticiler personel yönelik herhangi bir eğitim verilmediğini belirtmiştir.

Üç yıldızlı otellerde personele verilen eğitimin günün ihtiyaçlarına göre informal olarak düzenlendiği ve önceden belirlenmiş bir program dâhilinde gerçekleşmediği anlaşılmaktadır. Yine verilmesi gereken eğitimlerin yasa koyucu tarafından belirlenmesi durumunda işletmelerin bu durumu dikkate aldıkları onun dışında üç yıldızlı otel işletmelerinin personelin eğitimi ile ilgili bir birimlerinin olmadığı yöneticilerin cevaplarından da anlaşılmaktadır.

Görüşme formunda yer alan “Bir öğünde “Ana Restoran”da sunulan “ana” yiyecek çeşidi sayısı ne kadardır?” sorusuna üç yıldızlı otel yöneticileri:

3 A nolu yönetici *“Otelimizde sadece kahvaltı hizmeti açık büfe olarak verilmektedir. Öğle ve akşam yemekleri restoranımızda alakart olarak sunulmaktadır. Kahvaltı büfesinde yaklaşık 25 çeşit yiyecek bulunmaktadır. Alakart menü de ise 12 çeşit ana yemek seçeneği bulunmaktadır.”*

3 B nolu yönetici “Otelimiz oda kahvaltı sistemi ile hizmet vermektedir. 20-25 çeşit yiyeceğin yer aldığı kahvaltı büfesi otelimizin restoranında hizmet verir. Aynı mekân akşam yemeği için de kullanılır. Akşam yemeği için alakart hizmeti verilmektedir.” 3A ve 3B nolu yöneticiler üç yıldızlı otellerde kahvaltı hizmetinin açık büfe olduğu akşam yemeğinin ise isteğe bağlı olarak sunulduğuna dikkati çekmektedir. Çoğunlukla şehir merkezinde kurulu bu işletmelerde otel içerisinde diğer öğünlerde yemek isteyen konuklara yönelik olarak alakart yemek hizmeti sunulmaktadır.

Üç yıldızlı otel yöneticilerinden 3 D nolu yönetici ise, “Otelimiz oda kahvaltı hizmet vermektedir. Kahvaltıda yaklaşık 40 çeşit yiyecek bulunmaktadır. Öğle yemeği hizmeti bulunmamaktadır. Akşam yemeği ise 5 çeşit yiyeceğin yer aldığı bir menüden oluşur. Bunlardan sadece 1 i ana yemektir. Günlük olarak menü değişmektedir.” diyerek üç yıldızlı otellerde sunulan yiyecek hizmetlerinde sabah kahvaltısının önemli bir yere sahip olduğuna işaret etmektedir. Ancak görüşme sorusunun otel de sunulan “ana yemek sayısı”na yönelik olduğu da açıktır. Bu soruya yönelik olarak verilen cevap ise 3 D nolu üç yıldızlı otellerde ana yemeğin tek seçenekten ibaret olduğunu göstermektedir.

3 G nolu yönetici ise “Otelimizde sadece kahvaltı hizmeti sunulmaktadır. Açık büfe olarak sunulan bu yiyecek servisi, yaklaşık 25 çeşit yiyeceğin olduğu aynı zamanda soğuk sıcak içeceklerin sunulduğu oda ücretine dâhil bir hizmettir.” şeklinde cevap vermiştir. Bu durum üç yıldızlı otellerin hizmet konsepti hakkında da bilgi vermektedir. “Ana yemek” olarak sadece öğle ve akşam yemeklerinde verilen yiyeceklerin değerlendirilmemesi gerekmektedir. Kahvaltı büfesi içerisinde yer alan sıcak yiyecekler de (menemen, sucuklu yumurta vb) kahvaltı için ana yiyecekler olarak değerlendirilebilir.

Yine aynı soruya;

3 E nolu yönetici “Sabah ve akşam büfesinde yaklaşık 30 çeşit yiyecek bulunmaktadır. Akşam büfesinde sunulan yemeklerden 3 tanesi ana yemeklerden oluşmaktadır.”

3 C nolu yönetici “Ana restoranda sunulan ana yiyecek çeşidi sayısı hergün 5 adettir.”

3 F nolu yönetici “Sabah kahvaltısında klasik olarak sunulan yiyecekler yer almaktadır. Akşam büfesinde ise yaklaşık 30 çeşit yiyecek bulunmaktadır. Akşam büfesinde sunulan yemeklerden 3 tanesi ana yemeklerden oluşmaktadır.” şeklinde

yanıtlar vermiştir. Bu üç yıldızlı otellerin en önemli özelliği yatak sayılarının yüksek olmasıdır. Bu durum “Yiyecek Çeşidi Sayısını Artırma İmkânlarının Otelin Yıldız Sayısı İle İlişkisi: Bir Olasılık Modeli” başlığı altında verdiğimiz bilgiler ile de örtüşmektedir.

Üç yıldızlı otel yöneticilerinden öğrenmek istediğimiz bir diğer konu ise ana restoranda sunulan menülerin değişim sıklığıdır. Bu durumu -“Ana”Restoran”daki “ana” yiyeceklerin cinsleri her öğün veya hergün değişebilmekte midir? Değişiyorsa zaman sıklığı nedir? Bu konuda bilgi verebilir misiniz?- şeklinde sorduk.

3 A nolu yönetici *“Gerek Kahvaltı Büfesi gerekse de Alakart menü mevsim şartlarına göre düzenlenerek değiştirilmektedir.”*

3 F nolu yönetici *“Kahvaltı büfesinde yer alan yiyecekler genellikle aynı ürünlerdir. Ancak bazı günler aşçının yeteneğine bağlı olarak farklı şekillerde sunulabilmektedir (sahanda yumurta yerine omlet gibi).”* diyerek üç yıldızlı otellerde kahvaltı büfelerinin menü planlama ilkelerinde belirtilen mevsim şartları ve personel yeterliliği doğrultusunda değiştirildiğini belirtmişlerdir.

3C nolu yönetici *“Ana restoranda sunulan yiyeceklerimizin çeşitleri günlük olarak değişmektedir.”*

3 D nolu yönetici *“Günlük olarak menü değişmektedir.”*

3 F nolu *“Menüde yer alan yiyecekler aylık olarak belirlenen menüde yer almakta olup günlük değişiklik göstermektedir.”* diyerek menülerin değiştiğini belirtmişlerdir.

3 E nolu yönetici ise *“Yemeğin çeşidi değişmekle birlikte yemeğin ana malzemesi et, tavuk ve vejeteryan yemeği olacak şekilde düzenlenmektedir.”* şeklinde açıklama yaparak aynı temel malzemelerin kullanıldığı yemeklerin aslında farklı sunumlar ile servis edildiği konusuna işaret etmektedir.

Üç yıldızlı oteller yöneticilerine yöneltilen bir diğer soru ise müşterilerin ortalama kalış süreleridir. 3B, 3C, 3F ve 3 G nolu yöneticiler müşterilerinin ortalama kalış sürelerini 7 gece olarak belirtmiştir. 3A nolu yönetici ise *“Otelin lokasyonu gereği gezginci turistlerin tercih ettiği bir işletmeyiz. Bu durumda konuklarımız kısa süreli kalışlar gerçekleştiriyor. Bu nedenle ortalama kalış süresi 2 gündür.”* diyerek otelin konumunun da ortalama kalış süresini etkilediğini ortaya koymuştur. 3 D nolu

yönetici de müşterilerin ortalama kalış süresini 2 gece olarak belirtirken 3 E nolu yönetici de “3 gece” şeklinde ifade etmiştir.

Üç yıldızlı otel yöneticilerine “Yoğun sezondaki bireysel, acente ve tur operatörü fiyatınız nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya:

3 A nolu yönetici “Bireysel müşteri (pp) fiyatımız 25 Euro'dur. Acente ve tur operatörlerine bu fiyat üzerinden %10 ile %20 arasında değişen oranlarda indirim yapıyoruz.”

3 B nolu yönetici “Çift kişi oda kahvaltı 150 TL. 35 Euro”.

3 C nolu yönetici “Otelimiz oda kahvaltı ve yarım pansiyon olarak hizmet vermektedir. Kişi başı olacak şekilde oda kahvaltı 30 Euro PP, Yarım pansiyon ise 40 Euro PP dir. Acente ve tur operatörlerine bu fiyat üzerinden %10 ile %20 arasında değişen oranlarda indirim yapıyoruz.”

3 D nolu yönetici “Oda ücreti kahvaltı dâhil tek kişi 100 TL, İki kişi 130 TL'dir.”

3 E nolu yönetici “120 TL PP. Yoğun sezonda sadece kendi müşterilerimiz ve kapı müşterilerine hizmet veriyoruz.”

3 F nolu yönetici “Bireysel müşteri (pp) iki kişilik odada kişi başı yarım pansiyon 160 TL, acenta 140 TL, tur operatörü: 125 TL.”

3 G nolu yönetici “Çift kişi oda kahvaltı 150 TL (35 Euro).” şeklinde yanıt vermiştir.

Üç yıldızlı otel yöneticilerinin fiyat politikaları incelendiğinde otellerin çoğunun acentalara %10-20 arasında indirim yaptıkları ancak bazı işletmelerin (3E ve 3D) yoğun sezonda acenta müşterisi kabul etmedikleri görülmektedir. Fiyat düzeylerinin birbirine yakın olduğu ve oda kahvaltı olarak belirlendiği görülmektedir. Yarım pansiyon hizmetin fiyatının (3C ve 3F) ayrıca belirtildiği görülmüştür.

Üç yıldızlı otel yöneticileri ile yapılan görüşmeden elde edilen veriler yukarıda belirtilmiştir. Çalışmamızın nitel bölümünün bundan sonraki kısmında ise görüşme formunda yer alan sorulara beş yıldızlı otel yöneticilerinin verdiği cevapları inceleyeceğiz.

#### 4.1.2.2. Beş Yıldızlı Otel Yöneticileriyle Görüşme Bulguları

Beş yıldızlı otel yöneticileri ile görüşme formunda yer alan sorular paylaşılmış ve görüşmeyi kabul eden beş yönetici ile bu faaliyet gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye katılan beş yıldızlı otel yöneticileri çalıştıkları otelin yıldız sayısı ile birlikte alfabetik olarak kodlanmıştır. Çizelge 15 de otelin kapasitesi, çalışan sayısı ve mesleki eğitim durumları belirtilmiştir.

**Çizelge 15: Yönetici Görüşmesi Yapılan 5 Yıldızlı Otellerin Yatak Kapasitesi, Personel Sayıları ve Personelin Turizm Eğitim Durumu**

Yönetici Kodu	Otelde kaç yatak vardır?	Otelde kaç personel çalışmaktadır? (Sezonda)	Personelin ne kadarı konusunda eğitim almış (sertifikalı turizm kursu ve turizm lisesi dâhil) personeldir?
5 A	850	360	80%
5 B	2221	500	65%
5 C	2124	380	50%
5 D	1200	1050	70%
5 E	1020	320	60%

Araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otellerden kapasiteleri bakımından birbirlerinden farklılaştığı görülmektedir. Öyle ki 5B ve 5C yönetici kodlu otellerin yatak kapasitesi birbirine yakınlık gösterirken, 5D ve 5E yönetici kodlu otellerin yatak kapasiteleri birbirine yakın ve 1000 yatağın üstündedir. Konusunda eğitim almış personel oranı ise en fazla 5A yönetici kodlu oteldedir.

Çalışmamızda temel özellikler olarak adlandırdığımız hususlardan biri de “temizlik”dir. Yöneticiler ile yapılan görüşmede aylık olarak yapılan temizlik malzemesi sarfiyatını (TL olarak) ve otelin toprak olmayan kısımlarının büyüklüğünü sorduk. Bu bilgi bize otellerde m<sup>2</sup> başına yapılan temizlik malzemesi sarfiyatını elde etmemizi sağladı. Aşağıdaki Çizelge 16 da yönetici görüşmesi yapılan beş yıldızlı otellerde temizlik sarfiyatı, kapalı alan büyüklüğü ve m<sup>2</sup> başına yapılan temizlik malzemesi sarfiyatı yer almaktadır.

**Çizelge 16: Yönetici Görüşmesi Yapılan 5 Yıldızlı Otellerin Aylık Temizlik Gideri, Kapalı Alan Büyüklüğü ve M<sup>2</sup> Başına Temizlik Malzemesi Gideri**

Yönetici Kodu	Aylık temizlik malzemesi gideri ne kadardır? (sarfiyat ve TL olarak) (ve sadece malzeme gideri olarak)	Otelin toprak olmayan kısımlarının toplam m <sup>2</sup> büyüklüğü (tüm katlar dâhil) hakkında bilgi verebilir misiniz?	TL / M2
5 A	45.000 TL	40.000	1,13
5 B	20.000 TL	16.000	1,25
5 C	100.000 TL	75.000	1,33
5 D	80.000 TL	40.000	2
5 E	65.000 TL	31.000	2,1

Yönetici görüşmesi yapılan beş yıldızlı otellerden en yüksek aylık temizlik malzemesi gideri 5C yönetici kodlu otele aittir. En düşük aylık temizlik malzemesi gideri ise 5B yönetici kodlu otele aittir. Ancak m<sup>2</sup> başına düşen harcama miktarında ise 5E yönetici kodlu otel en yüksek harcama miktarına sahipken, 5A yönetici kodlu otel ise en düşük harcama miktarına sahiptir.

Yöneticiler ile yapılan görüşmede 5D kodlu yönetici “*otellerde tüm maliyetler ve bütçeleme geceleme yapan müşteri sayısına göre yapılmaktadır.*” diyerek maliyet hesaplamaları yapılırken kriterin oteldeki müşteri sayısı olduğunu işaret etmiştir. Pek tabiki bu bilinen bir gerçektir (Zehra, 2004). Bununla birlikte literatürde “müşteri karlılığı” olarak ifade edilen -belirli bir dönemdeki müşterilerin maliyetleri ile söz konusu bu müşterilerden elde edilen gelir arasındaki fark- son dönemde oteller için önem kazanmıştır (Acar ve Süklüm, 2016, s. 5). Ancak çalışmamız bir “maliyet” çalışması değildir. Bu soruya yanıt aranmasının tek sebebi üç ve beş yıldızlı otellerde m<sup>2</sup> başına yapılan temizlik malzemesi harcamasının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Bu tespitlerimizi beş yıldızlı otel yöneticilerine yöneltilen soruların yanıtlarını belirttikten sonra yapacağız. Şimdi beş yıldızlı otel yöneticilerinin diğer sorulara verdikleri yanıtlar ile devam edeceğiz.



Görüşme yapılan beş yıldızlı otel yöneticilerine görüşme formunda yer alan “Personele hizmet içi eğitim veriyor musunuz? Eğer veriyorsanız konu başlıkları nelerdir?” sorusuna katılımcılardan:

5A nolu yönetici *“Evet veriyoruz. İletişim, empati kurma, mesleki eğitim ve motivasyon.”*

5B nolu yönetici *“Departmanlarında mesleki eğitim verilmektedir. Bunun dışında çevre, iş sağlığı ve güvenliği, yangın gibi eğitimler verilmektedir.”*

5C nolu yönetici *“İş sağlığı eğitimi, misafir ilişkileri eğitimi.”*

5D nolu yönetici *“İş sağlığı ve güvenliği, yabancı dil eğitimi, departman yöneticileri tarafından verilen eğitimler.”*

5E nolu yönetici *“Yasal zorunluluklar kapsamında iş sağlığı ve güvenliği ve yangın eğitimleri verilmektedir. Bununla birlikte ıslak zeminlerde çalışanlara hijyen eğitimi verilmektedir.”* diyerek işletmelerinde verilen eğitimleri özetlemişlerdir. Yöneticilerin tamamı otelleri bünyesinde bir eğitim departmanı bulunduğunu ve genel eğitimlerin bu birim tarafından planlanıp yürütüldüğünü ifade etmiştir.

Görüşme formunda yer alan “Bir öğünde “Ana Restoran”da sunulan “ana” yiyecek çeşidi sayısı ne kadardır?” sorusuna beş yıldızlı otel yöneticileri:

5 A nolu yönetici *“100 çeşit yiyecek bulunmaktadır. Bunun 40 çeşidi ana yemek olarak adlandırabileceğimiz sıcak yemeklerden oluşmaktadır.”*

5 B nolu yönetici *“75 çeşit sıcak yemek bulunmaktadır.”*

5 C nolu yönetici *“38 çeşit ana yemek bulunmaktadır.”*

5 E nolu yönetici *“20 çeşit ana yemek bulunmaktadır.”* şeklinde cevap vermiştir.

5 D nolu yönetici ise *“Otelimizde yemek çeşitliliği oldukça geniştir. Bölge otelleri arasında en çok çeşidi sunan otellerden biriyiz. Yaklaşık 70 çeşit ana yemek olarak adlandırabileceğimiz sıcak yemek mevcuttur. Ancak birçok misafirin çeşit sayısından daha fazla “lezzet” konusuna önem verdiklerini de unutmamak gerekir.”* diyerek nicelik konusu ele alınırken niteliğinde göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmektedir. Çalışmamızın anket kısmında müşterilere yönelttiğimiz “Bu otelin ana restoranındaki yiyecekler lezzet ve özen bakımından iyi durumdadır.” ifadesinin ankette yer almasının ne derece isabetli olduğunun bir diğer göstergesidir.

Beş yıldızlı otel yöneticileri -“Ana”Restoran”daki “ana” yiyeceklerin cinsleri her öğün veya her gün değişebilmekte midir? Değişiyorsa zaman sıklığı nedir? Bu konuda bilgi verebilir misiniz?- sorularına aşağıdaki cevapları verdiler:

5 A, 5 C nolu yöneticiler *“Yiyeceklerimiz her gün ve her öğün farklılık göstererek değişmektedir.”*

5 D nolu yönetici *“Menüler var ve bu menüler sürekli değişiklik göstermektedir.”*

5 B nolu yönetici *“Çok çeşit var. Bu nedenle yemeklerin menüleri her iki günde bir değişmektedir. Böylece konuklarımızın büfede yer alan tüm yiyecekleri tadabilmeleri sağlanmaktadır.”*

5 E nolu yönetici *“Haftalık olarak hazırlanmış menüler mevcuttur. Bu menüler tur gruplarımızın sürekli farklı yiyeceklerle karşılaşmasını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.”*

Beş yıldızlı otel yöneticilerine yöneltilen bir diğer soru da ortalama geceleme sayısıdır. 5 A nolu yönetici *“5 gün”*, 5B nolu yönetici *“6 gün (gece)”* olarak yanıt verirken 5 C nolu yönetici *“Müşterilerimiz genel olarak 7 veya 14 günlük seyahatle için gelirler. Ortalama kalış süresi 10 gündür.”* şeklinde ifade etmiştir.

5 D nolu yönetici ise *“otelimiz de yüksek sezonda en az 6 gecelik konaklama hizmeti sunulmaktadır. Ortalama kalış süresi ise 7 gecedir.”*

5 E nolu yönetici *“Müşterilerimiz yüksek sezonda 7 ve 14 günlük paket tur kapsamında otelimize gelmektedir. Düşük sezonda ise daha kısa süreli konaklamalar gerçekleştirilmektedir. Havaalanına yakın olması sebebiyle tek gecelik konaklamalar dahi kabul etmekteyiz. Ortalama geceleme ise yüksek sezonda 7 gece iken düşük sezonda 5 geceye düşmektedir.”*

Beş yıldızlı otel yöneticilerine *“Yoğun sezondaki bireysel, acente ve tur operatörü fiyatınız nedir?”* sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya:

5 A nolu yönetici *“Bireysel 700 TL pp, Acenta&Operatör 500 TL pp”*

5 B nolu yönetici *“Bireysel 510 TL pp, acenta&operatör 80 Euro (452 TL)pp”*

5C nolu yönetici *“220 Euro (1243TL) double günlük oda, 165 Euro (932 TL) single günlük oda, acentalara uygulanan komisyon oranı %5-40 arasında olup acenta ile*

*yapılan anlaşmaya göre değişiklik göstermektedir (garanti oda alımı, satın alınan oda miktarı, ödemenin ne şekilde olacağı zamanı vb).”*

5 D nolu yönetici “1800 TL çift kişilik oda fiyatı, acente komisyonu %10-20 arasında değişmektedir.” şeklinde cevaplar vermişlerdir. Araştırmamız kapsamında görüşme gerçekleştirilen tüm beş yıldızlı oteller herşey dâhil sistemi ile hizmet vermektedir. Herşey dâhil sistem, müşterilerin tatil süresince olabildiğince az para harcayarak bu durumun yaratabileceği sıkıntı, kaygı ve problemleri en aza indirmeyi sağlamaktadır. Kesin standartları olmayan ancak genel olarak konaklama, üç öğün yemek, ara öğünlerde aperatif yiyecekler, yerli alkollü ve alkolsüz sıcak-soğuk içecekler, eğlenceler, sınırlı kara sporları ve çocuk kulüpleri hizmetlerini kapsamaktadır (Üner, Sökmen, ve Güler, 2007, s. 54-55). Tüm bu hizmetlerin çeşitliliği ve içeriği de fiyatın farklılaşmasına neden olabilmektedir.

Yöneticiler ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar da göstermektedir ki üç ve beş yıldızlı oteller birçok konuda birbirinden ayrılmaktadır. Yatak kapasiteleri ve buna bağlı olarak personel sayıları, sundukları hizmetin çeşitliliği bunlardan bazılarıdır. Bu çeşitlilik fiyatların da farklılaşmasına neden olmaktadır. Tabii fiyatların farklılaşmasındaki tek ölçüt sunulan hizmetin niceliği değildir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm tesisleri için belirlediği 2018 yılı birim maliyetlerine göre beş yıldızlı otelin yatak başına birim maliyeti 146 bin 569 TL olarak açılırken, bu maliyet üç yıldızlı bir otelde 75 bin 109 TL oldu (Anonim, 2018). Yüksek yatırım maliyetleri dolaylı olarak ürün fiyatını artırmaktadır. Ancak otelin yıldız sayısına bağlı olarak artan yatak sayısı, bazı maliyetlerin -yatak başı maliyetlerin - üç ve beş yıldızlı otellerde aynı düzeyde oluşmasını neden olmaktadır.

Aşağıdaki Çizelge 17 incelendiğinde üç yıldızlı oteller arasında en yüksek aylık temizlik malzemesi giderinin 3A yönetici kodlu otelde 2,33 TL/m<sup>2</sup> olarak gerçekleştiği görülmektedir. Beş yıldızlı oteller arasında ise en yüksek aylık temizlik malzemesi giderinin 5E yönetici kodlu otelde 2,1 TL/m<sup>2</sup> düzeyindedir. Araştırma kapsamında görüşme yapılan üç yıldızlı otellerde m<sup>2</sup> başına temizlik gideri en düşük tesis 3D yönetici kodlu otelde 0,57 TL olarak gerçekleşmiştir. 5A yönetici kodlu otelde ise 1,13TL/m<sup>2</sup>'dir. Bu durum üç yıldızlı otellerde temizlik giderlerinin otelden otele oldukça değişkenlik gösterdiğini ancak beş yıldızlı oteller arasında ise birbirine yakın bir standart olduğu konusunda bir ipucu olabilir. Çünkü beş yıldızlı oteller finansal

takip ve maliyet muhasebesi gibi konularda üç yıldızlı otellere göre oldukça profesyonel bir yapıya sahiptir.

**Çizelge 17: 3 ve 5 Yıldızlı Otellerde M2 Başına Temizlik Malzemesi Giderleri**

Yönetici Kodu	TL / M2	TL / M2	Yönetici Kodu
3 A	2,33	1,13	5 A
3 B	1,33	1,25	5 B
3 C	0,66	1,33	5 C
3 D	0,57	2	5 D
3 E	0,75	2,1	5 E
3 F	1,13		
3 G	1,33		

## 4.2. Yorumlar

### 4.2.1. Müşteri Anketi Bulgularınının Yorumları

Söze, bazı ortalamalar arasındaki farkların karşılaştırılması ile girmek istiyoruz.

Üç yıldızlı otel müşterilerine ve beş yıldızlı otel müşterilerine sorulan 2. , 3. ve 4. soruların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu demektir ki, üç yıldızlı otel müşterileri otellerinin restoranındaki yiyeceklerin lezzet ve özeni, otel personelinin müşteriye olan ilgi ve nezaketi, otelin temizlik ve hijyeni hakkındaki düşünceleri, beş yıldızlı otel müşterilerinin bu konulardaki düşüncelerinden daha kötü değildir. Bir başka deyişle, beş yıldızlı otel müşterisi oteldeki yiyeceklerin lezzet ve özeninden, otel personelinin ilgi ve nezaketinden, otelin temizlik ve hijyeninden ne kadar memnunsam, üç yıldızlı otel müşterisi de kendi otelinde, bu konulardan bu derece memnun görünmektedir.

Tekrar hatırlatalım ki, çalışmamızda ”yiyecek hizmeti”, “personel ilgi ve nezaketi” ve “hijyen- temizlik” unsurlarına her otelde bulunması gereken “temel özellikler” adını vermiştik. Bu sonuçlar, özellikle üç yıldızlı otel müşterilerinin, bu temel özelliklerin otelden otele çok belirgin bir şekilde değişmediğini algıladıkları ve hatta bu yüzden üç yıldızlı otel müşterisi olmuş olabilecekleri hipotezini güçlendirmektedir. Hatta temizlik hijyen konusuyla ilgili olan soruda üç yıldızlı otel müşterilerinin oteli beğenme ortalamasının, beş yıldız müşterilerinden daha yüksek olduğu da (her ne kadar test sonucu anlamlı olmasa da) göze çarpmaktadır.

Burada, üç yıldızlı otel müşterileri bu konularda beş yıldızlı otel müşterileri kadar tatmin olmuş görünmekle birlikte bu tatminin ”duygusal bir tatmin” değil, “bilişsel tatmin” olabileceği ( bu kavramlara metin kısmında değinmiştik) akla gelebilir. “Bilişsel tatmin”, -deyim yerindeyse- “bu paraya ancak bu kadar olur” felsefesiyle, durumdan memnun olmayı ifade etmektedir. “Duygusal tatmin” ise gerçekten memnun olmak anlamına gelmektedir.

Eğer,

- üç yıldız müşterilerinin 6. sorusu ile beş yıldız müşterilerinin 7. sorusu,
- üç yıldız müşterilerinin 7. sorusu ile beş yıldız müşterilerinin 8. sorusu,
- üç yıldız müşterilerinin 8. sorusu ile beş yıldız müşterilerinin 9. sorusu
- üç yıldız müşterilerinin 9. sorusu ile beş yıldız müşterilerinin 10. sorusu

karşılaştırıldığında sonuçlar anlamlı çıkmamış olsaydı belki buna hükmedilebilirdi. Fakat bu karşılaştırmaların sonuçlarının anlamlı olması, üç yıldız müşterilerinin tatmininin “bilişsel tatmin” kavramıyla açıklanmasını zorlaştırmaktadır. Örneğin, 6. (üç yıldız) ve 7. (beş yıldız) soruların karşılaştırılmasına baktığımızda anlaşılmaktadır ki, üç yıldız müşterileri, beş yıldızlı otellerdeki hijyen ve temizliğin, kendi otellerindekinden daha iyi olduğuna, beş yıldız müşterileri kadar inanmamaktadırlar (ki, bu soruların ödeme gücü açısından cevaplanmış olması olasılığı, soruların soruluş tarzı itibarıyla imkansız gibidir). Aynı şeyi “personel ilgi ve nezaketi” ile ilgili olan 7. (üç yıldız) ve 8. (beş yıldız) soru karşılaştırması için de söyleyebiliriz. Üç yıldız müşterilerine sorulan 8. soru ile beş yıldız müşterilerine sorulan 9. soru da yine “personel ilgi ve nezaketi” ile ilgili olup, sadece soruluş tarzı biraz farklıdır. Yine aynı şekilde, üç yıldız müşterilerine sorulan 9. soru ile beş yıldız

müşterilerine sorulan 10. soru da yine “hijyen-temizlik” ile ilgili olup, sadece soruluş tarzı biraz farklıdır Fakat bu tekrarlamalar, aynı anlama gelen sorulara aynı deneklerin farklı cevaplar verme durumunun bulunup bulunmadığının kontrol edilmesi amacıyla, tarafımızdan bilinçli olarak yapılmıştır. Ve hepsinde de, sonuçlar %1 düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

Üç yıldız müşterilerine sorulan 11. soruyla, beş yıldız müşterilerine sorulan 12. soru, müşterilerin “ödeme gücü” ile ilgilidir. Üç yıldız müşterilerine, beş yıldızlı otel yerine üç yıldızlı otel seçmelerinde maddi durumlarının rol oynayıp oynamadığı (Likert ifadesi şeklinde) sorulmuştur. Benzer tarzda, beş yıldız müşterilerine de, üç yıldızlı otel yerine beş yıldızlı otel seçmelerinde maddi durumlarının rol oynayıp oynamadığı sorulmuştur. Burada asıl konumuz açısından önemli olan, üç yıldız müşterilerinin durumudur. Üç yıldız müşterilerinin ortalaması beş yıldız müşterilerinin ortalamasından -%1 düzeyinde- anlamlı olarak düşüktür. Yani, üç yıldız müşterileri bu konuda ödeme gücünün önemli bir rolü olduğuna, beş yıldız müşterileri kadar inanmadıklarını beyan etmiş olmaktadır. Bu olgu aynı zamanda, üç yıldız müşterilerinin tatminlerinin “bilişsel” değil, “duygusal” bir tatmin olduğu görüşünü de desteklemektedir. Beş yıldız müşterilerinin durumuna gelince, onlar zaten beş yıldızlı -en üst sınıf sayılabilecek- bir otelde kaldıklarından, söz konusu soruyu “maddi durumum müsait olmasaydı, bu otelde kalamazdım” gibi bir düşüncenin etkisiyle cevaplandırmış olabilirler. (Ama bu, “maddi durumum müsait olmasaydı üç yıldızlı bir otelde de kalırdım” anlamına gelmeyebilir) Beş yıldız müşterilerinin 12. sorudaki mutlak ortalamasının 4 ile 5 arasında bir değer olmaması da (ortalama 3,9481) bu yorumumuzu desteklemektedir.

Üç yıldız müşterileri ile beş yıldız müşterileri arasında bu konudaki anlamlı farklılık, tek evren ortalaması için aralıklı ortalama tahminlerine baktığımızda da anlaşılmaktadır. Üç yıldız müşterileri örnekleminin ortalaması 3,075 olup, bu veriden hareketle, evren ortalamasının %99 olasılıkla en fazla 3,346 olabileceği hesaplanmıştır. Bu, beş yıldız müşterileri evreninin %99 olasılıkla sahip olabileceği ortalamanın alt sınırının (3,718) da altında olan bir rakamdır.

Üç yıldız müşterilerine ve beş yıldız müşterilerine sorulan 1. soru, oteldeki yiyecek çeşidi sayısının yeterince seçme hakkı sağlayacak genişlikte olup olmadığı ile ilgilidir. Çalışmamızda “yiyecek hizmeti” bir “temel özellik” idi ve yiyecek çeşidi

sayısı da, -tıpkı yiyeceklerini lezzet ve özeni gibi- (ki bu, 2. soruda ele alınmıştı) bu temel özelliğin bir parçası idi. Fakat 2. sorudaki durumun aksine, bu soruda üç yıldız müşterileri ile beş yıldız müşterileri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmektedir.

Eğer bu soruda da anlamsız bir farklılık ortaya çıkmış olsaydı, üç yıldızlı otel müşterilerinin oteldeki temel özellikleri (beş yıldızlı otellerde yiyecek çeşidi sayısı daha fazla olmasına rağmen) beş yıldızlı otellerdekinden farklı görmediği yönündeki hipotezimiz biraz daha güçlenmiş olurdu. Peki acaba bunu tersi çıktığına göre söz konusu hipotez yanlışlanmış mı olmaktadır? Biz buna da katılmıyoruz. Temel özelliklerle ilgili bu tek bir soruda, sonucun aksine olması, söz konusu hipotezi yanlışlamaya bizce yetmez. (Özellikle yine temel özelliklerle ilgili olan ve yukarıda sonuçlarını açıkladığımız diğer sorular dikkate alındığında...) Bizim bu soruyu hazırlarken üzerinde durduğumuz olasılık, beş yıldızlı otellerde yiyecek çeşidi sayısı daha fazla olmasına rağmen, tipik üç yıldız müşterisinin çok çeşitle ilgilenmediği için üç yıldız müşterisi olabilmesi olasılığı idi. Böylece üç yıldız müşterilerinin de tıpkı beş yıldız müşterileri gibi, yiyecek çeşidi sayısının yeterli genişlikte olduğu yönünde cevaplar vermeleri de aslında ihtimal dâhilinde idi. Fakat deneklerin yiyecek çeşidi sayısının çokluğuyla ilgilenmemelerine rağmen, bu soruyu bir “bilgi sorusu” gibi algılayıp cevap vermiş olmaları neticesinde (üç yıldızlı otellerde yiyecek çeşidi sayısının daha az olduğunu herkes bilmektedir), ortalamalarının beş yıldız müşterileri örnekleminin ortalamasından daha düşük çıkmış olması da mümkündür. Nitekim böyle olmasının kuvvetli bir olasılık olduğunu, üç yıldız müşterilerinin 12. sorusu ile beş yıldız müşterilerinin 13. sorusu arasında yapılan karşılaştırma desteklemektedir. Söz konusu sorularda deneklere, ”hepsinden tatmanız imkânsız olsa bile, yiyecek çeşidi sayısının bol olmasının kendileri için ne kadar önemli olduğu sorulmuştur. (Söz konusu soruda “5”, “çok fazla önemli” iken, “1” ise “orta derecede önemli” anlamına gelmektedir. Çünkü böyle bir konuda “hiç önemli değil” diyebilecek bir müşterinin bulunmasının mantıksız olduğu tarafımızdan değerlendirilmiştir) Bu sorularda beş yıldız müşterilerinin ortalaması 3,8868 iken, üç yıldız müşterilerinin ortalaması 3,2850 olup, bu ortalama ötekenden %1 düzeyinde anlamlı olarak düşüktür. Yani bu sonuca göre, üç yıldız müşterisi yiyecek çeşidi sayısının bol olmasını, beş yıldız müşterisi kadar önemsememektedir. Bir başka deyişle, bu karşılaştırma, 1. sorulardaki sonucu bir anlamda yanlışlamış olmaktadır.

Beş yıldız müşterilerine sorulan 7. , 8. ve 9. soruların örneklem ortalamalarının, üç yıldız müşterilerine sorulan aynı yöndeki sorularının örneklem ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olması hakkında başka tip bir yorumumuz daha bulunmaktadır. İhtimaldir ki, ilave imkânları daha fazla olan bir otelde (beş yıldızlı otel) kalmayı düşünen insanlar, bu tip otellerde, her otelde bulunması gereken temel özelliklerin de belirli bir düzeyden daha aşağı kalitede olamayacağına dair bir inanç içerisinde olduklarıdır. Bu olasılık, metin kısmında söz ettiğimiz "ihtiyaçlar hiyerarşisi" kavramı tarafından da desteklenen bir olasılıktır. Bir başka deyişle, özellikle beş yıldız müşterilerinin, bilinç altlarında "ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramının etkisi altında bulunabilecekleri olasılığını bu sonuçlar desteklemektedir. Bu kavramın etkisinde kalmayanlar ise üç yıldızlı otel müşterisi olmaktadır.

Acaba tipik üç yıldız müşterisi ile tipik beş yıldız müşterisini birbirinden ayırt eden unsurlardan birisi, oteldeki ilave imkânların varlığına verilen önemin derecesi midir? Bu konuda bir fikir edinebilmek "ümidiyle", üç yıldız müşterilerine 10. soru, beş yıldız müşterilerine ise 11. soru sorulmuştur. Üç yıldız müşterilerine 10. Soruda, "beş yıldızlı bir otelde bulunan ilave imkânların burada bulunmamasının seyahatten duydukları hazzı azaltmadığı" görüşüne ne kadar katıldıkları sorulmuştur. Beş yıldız müşterilerine ise, "beş yıldızlı bir otelde ilave imkânların varlığının otel seçimlerinde rol oynadığı görüşüne ne kadar katıldıkları sorulmuştur.

Beş yıldız müşterileri söz konusu ifadeye katıldıklarını yüksek sayılabilecek bir ortalama puanla (3,9481) ifade etmişlerdir. Ayrıca, evren ortalaması aralık tahmini de, en kötü ihtimalle bile bu rakamın 3,764 ün altına düşmeyeceğini %99 olasılıkla göstermiştir.

Eğer üç yıldız müşterileri de kendilerine sorulan -ve beş yıldız müşterilerine sorulan 11. sorunun simetriği sayılabilecek- 10. Soruda, bu ortalamadan anlamlı ölçüde farklı bir ortalama sergilememiş olsalardı, üç yıldız müşterisi ile beş yıldız müşterisi arasındaki belirgin farklardan birisinin, üç yıldız müşterilerinin ilave imkânlarla hiç önem vermemesi, buna karşılık beş yıldız müşterilerinin ilave imkânlarla çok önem vermesi olduğu söylenebilirdi. Fakat üç yıldız müşterilerinin ortalama puanı, ötekenden %1 düzeyinde anlamlı olarak daha düşüktür (3,63). (Söz konusu 10. ve 11. soruların, soruluş tarzlarının -zorunlu sebeplerle- birbirinden farklı olması



nedeniyle, okuyucu böyle bir karşılaştırmaya itiraz edebilir. Fakat biz yine de son tahlilde bu iki sorunun aslında birbirinin simetriği oldukları kanısını taşımaktayız)

Fakat şu var ki, üç yıldız müşterileri, ilave imkânları önemsedikleri halde ödeme güçleri nedeniyle üç yıldızlı otelde kaldıkları gibi bir olasılığı aklımıza getirecek ölçüde (1 veya 2 civarında olan) düşük puanlar da sergilememişlerdir. (Ortalama puanları 3,63) Bu nedendir ki, 10. sorudaki ortalama puanlarının beş yıldız müşterilerinin 11. sorudaki ortalama puanından anlamlı ölçüde düşük olduğu gerekçesiyle, üç yıldız müşterilerinin ilave imkânları hiç önemsemediği yorumunu yapmak da zor görünmektedir.

Bu durumda üç yıldız müşterilerinin niçin üç yıldız müşterisi oldukları akla gelmektedir. Kanımızca bunun cevabını, üç yıldız müşterilerinin “temel özellikler”in otelden otele değişmediği görüşünde olmalarında aramak gereklidir. Üç yıldız müşterisine göre, eğer “temel özellikler” beş yıldızlı otelde de aynı ise, sırf ilave imkân fazlalığı için de, daha yüksek fiyatlar ödemeye herhalde değmez (!).

Bu yorumumuz beş yıldız müşterilerinin psikolojisine de bir anlamda ışık tutmaktadır. Şöyle ki, hatırlanırsa beş yıldız müşterileri -üç yıldız müşterilerine kıyasla- “temel özellikler”in de beş yıldızlı otelde daha iyi durumda olduğuna daha çok inanıyor idiler. Hem temel özelliklerin daha iyi olduğu kanısı, hem de ilave imkânların varlığı, beş yıldız müşterisini beş yıldız müşterisi olmaya sevk eden “çifte bir sebep” -herhalde- olmaktadır.

Yani bu iki faktörün beş yıldızlı otelin tercih edilmesinde ancak birlikte rol oynuyor olmaları güçlü bir olasılık gibi görünmektedir. Çünkü literatürdeki benzer bir görüş tarafından da desteklenmektedir. Frederich Herzberg'in “çift faktör teorisi” - aslında işletme yönetimi ile ilgili bir teori olmasına rağmen-, bizce buna destek vermektedir. Söz konusu teoriye göre, bir firmada çalışanların iş tatmininde rol oynayan iki grup faktör bulunmaktadır. Herzberg'in “hijyen faktörleri” adını verdiği birinci grup, “çalışma koşullarının iyiliği, ücretlerin yeterli olması, vb.” gibi “olmazsa olmaz” unsurlardan oluşmaktadır. Bunların varlığı çalışanı tek başına motive etmez. Çünkü bunlar zaten “olmazsa olmazlar”dır. “Motivasyon faktörleri” adı verilen ikinci grup ise çalışanlara sağlanan “ilave imkanları” (sorumluluk, kariyer imkanları, takdir edilme, vb...) ifade etmektedir ki, çalışanları asıl bunlar motive etmektedir. Hijyen

faktörleri çalışanları motive etmemekle birlikte, motivasyon faktörlerinin işe yaraması yine de hijyen faktörlerinin varlığına bağlıdır. Yani motivasyon faktörleri (ilave imkanlar) ancak hijyen faktörleri ile birlikte olduğunda işlevlerini yerine getirebilmektedirler (Arıkboğa, 2020, s. 165-167).

Beş yıldız müşterilerinin beş yıldızlı oteli tercih etmesi olayında, “temel özellikler”in beş yıldızlı otelde daha iyi olduğuna dair inançlarını Herzberg’in “hijyen faktörleri”ne, beş yıldızlı otelin ilave imkanlarını ise Herzberg’in “motivasyon faktörleri”ne benzetmek mümkündür. Beş yıldızlı otelin ilave imkânlarının müşteri tercihinde rol oynayabilmesi ancak “temel özellikler”in de beş yıldızlı otelde daha iyi olduğuna inanılması ile birlikte gerçekleşiyor gibi görünmektedir.

Burada söz konusu yorumumuzun Herzberg’in çift faktör teorisi’nden destek aldığını belirttik. Ama bir de bunu tersinden düşünerek, bizim anket sonuçlarımızın bir anlamda Herzberg’in teorisine destek verdiğini, yani bizim Herzberg’in teorisini turizm alanına sarkıtarak, ona katkı sağlamış olduğumuzu söylemek de mümkün görünmektedir.

Beş yıldızlı otel müşterilerinin 11. Soruda yüksek bir ortalama sergilemiş olmaları, çalışmamızın metin kısmında “kümelenme” teorisinden esinlenerek belirttiğimiz görüşlerimizle de örtüşmektedir. Bunu aynı zamanda, bölgesel turizm kümelenmelerinin bölgeye talep yaratabilen bir unsur olduğu konusundaki literatürdeki genel fikirlerin, bir bakıma ”otel ölçeğinde” (beş yıldızlı otel de, kendi içerisindeki ilave imkânların çokluğu açısından bir tür minyatür bir “küme” sayılabilir) doğrulanması olarak görmek de mümkündür.

Şimdi de, üç yıldız müşterilerinin 5. Likert sorusu (“Bu otelin mimarisi ve iç estetik yapısı sıkıcı değildir”) ile beş yıldız müşterilerinin 6. Likert sorusunu (“Bu otelin mimarisi iç estetik yapısı sıkıcı değildir”) birbiriyle karşılaştıralım.

Üç yıldız müşterilerinin 5. sorudaki ortalaması 3,69 olup, beş yıldız müşterilerinin 6. sorudaki ortalamasından (3,8726) %5 düzeyinde anlamlı olarak düşüktür.

Bu elbette beklenen bir sonuçtur.

Fakat üç yıldız müşterilerinin kendi otellerini sıkıcı olmama özelliğini az bulmalarının, beş yıldız müşterilerine nazaran (yani, “göreceli”) olduğu söylenebilir. Çünkü 3,69 luk ortalama çok da düşük sayılamaz. Genel olarak üç yıldızlı otellerin mimari ve estetik açısından beş yıldızlı oteller kadar iç açıcı olmadığını elbette herkes bilmektedir. Buna rağmen üç yıldız müşterilerinin, otellerinin sıkıcı olmadığına dair ifadeye çok düşük puanlar vermemelerinin, kalış sürelerinin -beş yıldızlı otel müşterilerine kıyasla- daha kısa olmasının ve tipik üç yıldız müşterisinin -beş yıldız müşterisine nazaran- gün içerisinde otelde daha az vakit geçirmesinin etkisini yansıttığını söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, üç yıldızlı otel müşterisi otelin mimari ve estetik atmosferini çok ta dert etmemektedir diyebiliriz.

Gerçekten de ortalama kalış sürelerine baktığımızda, üç yıldız müşterilerinin ortalama kalış süresinin 6,93 gece, beş yıldız müşterilerinin ortalama kalış süresinin ise 8,96 gece olduğunu görmekteyiz. Bu iki kalış süresi, birbirinden %1 düzeyinde anlamlı ölçüde farklıdır.

Acaba buradan hareketle, “tipik üç yıldız müşterisi otelin mimari ve estetiğini çok önemsemeyen (eğer temel özellikler iyi ise, bu kadarcık kusur hoş görülebilir anlamında) bir müşteri tipidir; ama beş yıldız müşterisi bunu önemseyen bir müşteri tipidir” tarzında bir genelleme üretilebilir mi? (Çünkü neticede, beş yıldız müşterileri kaldıkları beş yıldızlı otelin estetik ortamını “takdir etmişler”dir. Bunu yapmak yerine, “benim için fark etmez” anlamında yorumlanabilecek düşük puanlar da verebilirlerdi.)

Söz konusu genellemenin ilk kısmı (üç yıldız müşterisi ile ilgili olan kısım) doğru olabilir. Fakat beş yıldız müşterisi ile ilgili olan ikinci kısmı kabul edebilmek için, beş yıldız müşterilerden ortalamasının, üç yıldız müşterilerinin ortalamasından anlamlı ölçüde daha yüksek olması yetmez. Çünkü söz konusu sorular, müşterilerin hâlen ve fiilen kalmakta oldukları otel hakkındadır. Beş yıldız müşterilerinin hâlen kalmakta olduğu otellerin, üç yıldız müşterilerinin hâlen kalmakta olduğu otellerden estetik açıdan daha iyi olduğu okuyucu tarafından da tahmin edilebilir ve bu durumun cevaplara yansıtacağı da gayet açıktır. Ve buna bağlı olarak, beş yıldız müşterilerinin cevaplarının ortalamasının yüksek olması, üç yıldız müşterilerinin cevaplarından ortalamasına “nazaran”dır.

Beş yıldız müşterilerine “müstakil olarak” sorulan 5. Soru, bu konuya ışık tutmaktadır. Bu soruda beş yıldız müşterileri, seyahat kararı verirken beş yıldızlı bir otele gitmeye karar vermelerinde, beş yıldızlı otellerde estetiğin “genel olarak” daha iyi olduğu gerçeğinin de rol oynadığını çok yüksek bir ortalama puanla (4,1651) ifade etmişlerdir. Bu veriye dayanılarak, beş yıldız müşterisi evreni için yapılan evren ortalaması aralığı tahmininde ise, evren ortalamasının alt sınırının 4,0279 un altında olamayacağı %99 olasılıkla ortaya çıkmıştır (Evren ortalaması %99 olasılıkla 4,0279-4,3023 aralığındadır).

Bu sonuca göre, söz konusu genellemenin doğru olduğunu düşünmemiz gerekmektedir.

Son olarak bir konuya daha dikkat çekmek istiyoruz.

Üç yıldız müşterilerine sorulan sorular ile beş yıldız müşterilerine sorulan soruların ortalamalarını karşılaştırırken parametrik bir test (Z testi) kullandık. Bunun yanı sıra, deneklerin cevaplarını örneklem “oranları”na dönüştürüp (örneklemelerde belli bir soruya “3”ten daha büyük puan verenlerin oranı gibi...) bu oranları da birbirleriyle karşılaştırdık. Ve bunu yaparken de aynı testi kullandık.

Okuyucu “Müşteri Anketinin Sayısal Analiz ve Sonuçları” başlığı altında yazdığımız önceki açıklamalarımızı okurken fark etmiş olmalıdır ki, aynı sorular için ortalamaların karşılaştırılmasına dayanan testlerle, oranların karşılaştırılmasına dayanan testlerin sonuçları -gerek anlamlılık ve anlamsızlık açısından, gerekse anlamlılık düzeyi açısından- birbiriyle tamamen aynı çıkmıştır.

Oranların karşılaştırılmasına dayanan testlerin de aynı sonuçları vermiş olması, ortalamaların karşılaştırılmasına dayanan testlerimize güvenebileceğini ifade etmektedir. Yani oran analizi yapmakla bir bakıma, ortalamalarla ilgili analizlerimizi genel olarak test etmiş olmaktadır.

Ama bundan daha önemli olan birşey daha vardır. Oranlar birbiriyle karşılaştırılırken parametrik test kullanılmasına literatürde yapılan herhangi bir itiraz mevcut olmamakla birlikte, bazı yazarlar -“Yöntem” bölümünde de açıkladığımız gibi- Likert ortalamalarının karşılaştırılmasında parametrik test kullanılmasına itiraz etmekte idiler (gerekçelerini yöntem bölümünde uzunca açıklamış idiler). Fakat ortalamaların karşılaştırılmasına dayanan test sonuçlarımızın, oranların

karşılaştırılması dayanan test sonuçlarımızla tamamen aynı çıkması sebebiyle, parametrik testlerin Likert ortalamalarının karşılaştırılmasında da kullanılmasının hiçbir sakıncası bulunmadığını açıkça ortaya koymuş bulunmaktayız.

#### **4.2.2. Yönetici Görüşmesi Bulgularının Yorumları**

Daha çok yıldızla sahip olan otellerde yatak sayısının da daha fazla olması, bilinen bir olgudur. Bunu çalışmamızın metin kısımlarında da açıklamıştık. Benzer şekilde, daha çok yıldızla sahip olan otellerin fiyatlarının da daha yüksek olduğu, yine bilinen bir olgudur.

Buna rağmen, örneklemimizi oluşturan yöneticiler ile görüşmelerimizde yine de bu yönde sorular sorduk ve bu bilinenlerin doğrulandığını aldığımız cevaplarda da açıkça gördük.

Restoranlardaki ana yiyecek çeşidi sayısının beş yıldızlı otellerde genel olarak belirgin şekilde daha fazla olduğu, verilen cevaplardan anlaşılmıştır.

Üç yıldızlı otellerde yatak sayısının beş yıldızlılara kıyasla daha az olması olgusuyla, üç yıldızlı otellerde ana yiyecek çeşidi sayısının da daha az olması olgusunun birarada görülmesi, bizim metin kısmında “Yiyecek Çeşidi Sayısını Artırma İmkânlarının Otelin Yıldız Sayısı İle İlişkisi: Bir Olasılık Modeli” başlığı altında verdiğimiz bilgilerle örtüşmektedir. Yatak sayısı ile yıldız sayısı ilişkisinin doğru yönlü olduğunu da yine metin kısmında açıklamıştık. Buna göre, yatak sayısı arttıkça da, çeşit sayısını artırmak imkân dâhilinde girmektedir. Yani, yıldız sayısı ile yiyecek çeşidi sayısını artırma imkânı arasındaki doğru yönlü ilişki, “yatak sayısı” ara değişkeninin sayesinde gerçekleşmektedir. Bunu doğrulayan bir başka veri, yatak sayısı-çeşit sayısı ilişkisinin -yöneticilerin beyanatlarına göre- üç yıldızlı otellerin kendi aralarında bile söz konusu olabildiğini gözlemiş olmamızdır. Beş yıldızlı otellerde ana yiyecek çeşidi sayısı, üç yıldızlı otellerdekinden genel olarak daha fazla olmakla birlikte, diğer üç yıldızlılardan göreceli olarak daha fazla yatak sayısına sahip olan üç yıldızlı otellerde yiyecek çeşidi sayısının da daha fazla olduğu, yöneticilerle yapılan görüşmede açıkça ortaya çıkmıştır.

Edinilen bir diğ er izlenim, üç yıld ızlı otellerde ortalama kalış süresinin genel olarak daha kısa oldu ğ udur. Bunu üç yıld ız m ũş terilerinin, beş yıld ız m ũş terilerine kıyasla “gezgin ci” özelliklerinin biraz daha ağır basmasına (ki, literatürde de bu böyle bilinmektedir) bağ lamak mümkündür. Nitekim ortalama kalış süresini “2 gece” olarak beyan eden bir üç yıld ızlı otel yöneticisinin yorumu da buna paraleldir.

Personel eğ itimi konusunda beş yıld ızlı otellerin belirgin üstünlü ğ ü söz konusudur. İş letme d ışı (okul veya kurs) turizm eğ itimi konusunda bu farklılık çok belirgindir. “Hizmet iç i eğ itim” e gelince, gerek üç yıld ızlı oteller gerekse beş yıld ızlı oteller, ç alış anlarını eğ itmektedir. Fakat beş yıld ızlı otellerin tümünde bir eğ itim departmanı bulunurken, üç yıld ızlılarda bu söz konusu de ğ ildir. Üç yıld ızlılarda hizmet iç i eğ itimin informal bir tarzda yürütüldü ğ ü, önceden belirlenmiş bir program dâhilinde gerç ekleş medi ğ i anlaşılmaktadır. Üç yıld ızlı otel yöneticilerinden 2 tanesi ise, personele yönelik herhangi bir hizmet iç i eğ itimin verilmedi ğ ini beyan etmiş tir.

Buna ra ğ men üç yıld ızlı otel örnekleminde, iş letme d ışı eğ itim alan personelin ortalama oranı %30,71 dir ki, bu oran bile yönetmeli ğ in “beş yıld ızlı oteller iç in” öngördü ğ ü iş letme d ışı eğ itim oranının (%25) üzerinde olan bir orandır. Bu durum, üç yıld ızlı otel personeli ile beş yıld ızlı otel personeli arasındaki eğ itim farkının hizmet kalitesinde çok büyük bir farka sebep olmayabilece ğ i (Beş yıld ızlı otel personelinin daha eğ itimli olmasının m ũş teriler aç ısından “marjinal” bir konu olabilece ğ i) olasılı ğ ını da akla getirmektedir. Bununla ilgili daha fazla yorumlarımızı, m ũş teri anketi bulgularının yorumları ile yönetici görüş mesi bulgularının yorumlarını birarada ele alaca ğ ımız izleyen kısımda yapmak istiyoruz.

Beş yıld ızlı otellerde temizlik ve hijyenin üç yıld ızlı otellerdekinden reel olarak daha fazla olup olmadı ğ ının bir göstergesi olarak, yöneticilere ayda (TL olarak) ne kadar temizlik malzemesi harcadıkları sorulmuş tur. Elbette her otelin toprak olmayan kısımlarının toplam yüzölçümü birbirinden farklı oldu ğ undan, aslında m<sup>2</sup> baş ına ne kadar temizlik gideri yapıldı ğ ını merak etmemiz gereklidir. M<sup>2</sup> baş ına gideri hesaplayabilmek iç in yöneticilere otelin toprak olmayan kısımlarının toplam yüzölçümü de sorulmuş ve aylık toplam temizlik malzemesi gideri bu veriye bölünerek, m<sup>2</sup> baş ına düş en temizlik malzemesi gideri -herbir otel iç in ayrı ayrı olmak

üzere- bulunmuştur (Bununla ilgili çizelgeleri yukarıda “Yönetici Görüşmesi Bulguları” kısmında verdik).

7 adet üç yıldızlı otelin m<sup>2</sup> başına düşen aylık temizlik malzemesi gideri ortalaması 1,157 lira olarak hesaplanmıştır. 5 adet beş yıldızlı otelin m<sup>2</sup> başına düşen temizlik malzemesi gideri ise 1,562 lira olarak bulunmuştur.

Bu iki rakam birbirine yakın gibi görüldüğünden, bunlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının anlaşılması için, ayrıca istatistiksel hipotez testi yaptık. Örneklem küçüğü ( $n_1 < 30$  ve  $n_2 < 30$ ) olduğundan, “t” testi adı verilen küçük örneklerin testini uyguladık.

Söz konusu test sonucuna göre t değeri,  $t=4,36$  bulunmuştur. Bu sonuç söz konusu iki değer arasındaki farklılığın %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yani -deyim yerindeyse- genel olarak beş yıldızlı oteller, üç yıldızlı otellerden daha temizdir(!). (Zaten “istatistiksel hipotez testi” denilen şey, mevcut örneklem için geçerli olanın, evrenler için de geçerli olup olmadığını anlamak için yapılır. Buna göre, bu örneklem için geçerli olan durumun, evrenler için de geçerli olmaması olasılığı, %1 den daha düşüktür)

Acaba reel açıdan durumun böyle olduğunu müşteriler de bilmekte midir? Bilseler bile bunun bir önemi olabilir mi? Bir başka deyişle, üç yıldızlı otellerle beş yıldızlı otellerin malzeme sarfiyatları arasındaki farklılık, müşterilerin temizlik algısına da yansımakta mıdır?

Bununla ilgili yorumlarımızı da, müşteri anketi bulgularının yorumlarıyla, yönetici görüşmesi bulgularının yorumlarını birarada ele alacağımız izleyen kısımda yapmak istiyoruz.

#### **4.2.3. Müşteri Anketi Yorumları ile Yönetici Görüşmesi Yorumlarının Birlikte Değerlendirmesi**

Müşteri anketi bulgularının yorumları ile yönetici görüşmesi bulgularının yorumlarını yukarıda yaptık. Burada ise sadece birlikte değerlendirilmesine gerek

gördüğümüz (her iki değerlendirmede birbiriyle çakışan ya da çelişen) değerlendirmeleri yorumlayacağız. Bunun yanı sıra, burada ayrıntılı rakamsal açıklamalara (gerek soru numaraları, gerekse ortalamalar gibi...) girmeyeceğiz. Çünkü okuyucu bunları zaten yukarıdaki kısımlardan bilmektedir.

Yöneticilere sorulan sorulardan birisi, ana restorandaki ana yiyecek çeşidi sayısı idi. Üç yıldızlı otellerde bu sayının daha az olduğu, verilen yanıtlardan anlaşılmaktadır. Gerçi bu zaten genellikle bilinen bir durumdur. Fakat yönetici yanıtlarıyla da teyit edilmiş olmaktadır. Müşteri anketinde, üç yıldız müşterilerinin “bu oteldeki ana yiyecek çeşidi sayısının yeterince seçme şansı sağladığı”na dâir ifadeye katılım derecelerinin, beş yıldız müşterilerine nazaran biraz daha düşük olması bununla uyumludur. Fakat üç yıldız müşterilerinin, bu farklılığı beş yıldız müşterileri kadar önemsemedikleri de, anket bulgularından anlaşılmaktadır.

Beş yıldızlı otellerde personelin daha eğitimli olduğu, yine yönetici yanıtlarından anlaşılmıştır. Ama buna rağmen müşteri anketlerinde, üç yıldız müşterilerinin “personel ilgi ve nezaketi”nden memnuniyet düzeyleri, beş yıldız müşterileri ile aynıdır. Üstelik ankette üç yıldız müşterilerinin, “daha çok yıldız sayısına sahip olan otellerde personel ilgi ve nezaketinin daha iyi olduğu” görüşüne beş yıldız müşterileri kadar inanmadıkları da, bunu destekleyen bir veri olarak ortaya çıkmıştır.

Yönetmeliğin beş yıldızlı oteller için öngördüğü “turizm eğitimi almış personel istihdamı”nın asgari oranı %25 dir. Beş yıldızlı otellerde personel daha eğitimli olmakla birlikte, üç yıldızlı otellerde, turizm eğitimi almış personelin fiilî oranı, yönetmeliğin beş yıldızlı oteller için öngördüğü bu %25 oranının da üzerindedir (Ortalama %30,71). O halde şöyle bir yorum mümkün görünmektedir:

Müşteriye karşı yeterince ilgili ve kibar olabilmek açısından “yeterli” olan nitelikleri kazanmak için çok aşırı çabalar göstermeye, çok daha ayrıntılı eğitimler almaya gerek bulunmayabilir. Kanun koyucunun bakış açısına göre, bir otelde personelin %25 i formel eğitimli olduğunda, yıldız sayısı ne olursa olsun, söz konusu otel zaten beş yıldızlı bir otelin gerektirdiği personel standardına kavuşmuş olmaktadır. Daha fazla eğitim elbette buna ilâve katkılar yapabilir. Fakat bu katkıların, müşterinin aradaki farkı belirgin şekilde algılayabileceği düzeyde önemli



katkılar olmaktan ziyade, “marjinal” düzeydeki katkıları olması ihtimali vardır. Bu yorum, literatürden de bazı destekler bulmaktadır. ”Turizm sektöründe, işin gerektirdiği vasıfların başka sektörlerle görece daha kolay kazanılması” olgusu, turizmin istihdama katkı yapma kapasitesinin yüksek olduğuna dâir bir çeşit kanıt olarak ileri sürülmektedir (Gürbüz, 1998. s.156). Eğer bir şeyi öğrenmek çok zor değilse, onu “daha iyi öğrenmiş olmak”la, “normal standartta öğrenmiş olmak” arasında çok fark bulunmayacaktır.

Bu durumda, beş yıldızlı otellerin personel eğitimine niçin bu kadar çok önem verdiklerini de kendi kendimize sormamız gerekli olabilir. Mantıklı sayılabilecek bir yorum, metin kısmında “ihtiyaçlar hiyerarşisi” kavramını otel özelinde ele alırken yaptığımız açıklamalardır: Eğer birinci derecede ihtiyaçlar (otel özelinde, “otelin temel özellikleri”) yeterince tatmin edilmeden, ikinci derecede ihtiyaçları tatmin eden imkânların (otel özelinde, beş yıldızlı otelde bulunan ilâve imkânlar) gündeme getirilmesi anlamsız ise, oteline ilâve imkânlar koymayı (beş yıldızlı bir otel kurmayı) düşünen bir girişimcinin, otelin “temel özellikleri”ni de daha iyi bir duruma getirme zorunluluğunu hissedeceği söylenebilir. (“Birçok ilâve imkânı bulunan bir otelde, nasıl olur da temel özellikler iyi bir durumda olmaz?” felsefesi)

Oteldeki “temizlik-hijyen” konusunda da benzer bir durum söz konusudur. Yönetici görüşmelerinde beş yıldızlı otellerin m<sup>2</sup> başına daha fazla temizlik malzemesi harcadıkları ve aradaki farkın anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna rağmen anket bulgularına göre, üç yıldız müşterileri ile beş yıldız müşterilerinin, kaldıkları otelin temizliği hakkındaki algıları arasında anlamlı bir farklılık mevcut değildir. Yine anket bulgularına göre, üç yıldız müşterilerinin daha çok yıldızla sahip otellerde temizliğin de daha iyi olduğuna, beş yıldız müşterileri kadar inanmadıklarının ortaya çıkmış olması, bunu destekleyen diğer bir veridir.

Bu durumun yorumuyla ilgili olarak, yine “personel eğitimi” konusunda belirttiklerimize benzer yorumlar yapmak mümkündür. -Deyim yerindeyse- “camları 1 defa yerine 3 defa silmek, önemli bir temizlik farkı yaratabilir; fakat 10 defa silmek yerine 30 defa silmek arasındaki temizlik farkını algılamak oldukça güç olsa gerektir. -Yine deyim yerindeyse- üç yıldızlı otel yöneticisi camlarını 10 defa silerken, beş yıldızlı otel yöneticisi camlarını 30 defa silmektedir.

Buna rağmen niçin beş yıldızlı otel yöneticilerinin daha fazla temizlik malzemesi harcıyarak, daha fazla maliyete katlandıkları da, “personel eğitimi” konusunda yaptığımız yoruma benzer bir yorumla açıklanabilir.

Peki acaba bu temel özelliklerin üç yıldızlı otelde ve beş yıldızlı otelde birbirinden farklı olup olmadıkları sorulduğunda, buna yanıt verilirken yöneticilerden alınan reel bilgileri mi, yoksa müşteri algılarını mı esas almamız gerekir? Çağdaş “pazarlama teorisi”nin -özellikle hizmetler söz konusu olduğunda- buna cevabı - çalışmamızın metin bölümlerinde de belirttiğimiz gibi- oldukça açıktır: Elbette müşteri tercihleri kritik önemdedir (Tezimizin ana başlığı da bu gerçeği yansıtmaktadır).

Müşteri anketlerinde, üç yıldızlı otellerde ortalama kalış süresinin beş yıldızlı otellerdekinden daha az olduğu ortaya çıkmıştı. Bu durumun yöneticilerle yapılan görüşmelerde de teyit edildiği gözlenmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Bu çalışma, otellerdeki yıldız sisteminin temsil ettiği mesaj üzerinedir. Her yıldız sınıfının geceleme fiyatının farklı olmasının yanı sıra, otelin az yıldızlı veya çok yıldızlı oluşu tüketicilere otelin niteliği hakkında bir ön bilgi vermektedir. Çalışmada az yıldızlı otelin tipik temsilcisi olarak “üç yıldızlı otel”, çok yıldızlı otelin tipik temsilcisi olarak ise “beş yıldızlı otel” seçilmiştir. Çalışmamızın uygulama bölümündeki anket çalışması da, üç ve beş yıldızlı otellerde konaklayan müşteriler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Acaba az (üç) yıldızlı oteli tercih eden tüketicilerin ve çok (beş) yıldızlı otelleri tercih eden tüketicilerin bu tercihleri ne gibi düşüncelere dayanmaktadır? Kimilerine göre bu sorunun cevabı oldukça basittir. Belki de basit olarak görüldüğü içindir ki, literatürde bu tip bir karşılaştırmaya dayanan herhangi bir çalışmaya rastlamak çok nâdir bir olgudur. Alışılmış genel kanı şudur: “beş yıldızlı otel daha kalitelidir ve bu nedenle de daha pahalıdır; ödeme gücü yüksek olan kimseler tatillerini beş yıldızlı otellerde yapmayı, ödeme gücü düşük olan kimseler ise tatillerini üç yıldızlı otellerde yapmayı tercih etmektedirler”.

Bu tür fikirlerin içimize sinmemesi, bizi bu çalışmayı yapmaya yöneltmiştir. Hatta “beş yıldızlı otelin daha kaliteli olduğu” ifadesi bile bizce çok yuvarlak bir ifadedir. Otelde birçok departman ve birçok hizmet türü varken, “kalite” ile neyin kastedildiğinin biraz daha somut olması gerekir. Acaba yıldız sayısına bağlı olarak, otelde hizmet çeşidi ne kadar çoksa, otel o kadar kaliteli mi sayılmalıdır; yoksa yıldız sayısı çok olduğunda her otelde bulunması gereken temel özellikler -müşteri gözünde veya reel olarak- daha iyi bir durumda mı olmaktadır? Bütün bunlar sorgulanmaya muhtaç olan hususlardır.

Söz konusu fikirlere kuşkuyla yaklaşmamızın iki sebebi vardır: Birincisi, günümüzde turizm bir kitle faaliyetidir ve turist kütesinin ana gövdesini zengin insanlar değil, orta sınıf oluşturmaktadır. Beş yıldızlı otelleri tercih edenler de, ağırlıklı zengin kesim değil, orta kesimdir. Ulusal otel envanteri incelendiğinde de, beş yıldızlı yatak sayısının üç yıldızlı yatak sayısı karşısında ezici bir çoğunluğa sahip olduğunun gözlenmesi olgusu (ki, bu olguya çalışmamızda değindik) da bunun ifadesidir. İkincisi, yıldızlar ilgili yönetmelikteki şartlara göre verilmekte (alınmakta) dir. Söz konusu yönetmelik dikkatli incelendiğinde görülür ki, yıldız sayısını yükselten esas unsur, otelin temel (aslı) özelliklerinin ya da temel departmanlarının daha iyi durumda oluşu değil, otelin bazı ilâve fiziksel imkânlarla da ve ilâve hizmetlere sahip olmasıdır. Bu durum bizce, her otelde bulunması gereken temel özelliklerin az yıldızlı otelde de, çok yıldızlı oteldekinden daha kötü bir durumda olmayabileceği olasılığını gündeme getirir. Çalışmamızda “personel ilgi ve nezaketi”, “temizlik-hijyen” ve “yiyecek hizmeti” faktörlerini her otelde (gerek üç yıldızlıda, gerekse beş yıldızlıda) bulunması gereken (bulunması beklenen) “temel özellikler” olarak kabul ettik.

Söz konusu genel görüşe tepki olarak, çalışmamızın temel hipotezi, müşterilerin üç veya beş yıldızlı otelleri tercih etmelerinin, “ödeme gücü” ile bir ilgisinin bulunmadığıdır. Çalışmamızda esas olarak bu hipotezin desteklenmesi hedeflenmiştir.

Ama “tercihlerin ödeme gücü ile ilgisi yoksa, neyle ilgisi vardır?” sorusunu cevapsız bırakmak ta olmazdı. Çünkü buna cevap vermemek, “ödeme gücü yaklaşımı”nı kuvvetlendirir. Bu nedenle, çalışmamızda söz konusu ana hipotezimizin tamamlayıcısı olarak, üç yıldızlı otelleri tercih edenlerle, beş yıldızlı otelleri tercih edenlerin, oteller hakkında değerlendirmeleriyle beklentilerinin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmekteyiz. Bize göre, üç yıldızlı otelleri tercih edenlerin temel özellikler açısından otelleri birbirinden farksız görüyor ve ilâve imkânlarla da çok ilgilenmiyor olmaları nedeniyle üç yıldız müşterisi olmaları ihtimal dahilindedir. Beş yıldızlıları tercih edenlerin ise, bu tercihlerinde ilâve imkânların varlığına önem vermelerinin yanı sıra, ilâve imkânı bol olan bir otelde “temel özellikler”in de daha iyi durumda olacağına inanmalarının rol oynadığına ihtimal vermekteyiz. Araştırmamızı

da özellikle bu yönlerde derinleştirdik. Bunlar kanıtlandığı takdirde, ödeme gücü yaklaşımı da bir anlamda çürümüş olmaktadır.

Literatürdeki ilgili araştırmalara baktığımızda gördüğümüz, müşterilerin otelleri niçin tercih ettiğiyle ilgili birçok çalışma bulunduğudur. Fakat bizimkinden farklı olarak, bu çalışmalarda ana yaklaşım farklı yıldızlılar arasında bir karşılaştırma olmaktan çok, “genel olarak” bir oteli çekici yapan faktörler içerisinde en çok neyin rol oynadığı gibi konulardır. Ayrıca, “nasıl olsa az yıldızlı otellerin bir çekiciliğinin bulunmadığı” gibi bir ön kabulün etkisiyle, araştırmaları genellikle sadece beş yıldızlı oteller üzerinde yapma eğiliminin söz konusu olduğu göze çarpmaktadır. Üç yıldızlı otellerle beş yıldızlı otellerde müşterilerin beklenti ve memnuniyet düzeylerinin ölçen bazı çalışmalar da bulunmaktadır Fakat bunlarda da, konuya yaklaşım açısı bizim çalışmamızdaki yaklaşımdan oldukça farklıdır. (Biz bu çalışmamızda, bir beklenti-memnuniyet karşılaştırması yapmıyoruz)

Çalışmamızın hipotezlerine literatürden bulduğumuz kanıtların, bu tür çalışmalardan daha çok, bilinen başka teorilerde “gizli olduklarını” söyleyebiliriz. Bunlar “kümelenme teorisi”, “ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi”, “sinerji teorisi” ve “tüketici fayda teorisi”dir. Bu teoriler, anket sorularını oluştururken de bizi yönlendirmiştir.

“Kümelenme”, işletmelerin arz yönlü ya da talep yönlü sebeplerde, belirli bir bölgede bir arada bulunma eğilimlerini ifade etmektedir. Bu çalışmada bizi özellikle talep yönlü sebeplerle oluşan kümelenmeler ilgilendirmektedir. Talep yönlü kümelenmelerin başında “turizm kümelenmeleri” gelir. Bir bölgede turistlerin ilgisini çekebilecek farklı türde birçok çekicilik veya farklı türde birçok işletme varsa, bir turistin bu imkânların hepsinden yararlanmaya vakti ve imkânı bulunmasa bile, bölge bir bütün olarak çekicilik kazanmakta ve bu olgu bölgedeki bütün işletmelerin yararına olmaktadır. Bu, literatürde genel kabul görmüş bir görüştür. Beş yıldızlı otel ise, temel otel özelliklerinin yanı sıra, barındırdığı ilâve imkânlar nedeniyle, “kümelenmenin mikro bir versiyonu” sayılabilir. Bölgesel bir turistik küme ne sebeple çekici ise, beş yıldızlı otelin de benzer sebeple çekici olduğunu söylemek mümkündür. Kümelenme teorisi, bir otel müşterisi beş yıldızlı otelin tüm imkânlarından yararlanmasa ve otelin temel özellikleri de üç yıldızlılardakinden farklı

olmasa bile, oteldeki ilâve imkân bolluğunun bu müşteri açısından başlıbaşına bir çekicilik oluşturmasının mümkün olabileceği, bunun için temel özelliklerinin de -üç yıldızlılara nazaran- daha iyi olmasının şart olmadığı yönünde bize bir fikir sağlamaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi ve sinerji teorileri ise bize ilâve imkânları daha bol olan bir otel türünde (beş yıldız) niçin “temel özellikler”in de daha iyi bir durumda olabileceğine dâir bazı ipuçları sunmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, birey ancak alt düzeydeki (temel) ihtiyaçları giderildikten sonra üst düzeydeki ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Bu psikoloji bazı bireyleri, bir otelde temel özellikler belirli bir kalite düzeyine ulaşmadıkça ilâve imkânların bulunmasının gündeme gelmeyeceği düşüncesine götürebilir ve bu bireyler, bir otelde ilâve imkânların var olmasını, otelin temel özelliklerinin de mutlaka iyi bir durumda olduğunun bir işareti gibi kabul edebilirler. Beş yıldızlı otelin yöneticisi de, müşterilerin bu düşüncelerini tahmin ederek , gerçekten de temel özelliklerin çok iyi bir durumda olması için özel çabalar gösteriyor olabilir. Yıldızlar temel özelliklere göre değil, ilâve imkânlarla göre alındığı halde, “otelin imajı” kavramının yıldız sayısı ile ilişkilendirilmesi de bu hususu desteklemektedir. Şöyle ki, imajı iyi olan bir otelden söz edildiğinde, aslında ilk akla gelen “temel özellikler”dir. Fakat her nedense, yıldız sayısı yükseldiğinde imajın da yükseldiğine dâir bir genel kanı da yok değildir.

Müşteri görüşleri bir yana, acaba gerçekte de beş yıldızlı otellerde temel özellikler reel olarak daha iyi durumda mıdır? Çalışmamızda bunu da irdeledik. Bu fikrin lehine olan hususlar olarak şunları belirtebiliriz: Yukarıda da belirtildiği gibi, beş yıldızlı otel yöneticisi otelin beş yıldızlı olduğu düşüncesinin etkisiyle temel özelliklerin daha iyi olması yönünde bazı özel çabalar sarfedebilir. Örneğin yöneticilerle yaptığımız görüşmelerde, beş yıldızlı otellerde metrekare başına düşen temizlik malzemesi giderinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra yönetici görüşmelerinde beş yıldızlı otellerde personel eğitiminin daha kurumsal olduğu saptanmıştır. Ayrıca beş yıldızlı otellerde yiyecek çeşidi sayısının genellikle daha fazla olması olgusu da yönetici görüşmelerinde teyit edilmiştir. İkincisi, her ne kadar yönetmelik yıldızlı otelleri birbirinden esas olarak temel özelliklere göre değil, ilâve imkânlarına göre ayırıyorsa da, beş yıldızlı otellerde turizm eğitimi almış personelin oranının asgari %25 olmasını da şart koşturmaktadır. Üçüncüsü ise, üç yıldızlı otellerin yatak sayılarının da daha az olması nedeniyle, restoranındaki

yiyecek çeşidi sayısının fazla olması halinde -çalışmada açıkladığımız olasılık kanunları gereğince- birim maliyetin (müşteri başına düşen yiyecek maliyetinin) aşırı artması ve bu nedenle de üç yıldızlı otellerin, beş yıldızlılardaki kadar bol yiyecek çeşidi bulunduramamalarıdır. Beş yıldızlı otelde temel özelliklerin reel olarak daha iyi olmasına sebep olabilecek diğer bir olgu, departman çokluğunun, departmanlar arasındaki işletme içi rekabeti olumlu mânâda kızıştırarak, işletmede bir “sinerji” yaratabilmesidir.

Fakat unutulmamalı ki, hizmet sektöründe kalitenin en sağlıklı ölçüsü müşteri algılarıdır. Nitekim müşteri anketlerine baktığımızda, bu reel farklılıkların müşteri algılarına birebir yansımadağı gözlenmektedir. Üç yıldızlı otel müşterileri ile beş yıldızlı otel müşterilerinin bu konulardaki algıları arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yani üç yıldızlı otel müşterileri de, kendi otellerini bu açılardan en az beş yıldızlı otel müşterileri kadar “yeterli” görmektedirler. Bunun sebepleri kanımızca şunlardır: Yönetmelik “beş yıldızlı otellerde turizm eğitilmiş personelin oranı %25 den az olamaz” dese bile, bu oranın zaten üç yıldızlı otellerde bile fiilen %30 civarında olduğu bilinmektedir. Otelde ne gibi işler yapıldığını ve nasıl davranılması gerektiğini öğrenmenin çok zor olduğu söylenemez. Eğitim almamakla, eğitim almak belki farklıdır; ama “çok eğitilmiş olmak”la, “az eğitilmiş olmak”, yapılan işte ancak marjinal ölçüde bir farklılık yaratabilir. Benzer hususu “temizlik” olgusu için de söyleyebiliriz. “Temiz” ile “kirli”yi ayırt etmek kolay iken, “temiz” ile “daha temiz”i ayırt etmek biraz daha zor olabilir. Hatta denilebilir ki, beş yıldız müşterilerinin beş yıldızlı otelin daha temiz olduğunu düşünmeleri bir deneyimden çok, bir inancın sonucudur. üç yıldızlı otel müşterilerinin otellerindeki yiyecek hizmetini beş yıldızlı oteldekinden pek aşağı görmemeleri ise, çeşit bolluğuyla pek ilgilenmeyen karakterde bireyler olmaları anlamındadır.

Çalışmamızda yararlandığımız diğer bir teori olan “tüketici fayda teorisi” ise kanımızca, özellikle “ödeme gücü yaklaşımı”na karşı doğrudan ciddi bir saldırı pozisyonundadır. Geleneksel mikro ekonomi kitaplarında yerini almış ve genel kabul görmüş olan bu teoriye göre, tüketici çeşitli mallardan hangisini ne kadar tüketeyeğine karar verirken malların marjinal faydalarının (MF) fiyatlarına (F) oranını birbiriyle karşılaştırmakta, MF/F oranı hangi malda daha büyükse öncelikle o malı tüketmektedir. Marjinal faydanın ne kadar olduğunu tüketici “kendince” (iktisada

göre, “fayda” anlamına gelen “util” adlı sanal bir birim yardımıyla) ölçmektedir. Bir malın marjinal faydasının ne kadar olduğu bireyden bireye değişebilir. Üç yıldızlı otellerin fiyatlarının beş yıldızlılardan daha düşük olduğu mâlûmdur. Bireye göre, üç yıldızlı otelin marjinal faydası beş yıldızlı otelin marjinal faydasından -doğal olarak- daha küçük olabilir. Fakat marjinal faydaların birbirine oranı (MF5/MF3) fiyatların birbirine oranından (F5/F3) küçükse, bu, üç yıldız için harcanan her T.L. nin, beş yıldız için harcanan her T.L. den daha çok fayda sağladığı anlamına gelir.<sup>11</sup> Böyle bir durumda birey beş yıldızlı otel yerine üç yıldızlı otel müşterisi olmayı seçecektir. Dikkat edilirse bu yaklaşımda, bireyin gelir düzeyinin ne kadar olduğundan bahsedilmesine hiç ihtiyaç bulunmamaktadır. Bu nedenledir ki, bu analiz ayrıca, üç yıldızlı otel müşterilerinin otel hizmetinden duyduğu tatminin “bilişsel” değil, “duygusal” bir tatmin olmasının mümkün olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatürde “bilişsel tatmin”, -çok basit olarak açıklamak gerekirse- mevcut koşulları gözönüne alarak, durumundan memnun olmaktır. Konumuz açısından ifade etmek gerekirse, -deyim yerindeyse- “bu fiyata ancak bu kadar olur” ya da, “çok iyi değil, ama ucuz olduğu gözönüne alınırsa yine de iyi sayılır” mantığıdır. Bilişsel tatminde, tüketici tarafından bilinçli olarak “alçaltılmış beklenti” söz konusudur. Bu alçaltma tüketicinin bilinçli arzusu sonucunda meydana geldiği için, belirli bir “tatmin” yine de söz konusudur ve buna tüketicinin bu bilinçliliğini de yansıtır tarzda, “bilişsel tatmin” adı verilmektedir. “Duygusal tatmin” ise bir alçaltmanın sonucu olmayan, gerçek bir memnun olma durumunu ifade etmektedir. Konumuz açısından ise, üç yıldız müşterisinin beş yıldızlı otelde kalmaya hiç özlem duymadığını, bunu gereksiz bulduğunu ifade etmektedir.

Tüketici fayda teorisi dışında kalan ve yukarıda söz ettiğimiz diğer teoriler beş yıldızlı oteli tercih edenlerin bu tercihlerinde ne gibi düşüncelerin rol oynamış olduğu hakkında ipuçları sunarken, tüketici fayda teorisi ise, gerek beş yıldızlı oteli tercih edenlerin, gerekse üç yıldızlı oteli tercih edenlerin bu tercihlerinin “ödeme gücü” ile

---

<sup>11</sup> (MF<sub>5</sub>/MF<sub>3</sub>) < (F<sub>5</sub>/F<sub>3</sub>) olması, aynı zamanda (MF<sub>5</sub>/F<sub>5</sub>) < (MF<sub>3</sub>/F<sub>3</sub>) olması demektir.



değil, hizmete biçtikleri subjektif değerle ilgili olduğuna dâir önemli bir ipucu sunmaktadır.

Literatürün bize verdiği bu ipuçları yardımıyla edindiğimiz bu fikirlerin geçerli olup olmadığını araştırmak amacıyla, anket yapılmasına da gerek duyulmuştur. Üç yıldızlı otel müşterilerine ve beş yıldızlı otel müşterilerine, yukarıda belirttiğimiz düşünceler doğrultusunda hazırlanmış sorular sorulmuştur. (Sorularının hazırlanmasındaki yaklaşım bu olduğundan, hazır bir ölçekten yararlanılması da söz konusu olmamıştır) Sonuçlar istatistiksel teknikler yardımıyla test edilmiştir.

Anket sonuçları ana iddialarımızı ve beklentilerimizi doğrular niteliktedir. Anket yorumlarının teknik ayrıntılarını ve bunların gerekçelerini ilgili bölümde uzunca açıklamıştık. Bunları burada tekrar etmek uygun olmayacaktır. Bu nedenle sadece, yorumlarımızı ana hatlarıyla vermekle yetinelim. Müşteri anketi yorumlarımızı aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1) Beş yıldızlı otel müşterileri, otellerindeki “yiycek hizmeti”, “personel ilgi ve nezaketi”, “temizlik” gibi temel özelliklerden ne kadar memnunsalrsa, üç yıldızlı otel müşterileri de kendi otellerinde bu faktörlerden o derece memnun görünmektedirler.

2) Üç yıldızlı otel müşterileri temel otel özelliklerinin üç yıldızlı otel ile beş yıldızlı otel arasında değişkenlik göstermediği düşüncesindedirler. (“Yiycek çeşidi sayısı” söz konusu olduğunda bu, “yiycek çeşidi sayısının fazlalığını” yiycek hizmetinin niteliğini köklü olarak değiştiren çok önemli bir olgu olarak görmedikleri anlamındadır.) Beş yıldızlı otel müşterileri için ise durum bunun tersidir.

3) Beş yıldızlı otel müşterileri, hepsinden yararlanmasalar bile ilâve imkânların varlığına önem vermektedirler. (Otelde daha fazla yiycek çeşidi bulunması da, onlar açısından “ilâve imkân”ların bir diğer türü sayılabilir) Aslında üç yıldızlı otel müşterileri de kendi otellerinde ilâve imkânların bulunmasını hiç arzu etmiyor değillerdir. Fakat “Beş yıldızlı bir oteldeki ilâve imkânların burada bulunmaması bu konaklamadan veya bu seyahatten duyduğum hazzı azaltmıyor” ifadesine katılım düzeyleri yine de “3” değerinin üzerindedir. Öyle anlaşılmaktadır ki, temel özelliklerin otelden otele değişmediği düşüncesi, onların otel tercihlerini önemli ölçüde

belirlemekte ve böylece, “ilâve imkânlar” konusunun onlar açısından çok önemli bir hâle gelmesini önlemektedir.

4) Üç yıldızlı otel müşterilerinin tatmini “bilişsel” değil, “duygusal” bir tatmindir. Böyle olup olmadığı, birbirinden farklı türde ve birden fazla sayıda soru yardımı ile kontrol edilmiştir. Ayrıca gerek bu saptama, gerekse doğrudan doğruya “ödeme gücü” kavramıyla ilgili olan başka sorulara üç yıldız ve beş yıldız müşterilerinin verdiği cevaplar arasında yapılan karşılaştırma, otel tercihlerinin “ödeme gücü” kavramıyla bir ilgisinin bulunmadığını göstermektedir.

5) Yapılan değerlendirmeler sonucunda beş yıldızlı otel müşterilerinin otel tercihlerinde iki faktörün birlikte rol oynadığı kanısına varılmıştır. Bu faktörlerden birincisi, temel özelliklerin beş yıldızlı otellerde daha iyi bir durumda olduğuna inanmalarındır. İkincisi ise, temel özellikler dışındaki ilâve imkânların varlığını da önemsemeleridir. Bu durum -konumuz dışında da olsa- bize Frederich Herzberg'in “çift faktör teorisi”ni hatırlatmaktadır.

Söz konusu teoriye göre, bir firmada çalışanlara sağlanan ilâve imkanlar (sorumluluk, kariyer imkânları, takdir edilme, vb.. gibi imkânlar ki, Herzberg bunlara “motivasyon faktörleri” adını vermektedir) ancak Herzberg'in “hijyen faktörleri” adını verdiği, “çalışma koşullarının iyiliği”, “yeterli ücret” gibi temel unsurların varlığı halinde çalışanları motive edebilmekte, aksi takdirde hiçbir işe yaramamaktadır. Benzer şekilde, beş yıldızlı otel müşterilerinin beş yıldızlı otelde temel özelliklerin daha iyi durumda olduğuna inanmalarının, ilâve imkânların varlığına ilgi duyabilmelerinin altyapısını oluşturduğunu söylemek mümkündür. Yani otelde temel özellikler âdetâ Herzberg'in hijyen faktörleri, ilâve imkânlar ise âdetâ Herzberg'in motivasyon faktörleri konumundadır. Herzberg'in teorisine bir bakıma destek vermiş olmamız, çalışmamızın “umulmayan bir yan ürünü” olarak görülebilir. Bu da kanımızca, bu çalışmamızın değerini artırmıştır.

Kısacası, insanlar ödeme güçleri nedeniyle değil, esas olarak otel hizmetlerine bakış açılarındaki farklılıklar nedeniyle üç yıldızlı otel veya beş yıldızlı otel müşterisi olabilmektedirler.

## 5.2. Öneriler

Bu çalışmadan üretilebilecek önemli politika çıkarımları bulunmaktadır.

Yukarıdaki kısımda da belirtildiği gibi, bu çalışmanın en önemli sonucu “ödeme gücü yaklaşımı”nın yanlışlanmasıdır. Diğer yan sonuçların esas olarak bu ana sonucun uzantıları olduğunu söylemek mümkündür.

O halde, bir öneri olarak denilebilir ki, ödeme gücü yaklaşımına dayalı turizm politikalarından veya işletme politikalarından uzak durmaya dikkat edilmesi gerekmektedir. Herhalde, bu çalışmaya dayanılarak söylenebilecek en değerli öneri bu olsa gerektir.

Esasen, bu hususu çalışmamızın “Giriş” bölümünün “Önem” kısmında da belirtmiştik. Aynı cümlelerle burada da aynen belirtmekte bir sakınca görmüyoruz:

*Örneğin, ödeme gücü yaklaşımına inanan bir işletmeci ya da politikası yapımcısı (policy maker) ileriki yıllarda gelirler daha da artıp, toplumun refah düzeyi daha da yükseldiği takdirde, az yıldızlı otellerin hiç müşterisinin kalmayacağını düşünerek, çok yıldızlı oteller lehine “peşin” bir tavır ya da politika sergileyebilir. Veya tersine, eğer gelirlerin düşeceğine inanılıyorsa, girişimcilerin işletmecilik tercihleri ya da politika yapımcılarının teşvik tercihleri “peşin olarak” az yıldızlı otellere yönelebilir. Ama eğer ödeme gücü yaklaşımı doğru değilse (ki, doğru olmadığını çalışmamızda gösterdik) söz konusu politikaların bedeli oldukça ağır olabilir.*

## KAYNAKÇA

- Acar, D., ve Süklüm, N. (2016). Konaklama işletmelerinde herşey dahil sisteminin müşteri karlılık analizi açısından değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(71), 1-22.
- Adinegara, G. N., Suprapti, N. W., and Yasa, N. N. (2017). Factors that influences tourist's satisfaction and its consequences. *European Journal of Business and Management*, 9(8), 39-50.
- Akay, A. (2012). *Restoran yöneticilerinin mönü planlaması ve analizi konusuna yaklaşımları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdu, S., ve Akdu, U. (2017). Otelcilikte yıldız sistemi ve hizmet kalitesi ilişkisi. *Journal of Current Researches on Social Sciences*(7 (4)), 225-236. 12 12, 2018 tarihinde <http://dergipark.gov.tr/jocress/issue/32786/369931> adresinden alındı.
- Akgöz, E. (2013). *Düşünceден uygulamaya otel işletmeciliği*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akoğlu, A., ve Öztürk, E. (2018). Türkiye'de fine dining restoranlara bakış: mutfak yöneticileri üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*(6/1), 430-443.
- Aksatan, M., ve Aktaş, G. (2012). Küçük konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi: alaçatı örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, Güz: 233 - 247, 2012, 23(2), 233-247*.
- Aktaş, A. (1991, Mart 18). Otelciliğin tarihsel gelişimi ve Türkiye'de otelcilik. *Turizm Dünyası Dergisi*, s. 46.
- Alabay, M. N. (2012). Müşteri şikayetleri yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 137-150.
- Alsaç, D. (2008). *Otel sınıflandırma sistemlerinin incelenmesi, Türkiye'deki beş yıldızlı oteller ölçüğünde standartların sorgulanması, İzmir Crowne Plaza örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Anderson, E. W., and Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Arıç, K. H. (2011). *Ulusal ve uluslararası rekabetin geliştirilmesinde kümelenme politikası: Kayseri mobilya sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Ariffin, A. A., and Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*(31), 191-198.

- Arıkboğa, Ş. (2020). *Örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. 06 01, 2020 tarihinde [http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme\\_ue/orgutseldavranis\\_\\_.pdf](http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_ue/orgutseldavranis__.pdf) adresinden alındı.
- Arnold, U. (1999). Organisation of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization. *European Journal of Purchasing and Supply Management*(5), 162-172.
- Arpacı, Ö., ve Toyman, N. V. (2015). Turizm işletmelerinde bilgi yönetimi ve bilgi kaynağı olarak müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(9), 50-71.
- Aydın, B. (2016). Sosyal medyada restoran imajı: tripadvisor örneği. *Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, 1(1), 13-30.
- Aylan, S., Arpacı, Ö., ve Celiloğlu, F. (2016). Bir internet şikâyet forumundaki termal otellere yönelik şikâyetlerin incelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 49-68. [dergipark.org.tr/jiss/issue/25889/272739](http://dergipark.org.tr/jiss/issue/25889/272739) adresinden alındı.
- Balcı, F. İ. (2011). *Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: çin ve türkiye üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Baloğlu, S. (1996). *An empirical investigation of determinants of tourist destination image*. USA: Virginia.
- Baran, E. (2017). *Gsm Sektöründe Müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler Ve Müşteri Tatmininin Müşteri Bağlılığı Üzerine Etkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barsky, J., and Labagh, R. (1992). A strategy for customer satisfaction. *Cornel Hotel Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 32-40.
- Barutçugil, İ. S. (1986). *Turizm ekonomisi ve turizmin Türkiye ekonomisindeki yeri*. İzmir: Beta.
- Başarangil, İ., ve İnam, N. (2017). Restoran pazarlamasında 7 p: etnik bir restoranda örnek olay incelemesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 127-145. doi:10.21325/jotags.2017.73
- Batman, O. (1999). *Otel işletmelerinin yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Bayraktaroglu, S., and Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: a new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.
- Bekar, A., ve Demirci, Z. (2015). Menü kartlarının müşterilerin yiyecek içecek tercihi üzerindeki etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği*, 12(3), 21-33.

- Briggs, S., Sutherland, J., and Drummond, S. (2007). Are hotel serving quality?: anexploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Torism Management*, 28(4), 1006-1019.
- Buchholz, S., and Roth, T. (1987). *Creating the high-performance team*. New York: John Wiley.
- Bulgan, G., ve Soybalı, H. H. (2011). Antalya Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde düşük sezonda konaklayan alman müşterilerin hizmet beklentilerinin ve memnuniyet düzeylerinin değerlendirilmesi. *Journal of Yasar University*, 21(6), 3572-3597.
- Bulut, E. (1998). Turizmin Türkiye ekonomisindeki yeri ve ekonomik etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Burkart, A. J., and Medlik, S. (1974). *Tourism: past, present and future*. Michingan: Heinemann.
- Chan, E. S., and Wong, S. C. (2006). Hotel selection: when price is not the issue. *Journal of Vacation Marketing*, 142-159. doi:10.1177/1356766706062154
- Çabuk, S., Nakıboğlu, B., ve Canoğlu, M. (2013). Algılanan otel imajı ve hizmet kalitesi ile tekrar satın alma niyeti arasındaki ilişkiler. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 96-108.
- Çakıcı, A. C. (1999). Milliyetlerine göre müşterilerce otel özelliklerinin değerlendirilmesi. 4. *Ulusal Pazarlama Kongresi* (s. 209-218). Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Çakıcı, A. C., ve Aksu, M. (2007). Çekim yeri seçiminde grup etkisi yerli turistler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 183-194.
- Çakıcı, A. C., ve Yıldırım, O. (2013). Türk iş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Mersin ve Adana'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 3(2), 4-20.
- Çakıcı, A. C., Yavuz, G., ve Çiçek, M. (2014). Dağcılık turizmüne katılımda dikkate alınan hususlar üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 75-94.
- Çatı, K., Koçoğlu, C. M., ve Gelibolu, L. (2010). Müşteri beklentileri ile müşteri sadakati arasındaki ilişki: beş yıldızlı bir otel örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 429-446.
- Çiftçi, G., ve Küçükaltan, D. (2015). Mönü tanımı, önemi ve çeşitleri. D. Küçükaltan içinde, *Yiyecek İçecek Servisi* (s. 111-126). Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Çulha, O., Hacıoğlu, G., ve Kurt, G. (2009). Otel müşterilerinin e-şikâyetlerine yönelik bir içerik çözümlemesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6(4), 1-9.

- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., and Pantellidis, I. (2018). *Food and beverage management* (6. b.). London: Routledge.
- Day, R. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *Advances in Consumer Research*(11), 496-499.
- Demir, V., ve Altındağ, E. (2017). Konaklama işletmelerinde turist memnuniyetinin değerlendirilmesi: Alanya ilçesi örneği . *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 4-21.
- Demirliçil, H., Ünlü, H., Sezgin, A., Sungur, O., ve Dulupçu, M. (2016). Alanya turizm sektöründe kümelenme ve ağı yapı analizi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 25-41.
- Demirtaş, N. (2010). *Otel işletmeciliği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* ( 8. Baskı b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinler, Z. (2014). *Bölgesel iktisat* (10. Baskı b.). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Dinler, Z. (2017). *İktisada giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Dobelli, R. (2014). *Hatasız düşünme sanatı* (6. Baskı b.). (A. İtır, Çev.) İstanbul: Ntv Yayınları.
- Doğan, İ. (2018). *Kurumsal imaj oluşturmada sponsorluk uygulamaları: vodafone örneği üzerine ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, T. (2003). Richard L. Oliver'in tüketici memnuniyeti ve tüketici değer algısı kavramları hakkındaki görüşleri: teorik bir karşılaştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 45-56.
- Dunlop, M. (2018). The synergy between psychology and business: a case study on interdisciplinary faculty collaboration. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4(6), 52-56. 12 2018, 12 tarihinde <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-57865-6> adresinden alındı.
- Emeksiz, M., ve Yolal, M. (2005). *Konaklama işletmelerinde önbüro yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Emir, O. (2007). *Otel işletmelerinde müşterilerin hizmet beklentileri ve memnuniyet (tatmin) düzeylerinin değerlendirilmesi: Antalya'da bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Üniversitesi
- Emir, O., ve Kılıç, İ. (2011). Müsterilerin memnuniyet düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Journal Of Yaşar University*, 21(6), 3598-3621.
- Emir, O., ve Pekiyan, A. (2010). Çocuklu ailelerin otel işletmesi seçiminde etkili olan faktörler: Afyonkarahisar'da bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 159-181.

- Emir, O., Kılıç, G., ve Pelit, E. (2010). Üç yıldızlı otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 291-310.
- Eraslan, H., Bulu, M., ve Bakan, İ. (2009). Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: türk turizmde uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15-27.
- Fuller, R. B. (1981). *Critical path*. Amerika: St. Martin's Press.
- Gee, C. Y. (1994). *International hotel management*. Orlando: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Genç, R. (2014). *Uluslararası otel ve restoran yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Goledner, C. R., and Ritchie, J. (2009). *Tourism: principles, practices, philosophies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Goold, M., and Campbell, A. (2000). Taking stock of synergy, a framework of assessing linkages between businesses. *Long Range Planning*(33), 69-79.
- Gökdeniz, A. (2015). Turizmde kümelenme ve bölgesel kalkınma üzerindeki etkileri. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 5(1), 37-48.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. doi:10.1108/EUM0000000004784
- Güneren, E. (2015). Nitelikli otellerin belgelendirilmesinde davranışsal kalite sorunları: karşılaştırmalı bir mevzuat incelemesi. *Turizm Sağlık ve Hukuk Sempozyumu* (s. 191-205). Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Gürbüz, A. K. (1992). *Konaklama sektörünün işletme ölçeği yönünden özellikleri ve turizm politikası açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gürbüz, A. K. (1998). *Turizmin ekonomik analizi*. Balıkesir: Alem Basım-Yayım.
- Gürbüz, A. K. (2000). Firmalarda kullanılan normatif fiyatlandırma modellerinin liberal iktisat politikalarıyla ilişkisi: çok ürünlü firmalar üzerine bir deneme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 12-22.
- Gürtan, K. (1982). *İstatistik ve araştırma metodları: iktisat ve iş idaresine tatbikat* (5 b.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2941.
- Hacıoğlu, N., ve Göral, R. (2017). Pabon lasso modeli'nin otel işletmelerinde etkinlik ölçüm aracı olarak kullanılması. *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 208-218.
- Han, H., Hsu, L. T., and Lee, J.-S. (2009). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 519-528.



- Hayes, D. K., and Miller, A. (2011). *Revenue management for the hospitality industry*. USA: Wiley.
- Hess, J. R., Ganesan, S., and Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 127-145.
- Hsieh, Y.-H., and Yuan, S.-T. (2010). Modeling service experience design processes with customer expectation management A system dynamics perspective. *Kybernetes*, 1128-1144.
- Hu, H.-H., Kandampully, J., and Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111-125. doi:10.1080/02642060802292932
- İbragimova, A. (2016). *Otel işletmelerinde şikayet yönetimi: antalya ili örneğinde rus turistlerin büyük ölçekli otellere yönelik şikayetlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*. Michigan: Van Nostrand Reinhold.
- İrhan, B. (2010). Kümelenmenin teorik temelleri ve iktisadi etkileri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 83-88. dergipark.org.tr/iusosbil/issue/9496/118656 adresinden alındı.
- ISO. (2019, 03 02). Quality management — customer satisfaction — guidelines for complaints handling in organizations. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10002:ed-3:v1:en> adresinden alındı.
- İyitoğlu, V. (2016). *Menü analizinde zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetleme ve veri zarflama analizinin birlikte kullanılması: lüks bir restoran işletmesinde uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Johnson, M. D., and Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 267-286. doi:10.1016/0167-4870(91)90016-M
- Jones, P. (1988). quality, capacity and productivity in service industries. *International Journal of Hospitality Management*, 104-112.
- Kandampully, J., and Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), 346-351.
- Kantarıcı, K. (2009). *Konaklama işletmelerinde önbüro yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Karahasanoğlu, E. B. (2004). *Beş yıldızlı şehir otellerinin işletme modelleri ve tasarım kimliği etkileşimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal Of Hospitality Management*, 25(1), 69-90. doi:10.1016/j.ijhm.2004.12.008
- Kartal, G. (2013). *Bölgesel Kalınlıkta Kümelene: Türkiye'de Turizm Kümelene (2000-2012)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kervankıran, İ. (2015). Turizmde mekânsal veri analizi tekniklerinin kullanımı: türkiye'de ilçelere göre konaklama örneği. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 7(2), 217-241.
- Kılıç, B., ve Eleren, A. (2009). Turizm sektöründe hizmet kalitesi ölçümü üzerine bir literatür araştırması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 91-118.
- Kılıç, B., ve Ok, S. (2012). Otel işletmelerinde müşteri şikayetleri ve şikayetlerin değerlendirilmesi. *Journal of Yasar University* 2012(25(7)), 4189-4202. [https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/4\\_burhan\\_kilic.pdf](https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/10/4_burhan_kilic.pdf) adresinden alındı.
- Kılınç, O. (2005). *Konaklama işletmelerinde kapasite kullanımı: Kuşadası ve Kemer'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi <http://hdl.handle.net/11607/328> adresinden alındı.
- Kim, D., and Kim, S. (2017). The role of mobile technology in tourism: patents, articles, news, and mobile tour app reviews. *Sustainability*, 1-45. doi:10.3390/su9112082
- Kitapçı, O. (2009). Müşteri şikâyet davranışlarında kültürler arası farklar: K.K.T.C. vatandaşları ve T.C. vatandaşlarına yönelik bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 197-205.
- Kobayashi, I. (1995). *20 keys to workplace improvement*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Kocabulut, Ö. (2017). Akademisyenlerin uluslararası kongre katılım motivasyonlarının tespiti. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 48-58. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/290547> adresinden alındı.
- Koçoğlu, C. M., ve Yurt, B. Ç. (2020). Otel tercihleri kapsamında fiyat algısı bileşenlerinin ilişkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(27), 179-192.
- Korzay, M. (1992). Turizmde istihdam ve eğitim. *çalışma grupları*, 4-7 Haziran, (s. 289-311.). İzmir: II. İzmir İktisat Kongresi.

- Kotler, P., and Keller, P. L. (2006). *Marketing management (12th Edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotschevar, L. H., and Withrow, D. (2007). *Management by menü*. Canada: John Willey & Sons.
- Kozak, M. (2007). Turizm sektöründe tüketici şikayetlerini bildirme eğilimleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 137-151.
- Kozak, N. (2008). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Denizer, D., Tetik, N., Akoğlan, M., Yeşiltaş, M., ve Kozak, M. (1995). Otel işletmeciliği kavramlar- uygulamalar. N. Kozak. içinde Ankara,: Anatolia Yayıncılık.
- Kuah, A. (2002). Cluster theory and practice: advantages for the small business locating in vibrant cluster. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 4(3), 206-228. doi:10.1108/14715200280001472
- Kuo, Y.-F., Wu , C.-M., and Wei, J. (2009). The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added services. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 887-896.
- Kuşat, N. (2010). Kobi'ler için kümelenmelerin önemi ve turizm sektörü için kümelenmelerin uygunluğunun araştırılması. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 115-138.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2018, 05 10). *Turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmelik*. <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> adresinden alındı.
- KültürveTurizmBakanlığı. (2018, 10 31). *Turizm belgeli tesisler*. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201140/yillik-bultenler.html> adresinden alındı.
- KültürveTurizmBakanlığı. (2021, 10 15). *Turizm belgeli tesisler*. <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-9860/turizm-belgeli-tesisler.html> adresinden alındı.
- Lashley, C., Lynch, P., and Morrison, A. (2006). Hospitality: an introduction. P. Lynch, A. Morrison, and C. Lashley içinde, *Hospitality: A Social Lens* (s. 218). London: Routledge. doi:https://doi.org/10.4324/9780080465692
- Löfgren, K.-G., Persson, T., and Weibull, J. W. (2002). Markets with asymmetric information: the contributions of George Akerlof, Michael Spence And Joseph Stiglitz, . *The Scandinavian Journal of Economics*, 2(104 ), 195-211.
- Lundberg, D. E. (1994). *The hotel and restaurant business*. New York: Van Nostrand Reinhold An International Thomson Publishing Company.
- Malmber, A., and Power, D. (2006). True clusters a severe case of conceptual headache. B. Asheim, P. Cooke, and R. Martin içinde, *Clusters and Regional Development* . USA: Routledge Taylor& Francis Group.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), s. 370-396. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Matzler, K., Renzl, B., and Rothenberger, S. (2006). Measuring the relative importance of service dimensions in the formation of price satisfaction and service satisfaction: a case study in the hotel industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 3(6), 179-196. doi: 10.1080/15022250600872850
- Matzlera, K., Bailomb, F., Hinterhubera, H. H., Renzla, B., and Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance–performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33, 271-277.
- Maviş, F. (2005). *Menü planlama taktiği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Maviş, F. (2006). *Otel yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- McCarty, T. (2011). Commitment to rates is crucial. *Lodging Hospitality*, 57(5), 11-11.
- McClearly, K. W., and Weaver, P. A. (1991). Are frequent-guest programmes effective? *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, 32(2), 39-45.
- Mcintosh, R., and Gupta, G. (1980). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. Grid Inc.
- Mcneill, D. (2009). The Airport hotel as business space. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 219-228.
- Medlik, S. (1993). Hotel philosophies. S. Medlik içinde, *The Business of Hotels* (s. 29-30). Oxford Butterward: Heinemann.
- Merriam-Webster. (2018, 10 13). Merriam-Webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/synergy> adresinden alındı
- Merriam-Webster. (2018, 12 12). Synergy: definition. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/synergy> adresinden alındı.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*,. New York: Free Press.
- Moutinho, L. (1987). Consumer behaviour in tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10), 5-44. doi:10.1108/EUM0000000004718
- Mucuk, İ. (2013). *Temel pazarlama bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nadiri, H., and Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(17), 469-480. doi:10.1108/09596110510612112
- Ninemeier, J. D., and Perdue, J. (2005). *Hospitality operations: careers in the words greatest industry*. New Jersey: Pearson Education Inc.

- Nordin, S. (2003). *Tourism clustering and innovation*. Östersund: European Tourism Research Institute. 12 10, 2018 tarihinde <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:352389/FULLTEXT01.pdf> adresinden alındı.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satış ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi*. Eskişehir: Sistem Yayıncılık.
- Oktay, H. (2019). *Ekoturizmin turistin genel amaçları ve turizm sektörü içerisindeki konumu üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Okuyucu, A., ve Akgış, Ö. (2016). Türkiye’de konaklama sektörünün yapısal ve mekânsal değişimi: 1990-2013. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 249-269.
- Olalı, H., ve Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği*. İzmir: Beta Yayıncılık.
- Olçay, A., ve Sürme, M. (2014). Otel işletmelerinde müşteri şikâyetlerini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(35), 836-855.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L., and DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*, 495-507.
- Oliver, R. L., and Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35.
- Olkkonen, L., and Luoma-aho, V. (2014). Public relations as expectation management? *Journal of Communication Management*, 3(18), 222-239. doi:10.1108/JCOM-02-2013-0012
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdüler*. Ankara: Sevinç Matbaası. <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/109.pdf> adresinden alındı.
- Oral, S. (2008). *Otel işletmeciliği ve verimlilik analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oxford Learners Dictionary. (2018, 10 13). Oxford Learners Dictionary: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/synergy?q=synergy> adresinden alındı.
- Özdal, F. (2016). *Farklı Ölçeklerdeki konaklama işletmelerinin şikâyet yönetim süreci ve bilgi yönetimi ile ilişkisi: Çeşme örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, M. (2013). Türk turizminin temel taşlarından: emekli sandığı otelleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 24, Sayı 2,* 266 - 275.
- Özdiñç, İ. Y. (2008). Kültür ve turizm bakanlığı'nın otellerin sınıflandırılmasında kullandığı ölçütler üzerine bir değerlendirme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(2), 51-61.

- Özel, Ç. H. (2012). Otelcilik endüstrisinin gelişimi. M. A. Kozak içinde, *Otel İşletmeciliği* (s. 3-7). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özer, L. Ş. (1999). Müşteri tatminine yönelik literatürdeki kuramsal tartışmalar. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 159-180.
- Özer, Ö., ve Günaydı, Y. (2010). Otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ilişkisi: dört yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(2), 127-154. 12 12, 2018 tarihinde <https://dspace.deu.edu.tr/xmlui/handle/12345/2386> adresinden alındı
- Özgen, I. (2015). *Menü planlama*. Ankara: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Page, S. J., and Connell, J. (2006). *Tourism a modern synthesis*. London: Thomson Learning.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* (Vol. 49, No. 4 ), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Pärnänen, A. (2018). Guest expectations and price-quality ratio research in Hotel Sveitsi. *Haaga-Helia University of Applied Sciences*, 1-53.
- Philip R. H. (2004). European leadership in cultural synergy. *Europeaan Business Review*(Vol 16, No 4, ), 355-365.
- Popper, K. R. (2004). *Bilimsel araştırmaların mantığı*. (İ. AKA, ve İ. TURAN, Çev.) İstanbul: YKY.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Rakip, A. (2019, 04 19). *Customer expectation*. [www.slideshare.net: https://www.slideshare.net/deepu2000/customer-expectation-69710215](https://www.slideshare.net/deepu2000/customer-expectation-69710215) adresinden alındı.
- Rızaoğlu, B., ve Hançer, M. (2013). *Menü ve yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Rozemeijer, F. (2000). How to manage corporate purchasing synergy in a decentralised company? towards design rules for managing and organising purchasing synergy in decentralised companies. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 2-11.
- Rutes, A., and Penner, R. (1985). *Hotel planning and design*, . New York: Watson-Guptill Publications.
- Ryu, K., Han, H., and Kim, T. H. (2008). The relationships among overall quick-casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*(27 (2)), 459-469.

- Sarihasan, İ. (2014). *Motivasyon teorileri ve motivasyon ile iş tatmini ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıışık, M., ve Işkın, M. (2018). Otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmetleri yönetimi. K. Karamustafa içinde, *Yiyecek ve İçecek Yönetimi* (s. 131-158). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schreyer, R., and Roggenbuck, J. W. (1978). The influence of experience on crowding perceptions and social-psychological carrying capacities. *Leisure Sciences*, 1(4), 373-394.
- Seçilmiş, C., ve Kılıç, İ. (2018). Turistik destinasyonlarda yerel halk ve turist gözünden taşıma kapasitesinin değerlendirilmesi: Eskişehir örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3(15), 506-522.
- Sheldon, P. J., and Fox., M. (1988). The role of foodservice in vacation choice and experience: a cross-cultural analysis. *Journal of Travel Research*(27(2)), 9-15.
- Smart, A., and Dudas, A. (2007). Developing a decision-making framework for implementing purchasing synergy: a case study. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 37(1), 63-71.
- Soriano, D. R. (2002). Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 18(8/9), 1055-1067. doi:10.1108/02656710210438122
- Soyak, M. (2013). Uluslararası turizmde son eğilimler ve Türkiye'de turizm politikalarının evrimi. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1-18.
- Sökmen, A. (2011). *Yiyecek ve içecek servisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, R. (2008). *4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde banket (ziyafet) hizmetleri yönetimi (Ankara ilinde bir uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi . Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stoyan, S. (2017). *An analysis of an analysis of Abraham Maslow's a theory of human motivation*. London: Macat International Ltd.
- Şener, B. (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- TC Başbakanlık. (2005, 08 10). *İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelik*. Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/08/20050810-4.htm> adresinden alındı.
- TC Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2019, 10 12). *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*. <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/59508,turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-niteliklerine-i-.pdf?0> adresinden alındı.

- TDK. (2018, 10 13). Türk Dil Kurumu,: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori=veri\\_tbn&kelimesec=284763](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veri_tbn&kelimesec=284763) adresinden alındı.
- Tekin, Ö. A. (2016). Türkiye'deki lisansüstü turizm tezlerinde odaklanılan konular: 1984-2015. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 175-187.
- Tse, D., and Wilton, P. (1998). Models of consumer satisfaction formation: an extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212. doi:10.2307/3172652
- Tunçsiper, B., ve İlban, M. O. (2006). Turizm işletme belgeli otel işletmelerinin pazarlama sorunları: Balıkesir ilinde bir alan araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 06(1), 225-244. [easiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/438](http://easiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/438) adresinden alındı
- Turan, İ., Şimşek, Ü., ve Aslan, H. (2015). Eğitim araştırmalarında likert ölçeği ve likert tipi soruların kullanımı ve analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 186-203.
- Türkan, C. (2009). *Turizmde beslenme ilkeleri ve münü planlama*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkay, O. (2010). Sektörel kümelenmelerde çalışma koşullarının algılanması: Sultanahmet turizm kümelenmesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,(28), 145-158.
- Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı*. (2018). 5 10, 2018 tarihinde <http://www.mfa.gov.tr/ankara-palas-devlet-konukevi.tr.mfa> adresinden alındı
- Türkoğlu, A. (2007). *Hizmet hatasının telafisi ve müşteri tatmini üzerindeki etkileri: KKTC'deki dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde yapılan bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğraş, A. (1997). *Türkiye`de yerli turistlerin yıldızlı otel ve tatil köyü seçim kriterleri hakkında analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Ulukoş, K. S. (2016). Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(25), 247-262.
- UNWTO. (2015). *Hotel classification systems: recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*. Madrid Spain: World Tourism Organization .
- Ülker, P. (2018). *Tüketicilerin restoran tercihinde dikkate aldığı faktörlerin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Üner, M. M., Güçer, E., ve Taşçı, A. (2006). Türkiye turizmde yükselen destinasyon olarak İstanbul şehrinin imajı. *anatolia: turizm araştırmaları dergisi*, 17(2), 189-201. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/154346> adresinden alındı.



- Üner, M., Sökmen, A., ve Güler, D. (2007). Her şey dahil sisteminde farklı uygulamalar ve Antalya ölçeğinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(18), 53-63. [dergipark.org.tr/en/pub/atad/issue/16793/174457](http://dergipark.org.tr/en/pub/atad/issue/16793/174457) adresinden alındı.
- Walker, J. R. (2017). *Introduction to hospitality management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Weaver, P. A. (1993). Do American business travellers have different hotel service requirement? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(3), 16-21.
- Yıldırım, C. (2016). *Bilim Felsefesi* (20. b.). İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Yıldırım, H. M., Bucak, T., ve Aksu, M. (2015). Küçük ölçekli konaklama işletmelerindeki yöneticilerin müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma: Bozcaada örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 81-93.
- Yılmaz, Ö. D. (2014). Tüketici şikayetlerinin örgütsel öğrenme aracı olarak değerlendirilmesi: konaklama işletmeleri ve tur operatörlerine yönelik şikayetler üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 131-148.
- Yüksel, A. (2010). Turizm belirsizin bilimi? *Seyahat ve Otel İşletmeciliği*, 7(2).
- Yüksel, A., ve Kılınç, U. K. (2003). Müşterilerin şikayet çözümüne yönelik konaklama işletmelerden beklentileri ve değişik müşteri grupları arasındaki beklenti farklılıkları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 23-32.
- Yüzbaşıoğlu, N., Ören, V. E., ve Şahin, T. (2016). Turizm kümelenmesi: Uşak ili turizm kümelenmesi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Nisan 2016; 9(2), 187-200.
- Zat, V. (2005). *Eski istanbul otelleri*. İstanbul: Bilge Karınca Yayınları.
- Zehra, R. (2004). *Otel işletmelerinde maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamaları: bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zengin, B., ve Gürkan, Z. (2009). Konaklama sektöründe kurumsal imajın önemi ve tüketici tercihlerine etkileri. *Journal of Azerbaijani Studies*(12), 132-158.
- Zhang, Y., Woo, P. Y., and Cole, S. T. (2016). Factors Influential to tourism experiences of people with mobility impairments. *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*. 25., 1-6.

## EKLER

### Ek 1: Üç Yıldızlı Otel Müşteri Anketi

#### Sayın Katılımcı, (3 yıldızlı otel müşterilerine yönelik)

Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Otellerde Yıldız Sisteminin İşlevselliğinin Müşteri Görüşleri Işığında Değerlendirilmesi” isimli doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır ve herhangi bir ticari amaçla kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ

Serkan ÇALIŞKAN

Balıkesir Üniversitesi

caliskanserkan@hotmail.com

<b>Bu bölümde, görüşünüzü açıklayan seçeneğin önüne lütfen (X) işareti koyunuz.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum</b>		<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
<b>2. Katılmıyorum</b>						
<b>3. Kararsızım</b>						
<b>4. Katılıyorum</b>						
<b>5. Kesinlikle Katılıyorum</b>						
<b>İFADELER</b>						
1	Bu otelin ana restoranındaki ana yiyecek çeşidi sayısı, müşteriye yeterince seçme şansı sağlamaktadır.					
2	Bu otelin ana restorandaki yiyecekler lezzet ve özen bakımından iyi durumdadır.					
3	Bu otelin personelinin müşteriye olan ilgi ve nezaketini iyi buldum.					
4	Bu otelin temizlik ve hijyeni iyi durumdadır.					
5	Bu otelin mimarisi ve iç estetik yapısı sıkıcı değildir.					
6	Bence yıldız sayısı daha fazla olan otellerde temizlik ve hijyen daha iyi durumdadır.					
7	Bence yıldız sayısı daha fazla olan otellerde personelin ilgi ve nezaketi daha iyi durumdadır.					
8	Bence, eğer bu otel yerine beş yıldızlı bir otelde kalsaydım, personelin ilgi ve nezaketinin buradakinden daha fazla olduğu bir ortamla karşılaşabilirdim.					
9	Bence, eğer bu otel yerine beş yıldızlı bir otelde kalsaydım, hijyen ve temizliğin buradakinden daha fazla olduğu bir ortamla karşılaşabilirdim.					

	<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum</b> <b>2. Katılmıyorum</b> <b>3. Kararsızım</b> <b>4. Katılıyorum</b> <b>5. Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	Beş yıldızlı bir oteldeki ilave imkânların burada bulunmaması bu konaklamadan veya bu seyahatten duyduğum hazzı azaltmıyor.					
11	Bu seyahatimde daha yüksek yıldızlı bir otel yerine üç yıldızlı bir otelin yer almasında maddi durumum önemli bir rol oynamıştır.					

**Şu soruyu ayrıca cevaplandırınız:**

12- Hepsinden tatmanız imkansız olsa da, herhangi bir otelin restoranındaki “ana” yiyecek çeşidi sayısının bol olması sizin için ne kadar önemlidir? Görüşünüzle ilgili puanınızı aşağıda belirtilen yere yazınız. Eğer belirtilen konu sizin için **ÇOK FAZLA ÖNEMLİ** ise puanınızı 5 olarak, **ORTA DERECEDE ÖNEMLİ** ise puanınızı 1 olarak belirtiniz. Bu iki rakamın arasında bir görüşünüz varsa, 2, 3, veya 4 olarak belirtiniz.

Puanınız?: .....

**DEMOGRAFİK SORULAR**

**1. Cinsiyetiniz?**

- Erkek  
 Kadın

**2. Medeni Durumunuz?**

- Evli  
 Bekâr  
 Diğer

**3. Yaşınız? Belirtiniz):**

**4. Eğitim Durumunuz?**

- İlköğretim  
 Ortaöğretim  
 Üniversite  
 Yüksek Lisans / Doktora

**5. Çocuk Durumu ve Sayısı**

- Yok  
 Var .....

**6. Mesleğiniz?**

- Memur, İşçi (ücretli bir işte çalışıyorum)  
 Serbest (Avukat, Eczacı, vb.)  
 İşveren (Tüccar)  
 Emekli  
 İşsiz  
 Öğrenci  
 Ev hanımı  
 Diğer (Belirtiniz).....

**7. Ortalama aylık hane halkı gelirinizi para birimi ile birlikte belirtiniz?**

- Para biriminiz.....  
 1500-2500  
 2500-3500  
 3500-4500  
 4500-5500  
 5500-6500  
 6500-7500  
 7500-8500  
 8500-9500  
 Diğer (Belirtiniz).....

**8. Tatile kiminle geldiniz?**

- Sadece ben  
 Arkadaş grubu  
 Ailem  
 Partnerim  
 Diğer (Belirtiniz).....

**9. Bu otelde kaç gece için bulunuyorsunuz? (Belirtiniz).....**

**10. Bu otele geliş şekliniz?**

- Bireysel  
 paket tur

**11. Bu otele kaçınıcı gelişiniz? (Belirtiniz) .....**

**12. Hangi ülkede ikamet ediyorsunuz? (Belirtiniz.).....**

**Ek 2: Beş Yıldızlı Otel Müşteri Anketi**  
**Sayın Katılımcı, (5 yıldızlı otel müşterilerine yönelik)**

Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Otelde Yıldız Sisteminin İşlevselliğinin Müşteri Görüşleri Işığında Değerlendirilmesi” isimli doktora tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır ve herhangi bir ticari amaçla kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ  
Balıkesir Üniversitesi

SerkanÇALIŞKAN  
caliskanserkan@hotmail.com

<b>Bu bölümde, görüşünüzü açıklayan seçeneğin önüne lütfen (X) işareti koyunuz.</b> <b>1. Kesinlikle Katılmıyorum</b> <b>2. Katılmıyorum</b> <b>3. Kararsızım</b> <b>4. Katılıyorum</b> <b>5. Kesinlikle Katılıyorum</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
	<b>İFADELER</b>					
1	Bu otelin ana restoranındaki ana yiyecek çeşidi sayısı, müşteriye yeterince seçme şansı sağlamaktadır.					
2	Bu otelin ana restoranındaki yiyecekler lezzet ve özen bakımından iyi durumdadır.					
3	Bu otelin personelinin müşteriye olan ilgi ve nezaketini iyi buldum.					
4	Bu otelde temizlik ve hijyen iyi düzeydedir.					
5	Beş yıldızlı otellerde otelin estetiğinin genellikle daha iyi oluşu, daha düşük bir otel yerine beş yıldızlı otel seçmemde (veya beş yıldızlı oteli kapsayan bu turu seçmemde) etkenlerden biri olmuştur.					
6	Bu otelin mimarisi ve iç estetik yapısı sıkıcı değildir.					
7	Bence, yıldız sayısı daha fazla olan otellerde temizlik ve hijyen daha iyi durumdadır.					
8	Bence, yıldız sayısı daha fazla olan otellerde personelin ilgi ve nezaketi daha iyi durumdadır.					
9	Bence, eğer bu otel yerine üç yıldızlı bir otelde kalsaydım, personelin ilgi ve nezaketinin buradakinden daha az olduğu bir ortamla karşılaşabilirdim.					

	1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
10	Bence, eğer bu otel yerine üç yıldızlı bir otelde kalsaydım, hijyen ve temizliğin buradakinden daha az olduğu bir ortamla karşılaşabilirdim.					
11	Beş yıldızlı herhangi bir otelin tüm imkânlarından faydalanmayı düşünmüyor olsaydım bile, bu imkânların var olduklarını ve istersem yararlanabileceğimi bilmek bana güven duygusu verir. Bu oteli (ya da bu beş yıldızlı oteli kapsayan bu seyahati) seçmemde bu duygunun da rolü olmuştur.					
12	Bu seyahatimde daha düşük bir otel yerine, beş yıldızlı bu otelin yer almasında maddi durumum önemli bir rol oynamıştır.					

**Şu soruyu ayrıca cevaplandırınız:**

13- Hepsinden tatmanız imkansız olsa da, herhangi bir otelin restoranındaki “ana” yiyecek çeşidi sayısının bol olması sizin için ne kadar önemlidir? Görüşünüzle ilgili puanınızı aşağıda belirtilen yere yazınız. Eğer belirtilen konu sizin için ÇOK FAZLA ÖNEMLİ ise puanınızı 5 olarak, ORTA DERECEDE ÖNEMLİ ise puanınızı 1 olarak belirtiniz. Bu iki rakamın arasında bir görüşünüz varsa, 2, 3, veya 4 olarak belirtiniz.

Puanınız?: .....

**DEMOGRAFİK SORULAR**

**1. Cinsiyetiniz?**

- Erkek  
 Kadın

**2. Medeni Durumunuz?**

- Evli  
 Bekâr  
 Diğer

**3. Yaşınız? Belirtiniz):.....**

**4. Eğitim Durumunuz?**

- İlköğretim  
 Ortaöğretim  
 Üniversite  
 Yüksek Lisans / Doktora

**5. Çocuk Durumu ve Sayısı**

- Yok  
 Var .....

**6. Mesleğiniz?**

- Memur, İşçi (ücretli bir işte çalışıyorum)  
 Serbest (Avukat, Eczacı, vb.)  
 İşveren (Tüccar)  
 Emekli  
 İşsiz  
 Öğrenci  
 Ev hanımı  
 Diğer (Belirtiniz).....

**7. Ortalama aylık hane halkı gelirinizi para birimi ile birlikte belirtiniz?**

Para biriminiz.....

- 1500-2500  
 2500-3500  
 3500-4500  
 4500-5500  
 5500-6500  
 6500-7500  
 7500-8500  
 8500-9500  
 Diğer (Belirtiniz).....

**8. Tatile kiminle geldiniz?**

- Sadece ben  
 Arkadaş grubu  
 Ailem  
 Partnerim  
 Diğer (Belirtiniz).....

**9. Bu otelde kaç gece için bulunuyorsunuz? (Belirtiniz).....**

**10. Bu otele geliş şekliniz?**

- Bireysel  
 Paket tur

**11. Bu otele kaçınıcı gelişiniz? (Belirtiniz).....**

**12. Hangi ülkede ikamet ediyorsunuz? (Belirtiniz.).....**

### Ek3: Görüşme Formu

#### YÖNETİCİLERDEN ALINACAK BİLGİLER:

(Bu soruları gerek üç yıldızlı otel, gerekse beş yıldızlı otel yöneticilerine soracağız)

- Otelde kaç yatak vardır?
- Otelde kaç personel çalışmaktadır? (Sezonda)
- Personelin ne kadarı konusunda eğitim almış (sertifikalı turizm kursu ve turizm lisesi dâhil) personeldir?
- Aylık temizlik malzemesi gideri ne kadardır? (sarfiyat ve TL olarak) (ve sadece malzeme gideri olarak)
- Otelin toprak olmayan kısımlarının toplam m<sup>2</sup> büyüklüğü (tüm katlar dâhil) hakkında bilgi verebilir misiniz?
- Personelle hizmet içi eğitim veriyor musunuz? Eğer veriyorsanız konu başlıkları nelerdir?
- Bir öğünde “Ana Restoran”da sunulan “ana” yiyecek çeşidi sayısı ne kadardır?
- “Ana”Restoran”daki “ana” yiyeceklerin cinsleri her öğün veya hergün değişebilmekte midir? Değişiyorsa zaman sıklığı nedir? Bu konuda bilgi verebilir misiniz?
- Müşterilerinizin ortalama kalış süresi hakkında ne söyleyebilirsiniz?
- Yoğun sezondaki bireysel, acente ve tur operatörü fiyatınız nedir?



**Ek 4: Üç Yıldızlı Otel Anketinin Ortalama Ve Standart Sapmalarının SPSS Çıktısı**

3 yıldızlı otel

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
soru 1	200	4,00	1,00	5,00	3,8000	,08507	1,20301	1,447
soru 2	200	4,00	1,00	5,00	4,0400	,07662	1,08364	1,174
soru3	200	4,00	1,00	5,00	4,3400	,07382	1,04396	1,090
soru 4	200	4,00	1,00	5,00	4,0900	,07772	1,09906	1,208
soru 5	200	4,00	1,00	5,00	3,6900	,07277	1,02917	1,059
soru 6	200	4,00	1,00	5,00	3,1000	,08910	1,26013	1,588
soru 7	200	4,00	1,00	5,00	2,8600	,09976	1,41080	1,990
soru 8	200	4,00	1,00	5,00	2,5650	,08955	1,26641	1,604
soru 9	200	4,00	1,00	5,00	2,7300	,08468	1,19761	1,434
soru 10	200	4,00	1,00	5,00	3,6300	,09197	1,30060	1,692
soru 11	200	4,00	1,00	5,00	3,0750	,10537	1,49013	2,220
soru 12	200	4,00	1,00	5,00	3,2850	,09883	1,39769	1,954
Valid N (listwise)	200							

**Ek 5: Beş Yıldızlı Otel Anketinin Ortalama Ve Standart Sapmalarının SPSS Çıktısı**

5 yıldızlı otel

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
soru1	212	4,00	1,00	5,00	4,1462	,06422	,93501	,874
soru2	212	4,00	1,00	5,00	4,1698	,07011	1,02084	1,042
soru3	212	4,00	1,00	5,00	4,4434	,05987	,87167	,760
soru4	212	4,00	1,00	5,00	4,0802	,07102	1,03410	1,069
soru5	212	4,00	1,00	5,00	4,1651	,07001	1,01930	1,039
soru6	212	4,00	1,00	5,00	3,8726	,07820	1,13864	1,296
soru7	212	4,00	1,00	5,00	3,7264	,08847	1,28817	1,659
soru8	212	4,00	1,00	5,00	3,6698	,09179	1,33649	1,786
soru9	212	4,00	1,00	5,00	3,3255	,08928	1,29991	1,690
soru10	212	4,00	1,00	5,00	3,4009	,08627	1,25611	1,578
soru11	212	4,00	1,00	5,00	3,9481	,07177	1,04503	1,092
soru12	212	4,00	1,00	5,00	3,9481	,08951	1,30335	1,699
soru13	212	4,00	1,00	5,00	3,8868	,07958	1,15869	1,343
Valid N (listwise)	212							