

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İbrahim CANLI

OTEL İŞLETMELERİNDE DOLAYLI DAĞITIM KANALI KULLANMA ORANININ  
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: ANTALYA ÖRNEĞİ

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İbrahim CANLI

OTEL İŞLETMELERİNDE DOLAYLI DAĞITIM KANALI KULLANMA ORANININ  
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: ANTALYA ÖRNEĞİ

Danışman

Prof. Dr. Şafak AKSOY

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

İbrahim CANLI'nın bu çalışması jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Serkan AKINCI (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Şafak AKSOY (İmza)

Üye : Doç. Dr. Tahir ALBAYRAK (İmza)

Tez Başlığı : Otel İşletmelerinde Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranının İşletme Performansına Etkisi: Antalya Örneği

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 21/04/2014

Mezuniyet Tarihi : 15/05/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT  
Müdür

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ .....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
ÖZET .....	v
SUMMARY .....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### OTEL İŞLETMELERİNDE DAĞITIM KANALI

1.1 Otel İşletmeleri .....	5
1.1.1 Otellerin Tanımı ve Özellikleri .....	5
1.1.2 Otellerde Sunulan Hizmetin Özellikleri .....	7
1.2 Dağıtım Kanalı .....	8
1.2.1 Dağıtım Kanalı Tanımı .....	8
1.2.2 Dağıtım Kanalı Katmanları .....	10
1.3 Otel İşletmelerinde Dağıtım Kanalı .....	14
1.3.1 Otel İşletmelerinde Dağıtım Kanalı Aracı İşletmeleri .....	15
1.3.1.1 Otel İşletmelerinde Doğrudan Dağıtım .....	17
1.3.1.2 Otel İşletmelerinde Dolaylı Dağıtım .....	22
1.3.1.2.1 Seyahat Acentaları .....	23
1.3.1.2.2 Tur Operatörleri .....	25

### İKİNCİ BÖLÜM

#### OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

2.1 Performans Kavramı .....	28
2.2 Performans Ölçümü .....	29
2.3 Otel İşletmelerinde Performans Ölçümü .....	35

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### SAHA ARAŞTIRMASI

3.1 Araştırmanın Amacı .....	39
3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	40
3.3 Araştırmanın Yöntemi .....	41

3.3.1	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	41
3.3.2	Veri Toplama Süreci ve Araçları.....	41
3.3.3	Verilerin Analizi.....	43
3.4	Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	44
3.4.1	Faktör Analizi.....	44
3.4.2	Cronbach Alfa Analizi.....	46
3.5	Araştırmanın Bulguları ve Yorumu.....	48
3.5.1	Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Satış ve Pazarlama Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	48
3.5.2	Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular ..	49
3.5.3	Otel İşletmelerinin Sunduğu Hizmetin Dağıtımına İlişkin Bulgular.....	50
3.5.4	Otel İşletmelerinin Performanslarına İlişkin Bulgular .....	53
3.5.5	Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Dağıtım Kanalı Aracalarına Bakış Açılarının Değerlendirilmesi .....	54
3.5.6	Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranının Değerlendirilmesi .....	55
3.5.7	Otel İşletmelerinin Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranı ile İşletme Performansı İlişkisi .....	57
3.5.8	Otel İşletmeleri İçin En Uygun Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranının Belirlenmesi.....	59
	<b>SONUÇ .....</b>	<b>63</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>69</b>
	<b>EK 1-Anket Formu .....</b>	<b>80</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>83</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Performans Ölçümünün Son Elli Yıldaki Gelişimi ve Kullanılan Performans Ölçüm Teknikleri.....	31
Tablo 2.2 Performansın Boyutları ve Ölçütleri .....	34
Tablo 3.1 KMO Örneklem Uygunluğu ve Bartlett Küresellik Testi .....	45
Tablo 3.2 Faktör Analizi Sonuçları .....	45
Tablo 3.3 Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	47
Tablo 3.4 Satış ve Pazarlama Yöneticilerinin Demografik Özellikleri .....	48
Tablo 3.5 Satış ve Pazarlama Yöneticilerinin Sektör Tecrübesi ve Eğitim Durumları Tablosu .....	49
Tablo 3.6 Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	50
Tablo 3.7 Satış ve Pazarlama Yöneticilerinin Dağıtım Kanalı Aracılarına Bakış Açısı ve Bireysel ve Dağıtım Kanalı Aracılarıyla Gelen Müşterilerin Kıyaslanması .....	51
Tablo 3.8 Dağıtım Kanalı Kullanma Oranına İlişkin Bulgular .....	52
Tablo 3.9 Otel İşletmelerinin Performansına İlişkin Bulgular .....	53
Tablo 3.10 Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Dağıtım Kanalı Aracılarının Finansal Kârlılığa Katkı Noktasından Değerlendirilmesi .....	54
Tablo 3.11 Bağımsız Örneklem t Testi ile Otel işletmelerinin Özelliklerine Göre Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranının Değerlendirilmesi.....	55
Tablo 3.12 Otel Türlerine Göre Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranı .....	56
Tablo 3.13 Korelasyon Analizi Tablosu.....	58
Tablo 3.14 Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranına Göre Otellerin Sınıflandırılması ve Grupların Performanslarının Ortalama Değerleri.....	60
Tablo 3.15 Tek Yönlü Varyans Analizi Çıktısı.....	61
Tablo 3.16 Post Hoc Analizi Çıktısı.....	62

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1.1 Dağıtım Kanalı Katmanları (Eroğlu, 2002).....	11
Şekil 1.2 Otel İşletmelerinde Dağıtım Kanalı (Kaynak: Birkan, 1999) .....	17
Şekil 1.3 İnternetin Turizm Dağıtımında Kullanılması (Özdemir, 2007) .....	19

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve otel işletmelerinin performansını azami düzeye çıkarabilmek için en uygun dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranını belirlemektir. Bu kapsamda, Antalya’da bulunan 365 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evreninin tamamının ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle örnekleme yöntemi kullanılmayıp tam sayım yapılmak istenmiştir. Araştırmada online anket tekniği kullanılmıştır. Otel işletmelerinin satış ve pazarlama sorumluları öncelikle telefonla çalışma hakkında bilgilendirilmiştir ve anket e-mail adreslerine gönderilmiştir. Yaklaşık bir buçuk aylık veri toplama süreci sonunda 123 otel işletmesinden veri toplanabilmiştir. Toplanan veriler sosyal bilimler için kullanılan bir istatistiksel paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Sonuç olarak, otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı ile işletme performansı arasında bir ilişki olmadığı ve bu oranı %61 ila %80 düzeyinde olan otel işletmelerinin finansal performanslarının diğer otellere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranını %61 ila %80 düzeyinde tutmaları önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet İşletmelerinde Dağıtım, Dağıtım Kanalı, Performans, Otel, Seyahat Acentası, Tur Operatörü, Antalya



**SUMMARY**

**THE EFFECT OF INDIRECT DISTRIBUTION CHANNEL USAGE RATE IN  
HOTELS ON BUSINESS PERFORMANCE: THE CASE OF ANTALYA**

The aim of this study is to identify the relationship between the levels of dependency to the distribution channel and firm performance at the hotels and to determine optimum levels of dependency to the distribution channel for hotels in order to maximize the performance. To this aim, the population of the research has been determined four and five star hotels in Antalya. Because of the population of the research is reachable it hasn't been used any sampling method and every unit of the research have wanted to include to the research. Online survey technique has been used to generate the research data. Firstly, the principle of the sales and marketing departments of the hotels had been instruct about the research and after that online survey has been sent to their email adresses. At the end of the process of the data generating processs that is about a half and a month, that data has been generated from 123 hotel firm. The generated data is analyzed by using SPSS which is a stastical packet program for the social sciences. As a result, it has been found that there has been no relation between the level of dependency to distribution channel and firm performans and the hotels, the level of dependency to the distribution channel is from 61% to 80%, have had better finacial performans than others. In this context, hotels with four and five star in Antalya have been recommended to keep their level of dependancy to distrubituon channel between %61 and %80.

**Keywords:** Distrubition of the Service Firm, Distribution Channel, Performance, Hotel, Travel Agency, Tour Operator, Antalya.

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, Türkiye'nin en önemli turizm kentlerinden birisi olan Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin, dağıtım kanalı aracı işletmeleri olan seyahat acentalarını ve tur operatörlerini kullanma düzeyi ile performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Uzun ve zorlu bir sürecin sonunda ulaşılan sonuçların hem bu konudaki mevcut akademik bilgi birikimine katkıda bulunması hem de sektör uygulamaları açısından fayda sağlaması beklenmektedir.

Sektörde gördüğüm bir sorunu gidermek ve literatürde gördüğüm bir boşluğu doldurmak amacıyla yola çıktığım bu çalışmanın yazım sürecinde işten sık izin alıp yanına gidemememe rağmen beni en iyi ve etkin şekilde yönlendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Şafak AKSOY'a sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Tez yazım sürecinde, bana destek olan ve çalışmalarımı sabırla karşılayıp onlara ayırmam gereken vakitte, bana, tezime çalışmam için mücadele eden sevgili eşime ve çocuklarıma minnettar olduğumu vurgulamak isterim. Ayrıca, anketimi cevaplayarak çalışmaya büyük katkı sağlayan otel işletmelerinin satış ve pazarlama yöneticilerine teşekkürlerimi sunuyorum.

**İbrahim CANLI**

**Antalya, 2014**

## GİRİŞ

Turizm sektörü, dünyada, en hızlı büyüyen ve gelişen sektörlerin başında yer almaktadır (Ersun ve Arslan, 2009). İkinci dünya savaşından sonra hızla gelişen ve büyüyen turizm sektörü, kazanmış olduğu ivmesini korumaktadır. Bunun nedeni olarak; insanların harcanabilir kişisel gelirlerinden turizme ayırdıkları payın yüksek olması ve daha önce görmedikleri ve merak ettikleri yerleri ziyaret etme eğilimlerinin artması, ulaşım ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmelerle birlikte, üst gelir seviyesine sahip olanların yanında, orta gelir seviyesine sahip olanlar da turizm hareketlerine katılmaya başlamış olması gösterilebilir. Turizm sektörü, bugün, dünya gayrisafi hâsılasının yaklaşık %11 gibi önemli bir bölümünü oluşturmakta ve dünya genelinde 212 milyon kişiye istihdam alanı sağlamaktadır (Hacıoğlu ve Avcıkurt, 2008:1). Bugün dünyada çalışan her 16 kişiden 1 tanesi turizm sektöründe çalışmakta olup, uluslararası sermaye yatırımlarının %7'si turizm alanına yapılmaktadır (Emekli, 2005). Turizm sektörünün ulaştığı mevcut büyüklük ve büyüme hızı, şüphesiz, ülkelere sağlamış olduğu katkının büyüklüğünün bir göstergesidir. Turizm sektörünün ülke ekonomileri üzerindeki gelir artışı, yatırım artışı, istihdam artışı, yabancı sermaye girişi ve dış ödemeler bilânçosu finansmanı gibi olumlu etkilerinin varlığı, gelişmiş ve gelişmekte olan her ülkenin mevcut turizm potansiyelini harekete geçirerek bu ekonomik etkilerden yararlanma isteğini arttırmaktadır (Yıldız ve Kalağan, 2008).

Yukarıda belirtilen özellikleri ve faydaları dolayısıyla ülke ekonomileri için büyük önem arz eden turizm sektörü, bu faydaları hizmet üreterek sağlamaktadır. Ürün üreten işletmelerden farklı olarak, hizmet işletmelerinin ürettikleri hizmetin tüketimi için müşteriler hizmet üretiminin yapıldığı yere gitmelidirler. Diğer bir ifadeyle hizmet işletmelerinde dağıtım, ürün veya hizmetin tüketiciye doğru aktarılmasını değil, tüketicinin ürün ve hizmete doğru hareketini gerektirir. Bu nedenle hizmet işletmelerinde müşterinin işletmeye ulaşımını sağlayan dağıtım, diğer üretim işletmelerinkine göre farklı şekilde işlemektedir. Dağıtım, firmanın ürettiği ürün veya hizmetin tüketiciye sunulması sürecidir. Bu süreç dağıtım kanalı üzerinden gerçekleştirilmektedir. Dağıtım kanalı, bir ucunda üretici, bir ucunda tüketici ve bu ikisinin arasında da aracı kuruluşların yer aldığı bir zincirdir (Kozak, 2006: 155). Bu zinciri, üretici firmalar, ürünlerini müşterilere ulaştırmak, tanıtmak ve satmak için kullanmaktadırlar (Kotler ve Keller, 2009: 54).

Otel işletmelerinde dağıtım, arz ile talep arasındaki bağlantıyı sağlayan (Hacıoğlu, 2000: 57), daha geniş ifadeyle, hizmet üreten otel işletmeleriyle, hizmetin mevcut ve potansiyel müşterileri arasında bilgi akışını sağlayan ve müşteriye rezervasyon ve ödeme yapma olanağı sağlayan sistemdir (Pearce ve Tan, 2004). Sistemin işleyişi iki adımda gerçekleşmektedir. Birinci adımda otel işletmelerinin üretmiş olduğu hizmetle ilgili her türlü bilgi, potansiyel tüketiciye ulaştırılmakta, daha sonra ikinci adımda satın alma işlemini gerçekleştiren tüketicilerin hizmetlerin üretildiği yere ulaşımı sağlanmaktadır (Hacıoğlu, 2000: 57). Bundan hareketle otel işletmelerinde dağıtım, konaklama hizmetinden faydalanmak isteyen potansiyel müşterilerin hizmet üretim yeri olan otellere getirilmesi sürecinde yapılan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir (Öncü ve Kethüda, 2012).

Otel işletmelerinde dağıtım, diğer sektörlerde olduğu gibi aracı işletme bulundurup bulundurmamaya göre doğrudan ve dolaylı dağıtım olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Rızaoğlu, 2004: 222). Doğrudan dağıtım, üretilen hizmetin tüketiciye otel işletmesi tarafından satışı anlamına gelmekte, müşteriler herhangi bir dağıtım kanalı aracı işletmesi olmaksızın işletmenin sunduğu hizmeti satın alarak tüketmektedir. Bu müşteriler, münferit gelen müşteriler olarak isimlendirilebilir. Dolaylı dağıtım ise, otel işletmesinden bağımsız üçüncü kuruluşların müşteriyle irtibata geçerek otel işletmesinin ürününü tanıtip satışı ve müşterinin otele ulaşma sürecini gerçekleştirmesi veya koordine etmesi anlamına gelmektedir (Emir, 2010). Dolaylı dağıtım yoluyla otelin sunduğu hizmetten faydalanan müşteriler, sunulan hizmetten faydalanabilmek için seyahat acentaları, tur operatörleri, vb. aracı işletmelerden hizmetle ilgili bilgi alıp hizmeti onlardan satın alan müşterilerdir. Bu açıklamalar ışığında, otel işletmelerine gelen müşteriler, münferit müşteriler (doğrudan dağıtım) ve dağıtım kanalı aracı işletmeleri (dolaylı dağıtım) ile gelen müşteriler olmak üzere iki farklı sınıfa ayrılabilir (Öncü ve Kethüda, 2012).

Teknolojinin gelişmesiyle, geleneksel dağıtım kanalının yerini, merkezi rezervasyon sistemleri, global rezervasyon sistemleri ve turizm kuruluşlarının kendilerine ait özel rezervasyon sistemleri almaya başlamıştır (Kurgun ve diğ., 2007). İnternet, diğer hizmet işletmelerinin sunduğu hizmetlerde olduğu gibi otellerin sunduğu hizmetlerle ilgili bilgiyi müşteriye ulaştırma ve online satın almaya olanak sağlamasıyla, turizm ürünlerinin dağıtımını ve pazarlanması konusunda büyük bir değişimi beraberinde getirmiştir (Şimşek, 2005; Çolakoğlu ve Ataman, 2007). İnternetin sağlamış olduğu olanaklarla, tüketiciler, geleneksel dağıtım kanalı aracılıları olan seyahat acentaları ve tur operatörlerini atlayarak,

gidilecek destinasyon hakkında detaylı bilgiye ulaşabilmekte, otellere doğrudan rezervasyon yaptırabilmekte ve ödemelerini gerçekleştirebilmektedir (Sarı ve Kozak, 2005). İnternet, kapsamlı, zamanlı ve gerekli bilgiyi sanal çevreden rahatlıkla elde edebilmelerine olanak sağlamasıyla, turistlerin karar verme süreçlerine büyük oranda yardımcı olmaktadır (Law ve diğ., 2004). Bunun yanında internet, reklam maliyeti en düşük pazarlama iletişim kanalı unsurlarından birisidir. Bu anlamda web siteleri, elektronik postalar, arama motorları, online reklamlar gibi birçok araç iletişim sürecinde kullanılabilir (Özdemir, 2007).

İnternetin otel işletmelerine sunmuş olduğu bu olanakların yanında, dağıtım kanalı aracı işletmeleri olan seyahat acentaları ve tur operatörleri otel işletmeleri için halâ büyük öneme sahiptir. Çünkü otel işletmeleri, hedef müşteri kitlesini etkilemede ve destinasyonu tanıtmada yetersiz kalabilmekte ve bu da otel işletmelerinin rekabet gücüne ve kârlılığına olumsuz etki etmektedir (Buhalis, 2000). Seyahat acentaları ve tur operatörleri, otel işletmelerinin rekabetçiliğini ve kârlılığını olumlu etkilediği gibi, pazarlama noktasında da işletmeye kolaylık sağlamaktadır. Hedef pazarda konaklama işletmelerinin tanıtımına, finansman sorunlarının çözümüne, doluluk oranının artırılmasına, otelin pazarlama ve satış maliyetlerinin azaltılmasına, satışların artırılmasına katkı ve müşterilere güven sağlamaktadır (Emir, 2010). Bunun yanında, dağıtım kanalı aracı işletmeleri turist kararlarında etkili olmaları nedeniyle, otel işletmelerinin bulunduğu bölgenin turizm açısından geleceğini belirlemede de önemli rol oynamaktadır (Buhalis, 2000; Alaeddinoğlu ve Can, 2007). Bu bağlamda, otel işletmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede, hedeflenen doluluk oranının yakalanmasında, pazar payını artırma konularında başarılı olmak için aracı firmalar olan seyahat acentaları ve tur operatörleri ile de ilişkilerini geliştirmek durumundadır (Haciefendioğlu, 2005). Bir başka unsur ise, otel işletmelerinin, dağıtım kanalı aracı işletmeleriyle gelen müşterilerin (dolaylı müşteri) herbiri için komisyon ödüyor olması nedeniyle, kanal aracılığıyla gelen her bir turist otel işletmesinin kârlılığını azaltabilecektir (Sarı ve Kozak, 2005; Kurgun ve diğ., 2007; Tutar ve diğ., 2007). Diğer bir ifadeyle, satış ve rezervasyonlarda, konaklama işletmesi ile müşteri arasındaki aracılar devre dışı bırakılırsa, konaklama işletmelerinin kârlılığı artabilmektedir (Çavuşoğlu, 2010). Otel işletmeleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri arasındaki ilişki incelenirken bu firmaların bir taraftan işbirliği halinde ve bir taraftan da rekabet halinde olduğunu gözönünde bulundurmak gerekmektedir. Çünkü üretici firmalar ile dağıtım kanalı aracı firmaları her zaman rekabet halindedir. Dikey rekabet olarak adlandırılan bu

aradaki çatışma, kârdan daha fazla pay almak adına gerçekleşmektedir (Özdemir, 2005: 116).

Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin en önemli turizm kenti olan Antalya'da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin dağıtım kanalı aracı işletmelerine kârlılık ve istikrarlı doluluk oranı riski arasındaki dengeyi sağlayacak en uygun dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranını belirlemektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde otel işletmelerinde dağıtım kanalı konusu üzerinde durulacaktır. Bu konu içerisinde; öncelikli olarak otel işletmelerinin tanımı ve özellikleri başlıkları üzerinde durulacak; ardından otellerde sunulan hizmetin özellikleri anlatılacaktır. Dağıtım kanalı kısmında ise, dağıtım kanalının tanımı ve katmanları üzerinde durulduktan sonra otel işletmelerinde dağıtım kanalı üzerinde durulacak ve otel işletmelerinin dağıtım kanalı aracı işletmeleri bir bir açıklanacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, performans ve performans ölçümü kavramları açıklanacak ve otel işletmelerinde performans ölçümü adına geçmişte yapılan çalışmalara değinilecektir. Çalışmanın üçüncü bölümü, saha araştırmasıdır. Bu bölümde, konuyla ilgili geçmişte yapılan çalışmalar paralelinde araştırmanın sorunsalına, amacına, kapsamına, kısıtlarına, yöntemine ve elde edilen bulgulara yer verilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise, elde edilen bulgular paralelinde sonuçlar yazılacak, literatürle birlikte konu tartışılacak ve gerek sektör temsilcilerine gerekse bundan sonra bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE DAĞITIM KANALI**

Çalışmanın bu bölümünde otel işletmelerinde dağıtım kanalı irdelenecektir. Bununla birlikte, konunun daha net anlaşılması bakımından öncelikli olarak otel işletmelerinin tanımı, özellikleri ve otel işletmelerinde sunulan hizmetin özellikleri kavramları üzerinde durulacaktır. Sonrasında ise, dağıtım kanalı konusu irdelenecektir. Otel işletmelerinde dağıtım kanalı konu başlığı altında da genel olarak hizmet işletmelerinde dağıtım kanalının nasıl işlediği üzerinde durulacak, dağıtım kanalı türleri anlatılacak ve dağıtım kanalı aracı işletmeleri olan seyahat acentaları ve tur operatörleri anlatılacaktır.

#### **1.1 Otel İşletmeleri**

##### **1.1.1 Otellerin Tanımı ve Özellikleri**

Konaklama işletmeleri içerisinde en yaygın ve en eski olanı otel işletmeleri (Şener, 2001: 3) öz olarak müşterilerine konaklama hizmeti sunan işletmelerdir (İslamoğlu ve diğ., 2006:18). Otel işletmeleri konaklama hizmetinin yanı sıra, yiyecek, içecek, animasyon vb hizmetleri de sunmaktadır. Günümüzde, geçerli olan pazarlama anlayışı kapsamında işletme süreçleri müşteri odaklı olarak gerçekleştirilmektedir (Kotler ve Keller, 2009: 45). Diğer bir ifadeyle, işletmenin sunmuş olduğu ürün, müşteri beklentileri paralelinde şekillendirilmektedir. Bu durum otel işletmelerinde de etkisini göstermektedir. Otel işletmeleri, gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, hayat standartları, zevkleri birbirinden çok farklılık gösteren turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olan işletmelerdir. Bu nedenle, otel işletmeleri öz ürün olarak konaklama ve destekleyici hizmetler olarak da yiyecek, içecek, animasyon vb. hizmetleri sunarken zenginleştirilmiş ürün kapsamında farklı uygulamalara gidebilmektedir. Bu nedenle otel işletmesinin tanımı farklılık arz etmektedir (Olalı ve Kozay, 1993: 22). Bunun yanında, sektörün özelliğinden kaynaklanan farklılıklardan dolayı farklı zamanlarda farklı tanımlamalar yapılmıştır (Şener, 2001:3).

Uluslararası Turizm Akademisine göre otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelikte ise, otel için daha kapsamlı bir tanımlama yapılmıştır. Bu tanıma göre

otel; “asli fonksiyonları müşterinin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesis” olarak tanımlanmıştır. (Aktaş, 2002: 24)

Olalı ve Kozay (1993: 25) tarafından yapılan tanıma göre otel; “yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi ve sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı bir meslek olarak kabul eden, disiplin altına alınmış, ekonomik ve sosyal bir işletme”dir.

Akat (1997: 84) tarafından yapılan otel tanımına göre otel; “yapısı, donatımı, konforu, müşteriye hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını bir ücret mukabilinde karşılayan en az 10 odalı bir konaklama tesisi” olarak tanımlanmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi otel işletmelerinin esas faaliyet alanı olan, sağladığı konaklama hizmetine ve tamamlayıcı hizmetler olan yiyecek, içecek hizmetine, bütün tanımlarda vurgu yapılmaktadır. Bunun yanında, otel işletmelerinin potansiyel müşterileri olan turistlerin gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, hayat standartları, zevkleri birbirinden çok farklılık göstermesi ve otellerin kendilerini ve sundukları hizmetleri bu farklılıkları göz önünde bulundurarak yapılandırması, otel işletmelerinin tanımlarında da farklılık oluşması sonucunu doğurmuştur. Otel işletmelerinin kendilerini müşteri beklentilerine göre farklılaştırmasından kaynaklanan sektör içi farklılaşmanın yanında, otelcilik sektörünün bazı karakteristik özellikleri de bu sektörü diğer sektörlerden farklılaştırmaktadır. Konuklarının konaklama, yiyecek-içecek ihtiyaçları ile diğer gereksinimlerini karşılamayı amaç edinen ekonomik ve sosyal işletmeler olan otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerin bir kısmı, otel işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olmasından; diğer bir kısmı turizm alanında faaliyet gösteriyor olmasından ve diğer bir kısmı da doğrudan doğruya otel işletmelerinin kendi yapılarından kaynaklanmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir;

- Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Bir diğer ifadeyle, otel işletmelerinin ürettiği üründe insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Otel işletmelerinin esas fonksiyonu müşteriye hizmettir ve bu fonksiyonu otel işletmesinde çalışan personel yerine getirir.



- Otel işletmeleri, aynı zamanda sermaye yoğun işletmelerdir. Otel işletmelerinin sermaye yoğun işletmeler olması, otel işletmelerinin kurulması, faaliyete geçmesi ve işletilmesinin oldukça yüksek maliyetler gerektirmesi anlamına gelmektedir.
- Konaklama işletmeleri mevsimsellik özelliği göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yıl içinde talep büyük dalgalanmalar gösterebilmektedir. Başka bir ifadeyle mevsimsel dalgalanmalar oldukça yüksektir.
- Otel işletmeleri 7 gün 24 saat faaliyet gösteren, diğer bir ifadeyle hizmet üreten işletmelerdir.
- Otel işletmelerinin, turizm faaliyetlerini etkileyen ekonomik, politik, sosyal ve doğal olaylardan etkilenme düzeyi yüksektir.

### 1.1.2 Otellerde Sunulan Hizmetin Özellikleri

Otel işletmelerinin sunmuş oldukları ürünleri, somutluk derecesi yüksek ürünler ve soyutluk derecesi yüksek ürünler olarak iki guruba ayırmak mümkündür. Bu işletmelerin sunmuş oldukları çekirdek (öz) ürün konaklama hizmetini içermekte olup, kolaylaştırıcı hizmetler olan yiyecek ve içecek hizmetleri ile diğer destekleyici hizmetler olan eğlence ve dinlenme hizmetlerini de sunarak ürünlerini rakiplerinden farklılaştırmakta ve rekabet avantajı elde etmektedirler (Karamustafa ve diğ., 2010:16).

Turizm sektöründe üretilen hizmetlerde soyutluk, hizmetlerin elle tutulup gözle görülmemesi anlamına gelmektedir. Bu turistik ürünlerin bu özelliği dolayısıyla, turistik ürünün tüketimi sürecinde, tüketici konumundaki turistlere ürünle ilgili mülkiyet hakkı devredilmeyip, sadece belli bir zaman dilimi için hizmetin sunulduğu mekânın kullanım hakkı müşteriye devredilmektedir. Diğer bir ifadeyle, turistik ürünlerin müşteriye satılmasında sahiplik hakkı tamamen müşteriye devredilemez; sadece belirli bir süre için kullanım hakkı devredilir. Turizm işletmelerinde sunulan hizmetlerin bir diğer özelliği olan eşzamanlılık ise, hizmetlerin üretimi ile tüketiminin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesinin zorunluluğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, hizmet üretimini gerçekleştiren turizm işletmesi çalışanları ile turizm hizmetinin tüketimini gerçekleştiren turist aynı anda, üretim ve tüketim faaliyetini gerçekleştirmektedir. Turistik ürünlerin özelliklerinin bir diğeri ise, stoklanamaz olmasıdır. Bu özellik, turizm hizmetlerinin stoklanamadığını, diğer bir ifadeyle, üretildiği yerde ve zamanda tüketilmesinin zorunlu olduğunu ifade etmektedir. Turizm işletmelerinde sunulan hizmetlerin bir diğer özelliği emek yoğun olmasıdır. Turizm işletmelerinde sunulan hizmetler, teknolojiden yararlanmakla birlikte, daha çok iş gücüne

dayanmaktadır. Turizm işletmelerinde sunulan hizmetlerin bir diğer özelliği de bu hizmetlerin standartlaştırılmasının mümkün olmamasıdır. Turizm işletmelerinde sunulan hizmetlerin daha çok işgücüne dayanması, insan faktörünün bu hizmetlerdeki ağırlığını göstermektedir. Üretim faktörlerinin arasından, emeğe dayalı olarak faaliyet gösteren insan faktörünün teknolojik makineler gibi standartlaştırılamaması, diğer bir ifadeyle, hizmet üretim süreçlerinde bir çalışandan diğerine ve hatta aynı çalışanda, farklı zaman dilimlerinde farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle turizm işletmeleri tarafından sunulan hizmetler, heterojenlik özelliği göstermektedir. Turizm işletmelerinin sunmuş olduğu hizmetler, turistik bölgenin çekim gücünde coğrafi ve iklim koşullarının etkili olması ve bu çekim gücünün farklı mevsimlerde farklılık arz etmesi nedeniyle, turizm işletmelerinin sunduğu hizmetlerde etkili olan bir diğer özellik mevsimseliktir. Bunun yanında, turistik bölgenin sosyokültürel, siyasi ve ekonomik olaylardan kolay etkilenmekte olması, turizm hizmetlerinin talebinde dalgalanmalara neden olmaktadır.

Otel işletmelerinin sunduğu hizmet, müşterilerin rahat ve huzurlu vakit geçirmelerini sağlamak olduğundan, otel işletmesinin sunduğu temel hizmetler olan konaklama ve yiyecek-içecek hizmetleriyle birlikte otel işletmesinin imajı, dekoru, temizliği, görüntüsü vb. özellikler de otel işletmesinin sunduğu hizmette büyük önem taşımaktadır. Bir diğer ifadeyle; İyi bir otel işletmesinin, müşterilerinin görünüş, koku, estetik, dokunma, ses, sosyal ve psikolojik güven hislerine hitap edebilecek niteliklere sahip olması beklenmektedir.

## **1.2 Dağıtım Kanalı**

### **1.2.1 Dağıtım Kanalı Tanımı**

Pazarlama karması elemanlarından birisi olan dağıtım, ürünü, doğru zaman ve doğru yerde müşteriye uygun şekilde hazır hale getirmek ve sunmak anlamına gelmektedir (Cengiz, 2006). Eroğlu ve diğ. (2008) dağıtım kanalını, “ürün ve hizmetlerin pazarlamasını sağlamak amacıyla işletme içi birimler ile işletme dışı acentalar, toptancılar, perakendeciler vb. gibi aracı veya aracısız kuruluşların oluşturdukları bir örgüt veya yapı” olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre ise, dağıtım kanalı, “mamul veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya örgütsel müşteriye aktarılması sürecinde, değişik işlevleri yerine getiren bağımsız veya kendi aralarında örgütlenmiş bir kurumlar sistemi”dir (Karafakıoğlu, 2005: 189).

Dağıtım kanalı, pazarlamanın işlevlerinden birisi olan dağıtımın gerçekleştiği kanaldır. Diğer bir ifadeyle, dağıtım kanalı, pazarlamacılar tarafından fiziksel ürünleri veya hizmetleri müşterilere veya tüketicilere göstermek, satmak veya ulaştırmak için kullanılan araçların veya aracılardan tamamıdır (Kotler ve Keller, 2009: 54). Dağıtım kanalının bir ucunda üretici, bir ucunda tüketici ve bu ikisinin arasında da aracı kuruluşların yer aldığı bir zincirdir (Kozak, 2006: 155).

Ürün ve hizmetlerin müşterilere doğru yerde, doğru zamanda ve uygun fiyattan ulaştırılmasında önemli bir rol oynayan dağıtım kanalı (Güreş, 2008) bir pazarlama sisteminin en kritik unsurlarından birisidir. Kanalda yer alan araçlar, üreticilerin ürünlerini tüketicilere ulaştırarak kazanç elde ederken, aynı zamanda tüketicilerin ihtiyaç duyduğu ürünlerin kolay, çabuk ve arzu edilen şekilde tüketiciye ulaştırılmasını sağlamaktadır (Özdemir, 2005: 115). Firmalar, kendi ürettiği ürün ve hizmetleri hedef pazarlarında bulunan müşterilere ulaştırmada yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda, dağıtımla ilgili birçok fonksiyonu yerine getiren, üretici ve tüketici arasındaki ilişkiyi azaltan, konusunda uzmanlaşmış dağıtım kanalları bu görevi üstlenebilmektedir (Bowersox ve Cooper, 1992). Üretici firmaların ürettikleri ürün ve hizmetlerin hedef pazarlara tanıtılması, satılması ve ulaştırılmasında görev alan, alanında uzmanlaşmış dağıtım kanalı aracı işletmelerinin varlığı, gerek firmanın katlandığı dağıtım maliyetlerini, gerekse müşterinin katlanmak zorunda kalacağı maliyetleri azaltıcı etkide bulunmaktadır (Karafakıoğlu, 2005: 189). Dağıtım kanalı aracı işletmeleri olarak isimlendirilen bu işletmelerin, görevlerinde uzmanlaştıkları için, dağıtım faaliyetini daha etkin ve daha verimli yerine getirmeleri söz konusu olmaktadır. Anderson ve Narus (1990) tarafından yapılan dağıtım tanımında, dağıtım işlevinin bu yönüne vurgu yapılmıştır. Anderson ve Narus (1990) dağıtımını, tüketici ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamak için üretici firmalar ile aracı firmaların giriştiği ve her iki tarafın da kazançlı çıktığı bir işbirliği olarak tanımlamıştır.

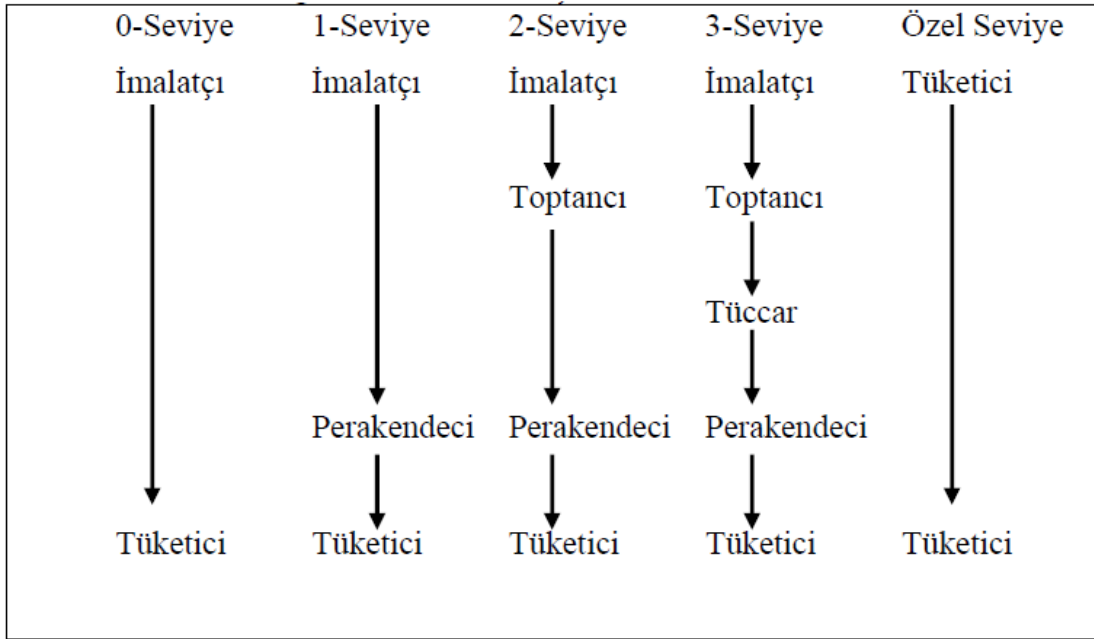
İşletmelerin dışarıya görünen yüzü olan dağıtım kanalı, müşteri memnuniyeti açısından büyük öneme sahiptir. (Eroğlu ve diğ., 2008). Dağıtım kanalı araçları arasında çıkabilecek herhangi bir koordinasyonsuzlukta, çatışmada, uyumsuzlukta mağdur olan müşterinin doğrudan firmayı sorumlu tutabilecek olması nedeniyle dağıtım kanalının yönetimi, işletme açısından göz ardı edilemeyecek bir durumdur. Müşterilerini en iyi şekilde memnun edebilmek için, firmalar, kanal üyeleri arasında uyumun sağlanması ve çatışmanın önlenmesi noktasından gerekli önlemleri önceden almalıdır (Güreş, 2008). Aksi halde, firmaların tüketici ihtiyaçlarını karşılamada daha etkin ve az maliyetli olması

nedeniyle başvurduğu dağıtım kanalı (Anderson ve Narus,1990) firmanın imajına zarar verecektir. Hedef kitledeki müşterilerin, amaçlandığı gibi, ihtiyaçlarının doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde karşılanmasıyla, müşteri memnuniyetini sağlayarak, birlikte kâr elde etme amacıyla kurulan dağıtım kanalı ve firma ilişkisi, müşterinin kaybedilmesiyle hem dağıtım kanalı aracı işletmesinin, hem de üretici firmanın zarar etmesiyle sonuçlanacaktır. Dağıtım kanalında üretici ile bayi arasında karşılıklı olarak bilgi alışverişi ve tek yönlü olarak mal, para ve tutundurma akışı gerçekleşmektedir (Özdemir, 2005: 118). Arzulanan hedeflere sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde ulaşma amacıyla oluşan, dağıtım kanalı aracı işletmeleri ile üretici firma arasındaki ilişkide, taraflar arasındaki güven, işbirliği, çatışma, iletişim, diğer firmayı etkileme gücü gibi değişkenlerin iyi kontrol edilmesi, müşterilerin tatmin edilmesinde önemli rol oynamaktadır (Anderson ve Narus, 1990).

### **1.2.2 Dağıtım Kanalı Katmanları**

Firmalar, kendi ürettikleri ürün ve hizmetlerin hedef pazarlarında bulunan müşterilere tanıtılmasında, satış işleminin gerçekleştirilmesinde veya hedef pazarlara ulaştırılmasında yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda, firmalar, dağıtımla ilgili pazarlama araştırması, tutundurma, fiziksel dağıtım, finansman ve risk üstlenme fonksiyonlarından bir kısmını veya tamamını yerine getiren dağıtım kanalı aracı işletmeleri ile çalışmaktadır (Bowersox ve Cooper, 1992). Firmaların ürettikleri ürün ve hizmetlerin hedef pazarlarda tanıtılması, satılması ve ulaştırılmasında görev alan, alanında uzmanlaşmış dağıtım kanalı aracı işletmeleri, özellikle muhatap olduğu tüketicinin özelliğine göre, çeşitli katmanlara ayrılmaktadır. Kanalda ürünü ve mülkiyetini tüketiciye ulaştırmada görev alan her aracı, kanal katmanının düzeyini gösterir. Katmanların sayısı, kanal uzunluğunu gösterir. Aracıların yanında, üreticileri ve tüketicileri de katman olarak sayılmaktadır (Eroğlu, 2002). Dağıtım kanalı aracı firmalarının görevi, üretici firmadan aldıkları ürünü, uygun yerde, uygun zamanda, uygun miktarda, uygun şekilde ve uygun fiyatta müşterilere sunmaktır (Akkılıç, 2005: 110). Dağıtım kanalının da her kuruluş gibi kendi içinde yapılanması söz konusudur (Ayyıldız ve Keskin, 2010). Üretici firmalar, dağıtım kanalında yer alması gereken katman düzeyini belirlerken; ürünlerinin, firmanın ve hedef kitlede yer alan müşterilerin özelliklerini dikkate almakta ve katman düzeyini buna göre belirlemektedirler. Bununla birlikte firmalar, genellikle katman düzeyini sınırlı tutmak istemektedirler. Çünkü katman düzeyindeki artış, aracı sayısında artış anlamına gelmektedir. Aracı sayısının artması da dağıtım kanalının kontrolünü güçleştirmektedir.

Dağıtım kanalı kontrolünün azalması da dağıtım kanalı yönetiminin, firmanın elinden çıkmasına ve firma imajını olumsuz etkileyecek olayların vuku bulmasına neden olabilecektir. Dağıtım kanalının, firmaya sağlamış olduğu müşteri hakkında bilgiler ve aracı faaliyetleri hakkında geri bildirim de zorlaşacaktır. Dağıtım kanalı katmanları Şekil 1'de gösterilmektedir.



**Şekil 1.1 Dağıtım Kanalı Katmanları (Eroğlu, 2002)**

Üretici firmalar ile doğrudan ilişkili olan kanal katmanları, dört farklı katman düzeyinde gösterilmektedir. Bunun yanında üretici firma ile doğrudan ilişkili olmayan, bununla birlikte son zamanlarda kullanımı giderek artan, tüketiciden tüketiciye satış, ayrı bir katman olarak belirtilmiştir. Bu katmanda, her bir müşteri, firmanın sağlamış olduğu belirli olanaklar çerçevesinde kullandığı ürünü çevresindekilere de tanıtmakta, ürün hakkında bilgi vermekte ve sipariş alabilmektedir.

Sıfırıncı katmanda üretici firma, dağıtım kanalı aracı işletmeleri ile işbirliği yapmaksızın hedef kitlede yer alan müşterileriyle doğrudan kendisi irtibata geçmektedir. Bu nedenle bu katman düzeyinin özel ismi, doğrudan dağıtım şeklindedir. Doğrudan dağıtım yöntemiyle ürünlerini müşterilere ulaştıran üretici firmalar, dağıtım kanalı üyelerinin, dağıtımını üstlendiği ürün ya da hizmetlerin dağıtım işlevinin tamamını kendisi

yerine getirmektedir (İslamoğlu, 1999: 421). Bir diğer ifadeyle, ürünün dağıtımında başka bir aracıya ya da araçlara görev verilmemektedir. Doğrudan dağıtım yöntemini kullanan işletmeler bu yöntemi çeşitli şekillerde uygulayabilmektedirler. Bununla birlikte, en yaygın olarak kullanılan yöntemler; üretici işletmenin kendi perakende mağazalarıyla satış yapması ve işletmenin kendi satış elemanları ile yaptıkları kapıdan kapıya satış faaliyetleridir. Buna ek olarak, bir çiftçinin üretmiş olduğu tarım ürünlerini pazara gidip müşterilere sunması da doğrudan dağıtım olarak isimlendirilmektedir.

Bunun yanında, özellikle teknolojinin gelişmesiyle, doğrudan dağıtımını kullanan işletme sayısı daha da artmıştır. Alternatif dağıtım şekli olan teknolojik araçlarla yapılan dağıtım, daha kolay ve ucuz bir şekilde yerine getirilmektedir (Akkılıç, 2005: 110). Teknolojinin gelişmesi neticesinde, üretici firmalara, hedef müşteri kitlesine dünyanın her neresinde olursa olsun bilişim teknolojileri aracılığıyla ürünlerini tanıtmaya, sipariş alma ve satış gerçekleştirme olanağı sunmasıyla, doğrudan dağıtımını kullanan firmaların sayısı artmıştır.

Ayrıca bilişim teknolojileri sayesinde müşteriler için ürün seçenekleri artmış ve ürünlerarası karşılaştırma yapmak kolaylaşmıştır. Bu paralelde ürünlerin kalitesi yükselmiştir. Bilişim teknolojileri sebebiyle ortaya çıkan bu yeni ticaret şekli, elektronik ticaret olarak isimlendirilmektedir. Elektronik ticaret sayesinde potansiyel tüketiciler, dünyanın her yerinde pazara arz edilen ürünler hakkında bilgi sahibi olabilmekte ve yeni üreticilerin dünya pazarlarına girmelerine imkân vermektedir. Elektronik ticaret, ticari işlemlerden birinin veya tamamının elektronik ortamda gerçekleştirilmesi yoluyla, reklam ve pazar araştırması, sipariş ve ödeme ile teslim olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Elektronik ticaret; ürün, hizmet ve fikirlerin üretim, tutundurma, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılması şeklinde tanımlanabilir (Akkılıç, 2005: 111).

Dağıtım kanalı katmanlarının diğeri ise, dolaylı dağıtım sınıfında değerlendirilmektedir. Yani, firmaların dağıtım işlevini yerine getirmede, aracı kullanıp kullanmamasına göre dağıtım işlevi, doğrudan dağıtım veya dolaylı dağıtım olarak sınıflandırılmaktadır. Dolaylı dağıtım, bir ürünün üreticiden tüketiciye aktarılmasında, araya hukuki ve ekonomik bakımdan bağımsız olan ticari işletmelerin girmesi demektir (İslamoğlu, 1999: 421). Şekil 1’de de görüldüğü gibi, tek katmanlı dağıtım kanalında üretici firma ile müşteri arasında sadece perakendeci bulunmaktadır. İki katmanlı dağıtım

kanalında ise, üretici firma ile müşteri arasında toptancı ve perakendeci bulunmaktadır. Üç katmanlı dağıtım kanalında ise, üretici firma ile müşteri arasında toptancı, tüccar ve perakendeci bulunmaktadır. Şekil 1'deki bir, iki ve üç katmanlı dağıtım düzeylerinin her üçü de dolaylı dağıtım sınıfında yer almaktadır.

Tek katmanlı kanalda sadece perakendeciler vardır. Tek katmanlı kanalda, tüketim mallarında perakendeciler olarak isimlendirilen aracılar; üretim mallarında ise satış acentası veya broker vb. olarak adlandırılmaktadır. Tek katmanlı kanalda sadece tek bir aracı işletme olabileceği gibi birden çok perakendeci işletme de aynı zamanda aracı olabilir. Günümüzde tek katmanlı dağıtım kanalı yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bunun nedeni, üretilen ürünü nihai tüketiciye ulaştırmak için farklı özelliklerdeki araçlarla ilişki kurulmasına gerek kalmamasıdır. Bu durum, ürün özellikleri ve üretici firmanın hedef pazara yakınlığından kaynaklanmaktadır. Tek katmanlı dağıtım kanalı, üretici firmaya, dağıtım kanalını etkin kontrol etme ve faaliyetleri daha etkin gerçekleştirmenin yanında, dağıtım işlevini daha düşük maliyetle gerçekleştirme olanağı sunmaktadır.

Tüketim pazarlarında iki katmanlı dağıtım kanalı, perakendeciler ve toptancılardan oluşmaktadır. Endüstriyel pazarlarda ise, iki katmanlı dağıtım kanalında toptancıların yerini distribütörler almaktadır. İki katmanlı dağıtım, genellikle tüketim mallarında daha çok kullanılmaktadır. Özellikle hedef pazarın geniş coğrafi bölgelere yayılmış olduğu durumlarda, firmalar, ürünlerinin tüketicilerin isteklerine uygun sunulabilmesi için bu dağıtım şeklini kullanmaktadırlar. Üç katmanlı dağıtım kanalları, toptancılar ve perakendecilerle birlikte dağıtım kanalında Şekil 1'de tüccar diye isimlendirilen bölge distribütörleri veya toptancılarının bulunduğu dağıtım kanallarıdır. Büyük toptancıların küçük perakendecilerle muhatap olmak istemediği durumlarda bu yöntem kullanılabilir. Bununla birlikte, bu yöntemin kullanımı çok kısıtlıdır. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi, dağıtım kanalı aracı sayısının artması, üretici işletmelerinin kanal üzerindeki kontrolünü azaltmakta ve ürünün maliyetini artırmaktadır. Bu nedenle üretici firmalar, maliyetleri azaltmak ve dağıtım kanalını etkin bir şekilde yönetmek adına aracı sayısını azaltmaya çalışmaktadırlar.

Toptancılar ve perakendeciler, üretilen ürün ve hizmetlerin hedef pazarlara tanıtılmasını, sunulmasını ve tüketiciler için veya üretim için satın alınmasını kolaylaştıran dağıtım kanalı aracı işletmeleridir. Dağıtım kanalı aracısı olan toptancı işletmeler, ürünlerin diğer işletme ve örgütlere; perakendeciler ise, nihai tüketicilere satışını ve

geçişini sağlar. Dağıtım kanalı aracılığıyla gerçekleştirilen bütün satış işlemleri, toptancı işletmeleri veya perakende işletmeleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Dağıtım kanalının bu iki aracısı arasındaki fark, satınalma amaçlarından kaynaklanmaktadır. Dağıtım kanalı aracı işletmeleri olan toptancılar ve perakendeciler, özellikle tüketim mallarının nihai tüketici olan müşterilere ulaştırılmasında vazgeçilmez birer aracıdırlar. Bunun yanında, toptancılar ve perakendeciler dağıtım kanallarında tüketicilere, üreticilerden daha yakın oldukları için müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında, müşteriden alınan bilginin üretici firmalara iletilmesinde çok önemli rol oynamaktadırlar. Toptancılar, dağıtım kanalında ürünlerin ticaretini kendi hesabına yapan ve riski üstlenen aracı işletmelerdir. Üretici firmadan aldığı ürünleri kendi hesabına satmasıyla üretici firmanın riskini azaltmakta ve üretici firmaya finansal destek sağlamaktadır. Toptancı firmalar, üretici firmalar ile perakendeci firmalar arasında ticareti gerçekleştiren araçlardır. Diğer bir ifadeyle, toptancılar, üretici firmalardan aldıkları ürünleri, perakendecilere satmaktadır. Toptancıların ana fonksiyonu, ürünlerin, dağıtım kanalı boyunca ilerlemesini sağlayarak nihai müşterilere ulaştırılmak üzere perakendecilere geçişini sağlamaktır. Bu işlevi etkin şekilde yerine getirmek için toptancılar, sadece her çeşit üründen bir dizi önermezler; aynı zamanda satış sonrası hizmet ve lojistik servis gibi birçok hizmet sunarlar. Nihai tüketiciye ulaştırılmak üzere ürünler perakendecilere satılmaktadır. Perakendeciler, ürünlerin kişisel veya ailevi kullanımı için doğrudan doğruya nihai tüketicilere satışı ile ilgili tüm faaliyetleri yerine getiren işletmelerdir (Mucuk, 2001:262; Öz, 2008: 424).

### **1.3 Otel İşletmelerinde Dağıtım Kanalı**

Turizm işletmelerinde pazarlama karmasının önemli elemanlarından biri olan dağıtım, turizm işletmelerinin rekabet gücünü ve performansını artırmasını sağlayan en önemli işlevlerden bir tanesidir (Kurgun ve diğ., 2007). Çünkü, turizm işletmelerinin sahip olduğu bazı özellikler dolayısıyla, turizm endüstrisinde dağıtım, diğer pazarlama bileşenlerinin şekillenmesine öncü ve yardımcı olmaktadır (Buhalis, 2000). Turizm işletmelerinin, üretmiş oldukları hizmetlerin pazarlanmasında, turizm arzı ile talebi arasındaki bağlantıyı oluşturan aracı işletmelerin bütününe dağıtım kanalı denilmektedir (Hacıoğlu, 2000: 57). Dağıtım kanalı, turizm işletmelerinde, turizm arzı ile turizm talebi arasındaki bağlantıyı sağlarken, öncelikle, turizm işletmesi tarafından sunulan hizmete ilişkin her türlü bilgiyi tüketiciye ulaştırmakta, daha sonra da tüketicinin, hizmetlerin üretildiği yere ulaşımını sağlamaktadır (Hacıoğlu, 2000: 57).



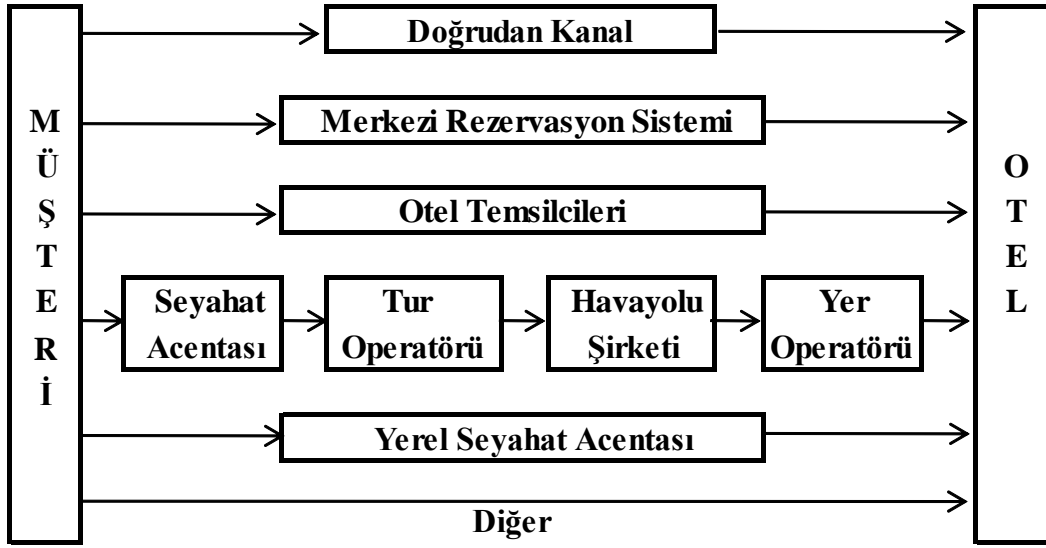
Endüstriyel üretim sektörleriyle kıyaslandığında, turizm sektöründe dağıtım kanalı, turizm sektörünün hizmet üretim sektörü olması nedeniyle bazı farklılıklar arz etmektedir. Sanayi işletmelerinin ürünleri fiziksel varlığa sahip somut mâmüller olması nedeniyle, potansiyel tüketicinin, ürün tüketimi esnasında üretim biriminde bulunması gerekmemektedir. Dolayısıyla, sanayi işletmeleri tarafından üretilen mamüller, müşterinin istediği yerde, istediği zamanda hazır edilebilmekte ve gerektiğinde stoklanabilmektedir. Turizm sektörü bir hizmet birimi olması nedeniyle bu sektör, faaliyet gösteren turizm işletmelerinin ürettikleri hizmetleri paketleyerek veya stoklayarak turistik ürünlerin müşterileri olan turistlere ulaştırması mümkün değildir. Bu nedenle, turistik ürün tüketicilerinin turizm ürünlerinin üretildiği ve sunulduğu turistik ürün üretim birimleri olan işletmelere gelmeleri gerekmektedir (Kozak, 2006: 156). Bundan dolayı, turizm işletmelerinde dağıtım kanalının işlevi, ürün veya hizmeti tüketiciye doğru fiziksel olarak dağıtmak değil, tüketicilere ürün ve hizmet hakkında tanıtım yaparak ürün satışını gerçekleştirip, tüketicilerin fiziksel olarak ürünün üretildiği birimlere doğru hareketini sağlamaktır. Turizm sektörünün bu özelliği dolayısıyla, turizm sektöründe dağıtım kanalı “Turist Getirme Sistemi” olarak da isimlendirilebilmektedir (Rızaoğlu, 2004: 215). Yapılan açıklamalardan hareketle, turizm işletmelerinde dağıtım, turizm işletmeleri tarafından sunulan hizmetlerin potansiyel müşterisi konumunda olan turistlerin, turistik ürün hakkında bilgilendirilmesi, rezervasyon ve satış işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve satınalma sonrası turistik ürünün tüketiminin, turist tarafından gerçekleştirilmesinin sağlanabilmesi için turistlerin, üretim yerine kadar getirilmesi için yapılan faaliyetlerin tümü olarak isimlendirilmektedir.

### **1.3.1 Otel İşletmelerinde Dağıtım Kanalı Aracı İşletmeleri**

Ürünü ve onun mülkiyetini son alıcıya getirmede görev alan aracı işletmelere, dağıtım kanalı aracı işletmeleri denilmektedir (Kozak, 2006:160). Dağıtım kanalı aracı işletmeleri, dağıtım faaliyetini gerçekleştirirken, firmanın ürünlerinin tutundurma, firmanın pazarlama araştırmalarına bilgi sağlama ve firmanın finansal riskini paylaşma fonksiyonlarını da yerine getirmektedir (Bowersox ve Cooper, 1992). Dağıtım kanalı, bir turistik ürünün satışında ortaklaşa çalışılan araçlar kombinasyonudur. Bütün turizm işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de dağıtım kanalı aracı işletmeleri, otel işletmeleri tarafından sunulan hizmetin hedef pazarlarda tanıtılması, rezervasyonların alınması, satışın gerçekleştirilmesi ve turistlerin konaklama işletmesine ulaştırılması süreçlerinde görev almaktadırlar. Bu görevlerin yerine getirilmesi için, otel işletmeleri,

farklı sayıda ve katmanda dağıtım kanalı aracı işletmeleri ile çalışabilmektedirler. Otel işletmelerinin dağıtım kanalında görev alan ve farklı işlevleri yerine getiren araçlar, kanal katmanının düzeyini göstermektedir. Kanal katman düzeyi, kanal uzunluğunun göstergesidir (Eroğlu, 2002).

Otel işletmelerinin, dağıtım kanalında yer alması gereken katman düzeyinin belirlenmesinde, otel işletmesinin imajının ve diğer özelliklerinin yanında (hangi tür otel işletmesi olduğu, oda sayısı, yıldız sayısı gibi) otel işletmesinin hedef kitlesinde yer alan turistlerin de etkisi vardır. Bununla birlikte, diğer sektörlerde olduğu gibi otel işletmeleri, dağıtım kanalı faaliyetlerini kendileri gerçekleştirebildikleri ölçüde, dağıtım kanalı aracılığıyla satılan oda miktarını sınırlı tutmak istemektedirler. Çünkü dağıtım kanalı araçları, otel işletmesinden provizyon almakta ve dağıtım kanalı katman düzeyinin artması neticesinde de dağıtım kanalının kontrolü güçleşmektedir. Bununla birlikte otel işletmelerinin hedef pazarlarının çok değişik alanlara ve uzak mesafelere yayılmış olması sebebiyle, dağıtım kanalı araçlarına yüksek oranda bağımlı olarak çalışmaktadırlar (Çakıcı, 1995). Bunun yanında, otelcilik sektöründe dağıtım kanalı aracı işletmeleri, turizm talebinin yönlendirilmesinde, otel işletmelerinin rekabet güçleri üzerinde ve hedeflenen doluluk oranının istikrarlı bir şekilde yakalanmasında çok etkili olmaları nedeniyle diğer sektörlerle oranla, otelcilik sektöründe daha fazla önem arz etmektedir (Çuhadar, 2001). Bu nedenle, konaklama işletmelerine karşı, dağıtım kanalı aracı işletmelerinin pazarlık gücü yüksektir ve otel işletmelerinin fiyatlandırma ve tutundurma faaliyetleri üzerinde önemli etkileri vardır (Buhalis, 2000). Konaklama işletmelerinin, dağıtım kanalı araçlarına karşı pazarlık gücünü azaltan bir diğer unsur da, turizm talebinin çevresel olaylar olarak adlandırılabilir olan sosyal, ekonomik ve siyasi olaylardan etkilenme düzeyinin yüksek olması ve talebi tahmin etmenin diğer sektörlerle oranla nispeten daha zor olmasıdır. Otel işletmeleri, istikrarlı bir doluluk oranı yakalayabilmek ve ölü sezonda firmaya nakit akışı sağlayabilmek için, odalarını sezon öncesi dağıtım kanalı aracı firmalarına satabilmektedir.



**Şekil 1.2 Otel İşletmelerinde Dağıtım Kanalı (Kaynak: Birkan, 1999)**

Şekil 1.2’de gösterildiği gibi otel işletmeleri, sunmuş oldukları hizmetlerin potansiyel müşterilere tanıtılması, rezervasyonun alınması ve satış süreçlerinin gerçekleştirilmesinde farklı yollar izleyebilmektedir. Otel işletmeleri, dağıtım işlevini hiç aracı kullanmaksızın doğrudan kendileri gerçekleştirebileceği gibi, aracı kuruluşlar ile birlikte de gerçekleştirebilmektedir. Otel işletmelerinde dağıtım kanalı, otel işletmelerinin sunmuş olduğu hizmeti turistlere tanıtma, rezervasyon ve satış işlemlerini gerçekleştirmede, dağıtım kanalı aracı işletmelerini kullanıp kullanmamasına göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; dolaysız (doğrudan) dağıtım kanalı ve dolaylı dağıtım kanalı olarak isimlendirilmektedir (Rızaoğlu, 2004: 222; Emir, 2010). Otel işletmelerinin bu iki yoldan hangisini takip edeceği, tutundurma bütçesine, hedef pazarın karakteristik özelliklerine, otelin ve otelin bulunduğu destinasyonun imajına ve rekabet durumuna göre değişiklik göstermektedir (Güler, 2009).

### 1.3.1.1 Otel İşletmelerinde Doğrudan Dağıtım

Otel işletmelerinde doğrudan dağıtım, otel işletmelerinin, sunmuş oldukları hizmetlerin turistlere tanıtılmasında, rezervasyon ve satış işlemlerinin gerçekleştirilmesinde, dağıtım kanalı aracı işletmelerini kullanmayıp, bu faaliyetleri kendisinin gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, doğrudan dağıtım, otel işletmesinin sunmuş olduğu hizmetin tanıtımını yapmak, rezervasyon ve satış işlemlerini gerçekleştirmek üzere dağıtım kanalı aracı işletmelerini atlayarak doğrudan hedef kitlede yer alan müşterilerle kendisinin irtibata geçmesidir (Emir, 2010). Doğrudan

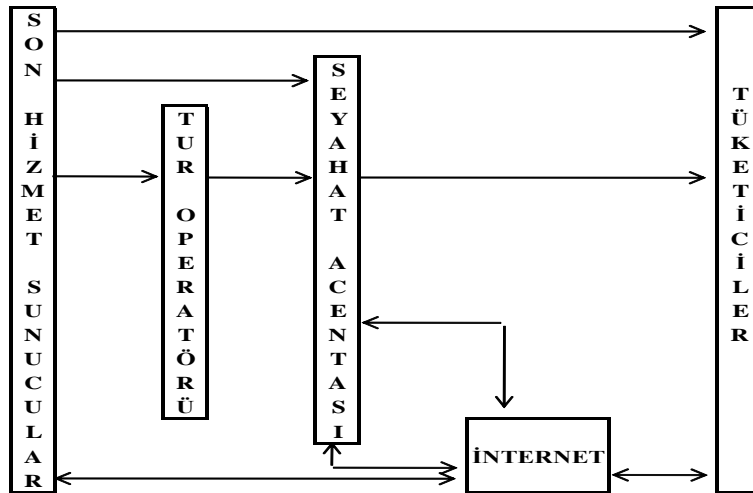
dağıtım, otel işletmelerinin gazete, dergi, televizyon gibi medya unsurlarına reklam vererek, doğrudan tüketicileri etkilemeye yönelik tutundurma faaliyetlerini yürütmesi ve sunmuş oldukları hizmetlerin tüketiciye doğrudan satışı anlamına gelmektedir (Güler, 2009). Otel işletmesine, herhangi bir dağıtım kanalı aracı işletmesi olmaksızın gelen müşterilerin izlediği yoldur. Bu yolu izleyerek otel işletmesine gelen müşteriler, “münferit müşteri” olarak isimlendirilmektedir. Doğrudan dağıtım, aynı zamanda otel işletmelerinin kendi satış ağı (rezervasyon büroları) ile yapılan bireysel veya grup rezervasyonlarını ve satışlarını da kapsar. Doğrudan dağıtımda, turistik ürün üreten işletme, en son tüketici olan turiste hitap etmekte, reklam, fiyatlandırma ve satış çabası gibi fonksiyonları kendisi yerine getirmektedir (Çuhadar, 2001).

Otel işletmelerinde doğrudan dağıtım, dağıtım kanalı aracı işletmelerinin bulunmaması sebebiyle, otel işletmesinin, kanal kontrolünü yüzde yüz elinde bulundurmasına olanak sağlar ve kanalın kısıllığı sebebiyle de, otel işletmelerine, dağıtım kanalı yönetiminde kolaylık sağlar. Bunlara ek olarak doğrudan dağıtım, otel işletmelerinin dağıtım kanalı aracı işletmelerine ödemek zorunda oldukları provizyon miktarını ortadan kaldırmakta, ek satış fırsatlarına olanak sağlamakta, pazarlama karması elemanlarının tamamen otel tarafından kontrol edilmesini sağlamaktadır (Birkan, 1998). Bu avantajlarına rağmen, otel işletmeleri tarafından genellikle doğrudan dağıtım kanalı az kullanılmakta ve ağırlıklı olarak içinde aracılardan oluşan dolaylı sistemi kullanmaktadırlar (Çakıcı, 1995; Çuhadar, 2001). Bu durumda, otel işletmelerinin dağıtım kanalı aracı işletmeleri olan seyahat acentalarının ve tur operatörlerinin, genelde, bir destinasyona olan turizm talebini ve özelde otel işletmelerine olan talebi etkileme ve yönlendirme gücünün yüksek olmasının etkisi vardır. Diğer bir ifadeyle, otel işletmesinin bulunduğu destinasyona gelebilecek olan potansiyel turistin, seyahat ve konaklama kararlarında, yani, hangi destinasyonu gezeceği ve bu destinasyonda hangi otel işletmesinde konaklayacağı vb. konularda turist kararlarının üzerindeki yoğun etkilerinden dolayı, otel işletmeleri genellikle doğrudan dağıtımı tercih etmemektedir. Konaklama işletmeleri, turizm talebini yönlendirme potansiyelleri nedeniyle, dağıtım kanalı aracı işletmeleri olan seyahat acentaları ve tur operatörlerinin, otel işletmelerine karşı pazarlık gücü yüksektir ve otel işletmelerinin fiyatlandırma ve tutundurma faaliyetleri üzerinde önemli etkileri vardır (Buhalis, 2000).

Bununla birlikte, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, otel işletmelerinin sunmuş oldukları ürünün uzak mesafedeki pazarlarda tanıtılmasında, rezervasyon alınmasında ve turist kitlesinin yönlendirilmesinde, dağıtım kanalı aracılarının yapmış olduğu faaliyetleri,

otel işletmelerinin de yapabilmesine olanak sağlamıştır. Turizm sektöründe, bilgi teknolojilerinin kullanılması üç aşama şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu aşamalardan birincisi, 1970'lerde bilgisayarlı merkezi rezervasyon sistemlerinin (CRS) turizm sektöründe kullanılmaya başlanmasıdır. İkincisi ise, 1980'lerde global dağıtım sistemlerinin (GDS) turizm sektöründe kullanılmaya başlanmasıdır. Üçüncü aşama ise, 1990'larda internet kullanımının turizm alanında da kullanılmaya başlanması ve yaygınlaşmasıdır (Buhalis, 1998). Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler paralelinde, geleneksel dağıtım kanalının yerini, merkezi rezervasyon sistemleri, global rezervasyon sistemleri ve turizm kuruluşlarının kendilerine ait özel rezervasyon sistemleri almaya başlamıştır (Kurgun ve diğ., 2007). Bu teknolojik gelişmelerden, özellikle internetin, turizm işletmeleri tarafından kullanılmaya başlanması, otel işletmelerinin doğrudan dağıtım yapabilmesini kolaylaştırmıştır.

İnternet, kapsamlı, zamanlı ve gerekli bilgiyi sanal çevreden rahatlıkla elde edebilmelerine olanak sağlamasıyla, turistlerin karar verme süreçlerine büyük oranda yardımcı olmaktadır (Law ve diğ., 2004). Otel işletmeleri, internet aracılığıyla, hedef kitlesinde yer alan potansiyel müşteri kitlesiyle rahatlıkla iletişim kurabilmektedir. Bunun yanında internet, reklam maliyeti en düşük pazarlama iletişim kanallarından birisidir. Bu özelliği dolayısıyla otel işletmeleri, internet aracılığıyla dünyanın her yerindeki insanlar ile rahat ve ucuz bir şekilde iletişime geçebilmektedirler. Bu anlamda web siteleri, elektronik postalar, arama motorları, online reklamlar gibi birçok araç, iletişim sürecinde kullanılabilir (Özdemir, 2007).



**Şekil 1.3 İnternetin Turizm Dağıtımında Kullanılması (Özdemir, 2007)**

İnternet, otel işletmelerinin sunduğu hizmetlerle ilgili bilgiyi hedef kitleye ulaştırma ve çevrimiçi satınalmaya olanak sağlamasıyla, turizm ürünlerinin dağıtımını ve pazarlanması konusunda büyük bir değişimi beraberinde getirmiştir (Şimşek, 2005; Çolakoğlu ve Ataman, 2007). Diğer ifadeyle internet, turizm ürünlerinin dağıtımını ve pazarlanması konusunda büyük bir değişim yaratmış ve hizmet tüketim modellerini yeniden şekillendirmiştir (Choi ve diğ., 2007). Bir iletişim aracı ve dağıtım kanalı olarak internet, turistlerin destinasyon hizmetleri hakkında kolayca bilgi sahibi olmalarını ve bu hizmetleri, kendilerinin organize ederek, seyahatlerini istekleri ve bütçeleri doğrultusunda planlamalarını sağlamaktadır.

İnternet, turizm işletmelerine, sundukları hizmetlerin tanıtımının yapılması, rezervasyon ve satınalma işlemlerinin doğrudan gerçekleştirilmesine olanak sağlaması, turistlerden geri bildirim alınabilmesi gibi turizm işletmeleri için çok önemli faaliyetlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır (Gilbert ve diğ., 1999: 37). Bu nedenle, turizm işletmelerinin, internet aracılığıyla gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetleri her geçen gün artmaktadır. İnternetin sağlamış olduğu olanaklarla, geleneksel dağıtım kanalı araçları olan seyahat acentalarını ve tur operatörlerini atlayarak, gidilecek destinasyon hakkında detaylı bilgiye ulaşılabilen, otellere doğrudan rezervasyon yaptırılabilen ve ödemeler gerçekleştirilebilmektedir (Sarı ve Kozak, 2005). Bu bağlamda internetin turizm dağıtımında kullanılması Şekil 3'te gösterilmektedir. Bu gerçeklerden hareketle, internetin, turizm endüstrisinde hem alternatif bir iletişim kanalı, hem de alternatif bir dağıtım kanalı olarak oldukça önemli bir konumda bulunduğunu ve turizm alanında gittikçe artan bir oranda önemini hissettirdiğini söylemek mümkündür (Karamustafa ve Öz, 2010). Turizm endüstrisinde bilişim teknolojileri, turistik ürünlerin tanımlanmasında, tanıtımında, dağıtımında, bir araya getirilmesinde, düzenlenmesinde ve tüketiciye sunulmasında bilginin oynadığı role bağlı olarak, sürdürülebilir rekabet avantajının ana kaynağı ve stratejik bir silah haline gelmiştir (Buhalis ve Main, 1998; 198).

Dağıtım kanalı aracı işletmelerinin, otel işletmelerinin pazarlanmasındaki önemi ve otel işletmesine sağladığı katkılarla birlikte, teknolojik gelişmelerin getirdiği imkânlarla, turistler, paket turlara, tur operatörlerine ve seyahat acentalarına daha az ihtiyaç duymaktadırlar (Sarı ve Kozak, 2005).

Satın almadan önce ürün ve hizmetlerle ilgili müşterilerin bilgi ihtiyacını karşılamak isteyen turizm işletmeleri, dağıtım kanalı aracı işletmelerinin yanında, bilişim

teknolojilerinden de faydalanarak, özellikle müşterilere daha kolay ulaşmak adına, internet üzerinden rezervasyon olanaklarından yararlanmaktadırlar (Siguaw ve diğ., 2000).

Bilişim teknolojilerinin turizm sektöründe kullanılması, turistik tüketicilerin kişiselleştirilmiş turistik ürünleri seçebilmelerine olanak tanımaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2004). Bu gelişmeler paralelinde, turizm işletmeleri de dağıtım faaliyetlerini internet üzerinden gerçekleştirmeye daha da önem vermektedir. İnternet aracılığıyla yapılan bu işlemlerin maliyetinin diğer araçlara oranla oldukça düşük olması (Özbay ve Akyazı, 2004), turizm işletmelerinin seyahat acentaları yerine bu kanalı tercih etmesine neden olabilmektedir. Başta otel işletmeleri olmak üzere, bütün turizm işletmeleri, internetin doğurduğu yeni fırsatları görüp e-ticaret uygulamalarını geliştirerek, kullanıcıların doğrudan rezervasyon sistemlerine ulaşmalarını sağlamaktadırlar (Buhalis ve Licata, 2002; 207-208).

Sonuç olarak, otel işletmeleri açısından internet, otel işletmelerinin araçlara olan bağımlılıklarını azaltmaya, doğrudan ve etkileşimli olarak müşteriler ile irtibat kurmaya, otel hakkındaki en son ve güncel bilgileri hızlı ve ucuz olarak dünyanın dört bir yanındaki kullanıcılara ulaştırmaya olanak sağlayan, düşük maliyetli etkili bir araçtır (Çuhadar, 2001). Otel işletmeleri, internet siteleri aracılığı ile işletmelerinin tanıtımını yaparak, müşterilerine otel ve aktiviteler hakkında fikir sunmakla beraber, son yıllarda kendi rezervasyon ağlarını da kurmuş olmaları sebebiyle, online rezervasyon ve satış gerçekleştirebilir durumdadırlar. Böylece rezervasyonlarını, sanal ortamda, işletme bünyesinde gerçekleştirmektedirler. Bu da seyahat acentalarına verdikleri komisyon miktarlarını ortadan kaldırmakta, ciddi bir maliyet avantajı sağlamaktadır. Maliyetlerini azaltan işletmeler, bu avantajı müşterilerine sundukları fiyatlara yansıtarak, indirimli fiyatlar ile turizm pazarında yerlerini almaktadırlar. Bu da konaklama işletmelerinin tercih edilme oranını artırmaktadır (Ansen ve Fırat, 2009).

Otel işletmeleri, internetin getirmiş olduğu bütün bu kolaylıklara, müşterilerin internet ortamındaki eğilimlerine rağmen, yoğun bir şekilde dolaylı dağıtımı kullanmaktadır. Bunda, otel işletmelerinin interneti bir pazarlama kanalı olarak yeterince kullanamamasının etkisi olduğu düşünülmektedir.

### 1.3.1.2 Otel İşletmelerinde Dolaylı Dağıtım

Otel işletmelerinde dolaylı dağıtım, işletmelerin sunmuş olduğu hizmetin, turistlere tanıtılması, rezervasyon ve satış işlemlerinin, dağıtım işlevinin, dağıtım kanalı aracı işletmeleri olan seyahat acentaları ve tur operatörleri tarafından gerçekleştirilmesine denir.

Dolaylı dağıtım kanalı, otel işletmelerinin pazarlanmasında büyük önem arz etmektedir (Pearce ve Tan, 2004). Turizm sektöründe yaşanan yoğun rekabette, otel işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini tek başına gerçekleştirmesi, arzulanan sonuçlara ulaşılmasını güçleştirmektedir (Rızaoğlu, 2004: 239). Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin potansiyel müşteri pazarlarının oldukça geniş alanlara yayılmış olması, konaklama işletmelerinin tüketicilerle doğrudan ilişki kurmasını zorlaştırmaktadır (Buhalis, 2000). Bu nedenle, otel işletmelerinin dışarıya görünen yüzü olan dağıtım kanalı sisteminin dizaynı ve yönetimi otel işletmeleri açısından büyük öneme sahiptir (Eroğlu ve diğ., 2008). Dağıtım kanalı aracı işletmeleri, hedef pazarda konaklama işletmelerinin tanıtımına, finansman sorunlarının çözümüne, doluluk oranının artırılmasına, otelin pazarlama ve satış maliyetlerinin azaltılmasına, satışların artırılmasına katkı ve müşterilere güven sağlamaktadır (Emir, 2010). Bunun yanında seyahat acentaları ve tur operatörleri, turist kararlarında etkili olmaları nedeniyle, otel işletmelerinin bulunduğu bölgenin turizm açısından geleceğini belirlemede de önemli rol oynamaktadır (Buhalis, 2000; Alaeddinoğlu ve Can, 2007). Özellikle seyahat acentaları, turistlerin hem destinasyon tercihlerinde hem de konaklama işletmesi tercihlerinde çok etkilidirler (Özbek ve diğ., 2011). Seyahat acentaları, hedef kitlenin zihnindeki destinasyon imajında pozitif etkiye sahiptir (Şimşek, 2005; İlban, 2008).

Otel işletmelerindeki dolaylı dağıtım sistemi, kanalın kontrolü noktasında, üretim endüstrisindeki dolaylı dağıtıma nazaran farklılık göstermektedir. Birçok üretim endüstrisinde, ürün üreten firmanın, ürününün fiyatı, kalitesi ve dağıtım şekli konusunda çok sıkı ve etkin bir kontrolü vardır. Konaklama sektöründe ise, dağıtım kanalı aracı firmaların, otelin pazarlamasında üstlendiği görev neticesinde, kanalın bu noktalardan etkinlik ve kontrolü aracıya kaymaktadır. Bir başka deyişle, pazarlama kanalındaki aracı kuruluşlar, müşterinin isteklerini karşılamada ve yönlendirmede, üretim endüstrisindeki araçlara göre çok daha etkili olmaktadır. Bu durum özellikle tatil turizmi için çok geçerlidir. Tatil turizmine katılan müşteriler, özellikle yabancı ülkelere tatil yapmak için gittiklerinde, büyük ölçüde uzun pazarlama kanalı olan seyahat acentası, tur operatörü, havayolu şirketi ve yer operatöründen oluşan kanalı tercih etmektedirler (Çuhadar, 2001).



### 1.3.1.2.1 Seyahat Acentaları

Seyahat acentaları, turizm sektörü içerisinde turistik ürünün, potansiyel tüketicilere sunulmasını kolaylaştıran ticari işletmelerdir. Seyahat acentaları, seyahat ve tatil amaçlı ulaştırma, konaklama, eğlence ve diğer turizm işletmelerinin ürünlerini ayrı ayrı pazarlayabileceği gibi, bu ayrı olan ürünleri birleştirerek tek bir paket ürün halinde pazarlayabilen işletmelerdir (Şimşek, 2005). Diğer bir tanıma göre, seyahat acentaları, tur operatörlerinin meydana getirdiği paket turları belirli bir komisyon karşılığında satan, bunun yanı sıra kendisi de doğrudan paket turları meydana getiren ve bunları satın alan turistlere gittikleri bölgeler hakkında bilgi veren aracı kuruluşlardır (Kozak, ve diğ., 2010). Turizm sektörünün dağıtım kanalında, turistik ürünün nihai tüketici olan turiste ulaştırılmasıyla görevli olan perakendeciler, seyahat acentalarıdır.

1972 tarih ve 14320 nolu Resmi gazetede yayınlanan 1618 sayılı ‘Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu’nun birinci maddesinde seyahat acentalarının tanımı şu şekilde yapılmıştır. ‘Seyahat acentaları; kâr amacıyla insanlara ulaştırma, konaklama, spor ve eğlence imkânlarını sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler sunan ve bu konuyla ilgili bütün hizmetleri gören, turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır’ (Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu). Tanımda seyahat acentalarının faaliyet alanı çok geniş tutulmuştur. Bununla birlikte, seyahat acentalarının asli görevi, turizm işletmeleriyle turistik tüketici arasındaki bağı kurmak, turistik tüketiciyi turistik ürünler ve alternatifleri hakkında bilgilendirmek, turistik ürünle ilgili rezervasyon almak ve satış yapmaktan ibarettir. Diğer bir ifadeyle, seyahat acentaları ulaştırma, konaklama, spor ve eğlence imkânlarını sunan değil, ancak bu imkanları sunan turizm işletmeleri ile nihai müşteri olan turistler arasında bağlantı kuran dağıtım kanalı aracı işletmeleridir.

Seyahat acentalarının görevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Kozak, 1999: 511)

- Tur düzenlemek
- Rezervasyon
- Transfer
- Enformasyon
- Kongre ve konferans organizasyonu
- Turistik gezi amaçlı münferit taşıma aracı kiralama
- Ulaşım araçları biletleri satmak

- Seyahat acentası ürünü satmak
- Turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satmak
- Motorlu ve motorsuz ulaştırma araçları bulundurmak, kiralamak

Bu görevler paralelinde seyahat acentalarının fonksiyonlarını sekiz ana başlık altında toplamak mümkündür (İçöz, 2003: 71). Bu başlıklar şu şekildedir;

- Turizm sektörünün gelişmesine katkı sağlamak
- Birlikte çalıştığı turizm işletmelerine danışmanlık yapmak ve bilgi paylaşmak
- Turistik mal ve hizmet fiyatlarında indirim sağlamak
- Turistik mal ve hizmet fiyatlarında alternatifler oluşturmak
- Tur operatörleri tarafından düzenlenen paket turları satmak
- Bilet satışı, karşılama, uğurlama hizmetleri sunmak
- Grup, toplu ve kişisel seyahatleri düzenlemek
- Turistlere, giriş kapılarındaki formalitelerde ve gümrük kontrollerinde yardımcı olmak

Harcadıkları para ve zamanın karşılığını tam olarak verebilen, daha kaliteli ürünlerin arayışında olan turistik tüketiciler, turistik ürünler hakkında bilgi edinebilmek, istek ve beklentilerini turistik hizmet sağlayıcılara iletebilmek için internetten geniş ölçüde yararlanmaktadırlar. İnternetin küresel ölçekte ve etkileşimli olarak gelişimi ve buna bağlı olarak tüketici davranışlarındaki değişim, turizm ve seyahat ürünlerinin geleneksel araçlarını değiştirmektedir (Yılmaz ve Yılmaz, 2004). Geleneksel turizm aracı rolünü, dış bağlantıları olan seyahat acentaları, tur operatörleri ve iç piyasada faaliyet gösteren seyahat acentaları üstlenmekte ve bunlar, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, global dağıtım sistemleri, seyahat ağı ve teleteksten yararlanmaktaydı. Turizm işletmelerinin internet aracılığıyla dağıtım yapabilmesi, faaliyetlerini geleneksel biçimde yürüten seyahat acentalarının varlıklarını zora sokmaktadır (Yılmaz ve Yılmaz, 2004). Küresel ulaşım olarak sağlayan internet, artan bir biçimde turizm hizmetlerini dağıtan ve pazarlayan işletmelerde de önemli bir araç haline gelmekte (Walle, 1996) ve seyahat endüstrisinin dağıtım kanallarını değiştirmektedir (O'Connor ve Frew, 2002).

Turizm sektörünün, sunulan ürünlerin internet aracılığıyla en çok satın alındığı üçüncü sektör olduğu ifade edilmektedir (Tweney, 1997). Bunda, turizm hizmeti satın alanların çok uzak mesafelerde bulunmasının ve bu nedenle turizm ürünü hakkında detaylı bilgi sahibi olma arzusunun etkisi vardır. Turizm hizmetlerinin özellikleri dolayısıyla, müşteriler kendi beklentileri ile gerçek seyahat deneyimleri arasındaki farkı kapatmak ve

satın alma riskini en aza indirmek için ürünle ilgili bilgiye daha çok istek duymaktadır (O'Connor ve Frew, 2002). İnternet kullanımının yaygınlaşması ve müşterilerin internet kullanımına yönlendirilmesinin, seyahat acentalarının geleceğini tehdit etmekte olduğu düşünülmekteydi (Reinders ve Baker, 1997; Sarıışık ve Akova, 2006). Bununla birlikte, birçok seyahat acentası, internetin getirmiş olduğu olanaklardan yararlanmak adına, turizm işletmeleri gibi e-ticaret yapmaya başlayarak karşılaştıkları bu tehdidi kendilerinin lehine çevirmişlerdir. Seyahat acentaları, büyük ölçekteki bilgiyi müşterilerine sunup tatmin sağlayan seyahat deneyimleri yaratabilmelerinden dolayı müşteriler tarafından tercih edilmektedir (O'Connor ve Frew, 2002). Ayrıca, seyahat acentaları, turizm işletmelerinin ürünlerini hedef pazarda tanıtip satışı gerçekleştirmesinin yanında, bu işletmelere danışmanlık hizmeti vermekte ve önerilerde bulunmaktadır (Alamdari, 2002). Bu nedenlere bağlı olarak, birçok otel zinciri kendi elektronik dağıtım kanalını kullanmasına rağmen, seyahat acentalarının bu pazardaki öneminin devam edeceği tahmin edilmektedir (Dube ve Renaghan, 2000).

#### **1.3.1.2.2 Tur Operatörleri**

Tur operatörleri, turistlerin seyahat süresince ihtiyaç duydukları ürünleri, farklı turistik ürün üreticilerinden önceden satın alarak bir araya getiren, bir paket tur oluşturan ve oluşan bu yeni turistik ürünü potansiyel turistlere tek fiyattan doğrudan veya dolaylı olarak pazarlayan işletmelerdir (Karamustafa ve Öz, 2008). Bir diğer tanıma göre, tur operatörleri, turizm hareketinin en önemli bileşenleri olan konaklama, yiyecek-içecek, eğlence ve ulaşım gibi ürün ve hizmetleri içeren paket turları önceden herhangi bir talep olmadan hazırlayan ve belirlenen destinasyonların turistik ürün olarak pazarlanması faaliyetlerini gerçekleştiren turizm dağıtım kanalı aracı işletmeleridir (Kozak, ve diğ., 2010).

Tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi, tur operatörleri kendi turistik ürünün bileşenleri olan seyahat ve konaklama, yeme-içme vb. hizmetleri kendisi önceden hizmet sağlayıcı kuruluşlardan satın almakta ve tur paketini hazırlamaktadır. Turizm işletmelerinin, dağıtım kanalında toptancı olarak isimlendirilen tur operatörlerinin, kendi ürünü olan paket turu oluşturma sürecinde, otel işletmelerinden hizmeti önceden satın alınması, otel işletmelerinin gelecekle ilgili algıladığı riski azaltmaktadır (Çuhadar, 2001). Bir diğer ifadeyle, tur operatörleri, otel işletmelerinin odalarını belirli süreyle satın almaları nedeniyle, otel işletmelerinin bu zaman dilimindeki oda satamama riskini üstlenmiş olmaktadır. Bunun yanında, tur operatörlerinin otel işletmelerinden odaları özellikle ölü

sezonunda alması, otel işletmesine nakit girişi sağlamaktadır. Yani, tur operatörleri ölü sezonlarda otel işletmelerinin nakit akışını düzenlemesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, otel işletmelerinin ölü sezonda tur operatörlerine karşı pazarlık güçlerinin olmaması nedeniyle, otel odaları tur operatörlerine çok ucuza satılabilmektedir.

Tur operatörleri, turistik ürünler olan turları oluşturma sürecinde bir toptancı sıfatıyla, turizm işletmelerinden büyük miktarlarda taleplerde bulduklarından, konaklama işletmeleri, havayolu şirketleri, restoranlar, eğlence merkezleri gibi kuruluşlardan, nihai müşteriye göre çok daha ucuz fiyat almaktadırlar. Tur operatörleri, nispeten ucuza aldıkları seyahat, konaklama, yiyecek-içecek ve eğlence maliyetlerini ve kendi diğer masraflarını toplayarak toplam maliyeti belirler. Toplam maliyetin üzerine kâr paylarını ekledikten sonra oluşan fiyattan, turistik ürün olan turlu potansiyel müşterilerine sunar (Birkan, 1999).

Tur operatörlerinin turizm dağıtım sistemi içindeki temel fonksiyonu; tüketiciler açısından rahat, güvenli ve nispeten ucuz bir tatil olanağı sağlamak, üreticiler için ise satış, pazarlama ve iletişim çabalarının maliyetlerini azaltmak olarak ifade edilebilir. Tur operatörlerinin bir seyahat ürününü hazırlaması için çeşitli turistik hizmetleri ve elemanları önceden planlaması ve bulması gerekmektedir. Bu sayede, tur operatörleri, talep oluşmadan önce otel ve uçak şirketleri ile rezervasyon anlaşmaları ve satınalmaları yaparak bir risk yüklenmektedir. Bu dağıtım kanalı aracı işletmeleri, paket turların hammaddelerini oluşturan konaklama tesislerinin odalarını, uçakların ya da diğer ulaşım araçlarının koltuklarını ve restoran vb. gibi hizmetleri önceden bulmak, gerekli anlaşmaları yapmak ve ileride satmak amacı ile stok yapmak zorundadır. Dolayısıyla bir tur operatörünün temel amacı, bir tatil sırasında yararlanılacak olan bütün olası hizmetleri bir araya getirerek, bir turistik hizmet ürünü oluşturmak ve satmaktır (Çuhadar, 2001).

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Sürekli değişen rekabet koşulları içerisinde, değişen çevreye hızlı bir şekilde ayak uydurmak, işletmeler için rekabet yarışında ayakta kalmanın olmazsa olmazlarından. İşletmelerin, makro çevresindeki değişikliklere rakiplerinden daha hızlı ayak uydurması ve mikro çevresindeki değişimlere öncülük etmesi, sürdürülebilir rekabet gücü elde etmede önemli bir etkidir. Değişen çevresel koşullara ayak uydurmaya yönelik doğru yönetsel kararların alınmasında işletmenin kendisini tanıması, temel yetenekleri olan; fiziki, finansal ve entelektüel sermayesini iyi bilmesi ve çevresindeki değişimleri doğru okuması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü elde etmesinin yolu, işletmenin iç ve dış çevresindeki değişkenleri iyi okuması ve doğru kararlar vermesiyle ilgilidir. İşletmenin dış çevresiyle ilgili değişkenler, göstergeler ve gösterge değerleri ve piyasa araştırmaları ile belirlenmekteyken, işletme iç çevresiyle ilgili değişkenler, göstergeler ve gösterge değerleri işletme içi kontrol mekanizmalarıyla gerçekleştirilmektedir. Kontrol, işletme yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. İşletmelerde yönetimin kontrol işlevinin en önemli fonksiyonu ise, performans ölçümüdür. Bir değer doğru göstergeler aracılığıyla doğru bir şekilde ölçülememesi, o değer iyi yönetilemeyeceği anlamına gelmektedir (Sevimler ve diğ., 2011: 91). Değerlerin ölçülmeden yönetilemeyeceği gerçeği, işletmeler açısından performans ölçümünün önemini ortaya koymaktadır.

İşletmelerde performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli parçasıdır. Kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmayı, tespit edilen farklılıkların sebeplerini irdeleyerek ortadan kaldırmayı amaçlar (Yıldız, 2011: 12). Bu paralelde işletmelerde performans ölçümü; “Neredeyiz?”, “Nerede olabilirdik ya da ne kadar iyi olabilirdik?” ve “Nerede olmalıyız?” sorularının cevabını bulmaya yönelik yapılan faaliyetlerin bütünüdür. Bu çerçevede, performans ölçümü, mevcut bir sistemi kontrol altına alarak bu sistemi daha da geliştirmek ve iyileştirmek için işletmeler tarafından kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır (Lauras ve diğ., 2010). Böylelikle, işletmeler performans ölçümüyle, işletmenin mevcut durumunu saptayabilmekte, önceden belirlenen amaçlar ile mevcut durum arasında kıyaslama yapabilmekte ve bu doğrultuda geleceğe ilişkin yeni kararlar alabilmektedirler.

Araştırmanın ikinci bölümü olan bu bölümde performans ve performans ölçümü kavramları üzerinde durulacaktır. Performans ölçümünde geçmişten günümüze ne gibi gelişmeler olduğuna değinilecek ve son olarak da otel işletmelerinde şimdiye kadar performansı ölçmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda hangi değişkenlerden ve bu değişkenleri ölçmek için hangi göstergelerden yararlanıldığına yer verilecektir.

## 2.1 Performans Kavramı

Performans, kişilerin veya örgütlerin edindikleri bilgi, yetenek ve tecrübelerini daha önceden belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşmak için ne düzeyde kullandıklarının belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, sahip olunan kapasitenin, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için ne düzeyde kullanıldığının göstergesidir. Performans, belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ve gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda, amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Bolat, 2000:105; Yıldız, 2011: 12). Bu sonuç, daha önceden belirlenen amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır (Bolat, 2000:105). Milli Productivite Merkezi Verimlilik Terimleri Sözlüğüne göre performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da teşebbüsün; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde veya birim zaman içerisinde, amaçlanan noktaya ne kadar varabildiğinin nitel veya nicel olarak anlatımı olarak tanımlanmaktadır (Aslantürk, 2009). İşletme açısından performans, işletme amaçlarının gerçekleşmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2005: 17). Bu çerçevede, işletme performansı, belirli bir zaman dilimi içinde işletme tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin yerine getirilme dereceleri veya yerine getirme çabalarının neticesinde, o işletmeden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucu olarak tanımlanabilir. Bir sistemin performansı, belli bir zaman sonucunda elde edilen çıktıyla ölçülebilir. Bu çıktı, işletmenin amaçlarını ya da görevlerini gerçekleştirme derecesiyle ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında işletme performansı, işletmenin amaçlarını gerçekleştirilebilmek için katlanılan tüm çabaların değerlendirilmesi şeklinde düşünülebilir (Sevimler ve diğ., 2011: 91). Bununla birlikte, işletme performansı kavramının kısa dönemli veya uzun dönemli; finansal veya organizasyonel olmak üzere, araştırmacıların performans kavramını ele alış şekillerine göre, farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Haktanır ve Harris, 2005).

İşletmelerde performans kavramı, etkinlik, etkililik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve kârlılık kavramlarıyla açıklanmıştır (Rolstadas, 1998). Bunun

yanında, Turunç (2006: 142) ise, işletmelerdeki performans kavramının, ürün dönüşü, para dönüşü, her türlü finansal performans, Ar-Ge giderleri, süreç yenilikleri, ürün yenilikleri, personel gelişimi/değişmezliği, personel morali, müşteri ilişkileri ve tedarikçi ilişkileri kavramlarıyla ilişkili olarak açıklanabileceğini savunmuştur. Bunların yanında, Avcı (2005), performans kavramının eski çalışmalarda verimlilik, etkinlik ve etkililik gibi kavramlarla ilişkilendirildiğini ve 1980’li yıllardan sonra yapılan çalışmalarda ise, performans kavramının üstte belirtilen kavramların yanında, daha çok finansal olmayan değişkenler olan kalite, memnuniyet ve çalışma yaşamı olanakları gibi değişkenler ile ilişkilendirildiğini ifade etmiştir.

## 2.2 Performans Ölçümü

Performans ölçümü, örgütlerde yönetimin temel işlevlerinden bir tanesidir. Performans ölçümü; kişi, birim ya da örgütlerin performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre veya benzer diğer örgütlerin performansını temel alarak kıyaslama yoluyla yapılan değerlendirme sürecine verilen isimdir (Turunç, 2006:120). Bir atletin yüksek atlamadaki bireysel becerisi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim birimindeki üretim miktarı ya da gerçekleşen üretim adedinin planlanan üretim adedine oranı örnek olarak verilebilir (Tunç, 2006). Performans ölçümü, planlama ve kontrol etmede yöneticilere yardımcı bir araçtır (Chenhall ve Smith, 2007). İyi tanımlanmış olan performans göstergelerinin arzulanan değerleri ile gerçekleşen değerleri arasındaki farkları ortaya koymak ve yöneticileri, bu farkların azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması yönünde, stratejilere uygun kararlar almaya yönlendirmek amacıyla yapılmaktadır (Muchiri ve diğ., 2010). Performans ölçümü, işletme yapısı, finansal yapı ve sermaye yapısıyla ilgili geniş bir boyut içindeki sorulara yanıt veren analiz, ölçüm değerlendirme ve yorumlarla amacına ulaşan nitel ve nicel bir çalışmadır (Kabakçı, 2008: 168). Performans ölçümü işletmelerde, “Neredeyiz?”, “Nerede olabilirdik ya da ne kadar iyi olabilirdik?” ve “Nerede olmalıyız?” sorularına cevap vermeye yönelik, işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilen kontrol faaliyetidir. Bu soruların cevaplarının aranması, işletmenin nerede olduğunun, diğer bir ifadeyle, mevcut durumunun saptanması, planlama sürecinde belirlenen amaçlar ve hedefler ile şimdiki durumunun kıyaslamasının yapılarak, aradaki boşluğun veya fazlalığın tespit edilmesi ve bu bilgiler doğrultusunda geleceğe ilişkin kararların alınması anlamına gelmektedir (Kazançoğlu, 2008).

Yönetimin işlevlerinden birisi olan performans ölçümünün, işletme yönetimi noktasında önemi dolayısıyla bu konu, işletmenin arzulanan hedeflere ulaşması açısından

büyük öneme sahiptir. Bu öneme binaen, yönetim alanında çalışan araştırmacılar, performans ölçümü üzerine çok sayıda çalışma yapmıştır (Folan ve Browne, 2005). İşletmelerdeki gelişimi kontrol altında tutmak ve gelecekle ilgili daha sağlıklı kararlar almaya temel oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen performans ölçümü, mevcut durumun belirsizlikler azaltılarak geliştirilmesi anlamında büyük öneme sahiptir (Lauras ve diğ., 2010). Performans ölçümü, işletmenin önceden belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ne düzeyde ulaşıldığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin planlama sürecinde belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerin ne kadarına ulaşılabilirdiği; hangi alanlar ile ilgili amaç ve hedeflere ulaşamadığı ve hangi alanlar ile ilgili belirlenen amaç ve hedeflerin geçildiği tespit edilmiş olmaktadır. Böylelikle, performans ölçümü, işletmenin bütün olarak performansını göstermenin yanısıra, işletmenin güçlü ve zayıf olduğu alanları belirlemeye de yardımcı olmaktadır (Kalkan, 2005; Yasin ve Gomes, 2010). Gerçekleştirilen performans ölçümü, bu alanların geleceğiyle ilgili verilecek kararlara temel oluşturmaları ve yeni amaç ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olması nedeniyle, işletmeler açısından büyük öneme sahiptir. Bununla birlikte işletmeler arasındaki kıyaslamayı ve iletişimi sağlamada stratejik bir araçtır. Performans ölçümünde temel amaç, müşteri memnuniyeti, ürün yenileştirme ve yeni ürün geliştirme, esneklik, kalite, maliyetlerin düşürülmesi, kârlılık, yenilik, verimlilik, çalışanları geliştirme, sermaye ve teknoloji yatırımları ve kapasite gibi örgütsel performansı geliştirmek olmalıdır.

Organizasyonlarda, yönetimin performans ölçüm işlevini yerine getirme sürecinde dikkat etmesi gereken bazı husular vardır. Bu konular aşağıda sıralanmıştır (Kalkan, 2005);

- Performans ölçümü, gelişme için doğru yönde bir baskı kurmalı,
- Üst yönetim tarafından mikro performans ölçülerinin toplam performansı düşürebileceği anlaşılmalı,
- Üst yönetim fonksiyonel, proses ve faaliyetler kritik ölçüler tarafından tanımlanan başarıları belirlemeli,
- Performans ölçümü, daha iyi bir performans için işletmenin insan, proses ve faaliyetlerini bütünleştirmeye yardım etmeli,
- Performans ölçümü, işletmeler için bir erken uyarı sinyali sağlayarak iyileşme sağlamalıdır.

Performans ölçümünün tarihsel gelişimi iki aşamada değerlendirilmektedir. Bu aşamalardan birincisi, 1880'li yıllar ile 1980'li yıllar arasındaki dönem olarak kabul



edilmektedir. Bu aşamada, performans ölçümlerinde kâr, yatırımların geri dönüşü, verimlilik gibi finansal göstergeler üzerinde odaklanılmıştır. Performans ölçümünün tarihsel gelişiminin ikinci aşaması ise, işletmelerin içinde buldukları rekabet çevrelerinin değişmesi sonucu olarak 1980’li yılların sonunda başlamıştır. Performans ölçümünün tarihsel gelişiminin birinci aşamasının sonlarına doğru, mevcut performans ölçüm sisteminin eksiklikleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu geçiş döneminde araştırmacılar, muhasebe temelli performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini belirleyerek, bu sistemlerin yetersizliklerini vurgulamışlardır. 1980’li yılların sonu ve 1990’lı yılların başında, geleneksel performans ölçüm sistemlerinden memnuniyetsizlik, “dengeli” ve “çok boyutlu” performans ölçümlerinin temellerini oluşturmuştur. Bu temeller, finansal olmayan ve dışsal boyutlara odaklanmakta ve geleceğe yönelik olmaktadır (Baynal ve Karasakal, 2008: 1-2). Performans ölçümünün son elli yıldaki gelişimi ve kullanılan teknikler Tablo 1’deki gibidir (Sipahi, 2005: 108).

**Tablo 2.1 Performans Ölçümünün Son Elli Yıldaki Gelişimi ve Kullanılan Performans Ölçüm Teknikleri**

Yıllar	Odak Nokta	Gelişmeler
1960’lar	Finansal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muhasebe kazançları</li> <li>➤ Hisse başına kazanç</li> <li>➤ Net bugünkü değer</li> <li>➤ Yatırım Getirisi</li> </ul>
1970’ler	Finansal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muhasebe kazançları</li> <li>➤ Artık değer</li> <li>➤ Yatırım getirisi</li> </ul>
1980’ler	Finansal - Yönetimsel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Birim maliyet</li> <li>➤ Katma bütçeler</li> <li>➤ Faaliyet kârları</li> <li>➤ Nakit akışları</li> </ul>
1990 - 1999	Finansal - Finansal Olmayan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Balance Scorecard</li> <li>➤ Ekonomik katma değer</li> <li>➤ Faaliyet tabanlı maliyetleme</li> </ul>
1999 - 2000	İnternet Esaslı Ölçüm	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İnternet sayfası giriş sayısı</li> <li>➤ Görülen sayfa sayısı</li> <li>➤ İlk defa siteye giren ziyaretçi sayıları</li> </ul>

Performans ölçümünün tarihsel gelişiminin birinci aşamasında kullanılan performans ölçüm yöntemlerine ilişkin yapılan genel eleştiriler şu şekildedir (Sipahi, 2005: 108);

- Kısa vadeli dar görüşlü ölçülerdir,
- İşletmenin tamamının performansının ölçümü gibi geniş kapsamlı ölçümlerdir,
- Sorunun var olup olmadığını gösterip, sorunun kaynağı hakkında doğrudan bilgi vermemektedir.
- Temelinde geçmişe yönelik bilgi verirken, geleceğe yönelik tahminde bulunmada yetersiz kalmaktadır.

Performans ölçümünü daha bütünlük hale getirmeye yönelik çalışmalar, performans ölçümünün tarihsel gelişiminin ikinci aşamasının başlarına kadar uzanmaktadır. Performans ölçümünün tarihsel gelişiminin ikinci aşamasından bu yana daha bütünlük, daha ilişkili, daha stratejik, daha dengeli ve daha gelişme odaklı performans ölçüm sisteminin gerekliliğiyle ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Yılmaz ve Bititçi, 2006).

Performans ölçümünde farklı sayıda göstergeler kullanılabilir. Performans ölçümünde fazla sayıda gösterge kullanmak, az sayıda gösterge kullanmaya nispeten daha güvenilir sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Blesa ve Ripolles, 2007). Sadece finansal göstergelerin, işletmenin uzun dönemdeki performansı hakkında bilgi vermediği eleştirisinden yola çıkan araştırmacılar, işletmenin uzun dönemdeki performans durumunu yansıtan göstergeleri performans ölçümüne dâhil etmişlerdir (Haktanır ve Harris, 2005). Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı için farklı kriterler ve farklı ölçüm sistemleri önerilmiştir. Performans ölçümünde kullanılan göstergelerin, geçmiş ve şimdiki birlikte ele alarak değerlendirme yapmaya olanak sağlayacak göstergeler olmalarına önem verilmelidir (Folan ve diğ., 2007).

Son yıllarda yönetim, üretim ve kalite yöntemleri ile felsefelerinde yaşanan önemli değişimler neticesinde işletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için performans ölçüm sistemlerinin tasarımını da yeniden değerlendirmektedirler. Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, işletmelerin performanslarını değerlendirmede yeterli olmamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar göstermiştir ki, finansal ölçütlere dayalı olan performans

ölçüm sistemleri, işletmeler için önemli olan faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, işletmeler performans ölçüm sistemlerinin tasarımında, maliyetle birlikte diğer faktörleri de dikkate almalıdırlar. Çünkü performans ölçümü, işletmedeki stratejik karar vermeyi etkilemektedir. Bugün birçok işletme, finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin her ikisini de birlikte kullanmaktadır (Kalkan, 2005: 59).

İşletmeler, rekabetçi ortamda yalnızca finansal performansı değerlendirerek sürdürülebilir başarı sağlayamayacaklardır (Kılınç ve diğ., 2008). Bu nedenle, son yıllarda, birçok araştırmacı, finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütleri birlikte ele alan performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmışlar ve geçmişi ve şimdiki birlikte değerlendiren, çok boyutlu performans değerlendirme ölçütleri geliştirmişlerdir. Dengeli Ölçüm Kartı, Performans Prizması, Performans Ölçüm Matrisi ve Smart Piramidi, Skandia Klavuzu Modeli, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi Modeli, Kuantum Performans Ölçüm Modeli gibi geliştirilen performans ölçüm sistemleri bunlara örnek olarak gösterilebilir (Demir ve Taşkın, 2008).

Günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı ve piyasa koşullarının çok hızlı değiştiği çevre koşullarında, işletmelerin rekabet yarışında öne geçmeleri, çevresel şartlara hızlı uyum sağlamayı gerektirmektedir. Bu nedenle işletmeler, kendi geçmişlerine yönelik finansal göstergelerle birlikte, işletme ile ilgili finansal olmayan göstergelere de performans ölçümünde yer vermelidirler. İşletmelerde gerçekleştirilen kapsamlı bir performans ölçümünde rekabetçilik, finans, kalite, esneklik, kaynak kullanımı, teknoloji ve yenilik boyutlarına ve bu boyutlar ile ilgili performans göstergelerine yer verilmektedir. Bu ana performans boyutları içinde yer alan ölçüler; iç ve dış performans ölçümü kadar finansal ve finansal olmayan performansı ölçümlerini de içermektedir (Kalkan, 2005). Tablo 2’de yer verilen performans göstergeleri, kalite, esneklik, kaynak kullanımı, teknoloji ve yenilik, firmanın nihai hedefleri olan rekabetçiliğin ve finansal sonuçların elde edilebilmesi için kontrol altında tutulması ve iyileştirilmesi gereken süreçlerle ilgilidir. Bu göstergelerin de performans ölçümünde kullanılması, firmanın gelecek performansı ile ilgili öngöründe bulunma olanağını yöneticilere vermektedir. Aşağıda yer alan Tablo 2’de hem performans boyutlarına hem de her bir performans boyutu altında yer alan göstergelere yer verilmiştir.

**Tablo 2.2 Performansın Boyutları ve Ölçütleri (Kalkan, 2005: 61)**

	<b>Performans Boyutları</b>	<b>Ölçüler</b>
<b>Sonuçlar (Etkiler)</b>	Rekabetçilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pazar payı ve yeri</li> <li>➤ Satışlardaki artış</li> <li>➤ Müşteri memnuniyeti</li> </ul>
	Finansal Performans	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kârlılık</li> <li>➤ Sermaye yapısı</li> <li>➤ Likidite</li> </ul>
<b>Belirleyiciler (Başarı Nedenleri)</b>	Kalite	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estetik</li> <li>➤ Güven</li> <li>➤ Bulunabilirlik (Elde edilebilirlik)</li> <li>➤ İletişim</li> <li>➤ Sorumluluk</li> <li>➤ Güvenirlik</li> <li>➤ Kullanılabilirlik</li> <li>➤ Yetenek</li> <li>➤ İncelik</li> <li>➤ Konforluk</li> <li>➤ Estetik/Görünüş</li> <li>➤ Temizlik/Düzenlik</li> </ul>
	Esneklik	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Miktar esnekliği</li> <li>➤ Dağıtım zamanı/Hız esnekliği</li> <li>➤ Spesifikasyon esnekliği</li> </ul>
	Kaynak Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verimlilik</li> <li>➤ Etkinlik</li> </ul>
	Teknoloji ve Yenilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yenilik prosesinin performansı</li> <li>➤ Bireysel yenilik performansı</li> </ul>

İşletme performansı objektif ve subjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, subjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir (Yıldız, 2011). İşletme performansını ölçmede iki yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birincisi, işletmenin performansını rakiplerine kıyasla değerlendiren öznel yaklaşımdır. İkinci yöntem ise, işletmelerden mutlak performans göstergelerini alan ve değerlendiren nesnel yaklaşımdır (Golden, 1992). Bu iki performans ölçüm yönteminin arasında güçlü bir korelasyon olduğu konusunda literatürde fikir birliği vardır (Dawes, 1999; Ngai ve Ellis, 1997; Blesa ve Ripolles;

2007). Bununla birlikte, nesnel yaklaşımın kullanılması, işletmelerin kendileri ile ilgili finansal bilgileri vermek istememeleri nedeniyle zor olmaktadır (Sin ve diğ. 2005; Dawes, 1999). Bunun yanında, sadece finansal performansın işletme performansını ölçmede yetersiz olduğuna dair fikir birliği vardır. Firma, finansal performansının yanında firmanın geleceğiyle ilgili bilgi veren finansal olmayan performans göstergelerini de kullanmalıdır. Buna ek olarak, önceden belirlenmiş bir standardı baz alarak veya diğerlerinin benzer performansını baz alarak gerçekleştirilebilen performans ölçümünde ne kadar fazla gösterge kullanılırsa mevcut durumu göstermede ve geleceğe ışık tutmada o kadar sağlıklı sonuçlara ulaşılabilecektir.

### 2.3 Otel İşletmelerinde Performans Ölçümü

Değişen çevresel koşullar ve artan rekabet ortamı, sanayi işletmelerini olduğu gibi hizmet işletmelerini de, geçmiş ile ilgili finansal göstergelerin yanında, bu günden ve gelecekte haber veren finansal olmayan performans göstergelerini de takip etmeye, izlemeye ve geliştirmeye zorlamaktadır (Gomes ve diğ., 2007). Bu nedenle, sanayi işletmelerinde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de performansı ölçmede kullanılabilir birçok gösterge vardır ve hizmet işletmelerinde de, performans ölçümünde farklı sayıda göstergelerden yararlanılabilmektedir (Kim ve Kim, 2005; Öktem, 2001). Sadece finansal göstergelerin, işletmenin uzun dönemdeki performansı hakkında bilgi vermediği eleştirisinden yola çıkan araştırmacılar, işletmenin uzun dönemdeki performans durumunu yansıtır göstergeleri otel işletmelerinde performans ölçümüne dâhil etmişlerdir (Haktanır ve Harris, 2005). Performans ölçümünde, fazla sayıda gösterge kullanmanın az sayıda gösterge kullanmaya nispeten daha güvenilir sonuçlara ulaşılması (Blesa ve Ripolles, 2007) ve çok sayıda ve farklı farklı performans boyutlarıyla ilgili göstergelerin performans ölçümünde kullanılması, işletmenin geçmişinin yanında mevcut durumu ve geleceği ile ilgili fikirler vermesi dolayısıyla, otel işletmeleri, performans göstergelerinin iyi belirlenmesine büyük önem vermelidir (Folan ve diğ., 2007).

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması hasebiyle, bu işletmelerin performansının ölçümünde işgücünün değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında, hizmet işletmelerinde üretim ve tüketim süreçlerinin eşzamanlı gerçekleştirilmesi, diğer ifadeyle tüketim sürecinde üretimin de aynı anda gerçekleşmesi, yani tüketicinin üretim sürecine dâhil olması, otel işletmelerinde iş görenlerin önemini daha da artırmaktadır. Tüketicinin üretim sürecine dâhil olması ve iş

görenlerle doğrudan muhatap olması dolayısıyla, otel işletmelerinin performansında işgörenlerin memnuniyet düzeyleri, iş gören devir hızı vb. işgörenler ile ilgili performans göstergeleri çok önemlidir. Bunun yanında, otel işletmelerinin sunmuş olduğu hizmetlerin soyut özellik göstermesi sebebiyle, müşteriler tarafından tüketimi öncesi denenememekte, ancak satın alındıktan sonra tecrübe edilebilmektedir. Bu nedenle, tüketicinin satınalma karar sürecinde daha önce otel işletmesinde konaklayan eski müşterilerin görüşleri, diğer sektörlere göre daha fazla etkili olmaktadır. Bu etkiye binaen, otel işletmelerinde müşteriler ile ilgili olan müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi performans göstergeleri de büyük önem arz etmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinin emek-yoğun olması sebebiyle de, insan unsuru çok önemlidir. Bu nedenle, tüketicilere sunulan hizmet standartlaştırılmamakta ve farklı kişiler tarafından sunulan ve hatta aynı kişi tarafından bile farklı zamanlarda sunulan hizmetin kalitesi farklılık arz edebilmektedir. Buna mukabil, otel işletmeleri tarafından performans ölçümünde yer verilmesi gereken iki diğer boyut kalite boyutu ve otelcilik sektörünün dinamik olması ve işletmelerin sürekli kendilerini geliştirme zorunlulukları dolayısıyla yenilik boyutudur (Avcı, 2005). Bundan hareketle, otel işletmelerinin performans ölçümlerinde finansal performans göstergelerinin yanında, finansal olmayan performans göstergeleri olan müşteri, kalite, işgören ve yenilik boyutları da büyük önem arz etmektedir.

Cizmar ve Weber (2000) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, otel işletmelerinin performanslarını, yıllık ortalama doluluk oranları ve her kullanılabilir yatak için yıllık ortalama gelir ile ölçmüştür. Öktem (2001) ise, İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde yaptığı çalışmada, performansı otel doluluk oranıyla ölçmüştür. Bununla birlikte, yalnız başına otel doluluk oranının otel performansını tam olarak gösteremeyeceği düşüncesiyle, kontrol değişkeni olarak ortalama oda fiyatlarını sormuştur. Evans (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun, performans ölçümünde finansal, müşteri, işlevsel süreçler, öğrenme ve yenilik boyutlarına ait göstergelere yer verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Sin ve diğ. (2005) ise, otellerin işletme performansını, finansal performans ve pazarlama performansı ile değerlendirmiştir. Finansal performans boyutunda; yatırımın geri dönüş oranı, satışın geri dönüş oranı, satış artışı ve pazar payı göstergelerine ve pazarlama performansı boyutunda ise; müşteri memnuniyeti, müşteri güveni ve müşteri dönüşü (tekrarlanan satınalmalar) göstergelerine yer verilmiştir. Kim ve Kim (2005), konaklama işletmelerinde finansal performansı ölçmek için kullanılacak sermaye kârlılığı,

satışların kârlılığı, aktiflerin kârlılığı gibi birçok farklı gösterge olduğuna vurgu yaptığı çalışmada, otel işletmelerinin performansını ölçmek için sadece her bir oda için satış oranını kullanmıştır. Cho ve diğ. (2006) ise, otel işletmelerinin performansını ölçmek için; satış gelirlerinden sağlanan artışlar, işletmenin pazar değeri, işgörenlerin işletmeye duydukları güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verimlilik göstergelerini kullanmışlardır. Alleyne ve diğ. (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, otellerin performansını ölçmek için; işgücü verimliliği, hizmet kalitesi, finansal performans, pazar payı, satış artışı ve yenilik göstergeleri kullanılmıştır. Akbaba ve Erenler (2008) otel işletmelerinin performansını; finansal performans, pazarlama performansı, üretim performansı, kalite performansı ve fiyat performansı olmak üzere beş boyut altında incelemiştir. Erdem ve diğ. (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, otel işletmelerinin performansı hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, oda satışları, verimlilik, pazar payı ve kârlılık değişkenleri ile ölçülmüştür. Öncü ve Kethüda (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, otel işletmelerinin performansı, finansal ve pazarlama performansı olarak boyutlandırılmıştır. Finansal performans boyutunda sermaye kârlılığı, ciro kârlılığı, yatırımın geri dönüş oranı ve otel doluluk oranı göstergeleri bulunmaktadır. Pazarlama performansı boyutunda ise müşteri memnuniyeti, müşteri sadâkati, müşteri güveni, ortalama yenilik sayısı, çalışanların eğitimi ve işgören memnuniyeti göstergelerinden yararlanılmıştır.

Atkinson ve Brown (2001) ise gerçekleştirdikleri çalışmada, otel işletmelerinin performans ölçümünde; yatırımın geri dönüş oranı, maliyet kontrolü ve kârlılık gibi finansal ölçütler üzerine yoğunlaştıklarını ve bunun yanında, finansal olmayan ölçütler olan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine de önem verdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Avcı (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, konaklama işletmelerinin finansal performans ölçümüne ilişkin göstergeleri kullandığı, ancak finansal olmayan performans boyutlarına ilişkin ölçümler yapmadıkları tespit edilmiştir. Finansal performans göstergelerinden; kârlılığın ve doluluk oranının hemen hemen tüm işletmeler tarafından kullanıldığı ve bunun yanında, yatırımın geri dönüşünün ise, işletmeler tarafından yeterince kullanılmadığı görülmüştür. Araştırmada, finansal olmayan performans boyutlarından ise; müşteri memnuniyetinin hemen hemen tüm işletmeler tarafından ve müşteri sadakatinin ve yenilik boyutlarının işletmelerin çoğunluğu tarafından kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, çalışma yaşam kalitesi ve işgücü boyutunun, işletmelerin yarısından azı tarafından kullanıldığı

belirtilmiştir (Avcı, 2005). Kılınç ve diğ. (2008) tarafından yapılan çalışmada ise, otel yöneticilerinin performans değerlendirme sürecinde en çok önem verdikleri konuların; kârlılık, gelir artışı, verimlilik artışı ve müşteri memnuniyeti olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, çalışanların memnuniyeti, müşteri sadakati, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve çalışanların eğitimi de yöneticiler için önemli performans göstergeleri arasında yer almıştır.

Otel işletmelerinde performansı ölçmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmaların genelinde öznel yaklaşımlar kullanılmaktadır (Ngai ve Ellis, 1997; Daves, 1999). Otel işletmelerinin firmalarıyla ilgili finansal bilgileri paylaşmak istememesi (Sin ve diğ, 2005) ve finansal olmayan performans göstergelerinin bir kısmının, net ölçüm birimlerinin olmaması dolayısıyla, araştırmacılar öznel yöntemleri tercih etmektedir. Otel işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik araştırma yapan bazı araştırmacılar, araştırmaya katılan otel işletmelerinin kendilerini aynı bölgede bulunan ve aynı sınıftaki diğer otel işletmeleriyle kıyaslamasını istemiştir (Öktem, 2001; Sin ve diğ, 2005; Akbaba ve Erenler, 2008). Diğer bazı araştırmacılar ise, çalışmalarında, otel işletmelerinin kendi performanslarını sektör ortalamasıyla kıyaslamalarını isteyerek, otel işletmelerinin performanslarını nitel olarak ölçmüştür (Alleyne ve diğ. 2006; Öncü ve Kethüda, 2012). Otel işletmelerinin performans ölçümünde nitel yöntemlerin çok kullanılmasının nedeni, nitel yöntemin güvenilir ve aynı zamanda işletme sahiplerinin rahatlıkla paylaşabileceği türden kıyaslamalar içermesinden kaynaklanmaktadır (Öktem, 2001). Bununla birlikte, otel işletmelerinde performans ölçümünde çok sayıda ve çok çeşitte göstergeden yararlanmak daha geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır (Cho ve diğ., 2006).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAHA ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümlerde kavramsal çerçevesi oluşturulan otel işletmelerinin, performansını maksimum yapacak dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranını belirlemeye yönelik saha araştırmasına yer verilecektir. Bu kapsamda, öncelikle araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları açıklanacaktır. Sonrasında, saha araştırması sürecinde kullanılan veri toplama araçları ve araştırmanın yöntemine yer verilecektir. Daha sonrasında ise, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin analizlere yer verilecek. Çalışmanın bu bölümünde son olarak, verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara yer verilecektir.

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde yaşanan şiddetli rekabet ortamında, otel işletmelerinin sunduğu hizmetin dağıtım kanalı araçları olan seyahat acentaları ve tur operatörleri, otel işletmelerinin arzulanan doluluk oranına ulaşmasına, yüzleştiği/yüzleşebileceği finansal sorunlarının çözümüne, otelin pazarlama ve satış maliyetlerinin azaltılmasına ve müşterilerin güveninin kazanılmasına katkı sağlamaktadır (Çakıcı, 1995; Emir, 2010). Otel işletmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede, pazar payını artırma ve sürdürme konularında başarılı olmak için aracı firmalar olan seyahat acentaları ve tur operatörleri ile de ilişkilerini geliştirmek durumundadır (Hacıfendioğlu, 2005). Diğer bir ifadeyle, otel işletmeleri açısından hedeflenen doluluk oranını istikrarlı bir şekilde yakalayabilmek için, seyahat acentaları ve tur operatörlerinin büyük önemi vardır (Çakıcı, 1995; Buhalis, 2000).

Dağıtım kanalı aracı işletmelerinin, otellere pazarlama ve rekabetçilik noktalarından sağladığı katkının yanında, kârlılık açısından dolaylı dağıtım kanalı kullanma düzeyinin yüksek olmasının sakıncaları olabilmektedir. Seyahat acentaları ve tur operatörleri, konaklama işletmelerine hedefledikleri doluluk oranını yakalama noktasında yardımcı olmakla birlikte, finansal açıdan olumsuz etkileri de olabilmektedir (Öncü ve Kethüda, 2012). Konaklama işletmelerinin dağıtım kanalı aracı işletmelerine müşteri başına komisyon ödemek zorunda olması veya özellikle tatil otellerinde aracı işletmelerin ölü sezonda firmayla yaptığı pazarlık neticesinde toptan çok ucuza oda satın alınması, firmanın kârlılığı üzerinde olumsuz etki edebilecektir (Sarı ve Kozak, 2005; Kurgun ve diğ., 2007). Diğer bir ifadeyle, satış ve rezervasyonlarda, konaklama işletmesi ile müşteri

arasındaki araçlar devre dışı bırakıldığında, konaklama işletmelerinin kârlılığı artabilmektedir (Çavuşoğlu, 2010). Münferit müşteriler, satın aldığı hizmetin karşılığında, otel işletmesine, dağıtım kanalı aracılıyla gelen müşterilere göre nispeten daha fazla ekonomik katkı sağlayabilmektedir. Bu bilgilerden hareketle, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranının, otel işletmelerinin performansına pozitif veya negatif yönde etki edeceği söylenilebilir. Bu durumu göz önüne alarak, otel işletmeleri, sağladığı avantajları ve getirdiği dezavantajları dikkate alarak, en uygun dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranını belirlemelidir.

Bu çerçevede, bu çalışmanın ana amacı Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin, en uygun dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranını belirlemektir. Diğer bir ifadeyle bu çalışmanın ana amacı, otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanım düzeyiyle performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanımının hangi düzeyde olduğunda performansının en üst düzeyde olduğunu belirlemektir. Böylelikle, Antalya'da bulunan oteller için en uygun dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı belirlenmiş olacaktır. Bu ana amacın yanında aşağıda araştırmanın alt amaçları belirtilmiştir;

- Dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarının, otel işletmesinin oda sayısına, yıldız sayısına, sahipliğine, türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.
- Yöneticilerin, seyahat acentalarına ve tur operatörlerine kârlılık noktasından bakış açılarını belirlemek.
- Yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek.

### 3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, Antalya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Antalya, Türkiye'nin en önemli tatil merkezlerinden, en çok turist alan ili olması ve tatil otellerinin bu bölgede yoğun olarak bulunması dolayısıyla araştırma, Antalya'da bulunan otellerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın 4 ve 5 yıldızlı otellerle sınırlandırılmasında, bu sınıftaki otellerin gerek yönetim anlayışları gerekse altyapısı açısından diğer otellerden büyük oranda farklılık göstermesinin etkisi vardır.

Bu bağlamda, bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmeleri, hem yatak kapasitesi, oda sayısı, satış hacmi, çalışan sayısı vb. özellikler ve hem de yönetim anlayışı dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine göre farklılıklar gösterdiği (Kılınç ve diğ., 2008) ve bu durumun

çalışmanın geçerliliğini olumsuz etkileyeceği düşüncesiyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu kısıtlar çerçevesinde araştırmanın gerçekleştirileceği Antalya bölgesinde bulunan toplam 365 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi ile araştırma sınırlandırılmıştır<sup>1</sup>.

Araştırmada, bağımlı değişken konumunda olan işletme performansı üzerinde etkili olan çok sayıda bağımsız değişken mevcuttur ve literatürde otel işletmelerinin performansı üzerinde etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmada, konunun Antalya bölgesi için daha önce çalışılmamış olması ve otel işletmeleri açısından önemi dolayısıyla, otel işletmelerinin performansını etkileyen bağımsız değişken, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı ile sınırlandırılmıştır.

### **3.3 Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni olarak Antalya'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Araştırmanın evren büyüklüğünün ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle, araştırmada tam sayıma gidilmek istenmiş ve herhangi bir örnekleme yöntemine başvurulmamıştır.

#### **3.3.2 Veri Toplama Süreci ve Araçları**

Antalya'da bulunan otel işletmelerinin başta Antalya merkez olmak üzere, Alanya, Kaş, Kemer, Manavgat, Muratpaşa ve Serik ilçelerine yayılmış olması sebebiyle her bir otel işletmesinin bir bir gezmenin zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla mümkün olmadığından, veri toplama aracı olarak online anket kullanılmıştır. Bunun yanında, otel işletmeleri satış ve pazarlama müdürlerinin yoğun çalışmaları ve randevu vermek istememeleri de online anket kullanılmasının bir diğer nedenidir.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde, otel işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Otel işletmelerinin performansını ölçmede, geleneksel performans göstergeleri olarak isimlendirilen ve işletmenin geçmişinden haber veren finansal performans göstergelerinin yanında, otel işletmesinin mevcut durumundan ve hatta geleceğinden haber veren finansal olmayan performans göstergelerinden yararlanılmıştır. Anketin bu bölümünde otel işletmelerinin finansal performansının yanı sıra, yenilik, müşteri ve çalışan

---

<sup>1</sup><http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,11678/31122011---turizm-isletmesi-belgeli-turizm-tesisleri-bi-.html>

durumunu ölçmeye yönelik sorulara da yer verilmiştir. Otel işletmelerinin performansını ölçmek için Öncü ve Kethüda (2012)'nin çalışmalarında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Otel işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik toplam 14 adet gösterge kullanılmıştır. Otel işletmesi satış ve pazarlama müdürünün, otel işletmesinin performansını, sektör ortalaması ile bu 14 gösterge açısından kıyaslaması istenmiştir. Performans kıyaslama ölçeğinde yer alan seçenekler; (1) sektör ortalamasının çok altında, (2) sektör ortalamasının biraz altında, (3) sektör ortalaması ile aynı, (4) sektör ortalamasının biraz üstünde ve (5) sektör ortalamasının çok üstünde seçeneklerinden oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci kısmında ise, otel işletmelerinin dağıtım kanalı aracılıyla çalışma düzeyini, anket cevaplayıcıların, dağıtım kanalı aracılara kârlılık noktasından bakış açılarını ölçmeye yönelik soruların yanında, otel işletmesinin oda sayısını, yıldız sayısını, sahiplik durumunu ve türünü ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Otel işletmeleri satış ve pazarlama yöneticilerine, öncelikle otellerine doğrudan gelen münferit müşterilerin toplam müşteriler içindeki %'si açık uçlu sorulmuştur. Akabinde bu oranı test etmek için, otel işletmelerine dağıtım kanalı aracılığıyla gelen müşterilerin toplam müşteriler içindeki %'si açık uçlu olarak sorulmuştur. Otel işletmelerinin oda sayısı da açık uçlu olarak sorulmuş, fakat veriler SPSS'te sıralama ölçeğine dönüştürülmüştür. Otel işletmelerinin yıldız sayısını, sahiplik durumunu ve türünü öğrenmeye yönelik sorular ise, çoktan seçmeli olarak sorulmuştur. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, otel işletmesinden ankete katılan satış ve pazarlama yöneticisinin yaş, cinsiyet, eğitim, sektör tecrübesi gibi demografik özelliklerini öğrenmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu sorulardan yaş ve sektör tecrübesi açık uçlu olarak sorulmuş fakat veriler SPSS'te sıralama ölçeğine dönüştürülmüştür. Eğitim ve cinsiyet ise çoktan seçmeli olarak sorulmuştur.

Oluşturulan anket formu, öncelikle, <http://www.online-anket.gen.tr> adresine online anket olarak yüklenmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün internet sitesinden<sup>2</sup>, Antalya'da bulunan otel işletmelerinin iletişim bilgilerinin de dâhil olduğu liste temin edilmiştir. Listede yer alan otel işletmelerine bir bir telefon açılmış satış ve pazarlama sorumlularıyla çalışma hakkında görüşülmüştür. Görüşme sürecinde, satış ve pazarlama yöneticisine öncelikle çalışma hakkında bilgi

---

<sup>2</sup><http://www.ktyatirimisletmeler.gov.tr/TR,11678/31122011---turizm-isletmesi-belgeli-turizm-tesisleri-bi-.html>

verilmiş ve ankete katılıp katılmama konusundaki fikirleri sorulmuştur. Ankete katılma konusunda istekli olan satış ve pazarlama sorumlularına görüşme biter bitmez ismine yönelik mail adresi gönderilmiştir. Otel işletmelerinin telefonla aranıp mail gönderilmesi 03.06.2013 tarihinde başlamış ve 15.06.2013 tarihinde bitirilmiştir. 30.06.2013 tarihine kadar 68 otel işletmesinin satış ve pazarlama yöneticisinden anketle ilgili dönüş olmuştur. Bu tarihte ve 10.07.2013 tarihinde tekrar hatırlatma mailleri gönderilmiştir. 15.07.2013 tarihinde de veri toplama süreci sonlandırılmıştır. 63 adet dört yıldızlı ve 60 adet beş yıldızlı otel işletmesinden olmak üzere toplam 123 otel işletmesinden dönüş alınabilmiştir. Böylelikle, dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaya katılım oranı yaklaşık %39; beş yıldızlı otel işletmelerinde yaklaşık %30 ve toplamda araştırmaya katılım oranı %34 olarak gerçekleşmiştir.

### **3.3.3 Verilerin Analizi**

Saha araştırmasında toplanan veriler, sosyal bilimler için istatistik paket programı olan SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini ve güvenilirliğini analiz etmek için, faktör analizi ve Cronbach Alpha analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın bulgular kısmında ise, öncelikle, ankette yer alan her bir soru için, frekans dağılımları ve aralıklı ölçekle ölçülmüş sorular için, aritmetik ortalamaların belirlenmesi yönünde tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırma sorunsalı paralelinde, otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı ile performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Bu iki değişken arasında anlamlı ilişkinin çıkması halinde, bağımsız değişken olan dolaylı dağıtım kanalı kullanma düzeyinin, performansın ne kadarını açıkladığını test etmek için regresyon analizi kullanılacaktır. Aksi halde, yani, anlamlı bir ilişkinin olmaması halinde, dağıtım kanalı bağımlılık oranı %0-20, %21-40, %41-60, %61-80 ve %81-100 olmak üzere gruplara ayrılacak ve bu grupların performansları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek üzere Tek Yönlü Varyans analizi kullanılacaktır. Araştırmanın alt amaçlarından olan, otel işletmesinin özelliklerine göre dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarında farklılık olup olmadığını test etmek için, farklılık analizlerinden iki grup olması halinde Bağımsız Örneklem t Testi veya 2 gruptan fazla grup olması halinde Tek Yönlü Varyans analizleri kullanılacaktır.

### 3.4 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

#### 3.4.1 Faktör Analizi

Yapısal geçerliliğin bir göstergesi olan faktör analizi, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli istatistiksel analiz türüdür. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni özetleyerek, az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan istatistiksel analiz tekniğidir (Nakip, 2006:423). Faktör analiziyle çok sayıdaki değişkenden, aralarındaki korelasyona göre, birbirinden bağımsız faktörlerin elde edilmesinde bir çok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden en yaygın olarak kullanılanı Temel Bileşenler Analizi, bu çalışmada kullanılmıştır.

Faktör analizi, sürekli verilere uygulanabilen bir analiz tekniğidir ve değişkenler arasında bir ilişkinin mevcut olması faktör analizinin ön şartıdır. Bu ön şartı test ederek veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığı hakkında fikir veren KMO Örneklem Yeterliliği ve Bartlett Küresellik testleri mevcuttur. Bu testler, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. KMO testi, örneklem yeterliliğini ölçmeye yarayan ve örnek büyüklüğü ile ilgilenen bir testtir. KMO testi, gözlenen korelasyon katsayısının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayısının büyüklüğünü karşılaştırmaktadır.

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının bir diğer göstergesi, Bartlett Küresellik testidir. Bu test, değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığını test etmektedir. Bartlett Küresellik Testi'nde anlamlılık düzeyinin 0,05'ten küçük çıkması, korelasyon matrisinin birim matris olmadığı; diğer bir ifadeyle, değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve veri setinin faktör analizinin uygulanabilirliği için uygun olduğu sonucuna ulaşılır (Nakip, 2006:469).

Gerçekleştirilen bu çalışmada, otel işletmelerinin performansı, çok değişkenli sürekli bir ölçekle ölçülmüştür. Performans ölçeğinde yer alan çok sayıdaki değişkenleri özetleyerek daha az sayıya indirmek ve ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinin ön şartları olan KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi için uygun olduğu aşağıdaki Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.1 KMO Örneklem Uygunluğu ve Bartlett Küresellik Testi**

KMO ve Bartlett Küresellik Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu		,792
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	1024,08
	df	78
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Tablo 3.1’de gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük olan üç faktör oluşmuştur. Bu üç faktör toplam varyansın yaklaşık %72’sini açıklamaktadır. Faktör analizi uygulanmasında “iş gören devir hızı”nı ölçmeye yönelik olan ifade, hiçbir faktöre atanmadığı için ölçekten çıkartılmıştır. Oluşan faktörlerde yer alan değişkenler incelendiğinde, birinci faktörün altında finansal performansa yönelik değişkenler; ikinci faktörün altında, müşteriler ile ilgili değişkenler ve üçüncü faktörün altında ise, yenilik ile ilgili değişkenler ağırlıklı olarak bulunmaktadır. Bu nedenle, birinci faktör, Finansal Performans; ikinci faktör, Müşteri Performansı ve üçüncü faktör ise, Yenilik Performansı olarak isimlendirilmiştir.

**Tablo 3.2 Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktörler			Özdeğer	Açıklanan Varyans
	Finansal Performans	Müşteri Performansı	Yenilik Performansı		
Gelirlerimizin artışı	,874			3,615	27,808
Aktif (toplam varlık) karlılığı	,814				
Pazar payı büyüklüğü	,760				
Ciro karlılığı	,758				
Öz sermaye karlılığı	,710				
Doluluk Oranı	,659				
Müşteri güveni		,855		3,196	24,586
Müşteri memnuniyeti oranı		,830			
Müşteri sadakati		,825			
Çalışanlarımızın iş tatmin düzeyi		,617			
Yeni ürün/hizmet geliştirme yeteneği			,942	2,487	19,129
Ürün/Hizmet kalitesini iyileştirme yeteneği			,939		
Çalışanlarımızın örgütsel bağlılığı			,576		

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Verimax; Açıklanan toplam varyans: %71,523;

### 3.4.2 Cronbach Alfa Analizi

Cronbach Alfa analizi çok değişkenli ölçeklerde güvenilirliği test etmede kullanılan istatistiki bir analiz tekniğidir. Güvenilirlik iki farklı şekilde değerlendirilmektedir. Bunlar; birincisi, uygulanan ölçeğin içsel tutarlılığı, yani parça bütün arası tutarlılık; ikincisi ise, ölçmenin tekrarlanması halinde aynı neticenin ortaya çıkması durumudur. Çok değişkenli ölçeklerdeki ifadeler, birbirinden bağımsız görünseler dahi, aynı kavramı ölçmelidir. Bu nedenle, çok değişkenli ölçeklerde güvenilirlik genellikle içsel tutarlılığı ölçme yöntemiyle test edilmektedir. İçsel tutarlılığın göstergesi de Cronbach Alfa analizi sonucunda elde edilen alfa ( $\alpha$ ) katsayısıdır (Nakip, 2006:144). Eğer;  $\alpha < 40$  ise, ölçek güvenilir değil;  $40 \leq \alpha < 60$  ise, ölçeğin güvenilirliği düşük;  $60 \leq \alpha < 80$  ise, ölçek oldukça güvenilir;  $80 \leq \alpha < 100$  ise, ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Nakip, 2006:146). Çalışmada, yukarıda belirtildiği gibi, otel işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik olan çok değişkenli ölçeğin içsel tutarlılığları Cronbach Alfa analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda alfa katsayısı 0,86 çıkmıştır. Bu değer, ölçeğin içsel tutarlılığının oldukça yüksek olduğu ve dolayısıyla ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.



**Tablo 3.3 Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

İfadeler	İ.Ç.O.D. <sup>3</sup>	İ.Ç.V.D. <sup>4</sup>	D.İ.T.K. <sup>5</sup>	İ.Ç.A.K. <sup>6</sup>
Doluluk Oranı	44,98	65,24	,63	,85
Aktif (toplam varlık) karlılığı	45,11	65,76	,63	,85
Öz sermaye karlılığı	45,15	67,05	,61	,85
Ciro karlılığı	45,27	72,10	,36	,86
Gelirlerimizin artışı	45,09	71,03	,44	,86
Pazar payı büyüklüğü	44,89	68,83	,57	,85
Müşteri memnuniyeti oranı	45,06	64,02	,60	,85
Müşteri sadakati	44,93	65,19	,57	,85
Çalışanlarımızın iş tatmin düzeyi	45,10	66,46	,55	,85
Müşteri güveni	44,88	65,35	,59	,85
Ürün/Hizmet kalitesini iyileştirme yeteneği	44,98	68,86	,38	,86
Yeni ürün/hizmet geliştirme yeteneği	45,21	69,02	,42	,86
Çalışanlarımızın örgütsel bağlılığı	45,40	67,38	,47	,86

Ölçek Aritmetik Ortalaması: 48,84; Ölçek Varyansı: 78,22; Ölçek Standart Sapması: 8,84

Tablo 3.3'te ikinci sütun, ilgili ifadenin gruptan çıkartılması halinde, grup ortalamasında meydana gelecek değişimi; üçüncü sütun, ilgili ifadenin gruptan çıkartılması halinde, toplam varyanstaki değişimi; dördüncü sütun ise, bu tabloların en önemli sütunları olup, ilgili ifadenin gruptan çıkartılması halinde Alfa'daki değişimi göstermektedir. Ölçeğin tamamının Alfa katsayısı 0,86 olup, ifade çıkartılması halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı olan Alfa katsayısı ya değişmemekte veya azalmaktadır. Ölçekten çıkartıldığında alfa katsayısını en küçük yapan ifade en önemli olup, hiç çıkarılmayacak demektir ve bu ifadelere çekirdek ifadeler denilir. Otel işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik olan bu ölçekte birden fazla sayıda çekirdek ifade mevcuttur.

<sup>3</sup>İfade Çıkartıldığında Ortalamadaki Değişim

<sup>4</sup>İfade Çıkartıldığında Varyanstaki Değişim

<sup>5</sup>Düzeltilmiş İfade Toplam Korelasyon

<sup>6</sup>İfade Çıkartıldığında Alpha Katsayısı

### 3.5 Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

#### 3.5.1 Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Satış ve Pazarlama Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan otel işletmelerinin satış ve pazarlama yöneticilerinin cinsiyetine, yaşına, eğitim düzeyine ve sektör tecrübesine ilişkin bulgulara yer verilecektir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin satış ve pazarlama yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.4 Satış ve Pazarlama Yöneticilerinin Demografik Özellikleri**

	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	26	21,0
Erkek	97	79,0
Toplam	123	100,0
<b>Yaş</b>		
18-25 yaş	3	2,5
26-35 yaş	35	28,5
36-45 yaş	47	38,0
46-55 yaş	38	31,0
Toplam	123	100,0
<b>Eğitim</b>		
Lise	9	7,5
Önlisans	23	18,5
Üniversite	69	56,0
Lisansüstü	22	18,0
Toplam	123	100,0
<b>Sektör Tecrübesi</b>		
1 yıldan az	2	1,6
1-5 yıl arası	28	22,5
6-10 yıl arası	49	40,0
11-20 yıl arası	26	20,9
20 yıl ve üzeri	18	15,0
Toplam	123	100,0

Araştırmaya katılan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin satış ve pazarlama yöneticilerinin büyük çoğunluğu erkek yöneticilerden oluşmakta ve yaklaşık %56'sı lisans

düzeyinde öğrenim görmüştür. Önlisans ve lise düzeyinde öğrenim görmüş satış ve pazarlama yöneticisi oranı ise, yaklaşık %26'dır.

Araştırmaya katılan satış ve pazarlama yöneticilerinin sadece yaklaşık % 2'si bir yıldan daha az sektör tecrübesine sahiptir. 6-10 yıl arasında sektör tecrübesine sahip olan satış ve pazarlama yöneticilerinin oranı ise yaklaşık %40'dır. Bundan hareketle, araştırmaya katılan otel işletmelerinin satış ve pazarlama yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, en az lisans düzeyinde öğrenim gördüğü ve çoğunluğunun 6 ila 10 yıl sektör tecrübesine sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin satış ve pazarlama yöneticilerinin eğitim durumları ile sektör tecrübeleri birlikte değerlendirildiğinde, yöneticilerin otel işletmelerinde, en çok üniversite düzeyinde eğitime ve 6 ila 10 yıl sektör tecrübesine sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir. Değerlendirme biraz daha genişletildiğinde, üniversite mezunu satış ve pazarlama yöneticilerinin 1 ila 20 yıl arası sektör tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Bu kıyaslama ile ilgili detaylı bilgiler Tablo 7'de verilmektedir.

**Tablo 3.5 Satış ve Pazarlama Yöneticilerinin Sektör Tecrübesi ve Eğitim Durumları Tablosu**

			Eğitim				Toplam
			Lise	Önlisans	Üniversite	Lisansüstü	
Sektör Tecrübesi	1 yıldan az	Frekans	0	1	1	0	2
		Yüzde	0	50	50	0	100
	1-5 yıl arası	Frekans	1	8	17	2	28
		Yüzde	3,5	28,6	60,8	7,1	100
	6-10 yıl arası	Frekans	6	6	27	10	49
		Yüzde	12,2	12,2	55,2	20,4	100
	11-20 yıl arası	Frekans	1	5	15	5	26
		Yüzde	3,9	19,2	57,7	19,2	100
	21 yıl ve üzeri	Frekans	1	3	9	5	18
		Yüzde	5,5	16,7	50	27,8	100
Toplam	Frekans	9	23	69	22	123	
	Yüzde	7	19	56	18	100	

### 3.5.2 Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan otel işletmelerinin oda sayıları, yıldız sayıları, sahiplik durumları ve türleri ile ilgili bulgulara yer verilecektir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin bu özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.6 Otel İşletmelerinin Özelliklerine İlişkin Bulgular**

	Frekans	Yüzde
<b>Oda Sayısı</b>		
70 - 100 arası	10	8,1
101 - 120 arası	25	20,3
121-200 arası	46	37,4
201 - 300 arası	29	23,6
301 ve üzeri	13	10,6
Toplam	123	100,0
<b>Yıldız Sayısı</b>		
4 yıldızlı	63	51,2
5 yıldızlı	60	48,8
Toplam	123	100,0
<b>Sahiplik Durumu</b>		
Bağımsız Otel İşletmesi	70	56,9
Zincir Otel İşletmesi	53	43,1
Toplam	123	100,0
<b>Otel Türü</b>		
Şehir Oteli	32	26,0
Tatil Oteli	91	74,0
Toplam	123	100,0

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin %10'u 300'den fazla odaya ve % 8'i de 100'den az odaya sahiptir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğu 120 ila 200 odaya sahiptir. Oda sayısı 100 ila 120 olan otel işletmelerinin oranı ise, %25'tir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin 63 tanesi 4 yıldızlı ve 60 tanesi ise 5 yıldızlıdır. Antalya'da bulunan 4 yıldızlı otel sayısı 161 adet ve 5 yıldızlı otel sayısı 204 adettir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin yaklaşık 57'si bağımsız otel işletmesi iken, %44'ü de bir imtiyaz veya yönetim sözleşmesine dayalı olarak zincire bağlı faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin %26'sı şehir oteli konumunda iken, %74'ü de tatil oteli konumundadır.

### 3.5.3 Otel İşletmelerinin Sunduğu Hizmetin Dağıtımına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öncelikli olarak, otel işletmelerinin satış ve pazarlama müdürlerinin dağıtım kanalı aracı işletmelerini ve bu işletmeler aracılığıyla gelen müşterileri bireysel müşterilere göre, otelin kârlılığı noktasından nasıl değerlendirdiklerine yer verilecektir. Ayrıca, araştırmanın bu bölümünde otel işletmelerinin dolaylı dağıtım

kanalına ve bu kanal aracılığıyla gelen müşterilere, kârlılık noktasından, bakış açısına göre dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı arasında bir farklılığın olup olmadığının test edilmesine yer verilmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri satış ve pazarlama yöneticilerinin %78'i, dağıtım kanalı aracı işletmelerinin, otel işletmelerinin kârlılığını pozitif yönde etkilediğini düşünmektedir. Bununla birlikte, araştırmaya katılanların % 22'si ise, dağıtım kanalı aracılarının, otel işletmelerinin kârlılığını negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Dağıtım kanalı aracı işletmeleri, turistlerin kararlarında etkili olmaları nedeniyle turistin gideceği destinasyonun ve konaklayacağı otelin belirlenmesinde yönlendirici konumdadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinin müşteri sayısını artırma, doluluk oranında istikrar sağlama gibi otel işletmelerinin finansal performansını artırmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında, dağıtım kanalı aracıları, aldığı komisyon dolayısıyla otelin kârlılığını olumsuz etkileyebilmektedir.

**Tablo 3.7 Satış ve Pazarlama Yöneticilerinin Dağıtım Kanalı Aracılarına Bakış Açısı ve Bireysel ve Dağıtım Kanalı Aracılarıyla Gelen Müşterilerin Kıyaslanması**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Aracı Firmaların Otelin Kârlılığına Etkisi Nedir?			
Kârlılığımıza negatif etki etmektedir.	27	22,0	22,0
Kârlılığımıza pozitif etki etmektedir.	96	78,0	100,0
Toplam	123	100,0	
Bireysel müşterilerle, Dağıtım Kanalı Aracılarıyla Gelen Müşteriler Arasında Fark Var Mı?			
Hayır yok. Her iki yoldan gelen müşteri de aynı oranda kaynak sağlıyor.	14	11,4	11,4
Evet var. Aracı işletmelerden gelen müşterilerden müşteri başına daha fazla kâr elde ediyoruz.	14	11,4	22,8
Evet var. İşletmemizden doğrudan hizmet satın alan müşterilerden müşteri başına daha fazla kâr elde ediyoruz.	95	77,2	100,0
Toplam	123	100,0	

Tablo 3.7'de, araştırmaya katılan otel işletmeleri satış ve pazarlama yöneticilerinin çok az bir kısmı, otel işletmesine dağıtım kanalı aracılığıyla gelen müşteriler ile bireysel gelen müşteriler arasında kârlılık noktasından fark olmadığını belirtmiştir. Araştırmaya

katılan satış ve pazarlama sorumlularının %89'u, iki müşteri grubu arasında kârlılık noktasından farklılık olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan satış ve pazarlama müdürlerinin %11'i, dağıtım kanalı aracılıyla gelen müşterilerden müşteri başına daha fazla kâr elde ettiklerini belirlemekte iken, %77'si ise, bireysel gelen müşterilerden daha fazla kâr elde ettiğini ifade etmiştir. Seyahat edecek olan turistlerin, destinasyon ve otel işletmeleri hakkında detaylı bilgilerin internet aracılığıyla aracılar ihtiyacı kalmaksızın temin edebilmeleri dolayısıyla, dağıtım kanalı aracılıyla gelen her bir müşteri için dağıtım kanalı aracılara ödenen komisyon miktarı, otel işletmelerinin müşteri başına kârlılıklarını azaltabilmektedir. Bunun yanında, dağıtım kanalı aracılarının istikrarlı turist gelmesini sağlaması nedeniyle, otel işletmelerinin imajına ve geçmişte müşterilerin internette otel hakkında yaptığı yorumlara ve otel işletmesinin hedef kitle açısından bilinirlik düzeyine göre dağıtım kanalı aracı müşterileri de işletme açısından daha kârlı olabilmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerine gelen müşterilerin ortalama %36'sı doğrudan dağıtım tercih etmekteyken, %64 ise dağıtım kanalı aracılıyla gelmektedir. Bu bilgilerden hareketle, Antalya'da bulunan otel işletmelerinin, bireysel müşterilerden daha çok, seyahat acentaları ve tur operatörleri aracılığıyla gelen müşterilere yöneldiği söylenebilir.

**Tablo 3.8 Dağıtım Kanalı Kullanma Oranına İlişkin Bulgular**

Müşteri Dağılımı	N	Ortalama	Std. Sapma
Doğrudan dağıtım kanalı müşteri %'si	123	35,8	19,2
Dolaylı dağıtım kanalı müşteri %'si	123	64,1	19,2
<b>Dağıtımla Gelen Müşterilerin Sınıflandırılması</b>			
	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
% 1-20 arası	3	2,4	2,4
% 21-40 arası	19	15,4	17,9
%41-60 arası	19	15,4	33,3
%61-80 arası	61	49,6	82,9
%81-100 arası	21	17,1	100,0
Total	123	100,0	

Araştırmaya katılan otel işletmeleri, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarına göre sınıflandırıldığında, otel işletmelerinin %33'ünün dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı %60'ın altındadır. Yüzde 67'sinin ise dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı %60'ın üzerindedir. Bundan hareketle, Antalya'da bulunan otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalını oldukça yoğun kullandıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin %50'sinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı, % 61-80 aralığındadır.

### 3.5.4 Otel İşletmelerinin Performanslarına İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin performanslarını ölçmek için çok sayıda finansal ve finansal olmayan göstergelerden yararlanılmıştır. Oluşturulan ölçekle toplanan verilere faktör analizi uygulanması sonucu, finansal olmayan performans göstergelerinden iş gücü devir hızına ilişkin ifade ölçekten çıkartılmıştır. Otel işletmelerinin satış ve pazarlama yöneticilerinin, ölçekte yer alan göstergeler açısından sektör ortalaması ile kendilerini kıyaslamaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 3.9 Otel İşletmelerinin Performansına İlişkin Bulgular**

İfadeler	Cevap Seçenekleri (%)						
	Çok Altında	Biraz Altında	Aynı	Biraz Üstünde	Çok Üstünde	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Müşteri güveni	3,30	12,20	16,30	22,00	46,30	3,96	1,19
Pazar payı büyüklüğü	0,00	8,10	17,90	44,70	29,30	3,95	0,89
Müşteri sadakati	6,50	8,90	15,40	26,00	43,10	3,90	1,24
Doluluk oranı	2,44	13,01	18,70	28,46	37,40	3,85	1,14
Ürün/Hizmet kalitesini iyileştirme yeteneği	2,40	14,60	23,60	13,80	45,50	3,85	1,22
Müşteri memnuniyeti oranı	5,70	14,60	17,90	19,50	42,30	3,78	1,29
Gelirlerimizin artışı	0,00	8,90	25,20	48,00	17,90	3,75	0,86
Çalışanlarımızın iş tatmin düzeyi	0,80	17,10	26,00	19,50	36,60	3,74	1,15
Aktif (Toplam varlık) kârlılığı	3,25	10,57	25,20	31,71	29,27	3,73	1,09
Öz sermaye kârlılığı	2,40	8,90	30,10	35,00	23,60	3,68	1,01
Yeni ürün/hizmet geliştirme yeteneği	2,40	13,80	32,50	21,10	30,10	3,63	1,13
Ciro kârlılığı	10,57	0,00	35,77	39,84	13,82	3,57	0,86
Çalışanlarımızın örgütsel bağlılığı	4,90	19,50	28,50	21,10	26,00	3,44	1,21

Tablo 3.9'da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğu performans ölçeğinde yer alan değişkenler açısından sektör ortalamasının biraz veya çok üstünde olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte genel olarak finansal performans göstergeleri diye isimlendirebileceğimiz ciro kârlılığı, aktif kârlılık, öz

sermaye kârlılığı değişkenlerinde, kendi performanslarını sektör ortalamasıyla aynı görenlerin oranı da artmaktadır.

### 3.5.5 Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Dağıtım Kanalı Aracılarına Bakış Açılarının Değerlendirilmesi

Dağıtım kanalı aracı işletmelerinin, otel işletmelerinin oda sayısına, yıldız sayısına, sahiplik durumuna ve türüne göre araştırmaya katılan otel işletmelerinin kârlılığına ne yönde etki ettiği aşağıdaki çapraz tabloda (Tablo 12) gösterilmektedir. Dağıtım kanalı araçlarının, şehir ve tatil otellerinin kârlılığına pozitif yönde etki ettiği yönündeki cevapların oranı her ikisinde de aynıdır. Ayrıca, oda sayısı artışına paralel olarak, otel işletmelerinin performansını etkileme yönüne ilişkin sorularda pozitif cevapların oranı artmaktadır. Zincir otel işletmelerinin, dağıtım kanalı araçlarının otel performansına pozitif etkisi olduğuna dair verilen cevapların oranı, bağımsız otellerin oranına göre daha fazladır. Otel işletmelerinin yıldız sayısına göre ise, eğilimde bir değişiklik ortaya çıkmamaktadır. Bu açıklamalar genel meyilleri ortaya koymakla birlikte, istatistiksel olarak anlamlılığın test edilmemesi nedeniyle genelleme yapılamamaktadır.

**Tablo 3.10 Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Dağıtım Kanalı Araçlarının Finansal Kârlılığa Katkı Noktasından Değerlendirilmesi**

			Dağıtım Kanalı Araçlarının Kârlılığa Etkisi		Toplam
			Negatif Etki	Pozitif Etki	
Otel Türü	Şehir Oteli	Frekans	7	25	32
		% Toplam	21,9%	78,1%	100,0%
	Tatil Oteli	Frekans	20	71	91
		% Toplam	22,0%	78,0%	100,0%
Oda Sayısı	70 - 100 arası	Frekans	3	7	10
		% Toplam	30,0%	70,0%	100,0%
	101 - 120 arası	Frekans	7	18	25
		% Toplam	28,0%	72,0%	100,0%
	121-200 arası	Frekans	10	36	46
		% Toplam	21,7%	78,3%	100,0%
	201 - 300 arası	Frekans	5	24	29
		% Toplam	17,2%	82,8%	100,0%
301 ve üzeri	Frekans	2	11	13	
	% Toplam	15,3%	84,6%	100,0%	
Sahiplik Durumu	Bağımsız Otel İşletmesi	Frekans	19	51	70
		% Toplam	27,1%	72,9%	100,0%
	Zincir Otel İşletmesi	Frekans	8	45	53
		% Toplam	15,0%	85,0%	100,0%
Yıldız Sayısı	4 yıldızlı	Frekans	13	50	63
		% Toplam	20,7%	79,3%	100,0%
	5 yıldızlı	Frekans	14	46	60
		% Toplam	23,3%	76,7%	100,0%



### 3.5.6 Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranının Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalını kullanma düzeylerinin, otel işletmelerinin oda sayısına, yıldız sayısına, türüne ve sahiplik durumuna göre farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. Otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalını kullanma düzeyinin otel işletmesinin yıldız sayısına, türüne ve sahiplik durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Bağımsız Örneklem t Testi kullanılmıştır. Bağımsız Örneklem t Testi, birbirinden bağımsız iki grup arasında sürekli olarak ölçülmüş bir değişken açısından, anlamlı bir farklılık olup olmadığının test edilmesinde kullanılan parametrik analiz tekniğidir. Bağımsız Örneklem t Testi, birbirinden bağımsız iki ayrı grubun her hangi bir özelliği itibariyle, aralarında fark olup olmadığını aritmetik ortalamadan hareketle test eder. Gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t testi sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 13) gösterilmektedir.

**Tablo 3.11 Bağımsız Örneklem t Testi ile Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranının Değerlendirilmesi**

	Varyansların Eşitliğine İlişkin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliğine İlişkin t-Testi Sonuçları		
	F	Anlamlılık Düzeyi	t	df	Anlamlılık Düzeyi (2-kuyruklu)
Otelin Yıldız Sayısına Göre					
Varyanslar Eşit	3,212	,076	-,511	121	,610
Otelin Sahiplik Durumuna Göre					
Varyanslar Eşit	,869	,353	-,067	121	,947
Otelin Türüne Göre					
Varyanslar Farklı	10,260	,002	-4,467	121	,000

Bağımsız Örneklem t Testi'nin uygulanmasında gruplar arası varyans farkının olup olmadığına dikkat edilmelidir. Karşılaştırılan varyansların eşit olup olmamasına bağlı olarak iki farklı sonuç hesaplanmaktadır. Bağımsız Örneklem t Testi sonuçları yorumlanmadan önce varyansların eşit olup olmadığını test eden Levene Testi sonuçları incelenmelidir. Levene Testi, gruplararası varyansın eşit olup olmadığını test etmektedir. Levene Testi'nin sonuçları incelendiğinde, hem otel işletmelerinin yıldız sayısı ve hem de sahiplik durumu için anlamlılık düzeyinin 0.05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu değer,

hem otellerin yıldız sayılarına, hem de sahiplik durumlarına göre oluşturulan grupların varyanslarının eşit olduğu anlamına gelmektedir. Bu paralelde, otel işletmelerinin sahiplik durumuna göre ve yıldız sayısına göre dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranının farklılık gösterip göstermediğini test etmek için, yapılan Bağımsız Örneklem t Testi sonuçlarından, varyansların eşit olduğu sonucu dikkate alınmalıdır.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri, sahiplik durumu olarak; bağımsız ve zincir oteller olmak üzere ve yıldız sayısı olarak da dört yıldızlı ve beş yıldızlı olarak sınıflandırılmıştır. Bağımsız Örneklem t Testi sonucunda anlamlılık düzeyinin (Sig.) 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle, otel işletmelerinin yıldız sayılarına ve sahiplik durumlarına göre dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını söyleyebiliriz. Bundan hareketle, Antalya'da bulunan otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarının, otellerin yıldız sayısına ve sahiplik durumuna göre değişmediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri, türlerine göre şehir otelleri ve tatil otelleri olmak üzere iki sınıfa ayrılmıştır. Bağımsız Örneklem t Testinin bir çıktısı olan Levene Testi sonucuna göre, iki grubun varyansları birbirinden farklıdır. Dolayısıyla Bağımsız Örneklem t Testi sonucuna göre iki grup arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yani, otel işletmelerinin türüne göre dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranları farklılık arz etmektedir. Bundan hareketle, otel işletmelerinin türünün, dolaylı dağıtım kanalını kullanma düzeyinde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.12 Otel Türlerine Göre Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranı**

Otel Türü	N	Ortalama	Std. Sapma
Şehir Oteli	32	52,00	22,79
Tatil Oteli	91	68,47	15,93

Otel işletmelerinin, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranları arasındaki anlamlı farklılığın, yönünün belirlenmesi açısından iki grup aritmetik ortalamaları Tablo 14'te karşılaştırılmaktadır. Bu sonuçlara göre, tatil otelleri dağıtım kanalı aracı işletmeleriyle daha yoğun çalışmaktayken, şehir otelleri nispeten daha az çalışmaktadır. Şehir otellerine gelen müşterilerin yaklaşık %52'si dağıtım kanalı aracılığı üzerinden ve %48'ise doğrudan dağıtımını kullanan bireysel müşteri olarak otel işletmesine gelmektedir. Tatil otellerinde ise,

dağıtım kanalı aracı işletmeleri üzerinden gelen müşteri oranı %68 ve bireysel olarak doğrudan dağıtımla otel işletmesine gelen turist oranı %32'dir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin oda sayılarına göre dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarının farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Tek Yönlü Varyans analizi kullanılmıştır. Tek yönlü Varyans, ikiden fazla grubun herhangi bir özelliği itibari ile ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test eder.

Otel işletmelerinin oda sayılarına göre sınıflandırılmasıyla oluşan birinci grupta sadece 10 otel ve beşinci grupta ise 13 otel bulunmaktadır. Bu gruplarda bulunan birimlerin azlığı nedeniyle, bu grupların ortalamalarını diğer gruplarla karşılaştırmak sonuçları olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle, otel işletmelerinin oda sayılarına göre oluşan gruplardan birincisi ile ikincisi ve dördüncüsü ile beşincisi Tek Yönlü Varyans analizi öncesinde birleştirilmiştir.

Tek Yönlü Varyans analizinin temel varsayımı, varyansların homojenliğidir. Varyansların homojenliğini test eden Levene Testi'nin anlamlılık düzeyi (0,67) 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu değer olduğundan dolayı varyansların homojen olduğu söylenilir. Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans analizi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bundan hareketle, otel işletmelerinin oda sayısına göre dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranının farklılık göstermediği söylenebilir.

### **3.5.7 Otel İşletmelerinin Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranı ile İşletme Performansı İlişkisi**

Araştırmanın bu bölümünde, otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı ile performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilecektir. Otel işletmelerinde performansı ölçmeye yönelik 14 ifadeden oluşan ölçeğe faktör analizi uygulanmış ve bir ifade çıkarılarak kalan 13 ifade 3 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlere de, faktörlerde ifadeler dikkate alınarak finansal performans, müşteri performansı ve yenilik performansı isimleri verilmiştir. Bu çerçevede, araştırmanın bu bölümünde dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı ile finansal performans, müşteri performansı ve yenilik performansı ile aralarında anlamlı ilişkinin olup olmadığı test edilecektir. Sürekli ölçeklerle ölçülmüş olan veri setlerinde, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için Korelasyon Analizi kullanılmaktadır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü, şiddetini belirleyen parametrik analiz tekniğidir. Korelasyon

analizinin bir veri setine uygulanabilmesi için veri setinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Analize tâbi tutulacak veri setlerinin tamamı normal dağılım göstermektedir.

**Tablo 3.13 Korelasyon Analizi Tablosu**

			1	2	3	4
1	Dağıtım Kanalı Bağımlılık Oranı	Pearson Korelasyonu Anlamlılık Düzeyi (2-kuyruklu)	1			
2	Finansal Performans	Pearson Korelasyonu Anlamlılık Düzeyi (2-kuyruklu)	,077 ,398	1		
3	Müşteri Performansı	Pearson Korelasyonu Anlamlılık Düzeyi (2-kuyruklu)	-,109 ,228	,412** ,000	1	
4	Yenilik Performansı	Pearson Korelasyonu Anlamlılık Düzeyi (2-kuyruklu)	-,080 ,379	,204* ,023	,370** ,000	1

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı

N:123

Tablo 3.13’de korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Otel işletmelerinin performansı finansal, müşteri ve yenilik performansı olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda bu üç boyut için de anlamlılık düzeyi 0,05’ten büyük olması nedeniyle, otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı ile işletme performansları arasında anlamlı bir farklılık mevcut değildir. İki değişken arasında korelasyonun mevcut olmaması nedeniyle, yalnız ilişkinin ötesinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini gösteren regresyon analizi gerçekleştirilmemiştir. Çünkü, ilişkinin mevcut olması, açıklama düzeyinin olmasının ön şartıdır. Bunun yanında, otel işletmelerinin performans boyutları olan finansal, müşteri ve yenilik performansları arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Korelasyon analizinde, korelasyon katsayısı, ilişkinin kuvvetini göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0,20 ila 0,40 arasında olması zayıf bir ilişki ve 0,41 ila 0,60 arasında olması orta derecede kuvvetli bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. Otel işletmelerinin performans boyutlarından olan, yenilik performansı ile hem müşteri ve hem de finansal

performans boyutu arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bunun yanında, otel işletmelerinin müşteri performansı ile finansal performansı arasında da orta düzeyde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

### **3.5.8 Otel İşletmeleri İçin En Uygun Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranının Belirlenmesi**

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı ile işletme performansı arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya konulmuştur. Bu bulguya ek olarak test edilmesi gereken diğer bir durum, dolaylı dağıtım kanalı kullanımının farklı düzeylerine göre, performansın farklılık gösterip göstermediğidir. Otel işletmeleri, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarına göre, örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak beş farklı gruba ayrılmıştır. Yalnız beş grubun birincisi olan, dolaylı dağıtım kanalını %20 veya daha düşük oranda kullanan otel işletmeleri grubunda sadece 3 otel işletmesinin bulunması ve bu üç otel işletmesinin oranını diğerleri ile kıyaslamamanın doğru olmayacağı düşüncesiyle birinci ve ikinci grup birleştirilmiştir (Tablo 16). Böylelikle, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranına göre, dört farklı grup oluşturulmuştur. Bu dört farklı grup arasında performans açısından kıyaslamalar yapılmış ve performansı en yüksek olan grup belirlenmiştir.

**Tablo 3.14 Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranına Göre Otellerin Sınıflandırılması ve Grupların Performanslarının Ortalama Değerleri**

	<b>Guruplar</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>
<b>Finansal Performans</b>	% 40 ve aşağısı	22	3,48	0,59
	%41-60	19	3,51	0,55
	%61-80	61	4,11	0,76
	%81-100	21	3,25	0,74
	<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>3,76</b>	<b>0,78</b>
<b>Müşteri Performansı</b>	% 40 ve aşağısı	22	4,00	0,77
	%41-60	19	3,82	1,06
	%61-80	61	3,93	1,09
	%81-100	21	3,48	0,95
	<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>3,85</b>	<b>1,02</b>
<b>Yenilik Performansı</b>	% 40 ve aşağısı	22	3,88	1,17
	%41-60	19	3,89	0,80
	%61-80	61	3,57	1,03
	%81-100	21	3,37	0,95
	<b>Toplam</b>	<b>123</b>	<b>3,64</b>	<b>1,02</b>

Otel işletmelerinin, dolaylı dağıtım kanalı kullanımının farklı düzeylerine göre oluşturduğu grupların performansları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinin varsayımları arasında karşılaştırma yapılacak grupların varyanslarının homojen olması yer almaktadır (Nakip, 2006:371). Varyansların homojenliğinin testi için Levene Testi sonuçlarına göre finansal, müşteri ve yenilik performans değişkenleri için anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu da her üç değişken için de varyansların homojen dağıldığını göstermektedir.

**Tablo 3.15 Tek Yönlü Varyans Analizi Çıktısı**

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık Düzeyi
Finansal Performans	Gruplar Arası	15,95	3	5,32	10,91	0,00
	Grup İçi	57,96	119	0,49		
	Toplam	73,91	122			
Müşteri Performansı	Gruplar Arası	3,80	3	1,27	1,24	0,30
	Grup İçi	122,01	119	1,03		
	Toplam	125,82	122			
Yenilik Performansı	Gruplar Arası	4,39	3	1,46	1,43	0,24
	Grup İçi	121,74	119	1,02		
	Toplam	126,13	122			

Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans analizinin çıktısı Tablo 17’de gösterilmektedir. Analiz sonucunda finansal performansın anlamlılık düzeyi 0,05’ten küçük, müşteri ve yenilik performanslarının anlamlılık düzeyleri ise 0,05’ten büyük çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, sadece otel işletmelerinin finansal performansları, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu durumda finansal performansın, dolaylı dağıtım kanalı kullanımının hangi düzeyine göre farklılık gösterdiğini ortaya çıkaran Post Hoc Analizi Tablo 18’de gösterilmektedir. Post Hoc testi, Tek Yönlü Varyans analizinde 3 veya daha fazla grup arasındaki anlamlı farklılığın, hangi gruplar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını göstermektedir.

**Tablo 3.16 Post Hoc Analizi Çıktısı**

	I	L	Ortalama Farkı (I-L)	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi
Finansal Performans	% 01- 40	%41-60	-0,03	0,22	1,00
		%61-80**	-0,63	0,17	0,00
		%81-100	0,23	0,21	0,70
	%41-60	%01- 40	0,03	0,22	1,00
		%61-80*	-0,60	0,18	0,01
		%81-100	0,26	0,22	0,64
	%61-80	%01- 40**	0,63	0,17	0,00
		%41-60*	0,60	0,18	0,01
		%81-100**	0,86	0,18	0,00
	%81-100	%01- 40	-0,23	0,21	0,70
		%41-60	-0,26	0,22	0,64
		%61-80**	-0,86	0,18	0,00

Tablo 3.16’da da gösterildiği gibi, dört gruba ayrılmış olan dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı %61-80 olan otel işletmelerinin finansal performansı, diğer gruplara göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Diğer grupların kendi aralarında ise anlamlı bir farklılık yoktur.

Sonuç olarak, otel işletmeleri arasında en yüksek finansal performansa sahip olan dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı %61-80 olarak bulunmuştur. Dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı %61 ila %80 arasında olan otel işletmelerinin finansal performansı, diğer otel işletmelerine göre anlamlı şekilde daha yüksektir.



## SONUÇ

Bu çalışma, Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonlarından birisi olan Antalya'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı ile performansları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bunlara ek olarak, Antalya'da bulunan otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranının belirlenmesi, dolaylı dağıtım kanalı kullanımının, otel işletmelerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi ve otel işletmelerinin genel olarak dağıtım kanalı aracı işletmelerine finansal kârlılıkları noktalarından bakış açılarının belirlenmesi, araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen saha çalışması sonucunda, araştırmaya katılan otel işletmelerinin satış ve pazarlama sorumlularının büyük çoğunluğunun erkek ve orta yaş grubunda yer alan kişiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin satış ve pazarlama yöneticilerinin eğitim durumları ile sektör tecrübeleri birlikte değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde satış ve pazarlama yöneticisi olarak görev yapan kişilerin, üniversite düzeyinde eğitime ve 6 ila 10 yıl sektör tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Bundan hareketle, otel işletmelerinin, satış ve pazarlama yöneticisi belirlemede hem öğrenim düzeyine hem de sektör tecrübesine önem verdiği söylenebilir. Bu bulgudan hareketle, satış ve pazarlama yöneticisi istihdam edecek otellere, potansiyel kişiler arasında tercih yaparken, hem sektör tecrübesine hem de öğrenim düzeyine önem vermeleri önerilmektedir. Bunun yanında, otel işletmelerinde satış ve pazarlama yöneticisi olma hedefi olan kişilere de, lisans düzeyinde öğrenim görmeleri ve sektör tecrübesi edinmeleri önerilmektedir.

Gerçekleştirilen saha çalışmasında araştırmaya katılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun oda sayısının 100 ila 300 arasında değiştiği ve bu otel işletmelerinin yaklaşık yarısının dört yıldızlı ve diğer yarısının da beş yıldızlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Antalya'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel sayıları ve otellerin yıldız sayılarına göre araştırmaya katılım oranları kıyaslandığında, dört yıldızlı otel işletmelerinin araştırmada evreni temsil gücünün, beş yıldızlı otellere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunluğu bağımsız otel işletmesi olmakla birlikte, bir imtiyaz veya yönetim sözleşmesine dayalı olarak zincire

bağlı faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısı da azımsanamayacak düzeydedir. Ayrıca, araştırmaya katılan otel işletmelerinin büyük çoğunluğu tatil otelleridir. Bunda, Antalya'nın geleneksel turizm olarak adlandırılan kitle turizm merkezi olması dolayısıyla, bölgede ağırlıklı olarak tatil otellerinin bulunmasının etkisi olduğu düşünülmektedir.

Otel işletmelerinin satış ve pazarlama sorumlularının, seyahat acentalarını ve tur operatörlerini finansal açıdan değerlendirmeleri istendiğinde, cevaplayıcıların büyük çoğunluğu bu aracı firmaların, otel işletmelerinin kârlılığını pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bunun yanında, araştırmaya katılan satış ve pazarlama müdürlerinin, dağıtım kanalı aracılılarıyla ve bireysel olarak otel işletmesine gelen müşterileri kârlılık noktasından kıyaslamaları istendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğu, otel işletmesine bireysel gelen müşterilerden dağıtım kanalı aracı işletmeleri aracılığıyla gelen müşterilere kıyasla daha fazla kâr elde ettiklerini ifade etmişlerdir. Otel işletmeleri seyahat acentalarına veya tur operatörlerine oda satışında, doğrudan müşteriye oda satışına oranla daha az gelir elde etmektedir. Dağıtım kanalı aracılığıyla, otel işletmeleriyle belli bir komisyon üzerinden anlaşma yapmaları sebebiyle, otelin kârlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Bunun yanında, seyahat acentaları ve tur operatörleri, bir bölgeye veya bir otele olan talebi yönlendirme noktasından etkili olmaları ve dolayısıyla otel işletmelerinin arzuladıkları doluluk oranına ulaşmalarını sağlamaları, otellerin yüzleştiği/yüzleşebileceği finansal sorunların çözümüne katkı sağlamaları, otelin pazarlama ve satış maliyetlerinin azaltılmasına ve müşterilerin güveninin kazanılmasına katkı sağlamaları sebebiyle seyahat acentaları ve tur operatörleri otel işletmelerinin kârlılığını pozitif yönde etkileyebilmektedir (Emir, 2010).

Araştırmaya katılan otel işletmelerine gelen müşterilerin ortalama %36'sı bireysel olarak doğrudan dağıtım kanalı ile gelmekteyken, %64 ise dağıtım kanalı aracılılarıyla gelmektedir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarına göre sınıflandırıldığında, otel işletmelerinin %33'ünün dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranının %60'ın altında, %67'sinin ise %60'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Antalya'da bulunan otel işletmelerinin dağıtım kanalı aracılılarıyla oldukça yoğun çalıştıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin %50'sinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı %61-80 aralığındadır. Bu bilgilerden hareketle, Antalya'da bulunan otel işletmelerinin bireysel müşterilerden

daha çok seyahat acentaları ve tur operatörleri aracılığıyla gelen müşterilere yöneldikleri söylenebilir. Bu sonuç, Çakıcı (1995) tarafından ifade edilen, otel işletmelerinin dağıtım kanalına ortalama bağımlılık oranının %60 olduğu ve Öncü ve Kethüda (2012) tarafından İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ulaşılan, ortalama yaklaşık %60'lık dağıtım kanalı bağımlılık oranı bulgularını desteklemektedir. Bunun yanında, otel işletmelerinin dağıtım kanalı aracı işletmeleriyle işbirliğinde, diğer bir ifadeyle, otel işletmesinin sunduğu hizmetin dağıtımını ne düzeyde doğrudan dağıtımla ve ne düzeyde dolaylı dağıtımla gerçekleştireceği, otel işletmelerinin pazarlama departmanının varlığı, otelin faaliyet süresi, pazarlama bütçesinin otel bütçesi içerisindeki yeri, pazarlama departmanında çalışan sayısı (Birkan, 1999), otel işletmesinin tutundurma bütçesi, hedef pazarın karakteristik özellikleri, otelin ve otelin bulunduğu destinasyonun imajı ve otelin rekabet durumu etkili olabilmektedir (Güler, 2009). Bu çerçevede, otel işletmelerine önerilen dağıtım kanalı aracı işletmeleri ile ne düzeyde işbirliği yapacaklarına karar verirken, bu değişkenleri de göz önünde bulundurmalarıdır.

Bundan hareketle, Antalya'da bulunan otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarının, otellerin yıldız sayısının dört veya beş yıldızlı olmasına göre; sahiplik durumunun zincir veya bağımsız otel işletmesi olmasına göre ve otel işletmesinin oda sayısına göre farklılık arz etmemektedir. Bunun yanında, otel işletmelerinin ortalama dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı, otel işletmesinin tatil veya şehir oteli olmasına göre değişmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, tatil otelleri dağıtım kanalı aracı işletmeleri olan seyahat acentaları ve tur operatörleriyle daha yoğun olarak çalışmaktayken, şehir otelleri nispeten daha az çalışmaktadır. Şehir otellerine gelen müşterilerin yaklaşık % 52'si dağıtım kanalı aracılığıyla üzerinden ve %48'i ise doğrudan bireysel müşteri olarak otel işletmesine gelmektedir. Tatil otellerinde ise, dağıtım kanalı aracı işletmeleri üzerinden gelen müşteri oranı %68 ve bireysel olarak doğrudan otel işletmesine gelen turist oranı ise %32'dir. Bu farklılığın çıkmasında, tatil turizminin yabancı ülkelere gelen turistlere ağırlıklı olarak hitap etmesi nedeniyle, genellikle en fazla aracı bulunduran dağıtım kanalı olmasının etkisi olduğu düşünülmektedir (Birkan, 1998).

Turizm endüstrisinde internet kullanımının; küresel ölçekte erişim olanağı, renkli görüntüler sayesinde turistik ürünün daha somut hale getirilebilmesini sağlaması, turistik tüketiciler açısından işlemleri kolaylaştırması, turistik hizmet sağlayıcılara,

tüketiciler ile iletişimde kontrol olanağı vermesi, işlemleri uygun ve hızlı hale getirmesi, veri işlemeyi hızlı ve esnek hale getirmesi, veri tabanı yönetimine ve ilişkisel pazarlamaya olanak tanınması, dağıtım maliyetlerini düşürmesi gibi faydaları vardır (Cooper ve Lewis, 2001). Bu nedenle internet, hem turizm işletmeleri tarafından hem de turistik ürünün müşterileri tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Müşteriler, interneti araştırma, karşılaştırma, sınıama, tartışma, sipariş etme ve ödeme yapma amaçlarıyla kullanabilmektedir (Liang ve Law, 2003). Turistlerin, otellerin web sitelerini kullanma nedenleri arasında, zamanlarının değerli olması ve internetin fiyat avantajı sağlaması yatmaktadır (Chung ve Law, 2003). Turistler interneti kullanarak, turistik ürünler hakkında daha fazla bilgiye kısa sürede ulaşabilmekte ve karşılaştırma yapabilmektedirler (O'Connor ve Murphy, 2004: 474). Özellikle konaklama işletmelerinin internet sayfalarında online rezervasyon (anında rezervasyon yapabilme) özelliğinin bulunması, hem mevcut ve potansiyel müşteriler, hem de işletmeler açısından diğer rezervasyon araçlarına göre daha ucuz olmaktadır (Karamustafa vd., 2002:57). Bu nedenle, çok sayıda tüketici geleneksel dağıtım kanallarını atlayarak otellere doğrudan rezervasyon yapabilmektedir (Jeong ve diğ., 2003). İnternet kullanıcılarının yaklaşık üçte ikisi, seyahat planı yaparken interneti kullanmakta ve bunların üçte biri de daha sonra satın alımı gerçekleştirmektedir (Law ve Hsu, 2005: 495).

İnternetin turistler tarafından yoğun şekilde kullanılması, otel işletmelerinin, dağıtım kanalı aracı işletmeler olan seyahat acentalarına ve tur operatörlerine karşı elini güçlendirmektedir. İnternet, çok dağınık pazarlardaki potansiyel müşteriler olan turistlerin destinasyona ve otele ulaştırılmasında geleneksel dağıtım kanalı araçlarına alternatif olmuştur. Bu durum, otel işletmelerinin, turistlerin beklentilerine cevap verebilecek bir web sitesine sahip olmanın ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bununla birlikte, tek başına internetin varlığı, otelcilik sektörüne bu faydaları sağlamada yeterli değildir. Otel işletmelerinin de internetin sağladığı faydalardan daha fazla yararlanmak için bazı çalışmalar gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu çerçevede otel işletmelerine, turistlerin ihtiyaçlarını tam tatmin edecek bir web sitesi kurmalarının ve online rezervasyonu aktif bir şekilde kullanmalarının, dolalı dağıtım kanalı kullanım oranını azaltabileceği dolayısıyla, önerilmektedir. Böylelikle, otel işletmeleri aracı kuruluşlara ödediği komisyon miktarını da en aza indirebilecektir (Birkan, 1998).

Araştırma, otel işletmelerinin performansını ölçmek için kullanılan ölçeğe uygulanan faktör analizi neticesinde, otel işletmelerinin performanslarının finansal, müşteri ve yenilik açısından ölçen ayrı ayrı değişkenler oluşmuştur. Otel işletmelerinin dolaylı dağıtım veya doğrudan dağıtım gerçekleştirme oranları ile otel işletmelerinin finansal, müşteri ve yenilik performansları arasında anlamlı bir farklılık mevcut değildir. Dolayısıyla, otel işletmeleri için dağıtım kanalı aracılarını kullanma düzeyinin, otelin performansını artırıcı veya azaltıcı etki yaptığını söylemek doğru olmamaktadır. Bu sonuca göre, otel işletmelerine dağıtım kanalı aracılılarıyla veya bireysel olarak gelen müşteri oranının arttırılmasının, otelin finansal, müşteri ve yenilik performanslarını arttıracığı söylenememektedir. Veri analizinin bir sonraki adımında, otel işletmeleri dolaylı dağıtım kanalı kullanma düzeyine göre dört farklı gruba ayrılmıştır ve bu dört grup hem finansal, hem müşteri, hem de yenilik performansları açısından birbirleriyle kıyaslanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarına göre oluşturulan bu dört grup arasında, müşteri ve yenilik performansları açısından da anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bunun yanında, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranı %61 ila %80 düzeyinde olan otel işletmelerinin finansal performansı, dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarına göre oluşturulan diğer gruplara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç değerlendirilirken, otel işletmelerinin finansal performansı ile müşteri performansı ve yenilik performansı arasındaki anlamlı ilişki de dikkate alınmalıdır. Ulaşılan sonuçlar paralelinde, Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin finansal kârlılığı azami düzeye çıkartabilmek için dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarını %61 ila %80 arasında tutmaları önerilmektedir.

Analiz sonucunda ulaşılan bu sonuç, Öncü ve Kethüda (2012) tarafından İstanbul’da bulunan dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilen benzer bir çalışmayla farklı sonuçlar içermektedir. Öncü ve Kethüda (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, otel işletmelerinin dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranlarına göre oluşturulan gruplar arasında finansal performans açısından anlamlı farklılıklar çıkmazken, pazarlama performansı açısından anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Bahsi geçen çalışmada, otel işletmeleri için en uygun dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranının %21 ila %60 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Antalya’daki dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilen bu çalışma ile İstanbul’daki dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilen çalışmada farklı sonuçlara ulaşılmasının altında, Antalya’yı ve

İstanbul'u ziyaret eden turistlerin seyahat amaçlarının ve otellerin türünün etkili olduğu düşünülmektedir. Antalya'nın geleneksel turizm olarak adlandırılan kitle turizm merkezi olması ve burada bulunan otellerin de ağırlıklı olarak tatil otelleri olması; buna karşılık; İstanbul'da ağırlıklı olarak şehir otellerinin bulunması ve kitle turizminden ziyade, iş gezisi ve alternatif turizm kapsamında seyahat eden turistlerin İstanbul'a gelmesinin, ortaya çıkan bu farklılıkta etkisi olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca, ulaşılan bulgulara dayanarak, özellikle internetin sağlamış olduğu olanaklar çerçevesinde, Antalya'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kârlılıklarını artırmak için pazarlama faaliyetlerinin tamamını kendisinin yapmasının veya tamamını dağıtım kanalı aracılara devretmesinin uygun olmadığı söylenebilir. Bu çerçevede otel işletmeleri, otel işletmesinin pazarlanması, finansal sorunların çözümlenmesi, riskin paylaşılması, satış maliyetlerinin azaltılması, istikrarlı bir şekilde arzulan doluluk oranının yakalanmasına fayda sağlaması hasebiyle, belirli bir oranda seyahat acentaları ve tur operatörleri ile çalışmalıdır. Bunun yanında, müşteri başına dağıtım kanalı aracılara ödenen komisyon miktarını azaltmak ve dağıtım kanalı aracılıyla girilen dikey rekabette pazarlık gücünü artırmak adına, otel işletmeleri, nihai müşteri olan turistlerden belirli oranda da doğrudan rezervasyon almalı ve satışı gerçekleştirebilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z., (2005), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok yönlü Performans Göstergeleri, 6. Baskı, MPM Yayıncılık, Ankara.
- Akat, Ö., (1997), Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Motif Matbaa: İstanbul.
- Akbaba, A. ve Erenler, E.: (2008). “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), ss: 21-36.
- Akkılıç, M. Emin, (2005). “Teknolojik Gelişmelerin Bankaların Dağıtım Kanallarının Yapısı Üzerine Etkileri”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, ss.110-114.
- Aksu, A. ve E. Tarcan (2002), “The Internet and Five-Star Hotels: A Case Study From the Antalya Region in Turkey”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), ss. 94-97.
- Aktaş, A., (2002), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Azim Matbaa: Antalya.
- Alaeddinoğlu, F. ve Can, A. S., (2007), “Türk Turizm Sektöründe Tur Operatörleri ve Seyahat Acenteleri”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), ss. 50-66.
- Alamdari, F. (2002), “Regional Development in Airlines and Travel Agents Relationship”, *Journal of Air Transport Management*, 8(5), ss. 339–348.
- Alleyne, P., Doherty, L. ve Greenidge, D., (2006), “Human resource management and performance in the Barbados hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 25 (4), ss: 623-646.
- Altunışık, R., (2009), *Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7P ve 7C*, Değişim Yayınları: İstanbul.
- Anderson, C. J. ve James A. N., (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships” *Journal of Marketing*, 54 (1), ss. 42-58.
- Ansen, E. N. ve Fırat, A. (2009), “Turizm İşletmelerinde Elektronik Pazarlama: Antalya İli “A Grubu Seyahat Acentaları” Örneği”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*,; 4(2), ss. 117-135.
- Aslantürk, Y., (2009), “Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği, işletme araştırmaları dergisi”, 1 (2), ss. 19-34.
- Atkinson, H. ve Brown, J.B. (2001), “Rethinking Performance Measures: Asesing Progress in UK Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3), ss: 128-135.

- Avcı, U., (2005), “Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2 (1), ss. 5-11.
- Ayyıldız, H. ve Keskin, H. D. (2010), “Dondurulmuş Hazır Gıda Dağıtım Kanalında Dikey Yönlü Çatışma Davranışı: Doğu Karadeniz Bölgesi’nde Bir Alan Araştırması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), ss. 107-127.
- Bacchus L., ve Molina, A. (2001), “Internet-Based Tourism Services: Business Issues and Trends” *Futures*, 33(7), ss. 589–605.
- Baloğlu Ş.ve Pekcan Y.A. (2006), “The Website Design and Internet Site Marketing Practices of Upscale and Luxury Hotels in Turkey”, *Tourism Management*, 27 (1), 171–176.
- Batman, O. (2003), *Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları: Sakarya*.
- Baynal, K. ve Karasakal, O. (2008), “İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard İle Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama”, *Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi. 30 Haziran- 2 Temmuz, İstanbul*.
- Bayram, B. ve Yaylı, A. (2009), “Otel Web Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (27), ss. 347-379.
- Birkan, İ. (1998), “Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), ss. 26-32.
- Birkan, İ. (1999), “Otel İşletmelerinin Pazarlama Kanallarının Analizi: Türkiye’deki Şehir Otelleri Üzerine Bir Uygulama”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (2), ss. 27-35.
- Blesa, A. ve Ripolles, M. (2007), “The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance”, *International Marketing Review*, 25 (6), ss: 651-673.
- Bolat, T., (2000), *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulaması*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Bowersox, D. J. ve Cooper, B. M. (1992), *Strategic Marketing – Channel Management*, McGraw-Hill Inc., USA.
- Buhalis, D. & Licata, M.C. (2002), “The Future of eTourism Intermediaries”, *Tourism Management*, 23 (3), ss. 207-220.
- Buhalis, D. ve Main, H. (1998), “Information Technology in Peripheral Small andMedium Hospitality Enterprises: Strategic Analysis and Critical Factors”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (5), ss. 198-202.



- Buhalis, D. (1998), "Strategic Use of Information in the Tourism Industry", *Tourism Management*, 19 (5), ss. 409-421.
- Buhalis, D., (2000), "Relationships in the Distribution Channel of Tourism", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1 (1), ss. 113-139.
- Çakıcı, A. C., (1995), "Otel İşletmeciliğindeki pazarlama Anlayışının Gelişimi", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (3-4), ss. 20-27.
- Caldwell, N. ve Freire, J. R., (2004), "The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model", *Brand Management*, 12 (1), ss: 50-61.
- Çavuşoğlu, İ. (2010), "Konaklama İşletmelerinde Elektronik Ticaret Kullanımı: Gökçeada Ve Bozcaada'da Bir Araştırma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (2), ss. 111-141.
- Cengiz, E. (2006), "Müze Pazarlaması: Pazarlama Karması Elemanlarının Müzelere Uyarlanması", *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), ss.87-108.
- Chenhall, R.H. ve Smith, K.L. (2007), "Multiple Perspectives of Performance Measures", *European Management Journal*, 27 (4), ss. 266-282.
- Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.C. ve Erdem, M. (2006), "Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances", *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2), ss. 262-277.
- Choi, Soojin, Xinran Y. Lehto ve Alaistar M. Morrison (2007) "Destination Image Representation on the Web: Content Analysis of Macau Travel Related Websites", *Tourism Management*, Vol.28, No.1, 118-129.
- Chung, T. & Law, R. (2003). *Developing A Performance Indicator For Hotel Websites*, *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 119-125.
- Cizmar, Sanja ve Weber, Sanda (2000), "Marketing Effectiveness of the Hotel Industry in Croatia", *Hospitality Management*, Vol: 19 No: 1, ss: 227-240
- Çolakoğlu, O. E. ve Ataman, C. (2007). "İnternette Pazarlama: İzmir İli Seyahat Acenta Yöneticilerinin Bakış Açısı", *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Güz, 2007.
- Connolly, D. J., Olsen, M. D., ve Moore, R. G. (1998), "The Internet as a Distribution Channel", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(4), 42-54.
- Cooper, C. ve Lewis, J. (2001). *Transformation and Trends in the Tourism Industry: Implications for Distribution Channels*. Der. Buhalis, D. ve Laws, E., *Tourism Distribution Channels*, (ss. 315-331), Continuum: London.

- Çubukçu, M.İ. (2010), “Konaklama İşletmeleri Web Site İçeriklerinin Değerlendirilmesi”, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 1 (1), ss. 39-59.
- Çuhadar, Murat (2001), “Otel İşletmelerinde Bir Pazarlama Aracı Olarak İnternet’in Kullanımı: Antalya İli Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Dawes, j., (1999), “The Relationship Between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Research”, *Marketing Bulletin*, Vol: 10, No:1, ss: 65-75.
- Demir, A.S., ve Taşkın, H.. (2008), “İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri”, *Journal Of Yaşar University*, Vol: 3 No: 11, ss: 1695–1709.
- Dube, L., ve Renaghan, L. M. (2000), “Marketing your Hotel to and Through Intermediaries”, *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), ss. 73–83.
- Emekli, G. (2005), “Avrupa Birliği’nde Turizm Politikaları ve Türkiye’de Kültürel Turizm”, *Ege Coğrafya Dergisi*, Sayı: 14, ss. 99-107.
- Emir, O., (2010), “Otel İşletmelerinin Pazarlanmasında Seyahat Acentalarının Rolü: Otel İşletmeleri Tarafından Bir Değerlendirme”, *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), ss. 1245-1256.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011), “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2, ss.77-112.
- Eroğlu, A. H. (2002), “İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörler ve Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eroğlu, A.H., Kanibir, H. ve Eker, N., (2008), “Endüstriyel İşletmelerin Dağıtım Kanalı Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13 (1), ss.95-110.
- Ersun N. ve Arslan K. (2009), “Alternatif Turizm Çeşidi Olarak Kapadokya Bölgesi’nde Kongre Turizmini Geliştirme Olanakları”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 34, ss. 139-164.

- Evans, N. (2005), "Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tools For Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:17, No:5, ss. 376-390
- Folan, P. ve Browne, J. (2005), "A Rewiev of Performance Measurement: Towards Performance Management", *Computer in Industry*, 56, ss. 663-680.
- Folan, P., Browne, J. ve Jagdev, H. (2007), "Performance: Its Meaning and Contend for Today's Business Research", *Computer in Industry*, Vol: 58 No: 1, ss: 605-620.
- Gilbert, D. C., J. Powell-Perry ve S. Widijoso (1999), "Approaches by Hotels to the Use of the Internet as a Relationship Marketing Tool", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5(1), 21-38.
- Golden, B.R., (1992), "SBU Strategy and Performance: the Moderating Effects of the Corporate – SBU Relationship", *Strategy Management Journal*, Vol:13, No:2, ss:145-158.
- Gomes, C.F., Yasin, M.M. ve Lisboa, J.V. (2007), "The Effectiveness of Hospitality Services Operations: Measurements and Implementation Concerns", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:19, No: 7, ss: 560-573.
- Güler, E. G. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri ve Trakyadaki Oteller Üzerine Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27 (2), ss. 233-261.
- Güreş, N., (2008). "Dağıtım Kanallarında Çatışma Nasıl Önlenebilir?", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), ss. 227-241.
- Hacıfendioğlu, Ş., (2005). "İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1),ss.69-93.
- Hacıoğlu, N., (2000), *Turizm Pazarlaması*, Rota Ofset Matbaacılık, Bursa.
- Hacıoğlu, N. ve Avcıkurt, C., *Turistik ürün Çeşitlendirmesi*, Nobel Yayın: Ankara.
- Haktanır, M. ve Haris, P., (2005), "Performance Measurement Practice in an Independent Hotel Context", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), ss. 39-50.
- İçöz, O. (2003), *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- İçöz, O., (1996). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, Anatolia Yayıncılık: Ankara.
- İlban, M. O. (2008), "Seyahat Acenta Yöneticilerinin Destinasyon Marka İmajı Algıları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 8 (1), ss. 121-152.

- İslamoğlu, A., Candan, B., Hacıefendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006), Hizmet Pazarlaması, Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Jeong, M., Oh. H. ve Gregoire, M. (2003), "Conceptualizing Web Site Quality And its Consequences in The Lodging Industry", Hospitality Management, 22, ss. 161-175.
- Kabakçı, Y. (2008), "Sermaye Yapısı İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış Dergisi, 167-182.
- Kalkan, A. (2005), "KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansına Etkileri", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Karafakıoğlu, M. (2005), Pazarlama İlkeleri, Birinci Basım, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Karamustafa, K. ve Öz, M., (2008), "Uluslararası Turizm Dağıtım Kanalı Değer Zincirine İnternetin Katkısı: Fırsatlar ve Tehditlere Dayalı Bir Değerlendirme", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, ss. 273-291.
- Karamustafa, K., Güllü, K., Acar, N. ve Ulama, Ş. (2010) "Konaklama İşletmelerinde Pazar Odaklılık Uygulamaları" ; Detay Yayıncılık : Ankara
- Karamustafa, K. ve Öz, M., (2010), "Türkiye'de Konaklama İşletmelerinin Web Sitelerinde Yer Verilen Faktörlerin Başarımı", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(2), ss. 189-218.
- Karamustafa, K., Biçkes, D. M. ve Ulama, Ş. (2002); "Türkiye'de ki Konaklama İşletmelerinin İnternet Web Sitelerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Çalışma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (2), ss. 51-92.
- Kazançoğlu, Y. (2008), "Lojistik Yönetim Sürecinde Tedarikçi Seçimi ve Performans Değerlemesinin Yöneylem Araştırması Teknikleri İle Gerçekleştirilmesi; AHP (Analitik Hiyerarşik Süreç) ve DEA (Veri Zarflama Analizi)", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılınç, İ., Mesci, M. ve Güler, Y., (2008), "Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22 (1), ss. 157-175.
- Kim W.G., Ma X ve Kim D. J. (2006), "Determinants of Chinese Hotel Customers' E-Satisfaction and Purchase Intentions", Tourism Management. 27 (5), ss. 890-900.
- Kim, D.J., Kim, W. G. ve Han, J. S., (2007), "A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes", Tourism Management, 28 (2), ss. 591-603.

- Kim, H. ve Kim, W.G., (2005), "The Relationship Between Brand Equity and Firm's Performance in the Luxury Hotels And Chain Restaurants", *Tourism Management*, Vol: 26, ss: 549-560.
- Kim, K. ve Gary L. F., (1996), "A Typology of Distribution Channel Systems: A Contextual Approach". *Industrial Marketing Review*, 13 (1), ss. 19-32.
- Kotler, P. ve Keller, K. L., (2009), *Marketing Management*, 13. Baskı, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Kozak, N., (2006), *Turizm Pazarlaması*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak M. (2010), *Genel Turizm*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M., (2001). *Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, N. (1999), *Turizm Mevzuatı El Kitabı Yasalar Yönetmelikler Tüzükler*, Turhan Yayın Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Kurgun, O. A., Kurgun, H. ve Güripek, E., (2007) "Turizm Pazarlamasında Küresel Dağıtım Sisteminin (Global Distribution System-GDS) Stratejik Rolü ve Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), ss. 262-274.
- Lauras, M., Marques, G. ve Gourc, D., (2010), "Towards Multi-Dimensional Project Performance Measurement System", *Decision Support System*, 48 (1), ss. 342-353.
- Law, R. ve C. H.C. Hsu (2005), "Customers' Perceptions on the Importance of Hotel Web Site Dimensions and Attributes", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 493-503.
- Law, R., I. Chan ve C. Goh (2007), "Where To Find the Lowest Hotel Room Rates on the Internet? The Case of Hong Kong", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 495-506.
- Law, R., K. Leung ve J. Wong (2004), "The Impact of the Internet on Travel Agencies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 100-107.
- Law, R., Kenith L. ve James W., (2004), "The Impact of The Internet on Travel Agencies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.16, No.2, ss. 100-107.
- Liang, K. & Law, R. (2003), "A Modified Functionality Performance Evaluation Model for Evaluating The Performance of China Based Hotel Websites", *Journal of Academy of Business and Economics*, 2 (2), 193 – 208.
- Martin, L. M. (2004), "E-innovation: Internet Impacts on Small UK Hospitality Firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (2), 82-90.

- Middleton, V. T. C. ve J. Clarke (2008), *Marketing in Travel and Tourism*, 3. Baskı, Elsevier, İngiltere.
- Mirani, R., Deanne M. ve John A. W. (2001), "Emerging Technologies for Enhancing Supplier-Reseller Partnerships". *Industrial Marketing Management*, 30 (1), ss.101-114.
- Muchiri, P., Pintelon, L., Gelders, L. ve Martin, H., (2010), "Development of Maintenance Function Performance Measurement Framework and Indicator", *International Journal of Production Economics*, 32 (1), ss. 244- 361.
- Mucuk, İ., (2001), *Pazarlama İlkeleri*, Genişletilmiş 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Nakip, M. (2006), *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Ngai, J., Cahn, H., ve Ellis, P., (1998), "Market orientation and Business Performance: Some Evidence From Hong Kong", *International Marketing Review*, Vol: 15 No: 2, ss: 119-139.
- O'Connor, P. ve Frew, A. J. (2002), "The Future of Hotel Electronic Distribution", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Temmuz 2002, 33-45.
- O'connor, P. ve Murphy, J. (2004), "Research on Information Technology in The Hospitality Industry", *Hospitality Management*, 23, ss. 473-484.
- Öktem, S.V. (2001), "Marketing Orientation and Business Performance of the Five Star Hotels in Turkey", *Maltepe Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Vol: 1, No: 1, ss.1-16.
- Olalı, H. ve Kozay, M. (1993), *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Öncü, M. A. ve Kethüda, Ö. (2012), "Otel İşletmelerinin Dağıtım Kanalı Bağımlılık Düzeyine Göre Performanslarının Değerlendirilmesi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 9 (1), ss. 34-45.
- Öz, M. (2008), "Pazarlama Dağıtım Kanallarının Yönetimi ve Aracıların Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkilerinin Ölçülmesi Üzerine Bir Uygulama", *KMU İİBF Dergisi* 10 (14), ss. 420-435.
- Özbek, V., Akkılıç, M. R. ve İlban, M. O. (2011), "Tüketicilerin Seyahat Acentalarına İlişkin Etik Algıları ve Niyetlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), ss. 325-338.

- Özdemir, G., (2007), "Destinasyon Pazarlamasında İnternetin Rolü", *Journal of Yasar University*, 2 (8), ss. 889-898.
- Özdemir, Ş. (2005), "Dağıtım Kanalında Bayileri Motive Etmenin Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), ss. 115-138.
- Özdipçiner, N. (2010), "Turizmde Elektronik Pazarlama", *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 1(1), ss. 5-22.
- Pearce, D. G. ve Tan, R., (2004), "Distribution channels for heritage and cultural tourism in New Zealand", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9 (3), ss. 225-237.
- Pınar, İ. T., (1999). "Turizm Pazarlamasında Araç Seçim Kararı ve Araç Seçimini Etkileyen Faktörler", *Verimlilik Dergisi*, 4, ss.131-148.
- Pınar, İ., (2005), "Turizm Endüstrisinde E-Ticaret", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz 2005, 1, ss. 28-55.
- Raymond, L. (2001), "Determinants of Web Site Implementation in Small Businesses", *In-ternet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11(5), ss. 411-422.
- Reinders, J. ve Baker, M. (1997), "The Future for Direct Retailing of Travel and Tourism Products: The Influence of Information Technology", *Proceedings of The International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism*, 22-24 Ocak, Edinburgh, İskoçya.
- Rızaoğlu, B., (2004), *Turizm Pazarlaması*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Rolstadas, A. (1998), "Enterprise Performance Measurement", *International Journal of Operations and Product Management*, Vol: 18, No: 9, ss. 989-999.
- Sarı, Y. ve Kozak M. (2004), "Yabancı Turistlerin İnterneti Kullanma Eğilimleri; Uluslar Bazında Bir Araştırma", *Anatolia*, 15(2), 169-184.
- Sarı, Y. ve Kozak, M., (2005), "Turizm İşletmelerinde Doğrudan Pazarlama Çabaları Kapsamında Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), ss. 359-383.
- Sarıışık, M. ve Akova, O. (2006), "Seyahat Acentalarında İnternetin Rolü ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), ss. 128-148.
- Şener, B. (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık: Ankara.

- Sevimler, S., Duran, C. ve Çetindere, A. (2011), “Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29 (Nisan), ss. 87-100.
- Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu Resmi Gazete, 21.09.1972, sayı 14320, [http://www.tursab.org.tr/dosya/7221/1618sk05072012tarihlideiiklikilenmihali\\_7221\\_3807623.pdf](http://www.tursab.org.tr/dosya/7221/1618sk05072012tarihlideiiklikilenmihali_7221_3807623.pdf), (Erişim tarihi: 13.07.2013).
- Siguaw, J. A., Enz, C. A., ve Namasivayam, K. (2000), “Adoption of Information Technology in US Hotels: Strategically Driven Objectives”, Journal of Travel Research, 39(2), 192–201.
- Sileo, L. (2001), Death of Online Agencies Exaggerated: Newmodels Lead to Profits, Report Finds. Web Travel News, May 30, 1–4. <http://www.breakingtravelnews.com/news/article/btn1987/> (Erişim tarihi: 13.07.2013).
- Şimşek, G. (2005), “Kuşadası’nda Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentalarının İnternette Yararlanma Derecelerinin Değerlendirilmesi”, Akademik Bilişim Konferansı, 4-5 Şubat, Gaziantep.
- Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S. ve Yim, F.H.K. (2005), “An Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance in the Hotel Industry”, Hospitality Management, Vol:24, No: 1, ss.555-577.
- Sipahi, Barış (2005), “İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (23), ss. 107-112.
- Tek, Ö. B. (1997), Pazarlama ilkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, 7. Baskı, Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A.S., İzmir.
- Tek, Ö. B., (1999), Pazarlama İlkeleri Global ve Yönetimsel Yaklaşım, 8. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Tunç, B. N., (2006), “Lojistik ve Tedarik Zincirinde Dengelenmiş Performans Kartı Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Turunç, Ö., (2006), “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tutar, F., Kocabay, M. ve Kılınç, N. (2007), “Turizm Sektöründe e-ticaret Uygulamaları: Nevşehir örneği”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12 (9), ss. 196-206.



- Tweney, D. (1997), "Making Money on The Web: What is Really Working?", *InfoWorld* 19 (36), 63–64.
- Walle, A. H. (1996), "Tourism and the Internet: Opportunities for Direct Marketing", *Journal of Travel Research*, 35, ss. 72–77.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. Kemal (2006), "Dağıtım Kanallarında Sunulan Kanal Destek Faaliyetleri: Beyaz Eşya ve Gıda Ürünleri Dağıtım Kanalları Üzerine Bir Saha Araştırması", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), ss.267-291.
- Yasin, M.M. ve Gomes, C.F., (2010), "Performance Management in Services Operational Settings: A Selective Literature Examination", *Benchmarking: An International Journal*, 17 (2), ss. 214-231.
- Yaylı, A.. (2000), "Doğrudan Pazarlama Aracı Olarak İnternet: Konaklama İşletmeciliği Örneği", *Pazarlama Dünyası*, 14(79), ss. 36-40.
- Yıldız, S. (2011), "Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 11-28.
- Yıldız, Z. ve Kalağan, G. (2008), "Alternatif Turizm Kavramı ve Çevresel Etkileri", *Yerel Siyaset*, Sayı: 35, ss: 42-44.
- Yılmaz, B. S. ve Yılmaz, Ö. D. (2004). Küreselleşme ve Bilgi Teknolojilerinin Turizm Endüstrisine Etkileri, 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 15-16 Nisan, Balıkesir.
- Yılmaz, Y. ve Bititçi, İ. (2006), "Performance Measurement in the Value Chain: Manufacturing v. Tourism", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (5), ss. 371-389.
- Yorulmaz, S. (2013). Antalya'da resort oteller online kanalı yeterince kullanamıyor, *Turizmde Bu Sabah, Günlük Online Gazete*, <http://www.turizmdebusabah.com/haberler/volkan-yorulmaz-antalyada-resort-oteller-online-kanali-yeterince-kullanamiyor-63858.html> (Erişim tarihi: 16.06.2013).

## EK 1-ANKET FORMU

<b>Seyahat Acentalarına Bağımlılığın Otel İşletmelerinin Performansına Etkisi</b>					
<p>Sayın Cevaplayıcı,</p> <p>Bu çalışmanın amacı, otel işletmeleri için en uygun dolaylı dağıtım kanalı kullanma oranını belirlemektir. Sadece 3dk. ayırarak cevaplayabileceğiniz bu anket formu, firmanız ile ilgili genel bilgileri içermemektedir. Paylaşılan bilgiler sadece akademik amaçlı kullanılıp toplu olarak değerlendirilecek ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Vakit ayırdığınızdan dolayı teşekkürlerimi sunar başarılar dilerim.</p> <p style="text-align: right;">İbrahim CANLI Alltours GmbH Rehberlik Departmanı Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı</p>					
<b>Sorular</b>					
	Çok Altında	Biraz Altında	Aynı	Biraz üstünde	Çok Üstünde
<b>1:</b> Otel doluluk oranımız (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2:</b> Aktif (toplam varlık) kârlılığımız (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>3:</b> Öz sermaye kârlılığımız (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4:</b> Ciro kârlılığımız (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5:</b> Gelirlerimizin artışı (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>6:</b> Pazar payı büyüklüğümüz (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>7:</b> Müşteri memnuniyeti oranımız (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>8:</b> Müşteri sadakati (Tekrar satın alan veya tavsiye üzerine gelen müşteriler) oranımız (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>9:</b> Güveni kazandığımız müşteri oranımız (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>10:</b> Ürün/Hizmet kalitesini iyileştirme yeteneğimiz (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>11:</b> Yeni ürün/hizmet geliştirme yeteneğimiz (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>12:</b> Çalışanlarımızın iş tatmin düzeyi (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13: Çalışanlarımızın örgütsel bağlılığı (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14: İş görenlerimizin devir hızı (sektör ortalamasının)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>15: Sizce seyahat acentaları ve tur operatörleri işletmenizin kârlılığını ne yönde etkilemektedir.</p> <p><input type="radio"/> Kârlılığımıza negatif etki etmektedir.</p> <p><input type="radio"/> Kârlılığımıza pozitif etki etmektedir.</p>					
<p>16: İşletmenize münferit gelen müşteriler ile seyahat acentası ve tur operatörleri gibi aracı işletmeler ile gelen müşteriler arasında işletmenize sağladıkları kaynak açısından farklılık var mı?</p> <p><input type="radio"/> Hayır yok. Her iki yoldan gelen müşteri de aynı oranda kaynak sağlıyor.</p> <p><input type="radio"/> Evet var. Aracı işletmeler ile gelen müşterilerden müşteri başına daha fazla kâr elde ediyoruz.</p> <p><input type="radio"/> Evet var. İşletmemizden doğrudan hizmet satın alan müşterilerden müşteri başına daha fazla kâr elde ediyoruz.</p>					
<p>17: İşletmeniz için aşağıdakilerden uygun olanı işaretleyiniz.</p> <p><input type="radio"/> Bağımsız Otel İşletmesi</p> <p><input type="radio"/> Zincir Otel İşletmesi</p>					
<p>18: İşletmeniz için aşağıdakilerden uygun olanı işaretleyiniz.</p> <p><input type="radio"/> Şehir oteli</p> <p><input type="radio"/> Tatil oteli</p>					
<p>19: Otelinizin yıldız sayısı;</p> <p><input type="radio"/> 4 Yıldızlı</p> <p><input type="radio"/> 5 Yıldızlı</p>					
<p>20: İşletmenize gelen müşterilerden yüzde kaç münferit müşteridir (Münferit müşteri: hizmeti seyahat acentası vb. aracı işletme olmaksızın doğrudan sizden satın alan müşteri)? <input type="text"/></p>					
<p>21: İşletmenize gelen müşterilerden yüzde kaç seyahat acentaları ve tur operatörleri aracılığıyla gelmektedir? <input type="text"/></p>					
<p>22: Otelinizin oda sayısı; <input type="text"/></p>					
<p>23: Cinsiyetiniz;</p> <p><input type="radio"/> Kadın</p> <p><input type="radio"/> Erkek</p>					
<p>24: Yaşınız; <input type="text"/></p>					

25: Kaç yıldır konaklama sektöründe çalışmaktasınız (Sektör tecrübesi)?

26: Kaç yıldır şu anki konumunuzda çalışmaktasınız?

### **OTELLERLE OLAN TELEFON GÖRÜŞMENİN GENEL HATLARI**

Merhaba ..... Bey/Hanım,

Ben İbrahim Canlı. Almanya'nın 3. büyük tur operatörlerinden alltours GmbH'da rehberlik departmanına bağlı olarak havalimanında çalışıyorum.

Aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Antalya'da bulunan otel işletmeleri için seyahat acentalarına optimum bağımlılık oranını belirlemeye yönelik yüksek lisans tezi yazıyorum. Bu kapsamda, anket çalışmamı size göndersem yalnızca 3dk'nızı ayırarak anket sorularını cevaplayabilir misiniz?

Mail adresinizi öğrenebilir miyim?

İyi günler, iyi çalışmalar.

## ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : İbrahim CANLI  
Doğum Yılı ve Yeri : 05.01.1981-Berlin/ALMANYA  
Medeni Hali : Evli  
**Eğitim Durumu** :  
Lise Diploması : Metin-Nuran Çakallıklı Anadolu Lisesi, Antalya, 1998  
Lisans Diploması : Hacettepe Üniversitesi, Alman Dili ve Edebiyatı, Ankara, 2004  
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2014  
Tez Konusu : Otel İşletmelerinde Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranının İşletme Performansına Etkisi: Antalya Örneği  
Yabancı Diller ve Düzeyi : Almanca (Çok iyi), İngilizce (Orta)  
**İş Denevimi** :  
1. Alltours GmbH Rehberlik Departmanı 2010- devam ediyor.  
2. Gulet Touristik Rehberlik Departmanı 2002-2008  
  
E-Posta : i\_canli@hotmail.com