



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Nur ÖZDEN

TURİZM SEKTÖRÜNDE AİLE İŞLETMELERİNİN HİZMET KALİTESİNİN TOPSİS VE  
AHP YÖNTEMLERİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ  
ÖRNEĞİ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Nur ÖZDEN

TURİZM SEKTÖRÜNDE AİLE İŞLETMELERİNİN HİZMET KALİTESİNİN TOPSİS VE  
AHP YÖNTEMLERİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ  
ÖRNEĞİ

Danışman

Dr. Öğretim Üyesi Fatma KURCAN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Nur ÖZDEN'inbu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğretim Üyesi Burcu ILGAZ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğretim Üyesi Fatma KURCAN (İmza)

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Tolga Gül (İmza)

Tez Başlığı: Turizm Sektöründe Aile İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin TOPSİS Ve AHP Yöntemleri İle Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği

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

Tez Savunma Tarihi : 09/09/2019

Mezuniyet Tarihi : .../.../2019

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Turizm Sektöründe Aile İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin TOPSİS Ve AHP Yöntemleri İle Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

... /... /...

İmza

**Nur ÖZDEN**



**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**  
**BEYAN BELGESİ**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

<b>ÖĞRENCİ BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı-Soyadı</b>	<b>Nur ÖZDEN</b>
<b>Öğrenci Numarası</b>	<b>20185203014</b>
<b>Enstitü Ana Bilim Dalı</b>	<b>Turizm İşletmeciliği</b>
<b>Programı</b>	<b>Tezli Yüksek Lisans</b>
<b>Programın Türü</b>	<b>(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans</b>
<b>Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı</b>	<b>Dr. Öğretim Üyesi Fatma KURCAN</b>
<b>Tez Başlığı</b>	<b>Turizm Sektöründe Aile İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin TOPSİS Ve AHP Yöntemleri İle Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği</b>
<b>Turnitin Ödev Numarası</b>	<b>1174388097</b>

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ...58.... sayfalık kısmına ilişkin olarak, ...17.../...09.../ 2019..... tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % ...15.....

alıntılar dahil %...15.....'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerinin aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

...../...../.....

(imzası)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı  
Dr. Öğretim Üyesi Fatma KURCAN

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	v
ÖZET .....	vi
SUMMARY .....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
GİRİŞ.....	2

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### AİLE İŞLETMELERİ

1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı .....	3
1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri .....	4
1.3. Aile Şirketlerinin Avantajları.....	5
1.4. Aile İşletmesinin Dezavantajları.....	6
1.5. Aile Şirketlerinin Yönetimsel Özellikleri .....	7
1.5.1. Merkeziyetçi Yönetim .....	7
1.5.2. Katılımcı Yönetim .....	7
1.5.3. Profesyonel Yönetim .....	8
1.6. Aile İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanışı.....	8
1.6.1. Aile İşletmelerinde Planlama .....	8
1.6.2. Aile İşletmelerinde Örgütlenme (Organizasyon) ve İnsan Kaynakları .....	9
1.6.3. Aile İşletmelerinde Yürütme ve Koordinasyon.....	9
1.6.4. Aile İşletmelerinde Denetim.....	10
1.7. Aile İşletmelerinin Mülkiyet Bakımdan Türleri .....	11
1.7.1. Tek Patronlu (Birinci Nesil) Aile İşletmeleri .....	11
1.7.2. Kardeş Ortaklı Aile İşletmeleri.....	12
1.7.3. Geniş Aile İşletmeleri (Kuzenler Konsorsiyumu).....	12
1.7.4. Sürekli Başarılı Olabilen Aile İşletmeleri .....	13
1.8. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri .....	13
1.8.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi.....	13
1.8.2. Büyüme ve Genişleme Dönemi.....	14
1.8.3. Doyum (Olgunluk) Dönemi .....	14
1.8.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri.....	14
1.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	15

1.9.1.	Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	15
1.9.2.	İşletmenin Kurumsallaşma Süreci.....	15
1.9.2.1.	Aile Konseyi .....	16
1.9.2.2.	Aile Anayasası .....	16
1.9.2.3.	Devir Yasası.....	17
1.9.2.4.	Ücretlendirme ve Nepotizm.....	17

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **HİZMET KALİTESİ**

2.1.	Hizmet Kavramı ve Özellikleri.....	19
2.2.	Kalite Kavramı.....	21
2.3.	Hizmet Kalitesi .....	21
2.3.1.	Hizmetlerde Kalitenin Önemi.....	21
2.3.2.	Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	22
2.3.3.	Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Açıklayan Temel Modeller.....	23
2.3.3.1.	Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin (1985) Hizmet Kalitesi (5 Fark / Boşluk) Modeli .....	23
2.3.3.2.	Hizmet Kalitesi Ölçümünde SERVQUAL Modeli ve Ölçeği .....	24
2.3.3.3.	Cronin ve Taylor'un Hizmet Kalitesi Modeli (SERVPERF) .....	29
2.3.3.4.	Grönroos'un Toplam Algılanan Kalite Modeli .....	30
2.3.3.5.	Grönroos ve Gummesson'un Kalite Modeli .....	30
2.3.3.6.	Haywood – Farmer'ın Niteliksel Hizmet Kalitesi Modeli.....	31
2.3.3.7.	Oh'un Müşteri Değeri ve Müşteri Tatmini Modeli .....	32
2.4.	Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ile Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	33
2.5.	İşletmelerde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Gerçekleştirilen Çalışmalar ....	35

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **TURİZM SEKTÖRÜNDE AİLE İŞLETMELERİNİN HİZMET KALİTESİNİN TOPSİS VE AHP YÖNTEMLERİ İLE DEĞERLERNDİRİLMESİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

3.1.	Araştırmanın Amacı.....	37
3.2.	Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	37
3.3.	Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Araçları.....	38
3.4.	Evren ve Örneklem .....	39

3.5. Araştırmanın Yöntemi .....	39
3.5.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP).....	39
3.5.1.1. Kriterlerin Hiyerarşik Yapısının Oluşturulması .....	40
3.5.2. TOPSİS Yöntemi.....	43
3.6. Bulgular .....	46
3.6.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Yönelik Frekans Analizi.....	46
3.6.2. Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Önem Düzeyinin Belirlenmesi (AHP) .....	49
3.6.3. Otel İşletmelerinin Hizmet Kalitesi Bakımından Sıralanması (TOPSİS) .....	50
<b>SONUÇ .....</b>	<b>53</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>57</b>
<b>EK 1- ANKET FORMU .....</b>	<b>66</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>68</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Algılanan Toplam Kalite Modeli .....	30
Şekil 2.2Grönroos ve Gummesson'un Kalite Modeli .....	31
Şekil 2.3 Niteliksel Hizmet Kalitesi Modeli.....	32
Şekil 2.4 Hizmet Kalitesi, Müşteri Değeri ve Müşteri Tatmini Modeli .....	33
Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli .....	38
Şekil 3.2 Hiyerarşik Yapının Şekli .....	40



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Planlama ve Aile Şirketleri .....	9
Tablo 1.2 Örgütlenme ve Aile Şirketleri .....	9
Tablo 1.3 Yürütme - Koordinasyon ve Aile Şirketleri .....	10
Tablo 1.4 Kontrol (Denetim) ve Aile Şirketleri .....	11
Tablo 1.5 Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Bu Evrelerin Temel Özellikleri.....	15
Tablo 1.6 Aile Anayasasında Bulunması Gereken Temel Bölümler.....	17
Tablo 2.1 Hizmet Kalitesinin Boyutlarına İlişkin Yaklaşımlar .....	22
Tablo 2.2 Servqual Ölçeğindeki 22 Maddenin Boyutlara Göre Dağılımı.....	25
Tablo 2.3 Servqual Beklenti Ölçeği, Hizmetlere İlişkin Maddeler ve Dahil Olduğu Boyutlar	26
Tablo 2.4 Servqual Algı Ölçeği, Hizmetlere İlişkin Maddeler ve Dâhil Olduğu Boyutlar .....	28
Tablo 3.1 Analitik Hiyerarşi Prosesinde Kullanılan Ölçek .....	41
Tablo 3.2 Rassallık Göstergesi .....	43
Tablo 3.3 Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizleri .....	46
Tablo 3.4 Katılımcıların Hizmet Kalitesi Sorularına İlişkin Frekans Analizleri.....	48
Tablo 3.5 Hizmet Kalitesi Kriterlerine İlişkin Karar Matrisi .....	49
Tablo 3.6 Kriterlere İlişkin Normalize Karar Matrisi.....	49
Tablo 3.7 Önem Düzeyi, Tutarlılık Düzeyi ve Nihai Sıralama .....	50
Tablo 3.8 Karar Matrisi .....	50
Tablo 3.9 Normalize Karar Matrisi .....	51
Tablo 3.10 Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi .....	51
Tablo 3.11 Pozitif-Negatif İdeal Çözüm Seti .....	52
Tablo 3.12 Pozitif-Negatif Çözüme Uzaklık, İdeal Çözüme Göreli Yakınlık ve Nihai Sıralama .....	52

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı Antalya'nın Manavgat ilçesinde yer alan turizm işletme belgeli aile işletmesi kapsamındaki otellerde konaklayan müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarının ortaya konularak konaklama işletmelerinin sunmuş oldukları hizmetin kalitesinin ölçülmesi, belirlenen hizmet kalitesi faktörlerinin önem düzeylerinin AHP yöntemi ile belirlenip, TOPSİS yöntemi ile kriter bazında otellerin hizmet kalitelerinin karşılaştırılmasını gerçekleştirmektir. Bu doğrultuda turizm sektöründe aile işletmelerinin hizmet kalitesinin TOPSİS ve AHP yöntemleri ile değerlendirilmesi adlı çalışmada üç bölüm bulunmaktadır. Bu çalışmanın ilk bölümünde kaynak taramasıyla elde edilen aile işletmeleri kavramı anlatılmıştır. İkinci bölümde, hizmet kalitesinin açıklanması ve ölçülmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiş literatür taranarak, hizmet kalitesi ölçümüyle ilgili model ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada, verilere ulaşmak ve onları değerlendirebilmek için kullanılan yöntemlerden olan SERVQUAL hakkında da açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise Manavgat'ta bulunan 5 yıldızlı aile otellerinde konaklayan misafirlerin kendi kişisel bilgileri ve otelle ilgili görüşleri misafirlerle birebir yapılan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistik programıyla analiz edilip, AHP ve TOPSİS yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Bu sonuçlar göstermektedir ki hizmet kalitesi kriterlerinden güvenilirlik kriteri önem düzeyi bakımından en yüksek olan kriterdir. Önem düzeyleri bakımından diğer kriterler fiziksel görünüm kriteri, isteklilik kriteri, teminat kriteri ve empatidir. Verilerin önem düzeyleri üzerinden TOPSİS yöntemi ile otel işletmeleri hizmet kalitesi sıralaması gerçekleştirilmiştir. TOPSİS yönteminin sonucuna göre bu sıralamada otel işletmeleri arasından O2; ölçülen hizmet kalitesi bakımından en yüksek puana sahip adaydır. Analiz sonuçlarına göre diğer oteller sırasıyla O10, O4, O7, O8, O5, O1, O9, O3, O11 ve O6'dır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet Kalitesi, Otel İşletmeleri, Aile İşletmesi, TOPSİS, AHP.

## SUMMARY

### EVALUATION OF SERVICE QUALITY OF FAMILY BUSINESSES IN TOURISM SECTOR WITH TOPSIS AND AHP METHODS: A STUDY ON FIVE STAR HOTELS

The purpose of this study is to determine the service quality perceptions of the customers staying in hotels operating under the family-run tourism operation certificate in Manavgat, Antalya, by measuring the quality of service provided by accommodation companies and determine the significant level of the determined service quality factors by the AHP method and also compare the service quality of the hotels by the TOPSIS method with criteria based. So, there are three sections in the study of evaluating the service quality of family businesses by TOPSIS and AHP methods in the tourism sector. In the first part of this study, the concept of family businesses obtained by literature review is explained. In the second part, there are models and approaches related to the measurement of service quality by literature review conducted to explain and measure the service quality. In this study, explanations are given about Servqual which is one of the methods used to reach and evaluate the data. In the third part of the study, the personal information of the guests and their view about hotel with the sample of the 5-star family hotel enterprises in Manavgat were collected through a one-to-one survey with the guests. Then, these data were analyzed with statistical program and evaluated with AHP and TOPSIS methods. The highest criterion among basic criteria measuring service quality is trustworthiness criterion according to the results obtained. Further criteria are physical appearance, willingness, collateral and empathy respectively. The service quality rankings of hotel establishments were performed with the significant level obtained by TOPSIS method. According to the results of the TOPSIS method, the O2 numbered hotel is the highest quality service among the hotel establishments. In terms of relative proximity to the ideal solution, other hotels are O10, O4, O7, O8, O5, O1, O9, O3, O11 and O6 respectively.

**Keywords:**Service, Service Quality, TheMeasurement Of Service Quality, SERVQUAL, FamilyBusinesses, AHP, TOPSIS

## TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasında beni yönlendiren, bilgisini ve yorumlarını benimle paylaşan, tüm sorularıma sabırla yanıt veren, eğitim hayatında desteklerini benden esirgemeyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Fatma Kurcan'a, tezimin araştırma bölümü ve analiz kısmında bana yardımcı olan hocam Dr. Öğr. Üyesi Burcu Ilgaz'a ve anket araştırması ve gerekli olan çalışma ortamımı hazırlayan eşim Ziya Özden'e ve bana her zaman desteklerin esirgemeyen aileme en içten teşekkürlerimi bir görev bilirim.

**Nur ÖZDEN**  
**Antalya, 2019**

## GİRİŞ

Önemli turizm potansiyeli olan bir Türkiye’de, her geçen yıl ülkeye giren turist sayısı artış göstermektedir. Buna bağlı olarak da Türkiye’de bulunan konaklama işletmelerinin sayısı, yatak kapasiteleri ve bunlarla birlikte misafir harcamaları sürekli bir artış eğilimindedir. Yaşanan bu büyüme beraberinde bu sektörün içinde bulunan aile otel işletmeleri arasında rekabet yaşanmasına neden olmaktadır. Aile otel işletmelerinin bu rekabetle baş edebilmesi için hizmet kalitesini iyileştirmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Bu gelişim ve iyileşmenin yapılabilmesi için, mevcut hizmet kalitesinin bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu alanda yapılan çalışmalar genellikle hizmet kalitesinin ölçülmesiyle ilgili olup, bir çok kalite ölçüm modeli üzerinde çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı Antalya’nın Manavgat ilçesinde yer alan turizm işletme belgeli aile işletmesi kapsamındaki otellerde konaklayan müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarının ortaya konularak konaklama işletmelerinin sunmuş oldukları hizmetin kalitesinin ölçülmesi, belirlenen hizmet kalitesi faktörlerinin önem düzeylerinin AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) yöntemi ile belirlenip, TOPSİS (Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi ile kriter bazında otellerin hizmet kalitelerinin karşılaştırılmasını gerçekleştirmektir.

Bu doğrultuda turizm sektöründe aile işletmelerinin hizmet kalitesinin TOPSİS ve AHP yöntemleri ile değerlendirilmesi adlı çalışmada üç bölüm bulunmaktadır. Bu çalışmanın ilk bölümünde kaynak taramasıyla elde edilen aile işletmeleri kavramı anlatılmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, hizmet kalitesi üzerine yapılan çalışmalar taranmış ve hizmet kalitesi ölçümüyle ilgili model ve yaklaşımlara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Manavgat’ta bulunan 5 yıldızlı aile otel işletmelerinde konaklayan misafirlerin kendi kişisel bilgileri ve otelle ilgili görüşleri misafirlerle birebir yapılan anketler aracılığıyla toplanmıştır. Toplanan bu veriler istatistik programıyla analiz edilip, AHP ve TOPSİS yöntemleri ile değerlendirilmiştir. AHP ve TOPSİS yöntemleri ile değerlendirilen bu verilerin sonuçları çıkartılmıştır. Bu sonuçlar göstermektedir ki hizmet kalitesi kriterlerinden güvenilirlik kriteri önem düzeyi bakımından en yüksek olan kriterdir. Önem düzeyleri bakımından diğer kriterler fiziksel görünüm kriteri, isteklilik kriteri, teminat kriteri ve empatidir. Verilerin önem düzeyleri üzerinden TOPSİS yöntemi ile otel işletmeleri hizmet kalitesi sıralaması gerçekleştirilmiştir. TOPSİS yönteminin sonucuna göre bu sıralamada otel işletmeleri arasından O2; ölçülen hizmet kalitesi bakımından en yüksek puana

sahip adaydır. Analiz sonuçlarına göre diğer oteller sırasıyla O10, O4, O7, O8, O5, O1, O9, O3, O11 ve O6'dır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİ

#### 1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı

Kar elde edebilmek veya aile için gelir sağlamak amacıyla aileden herhangi bir bireyin veya aile büyüğünün kurduğu, ilerleyen zamanlarda ise aile üyelerinin yönetimde söz sahibi olduğu işletmeler aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (Poutziouris vd., 2002: 384).

Vinton (2003)'a göre aile işletmesi; birden daha fazla aile üyelerinin akrabalık bağları, mülkiyet hakları, yöneticilik vasfı ile şirketi idare etmeleri ve/veya girişimcinin kurumsal özellikleri bir sonraki döneme devrettiği işletmelerdir.

Karpuzoğlu'na göre; aile şirketinin birincil hedefi aile için gelir elde etmek ve de mirasın dağılmasına engel olmaktır; aile gelir elde eden kişi ve patronun aynı olduğu, bazı aile fertlerinin de yönetimde bulunduğu, alınan kararlarda aile üyelerinin yüksek derecede etkili olduğu ve ailenin iki jenerasyonundan da istihdam edilen kişilerin olduğu şirketler olarak karşımıza çıkmaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 18).

Fındıkçı aile şirketlerinin özellikleriyle ilgili saptamaları aşağıdakiler gibidir;

- Mülkiyet aile işletmeleri için çok önemlidir ve mülkiyetin aileye ait olması şarttır.
- Aile işletmesi, aile üyelerinden bir girişimcinin kurduğu sonrasında ise ailenin genellikle iş içinde olduğu kurumsal bir yapıdır.
- Aile işletmesinde, ailenin kültür ve geleneği aynı şekilde iş hayatında da görülmektedir.
- Genellikle aile işletmelerinde akrabalık ilişkisi bulunan girişimciler, yönetimde daha çok söz sahibi olmaktadır.
- Aile işletmesinin çoğu zaman kurulma amacı mevcut varlığın ve insan kaynağının dağılmasını engellemektir. Böylece birlik ve beraberlik sürdürülmüş olacaktır.

Genel olarak aile işletmesi ile ilgili tanımlar da ortak nokta: aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramlarıdır (Fındıkçı, 2008:17).

Verilen tanımlara bakıldığında aile işletmesinin özellikleri;

- Ailenin geçimini sağlayan bir girişimcinin bulunduğu,
- Aile üyelerinin yönetimin kademelerinde bulunduğu,
- Mirasın bütünlüğünün korunması için faaliyet gösteren kuruluşlardır.

## 1.2. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran farklar vardır. Aile işletmelerinin kendine özgü birtakım özellikleri olduğu için bu farklar ortaya çıkmaktadır (Şanal, 2011: 8).

İşletme yönetimiyle aileden en az iki neslin bir arada olduğu görülmektedir. Örnek olarak bu iki neslin bir arada olduğu aile işletmelerine ebeveyn çocuk ortaklıkları ve kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli devam edebilen ortaklıklar verilebilir. (Karpuzoğlu, 2002: 20).

Aile işletmelerinin bu kadar farklı olmasının nedenleri Kets De Vries'ye göre, bireyin ve işletmenin aynı kimliğe bürünmesi, aile dinamiklerinin farklı olması, üyeler arasındaki duygusal bağ ve aile ve işletme arasında denge kurma gayretleri etrafında dönen anlaşmazlıkların olmasıdır (Ulukan, 1999:20).

Aile işletmelerinde ailenin sağladığı yararlar; örgüt kültürünün güçlü olması, çalışanların örgüte sadakatini sağlamak ve onların örgütün hedeflerini benimsemesini sağlamak, örgütün kurallarına uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, etkin koordinasyonu sağlamak, anlaşmazlıkları azaltmak ve değerlerin nesillere aktarılmasına yardımcı olmak şeklinde özetlenebilir (Akdoğan, vd. 2008;5).

Bu tanımlar doğrultusunda, aile şirketlerini diğer şirketlerden ayırt eden özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Internet I):

- Çoğunlukla iki nesil veya daha fazla nesil şirket yönetiminde bulunur.
- Genellikle ailenin çıkarlarını ön planda tutar.
- Aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.
- Aile varlığının ve birliğinin korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, kültüründen etkilenir.
- İkinci nesil veya birinci nesil genellikle işletmenin yönetiminde bulunurlar.
- Çoğunlukla ailenin ve şirketin saygınlığı, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir.
- Aile fertlerinin aile içerisindeki pozisyonları işletmede nerede görev aldıklarını etkileyebilir.
- Aile kültürü işletmenin yapısını, bireysel ilişkileri ve örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- İdari personel seçimi aile üyeleri tarafından yapılır. Yönetici genellikle patrondur. Kurucu ortaklar, kendi sağlıkları yerindeyken işletmenin başına başka birisinin geçmesini uygun görmezler.

Çoğunlukla akrabalık ilişkisi olan patronların yönetimde daha fazla söz hakkına sahiptirler. Sahiplik ailede olduğu için aile ve iş sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır (Özcan, 2015: 32). Aile şirketlerinde işe başlama döneminde aile bireyleri birbirine bağlı olsa da; sonraki zamanlarda işlerin daha da büyümesiyle ortaya çıkan sorunlar iç çatışmalara ve rol çatışmalarına neden olmaktadır (Fındıkçı, 2014: 51).

Çoğu aile şirketlerinde aile normları bulunmaktadır. Bir aile şirketinde kurum kültürünü işlerin yapılma şekli, aile değerleri, kişiler arası ilişkiler ve işler yapılırken kullanılan yöntemler oluşturur (Alayoğlu, 2003: 19). Herhangi bir ekonomik durgunluktan aile şirketi daha az etkilenir. Bunun en önemli nedeni ise aile şirketlerinin geleceği düşünerek adım atma ihtimalinin olması, sermayenin getirisi ile ilgili daha kapsamlı düşünebilmesi ve bundan da oldukça karlı çıkmaları olarak sıralanmaktadır (Bork, 2014). Bir girişimcilik cesaretiyle başlayan aile şirketlerinde aile üyeleri; başarıyı ve faaliyetleri paylaşma imkânını gelen başarıyla beraber kazanmaktadır (İbicioğlu ve İşler, 2005: 71).

Aile Şirketlerinde doğal bir koruma yöntemi vardır. Yani çalışma koşullarının neden olduğu aile fertlerinin sağlıklarını olumsuz etkileyen durumlarda yıllık izinler ya da çalışma saatlerinin düzenlenmesi gibi esneklikler görülmektedir (Arslan, 2006:13).

Aile bireyleri arasında rastlanan önemli sorunlardan birisi de kurucunun şirket kontrolünü bırakmayı istememesidir. Bu problem gelecek nesli bir önceki nesilden daha başarılı olmaya itmektedir (Hulshoff, 2001:13). Aile şirketlerinin çoğunluğu tek kişinin söz sahibi olduğu yani tek patrona sahip olma özelliği taşımaktadır (Kırım, 2003:20).

### **1.3. Aile Şirketlerinin Avantajları**

Aile, mülkiyetin ve yönetimin beraber sürdürülmesi nedeni ile aile işletmelerinde bazı değerler daha da ön plana çıkmaktadır. Aile işletmelerinin yapısında aileyle bir olmuş baskın aile normları bulunmaktadır ve bu o işletmeye yansımaktadır. Dolayısıyla ailenin ve işletmelerin kültürü birbirine benzerlik göstermektedir (Akdoğan ve Oflazer, 2012: 1).

Aile şirketlerinin yönetim politikalarında devamlılık esas alınmaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinde yöneticilerin sürekli değişmesi ve bunun sonucunda da yönetim anlayışında oluşan değişimlerden kaynaklı sorunlarla karşılaşılmamaktadır (Bilgin, 2007: 11).

DYER (1994) ise aile işletmelerinin avantajları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Ailenin işletmeye katkıları para, işgücü, bazı bağlantılar, sosyal çevre şeklinde olabilir.
- Kayıplar ve maliyetler paylaşılmaktadır.
- Başarıdan tüm aile faydalanabilmektedir.

- Aile bireyleri arasındaki bağı güçlendirir.
- Güven duygusu arttıkça kontrol maliyetleri azalır.

Özetle, işletme ve aile bir bütün olduğundan, işletme finansal yönden sıkıntıya düşerse, aile, iflası önlemek için elinden geleni yapacaktır.

Hızlı karar alma da aile işletmelerine dinamizm kazandırmaktadır (Akdoğan, 2007: 112). Böylelikle işletmenin üzerindeki gereksiz hantallık ve bürokrasi kaldırılarak değişen durum ve koşullara uyum sağlamak daha da kolaylaşmaktadır (Günver, 2002: 21).

Ward'a göre aile şirketlerinin avantajları şu şekilde sıralanmıştır (Öncel, 2004);

- Aile şirketi olmayan şirketlerde hisse sahiplerinin ihtiyaçları, müşteri ihtiyaçlarından daha önemlidir. Hâlbuki aile şirketleri müşteriyi dinler ve onların ihtiyaçları ve beklentilerine daha çok önem vermektedir.
- Aile işletmeleri daha uzun vadeli planlar yaptıkları için farklı alanlara yönelik strateji geliştirebiliyorlar. Bu nedenle yeni fırsatları daha hızlı değerlendirip daha kolay değişebiliyorlar.
- Aile şirketlerinde işleri bir sonraki nesle bırakmak gibi hedefleri olduğundan; değişimi sezmek ve buna göre hareket etme eğilimi göstermeye çalışırlar yani geleceğe odaklanırlar.

#### 1.4. Aile İşletmesinin Dezavantajları

Örgütsel yapının belirsiz ve mali kaynaklara ulaşımın sınırlı olmasının yanında aile işletmelerinin dezavantajlarının nedeni genellikle yapısalıktan çok psikolojiktir. Ailede kişiler arası çatışmaların iş ortamına taşınması, liderin şirketin gelişim aşamalarıyla uyumsuzluk gösteren tarzı gibi konular psikolojik duruma örnek gösterilmektedir (Altınkaynak, 2007: 14).

Aile işletmelerinde nepotizm (adam kayırma) önemli bir dezavantajdır. Yükselme konusunda performans kriterleri bakılmaksızın kan bağı kriterlerine bakılmaktadır, bu da şirket adına büyük bir sorundur (Tetik ve Uluyol, 2005: 12). Aile şirketlerinde çoğu iş tepe yönetimi veya girişimci tarafından kendi kafasında bitirildiği için bu işi başka kişilerin bilme ihtimali zorlaşmaktadır. Bunun sonucunda da işletmede öngörü, plan yapma, bütçe yapma, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da yetersiz gelişmesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 2014).

Silverman (2005)'a göre, aile şirketlerinin yönetim açısından taşıdıkları en önemli dezavantajlar şunlardır:

- Aile üyelerinin verilen işleri yapabilecek bilgiye ve tecrübeye sahip olmaması,

- Sorumluluğu olan aile bireyinin yetkisi olmaması,
- Aynı işi yapmalarına rağmen aile-içi çalışanla aile-dışı çalışana aynı miktarda ödeme yapılmaması,
- Çocukların yeteneklerini, yeterliliklerini ispat etmelerine rağmen ebeveynlerin onları lider olarak görememesi,
- Ebeveynlerin yetki devrini ve emekliliği reddetmesi,
- İş sorunlarının genellikle ev ortamında tartışılması,
- Aile üyelerinin bazı zararlı alışkanlıklarının (alkol gibi) iş performanslarını etkilemesi ve de bunların hiçbir şekilde ifade edilememesi,
- Aile üyeleri arasındaki iletişim eksikliği, aile şirketlerini bu tür sorunlarla karşı karşıya getirebilmektedir.

Kurumsallaşmanın geciktirilmesi ve aile ve iş sisteminin birbirine karıştırılması daha birçok dezavantaja dönüşmektedir. Bu da aile şirketinin başarısını olumsuz yönde etkileyen ve ömrünü kısaltan sorunların oluşmasına neden olmaktadır.

## **1.5. Aile Şirketlerinin Yönetsel Özellikleri**

Kuruluştan itibaren aile şirketlerinin yönetim biçimleri farklı olabilmektedir. Zamanla kurumsallaşma adına olumlu olacak şekilde değişiklik gösterebilen ya da aynı kalan bu yönetim biçimleri; merkeziyetçi, katılımcı ve profesyonel yönetim olarak 3'e ayrılmaktadır (Taşhan, 2010: 18).

### **1.5.1. Merkeziyetçi Yönetim**

Monarşik yönetim tarzı olarak da bilinen bu yapıdaki işletmelerde politikalar işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi olan kişi tarafından belirlenmektedir. İşletme sahibi çalışanlarını koruması ve ihtiyaçlarını gidermesine rağmen onlara hiçbir şekilde söz hakkı vermemektedir (Karpuzoğlu, 2002:28). Bu yönetimde iç girişimcilik engellendiği için çalışanların işleri üzerinde değişiklik yapabilmeleri imkânsızlaşır. Merkeziyetçi yönetimde işletmedeki ilişkiler hiyerarşiktir ve aile, işi çok yakından kontrol etmektedir (Ateş, 2005: 70).

### **1.5.2. Katılımcı Yönetim**

Oligarşi yönetim biçimine benzeyen bu yönetim biçiminde, şirket hisselerine profesyonel yöneticiler ulaşabilmektedir ve bu yüzden diğer adı da stratejik ortak alma diye bilinmektedir. Katılımcı yönetim biçiminin merkezi yönetim biçimine göre daha verimli

olduğu gözükmetedir. Çünkü tek patronun yetersiz kaldığı durumlar söz konusu olmamaktadır (Dündar, 2010:14).

Bu yönetim biçiminde, yetki ve sorumlulukların nasıl delege edileceğinin önceden belirlenmesi çok büyük önem taşımaktadır. Ortak sayısı fazladır ve işletmede aile fertleri ve aile dışından profesyonellerin birlikte çalışması çatışmalar yaratabilir. Amacı aile içerisinde çalışanlar ile aile dışından çalışanları karşı karşıya getirmeyip aralarındaki uyumun artırılmasıdır (Alayoğlu; 2003:44; Ateş,2005:71).

### **1.5.3. Profesyonel Yönetim**

Bu yönetim biçiminde yöneticiler, aile içindeki üyeler tarafından belirlenmektedir. Patron ve diğer aile üyeleri şirketle ilgili kararları belirli sınırlar çerçevesinde almaktadırlar. Bazı firmalarda ise şirkete dair stratejik kararlardan aile bireyleri sorumluyken yönetilmeye ilgili yani operasyonel kararlardan ise profesyoneller sorumlu tutulmaktadır (Alayoğlu, 2003: 44-45).

Aile işletmelerinde hedef belirlenmesi ve bu hedefe ulaşmada yürütücü ekibin başarısının sürekli denetlenmesi buna göre yürütücüleri atamak patron veya patronların görevi iken patronun politikası sınırları dahilinde işleri usullere uygun biçimde yürüterek kârı gerçekleştiren kişiler yöneticilerdir. Dolayısıyla aile işletmelerinde patron karar makamı olmaksızın onay makamıdır (Garip, 2004: 69).

## **1.6. Aile İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanışı**

Temel yönetim fonksiyonlarından olan; planlama, örgütleme, yürütme koordinasyon ve kontrol başlıklarında kurumsallaşmanın adımlarıyla karşılaşmaktadır.

### **1.6.1. Aile İşletmelerinde Planlama**

Şirketler gelecekteki fırsatları görerek ve amaçlarını bilerek harekete etmelidir. Amaca giden yolda neyin, ne zaman, kim tarafından, nasıl ve nerede yapılacağı belirlenmesi sürecine planlama denilmektedir. Aile şirketlerinin önemli bir sorunu olan süreklilik olmasının nedeni genellikle planlama yapılmamasıdır (Özcan, 2015: 205).

**Tablo 1.1 Planlama ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
Planlamanın temel faaliyetleri	Misyon, Vizyon, Amaç, Hedefler	Hedefler
Planlamanın temel çeşitleri	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık Planı	Eylemsel, Yönetsel Planlar
Planlama Süresi	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
Planlamada Dikkat Edilecek Unsurlar	Aile ve işletme değer ve inançlarının aynı doğrultuda olması ile aile ve işletme amaçlarının uyumlu olması	Aile inanç ve değerleri ile aile ile işletme amaçlarının belirlenmesi

**Kaynak: Bilgin, 2007**

### 1.6.2. Aile İşletmelerinde Örgütlenme (Organizasyon) ve İnsan Kaynakları

İkinci yönetim fonksiyonu örgütlemedir. Planlama sonucunda belirlenen hedeflere yönelik kurulan örgüt yapısının, belirlenen hedeflere hızlı ve yüksek kar elde edecek şekilde ulaşabilmek için gerçekleştirilen yürütülen faaliyetlerin bütünü örgütlemedir (Genç, 2005:100).

**Tablo 1.2 Örgütlenme ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
KOMUTA BİRLİĞİ	Her ast bir üste tabidir.	Her astın bir üste sahiptir fakat yine de patron ortak çalışanlarla bireysel iletişimde olmayı tercih eder
KONTROL ALANI	Üyeler, işletme ve amaç aynı doğrultudadır.	Aile üyelerinin ve kurucu ortağın kontrol bölgesi geniştir
AMAÇ BİRLİĞİ	Genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıkları iş bölümü ve uzmanlaşmada kullanılır.	Patronun amacı, çalışanlarla paylaşılır
İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA	Genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından iş bölümü ve uzmanlaşmada yararlanılır	Kurucu ortak iş bölümü ve uzmanlaşmada genellemeci bir tutum izler
YETKİ VE SORUMLULUKLAR	Yetki ve sorumluluklar yapılan işin gerektirdiği şekilde ve eşit biçimde dağıtılır	Genellikle sorumlulukların dağıldığı görülmesine rağmen yetki kurucu ortakta toplanmaktadır

**Kaynak: Karpuzoğlu, 2002.**

### 1.6.3. Aile İşletmelerinde Yürütme ve Koordinasyon

Yürütme, astlarının faaliyetlerinin planlanan ve örgütlenen işletme faaliyetlerinin doğrultusunda yönetici tarafından yönlendirilmesidir (Mucuk, 1993: 152). Aile şirketlerinde, girişimci liderin çalışanları işlerini daha etkin ve verimli yapmaları için motive etmesi gereklidir. Girişimcinin komuta vermek ve yönerge dağıtmak dışında yaptığı yol gösterme, bilgi verme, güdümlenme gibi başvurduğu yöntemler, çalışanların işi benimsemelerine ve mutlu olmalarına neden olmaktadır (Dilbaz, 2005: 87).

Aile işletmelerinde aile fertlerinin ve çalışanların patronun düşüncelerinden farklı bir yorum yapması, büyüğe itaatsizlik olarak düşünülmektedir. Bu da aile işletmelerinde pasif itaat ve sorumluluktan kaçınmaya neden olmaktadır. Aile fertleri ve çalışanlar arasındaki iş paylaşımı sağlıklı olmadığından herkes bütün işleri yapmalı düşüncesi oluşmuştur (Tanta vd., 2004: 55).

Yürütme ve koordinasyon birbiriyle iç içe geçmiş ve paralel olan iki yönetim fonksiyonlarıdır (Bilgin, 2007: 68). Koordinasyon ve iletişim birbirine paralel iki kavramdır. Bu sistem, grup üyeleri arasında bilgi alışverişi sağlar. İşletmeyi oluşturan birimler arasında bilgi alışverişi yani iletişim olmazsa, işletme kendi içinde bir tutarsızlık ve kararsızlık yaşar (Ertürk, 2009: 173).

Bilgili ve deneyimli danışmanlar şirket içi sistemleri kurarak işlerlik kazandırmak ve organizasyonun kişilerden bağımsız kendini revize edebilmesi için çalışmaktadır (Alayoğlu, 2003: 128). Tablo 1.3'te kurumsallaşma düzeyleri yüksek ve düşük olan aile şirketlerinde yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının farkını görülmektedir.

**Tablo 1.3 Yürütme - Koordinasyon ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi düşük Aile Şirketleri</b>
İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlama vb. Fonksiyonlarının Yürütülme Biçimi	Sistem kurulurken personel seçimi, aileden içinden ve dışından yapılır	Aile bireyleri, sistemlerin kurulmasında ve işletilmesinde önceliklidir.
Yönetim Biçimi	Katılımcı ve Profesyonel	Merkeziyetçi
İletişim Şekli	Aile fertleri arasında, profesyoneller arasında, aile fertleri ve profesyoneller arasında	Aile üyeleri arasında, profesyoneller arasında
Karar Verme Biçimi	Oy birliği ve oy çokluğu	Kurucu ortağın kararı ve oy çokluğu
Toplantı Türleri	Bilgi verme ve rapor etme, karar verme, planlama, problem çözme, öz eleştiri	Rapor verme, problem çözme, bilgilendirme
Çatışma Çözüm Yöntemleri	Kalıcı çözüm yöntemleri ve çatışma yönetim	Geçici çözüm yöntemleri

**Kaynak:** Karpuzoğlu, 2002:152

#### **1.6.4. Aile İşletmelerinde Denetim**

Denetim, gelinen durumu değerlendirmek için planlanan durumla karşılaştırılması, iki durum arasındaki sapmaların belirlenmesi ve sonucun analiz edilmesi, gerekiyorsa önlemlerin alınmasıdır (Karalar vd., 2001: 129; Öz-alp vd., 2000: 87; Mucuk,1993: 158, 159). İşletmelerde başarının işletmenin hedeflerine ne derece ulaşıldığı ile ölçülmektedir. Gelinen durum ve önceden belirlenmiş standartların karşılaştırılması dört aşamadan oluşan bir kontrol sistemi ile yapılmaktadır. İlk önce amaç, plan ve politikalar açısından standartlar ve

sonuçların nedeni ile birlikte faaliyetlerin neyi hedeflediği şirkete sunulmaktadır. İkinci aşama ise gerçekleşen faaliyetlerin ölçümlerinin belirlenmesidir. Bir sonraki aşamada bu ölçümlere bakılarak daha önceden belirlenmiş standartlara göre hedefe ne kadar yaklaşıldığına bakılmaktadır. En sonuncu aşamada ise standartlardan sapan faaliyetler tespit edilip, düzeltme nasıl yapılacağına karar verilmektedir. Burada sözü edilen değerlendirmelerin yapılabilmesi için şirket bilgilerinin, yöneticiler ile paylaşılması ve onların da yorumlarının alınması gereklidir (Yakupogulları, 2001: 32).

**Tablo 1.4 Kontrol (Denetim) ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
Kontrol Noktaları	Hammadde ve yarı mamul satın alırken, kritik kararlarda, girdilerin çıktılara dönüştüğü kilit noktalarda	Girdilerin çıktılara dönüştüğü noktalarda,
Denetim Araçları	Performans ölçme, gözlem yapma, standartlar, prosedürler ve kurallar, iş akış göstergeleri	Standartlar, prosedürler, kurallar ve gözlemler
Denetlenen Kişiler	Firmanın patronu, aile fertleri, ilgili birim yetkilileri ve uzmanlar	Firma sahibi ve aile üyeleri
Denetleme Zamanı	Sürekli	Belirli zamanlarda

**Kaynak:** Karpuzoğlu, 2002: 154

## 1.7. Aile İşletmelerinin Mülkiyet Bakımdan Türleri

Aile işletmeleri mülkiyet bakımından dört başlıkta incelenmektedir. Bunlar; tek patronlu, kardeş ortaklı, geniş (kuzenler konsorsiyumu) ve sürekli başarılı olan aile işletmeleridir.

### 1.7.1. Tek Patronlu (Birinci Nesil) Aile İşletmeleri

Bu yapıda, tek bir birey ya da karı-koca şirket hisselerinin çoğuna sahiptir, başka hissedarlar olsa bile onların hisselerinin veya mülkiyet otoritelerinin çok düşük olduğu görülmektedir (Gersick vd.,1997:32). Patron ve yönetici aynıdır bu yüzden işletme kültürü, strateji ve yönetim esasları patron tarafından belirlenmektedir (Yalçın ve Günel, 2004: 73). Bu aşamada, çocuklar ortaklığa katılamaz çünkü çocuklar henüz çok gençtir, patron onlara simgesel bir pay verir. Böylece genç kuşak, bilinçli veya bilinçsiz olarak şirkete ilgi duymaya yönlendirilir (Özcan, 2015: 51).

Bu aşamada, şirketi kuran şahıs pazardaki boşluğu fark edebilmiş, işin teknik kısmına başlangıçtan itibaren hakim ve müşteri beklentisine etkili bir şekilde yanıt verebilen işletmeler kurmuşlardır (Öztürk, 2009). Bu evrede, kurucu işletme için birini seçer ve onu başa geçirirse, işletme tek patronlu olarak yaşamını sürdürür. Ancak kurucu, işletmenin geleceği için aile üyelerinin birbiriyle uyumlu bir şekilde yaşamasını istiyorsa mülkiyeti adil bir şekilde paylaşmalıdır. Böylece kendisi ayrıldığında da işletme kardeş ortaklığı şeklinde devam eder (Ateş, 2005: 29; Kırım, 2001: 21).

### **1.7.2. Kardeş Ortaklı Aile İşletmeleri**

Kardeş ortaklığı, hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne iki veya daha fazla kardeşin sahip olduğu yapılardır. Kardeşlerin çoğunluk hisseleri paylaşmaları ve eğer yasal gereklilik olursa sayıyı tutturmak için eş ve çocuklara hisse vermeleri de gerekli olabilir (Kebeci, 2011: 14).

Bu aşamada şirketin kuruluş aşamasındaki bazı sorunlar çözümlenmiştir ve şirket artık büyümeye başlamıştır. Bundan dolayı diğer aile üyelerinin de işletmede çalışma isteği içerisinde oldukları görülür. Genelde de bakıldığı zaman, bir kısım aile üyelerinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığı, bir kısım aile üyesinin de katılmayı beklediği görülür. Yani şirket aile birliğinin sağlandığı bir kurum olarak da görülmektedir, şirketin içerisinde farklı karakterler arasında zoraki bir birliktelik oluşur (Özler vd.,2006: 274).

Bu evrede, genellikle sorunlar kimin hangi alanı kontrol edeceği konusundadır. Zaman geçtikçe bu tarz sorunların oluşmaması için, kardeşler ve onların aileleri arasında etkili bir iletişim kurulması iyi olacaktır. Uzlaşmaya varıldıktan sonra da kararların yazıya dökülmesi yani resmileştirilmesi ileride oluşabilecek sorunları ortadan kaldıracaktır (Kırım, 2001: 22). Başka bir sorun ise, şirkette bulunan ve bulunmayan kardeşlerin şirket karı ile ilgili anlaşmazlıklarıdır. Şirket dışındaki kardeşler kar dağıtımını talebinde bulunurken, şirkette çalışanlar karın sürekli işe yatırılmasını istemektedirler (Kırım, 2007: 23).

Bu aşamanın gerekliliği pazar şartlarına ve işletme amaçlarına uygun sistemler kurulması ve profesyonel yöneticilere yer vererek iş ve işletme ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Böylece, işletmenin daha sonraki aşaması olan ikinci kuşağa devretme aşamasına geçiş daha sağlıklı olmaktadır (Alayoğlu, 2003: 37).

### **1.7.3. Geniş Aile İşletmeleri (Kuzenler Konsorsiyumu)**

Bu tür aile işletmelerinde birden fazla nesil aile işletmesinde istihdam edilmektedir. Aile giderek büyümekte dolayısıyla işletmede üçüncü hatta dördüncü nesle rastlanmaktadır (Yıldız, 2006: 39). Üçüncü evre olarak da adlandırılan bu aşamada, yönetim de önemli

kararlar üzerinde kuzenlerin de söz hakkı alması söz konusu olmaktadır ve bu evreye karmaşık aile şirketleri olarak da adlandırılmaktadır (Atilla, 2007: 52). Şirkette işler büyümektedir ve artık aile işe yetişemez duruma gelir, bu aşamada artık yönetimin nasıl bir anlayış benimseyeceği ve buna göre ailenin şirkette nasıl bir rol üstleneceği belirlenir. Böylece, aile içi sorunlar şirkete yansımaz (Taşhan, 2010: 18).

Bu aşamanın temel zorlukları; aile ve hissedarlar arasındaki düğümlenmiş yapıyı doğru yönetebilmek ve aile işletmesi içinde düzenli bir para piyasası oluşturabilmektir, yani bir sözleşme yapılır bu sözleşmeden memnun olmayan hissedarların payları satılır (Gersick,1997: 48; Kırım, 2001: 25).

#### **1.7.4. Sürekli Başarılı Olabilen Aile İşletmeleri**

Kurumsallaşma kavramlarının en çok görüldüğü bu aşama mülkiyet evresinin son aşamasıdır. Yani iş değerleri aile değerlerinden daha önemli hale gelmiştir (Karpuzoğlu, 2000: 114). Performans değerlendirme ve insan kaynaklarına dair planlamaların yapılması gibi konularda aile içi ilişkiler yerini bilgi, yetenek ve beceri kavramlarına bırakmaktadır (Şanal, 2011: 13).

Bu evrede karşılaşılan en bilinen sorun, profesyoneller ve aile içinde olan yöneticilerin anlaşmazlıklarıdır. Yönetimde yer alan aile bireyleri şirkette bulunan profesyonellerle karşı karşıya gelir, şirketin aile şirketi olmasına rağmen dışarıdan insanların etkin olarak yönetimde yer almalarına muhalefet etmektedirler (Dilli, 2013: 10).

Sonuç olarak, işletme içinde güçlü bir yönetim kurulu ve bununla ilişkisi olan bir finans yönetimi oluşturmak gerekmektedir böylece şirket aidiyetini ve geleneğini yıllar boyu devam ettirebilir ve işletme aileye ait olsun ya da olmasın güçlü bir mali yapıya sahip olur (Leenders ve Waarts, 2003).

### **1.8. Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri**

Aile Şirketlerinin yaşam dönemleri dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar girişimcilik evresi, büyüme ve gelişme evresi, olgunluk evresi ve sürekli olmayı başarma evreleridir.

#### **1.8.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi**

Aile işletmesinin kurulduğu ve sürdürüldüğü süreçtir. İşin merkezinde bir kurucu bulunur ve iş için zaman, enerji ve kaynak harcar. Örgütsel yapı kurulmamasına rağmen, işletmenin tüm iletişimi kurucu tarafından gerçekleşir. Pazardaki yeri genellikle sadece bir ürüne veya hizmete odaklıdır. Bu dönemdeki işletmelerde, kurucunun çocuğu ailesi tarafından

ihmal edildiğini düşünür ve işletmede olmayı düşünmez veya çocuğun ailesinin istekleri ve kendisinin istekleri çakışmadığından kendine bir işletme kurmak daha cazip hale gelmektedir (Ateş, 2005: 43-44).

Girişimci, eskiden çıraklığını yaptığı veya babasının yanında çalışarak öğrendiği işle ilgili bir girişimde bulunur ve artık bu işi tek başına kendi üstlenir. Burada amaç, işin düzgün bir şekilde yürütmesini sağlamaktır. Burada girişimcinin tutumu çok önemlidir. Burada bireyin tutumu çok önemlidir, eğer zor zamanlarda sonra elde ettiği başarıyla yetinip, yeni hamleler yapmazsa, işletme hep aynı yerde kalır (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 22).

### **1.8.2. Büyüme ve Genişleme Dönemi**

Burada satışlar, ürünlerdeki çeşitlilik ve personel sayısı artmakta, organizasyon ve süreçler kurumsallaşmaktadır. İşletme artık tek kurucu tarafından yönetilmemektedir, işletmenin büyümesi ile paydaşlarına cevap vermesi zorlaşır. Tek kurucunun yerini geliştirilmiş bölümler ve yöneticiler almaktadır. Artık roller ve hiyerarşik yapı oldukça nettir. En önemli problemlerden birisi işin kurumsallaşması ve kurucunun rol değişikliğidir. İşletme büyürken başlangıç dönemine göre çok daha farklı roller ortaya çıkmaktadır (Ateş, 2005:45).

### **1.8.3. Doyum (Olgunluk) Dönemi**

Bu dönemde, profesyoneller daha çok işin içinde yer almaktadır. Aile işletmesinin ne yapacağı, kaynaklarını nasıl yönlendirileceği gibi konular da karar verilmesi gerekmektedir (Güney, 2008: 109). Ward(1997) aile işletmelerinin başarısını üç temel ilkeye bağlamaktadır; stratejik odaklanma, patron ve hissedarların işe sadakati ve yeni yatırımlardır. Olgunluk döneminde olmanın en önemli ispatı profesyonel yöneticilerin görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirmesi ve güç sahibi olmalarıdır. Olgunluk dönemi varılmış son nokta değildir. Uzun dönem olgunluk evresinde kalma aile işletmeleri için çok görünen bir şey değildir, yeni bir ürünle, yeni bir girişimle, başka şehirlerde şubeler açarak kuruluş ve genişleme evrelerine geri dönerler (Ateş, 2005: 46-48).

### **1.8.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri**

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın görüldüğü evredir, burada iş değerleri aile değerlerinin üstünde yer alır. Bu nedenle, faaliyetlerin yürütülmesinde kan bağından ve güvenden öte işler önceliklidir. Personel seçme-yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretleme gibi sistemler kullanılarak, işlerin etkin ve verimli yapılması sağlanır, iş değerlerinin öncelikli duruma geldiği bir ortam hazırlanır (Karpuzoğlu, 2001:114–115).

Tablo 1.5 Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Bu Evrelerin Temel Özellikleri

	<b>Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi</b>	<b>Büyüme ve Genişleme Dönemi</b>	<b>Doyum (Olgunluk) Dönemi</b>	<b>Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri</b>
<b>Mülkiyet</b>	Kurucu patron	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller	Aile ve profesyoneller arasında karmaşık
<b>Örgüt Yapısı</b>	Basit merkezi	Basit yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
<b>Karar Alma Yetkisi</b>	Kurucu patron	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile arasında	Profesyonel yöneticiler danışmanlar, aile üyelerinden oluşan komite
<b>Karar Alma İletişim</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İletişim</b>	Dikey	Dikey, yatay	Yatay, dikey ve çapraz	Çok boyutlu
<b>Değerler</b>	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

**Kaynak:** Karpuzoğlu, 2001: 124

## 1.9. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmelerinde kurumsallaşma dört adımda gerçekleşir. Öncelikle aile ilişkilerinin kurumsallaşması, daha sonra işletmenin kurumsallaşma süreci, devir yasası ve son olarak da ücretlendirme ve nepotizm şeklindedir.

### 1.9.1. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

İşletmelerde kurumsallaşmaya gidilebilmesi için önce aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Bunun asıl amacı; aile üyelerinin farklı önceliklerinin ve beklentilerinin belirlenerek, üstlendikleri pozisyonlardan doğabilecek zorlukların ortadan kaldırılmasıdır. Aile ilişkilerinin ritmi, işletmenin stratejisini etkilememelidir (Kırım, 2001: 15).

### 1.9.2. İşletmenin Kurumsallaşma Süreci

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının asıl amacı, işletmede patron veya yönetici pozisyonunda bulunan “kişilerin bireysel icra yöntemlerinden” işletmeyi bağımsız hale getirmektir. Böylece, işletmede bu kilit noktalarda bir aksama yaşandığında her şey kaldığı yerden devam edebilecektir (Taşkırcı ve Şimşek, 2008: 206).

İşin büyümesiyle birlikte, işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite, maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi kavramlara da hakim olma gerekliliği doğar, bu kavramlara yabancı olan kurucu sıkıntıya düşer. İşe ne kadar hakim olursan ol, bu kalıcılık için yeterli değildir. Bu yüzden ki özellikle büyümeyi hedefleyen aile işletmeleri için kurumsallaşma gereklidir (Temel, 2008;152).

Kurumsallaşma ve profesyonelleşme iki farklı kavramdır; kurumsallaşma işletmenin tüm birimlerindeki iş akışını kapsarken, bu iş akışından ve sistemden sorumlu insan kaynağı profesyonelleşmenin içinde yer alır. Sadece aile üyelerinde yönetim sorumluluğunun olması kurumsallaşmanın yapısı gereği belli problemler yaratır. Bu yüzden, yönetimde profesyonel yöneticiler yetki ve sorumluluk almalıdır. Böylece, profesyoneller yönetim işlerini devralır, yönetim kurulunda bulunan işletmenin patronu veya kurucusu ve aile üyeleri denetim görevini yerine getirebilir (Haşit, 2009:56). İşletme kurucusu ve yönetici aynı olduğu zaman şirket, sistemin denetlenmesi noktasında zafiyete düşebilir. Bu nedenle şirketlerin kurumsallaşması, araştırma yapması, profesyonelleşmesi gereklidir. Aile işletmelerinin bir saltanat rejimi gibi hareket etmesi çok yanlış olacaktır. Zira saltanat rejiminin ne kadar güçlü olursa olsun bir gün gelip yok olduğu bilinen bir gerçektir. İç yönetim rekabetine açılmayan saltanatlaşmış şirketler de aynı yok olma kaderinden kurtulamayacaktır (Kartal, 2009).

Kurumsallaşmanın, aile şirketlerinde uygulanması sırasında bir süreç izlenmektedir. Bu süreçte, hem şirketin hem de aile bireylerinin arasındaki ilişkilerin kurumsallaştırmak için belli alt süreçlerin izlenmesi gerekmektedir. Bu alt süreçte yapılan hazırlıklar, aile konseyinin kurulması, aile anayasasının hazırlanması, devir planlamasının yapılmasına ek olarak ücretlendirme ve nepotizm olarak da tanımlanmaktadır (Civan ve Yaşar, 2005: 262).

### **1.9.2.1. Aile Konseyi**

Aile üyelerinin çalıştıkları işletme veya aile ile ilgili sorunlarını konuşmak için kurulmuş bir konseydir. Aile üyelerinin işe katılımının farklı olabileceğini kavram olarak benimsetmek gerekir; çünkü aile ve işletme iki farklı sistemdir (Ak, 2008: 95).

### **1.9.2.2. Aile Anayasası**

Aile anayasası aile üyeleri tarafından kabul edilen, bütün aile üyelerinin uymak zorunda olduğu ve uymaması halinde çeşitli yaptırımlarla karşılaşacağı belirli kurallar ve değerler bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu kurallar aileye kan bağı veya evlilik yoluyla katılmış kişilerin aile, işletme ve üçüncü şahıslarla olan ilişkilerine kılavuzluk eder (Karpuzoğlu, 2004: 160).

Aile anayasasının oluşturulmasının amacı, aile bireyleri arasında oluşabilecek sorunlarla ve şirketin geleceği konusunda meydana gelebilecek sıkıntılarla ilgili aile üyelerinin iletişime geçmesi sonunda temel ilkeler belirlenerek hazırlanan yazılı bir metindir(Kaba, 2007: 39).

Bir işletmenin aile anayasasında bulunması gereken temel bölümler aşağıdaki tabloda verilmiştir (Erdoğmuş, 2007:122):

**Tablo 1.6 Aile Anayasasında Bulunması Gereken Temel Bölümler**

1. Aile Anayasasındaki Bulunan Temel Esaslar	Aile Anayasasının hedefi
2. Ortakların Yapmış Olduğu Sözleşme	Hissenin Yapısı ve Neye göre Değişeceği
3. İşletme Adının Kullanımı	
4. Yönetim Organları, Görevleri ve İşleyişi	Aile Meclisi Oluşumu Yapısı ve İşleyişi, Yönetim Kurulu Oluşumu Yapısı ve İşleyişi, Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerinin Görevleri
5. Yönetimin Nasıl Devredileceği	Yeni Neslin Nasıl Yönlendirileceği
6. İnsan Kaynakları	İşletmeye Giriş İlkeleri, Yedekleme ve Ayrılma İlkeleri, Aile Üyelerinin Hakları ve Sorumlulukları, Aile üyelerinin Eğitimi, Aile üyelerinin Ücret Yönetimi, Aile Üyelerinin Performanslarının Değerlenmesi, Aile Dışı Çalışanların Durumu (Yönetim kurulu üyesi, yönetici gibi...)
7. Aile Fertleri Arasındaki İlişkiler ve Çatışma Yönetimi	
8. Anayasa Değişiklikleri, Yaptırımlar ve Uygulama Prosedürü	

### 1.9.2.3. Devir Yasası

İşletmenin yönetimi ya da mülkiyeti devredilmek istendiği zaman işletmenin kurucusu bu devri aile üyelerinden birine yapmak istemektedir, bu aşama bayrak devri aşaması olarak da adlandırılır (Güleş vd., 2013: 328).

### 1.9.2.4. Ücretlendirme ve Nepotizm

Kurumsallaşmaya geçerken bir diğer kilit nokta ise maaş dağılımının nasıl yapılacağına dair politikalar ve bunlara bağlı olarak karşılaşılabilecek nepotizm sorunlarıdır (Koyuncu, 2015: 32). Nepotizm, bireylerin yeteneklerine, kabiliyetine veya eğitim durumuna bakılmadan sadece akrabalık ilişkisi doğrultusunda, aile üyelerinin yönetici olarak kilit noktalarda görev yapmasına izin verilmesidir. Nepotizmin görüldüğü şirketlerde, üst

kademeye yükselmeyi isteyen profesyonellerin çalışma isteği az olur çünkü böyle şirketlerde üst kademelerdeki yöneticiler aile üyelerinden oluşmaktadır. Sonuç olarak, aile şirketleri entelektüel sermayeden yoksun kalır (Öztürk,2008:434). Aile şirketlerinde, duygusal yaklaşım gelir dağılımı ve değerler gibi konuları etkilemektedir. Gelir dağılımı, aile şirketinde etkin çalışan ve çalışmayan kişilere adaletsiz yapılırsa, bu şirket içinde eşitsizliklere yol açar. Bu yüzden, aile şirketleri para politikalarında adaletli davranmalıdır (Acar, 2014: 61).



## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET KALİTESİ

#### 2.1. Hizmet Kavramı ve Özellikleri

Fransız filozoflar ilk defa hizmet kavramını 1700 yıllarda ele almıştır ve tarım hariç tüm faaliyetler olarak tanımlamıştır. Ancak Adam Smith bu tanımlı yetersiz bulmuştur ve tanımında somut bir ürün ortaya çıkarmayan ifadesini kullanarak, ilk defa hizmetin soyut niteliğini ortaya atmıştır (Midilli, 2011: 3).

Hizmetin başka bir tanımı ise Kotler (1997: 467) tarafından şöyle yapılmıştır; hizmet, soyut ve herhangi bir şeyin fiziksel hakkını elde etme ile sonuçlanmayan bir faaliyettir. Farklı bir tanım da ise hizmet, ürün ya da servisin pazarda satışından bağımsız istek ve ihtiyaçları karşılayan ve onlardan bağımsız olarak nitelendirilen bir kavramdır (Karahana, 2000:22). Kısaca ifade etmek gerekirse, satılmayan ve elle tutulamayan, stoklanamayan, standartlaştırılmayan, fakat belirli bir fiyat karşılığında insanların ihtiyaçlarını karşılayarak yarar ve doyum sağlayan faaliyetler bütünüdür (Sevimli, 2006:2). Hizmet, insanların yaşamları boyunca değişik biçimlerde karşılarına çıkmaktadır. İnsanlar, bir arada yaşama zorunluluğu olan sosyal varlıklar olduğu için, hizmet her zaman ve her konuda, doğrudan veya dolaylı olarak hayatın içinde yer alır (Erkut, 1995: 9).

Mucuk'un tanımı ise, hizmetler tüketicinin herhangi bir sahiplik elde etmeden satın aldıkları faydalardır. Daha kapsamlı bir tanımı Al ise şöyle yapmıştır: Hizmet maddi hiçbir değeri olmayan fakat ihtiyaçları karşılayan faaliyetlerdir. Daha farklı bir tanım da ise hizmet; üretilir üretilmez biten bir performans olarak olarak geçmektedir (Akt. Bulgan ve Gürdal, 2005: 3).

Hizmet çeşitli özelliklere sahiptir. En çok üzerinde durulan hizmet kavramının sahip olduğu özellikler; soyutluk (dokunamamazlık), ayrılmazlık, değişkenlik (heterojenlik), dayanıksızlık (stoklanamamazlık) özellikleri olduğu ifade edilmektedir (Kotler ve Armstrong, 1993:494).

**Soyutluluk:** Hizmetin fiziksel yönü olmadığı gibi beş duyu organıyla da algılanamaz, hizmet sadece bir performans sonucu ortaya koyulan bir eylemdir (Eleren vd.:77). Başka bir ifadeyle, hizmetin fiziksel özelliklerin (büyüklük, renk, koku) satın almadan önce deneme olasılığının duyu organlarıyla hissedilebilmesi, standartların kesin olarak belirlenebilmesi, patentinin olması ve mülkiyetlerinin devredilebilmesi "hizmet" kavramının içinde olmadığı için bu kavram işletme açısından farklılıklar yaratır. Bu farklılıklar hizmetin soyut olmasından kaynaklanır (Cerit, 2006: 8).

**Ayrılmazlık:** Hizmet işletmelerinde, üretim ve tüketim aynı anda olmaktadır, yani üretim ve tüketime birbirinden ayrılmazlık özelliği bulunmaktadır. Müşteri direk olarak hizmetin üretimine katıldığı için, üretim sürecinde yer alır (Devebakan, 2001:8). Hizmetin performansının hizmete katılan müşterinin bilgisinden, tecrübesinden, motivasyonundan ve kendine olan güveninden etkilenmesi olasıdır. Müşteri ve çalışanın iletişimi, hizmetin yapısı ve aynı hizmeti alan müşterilerin tavrı, müşterinin hizmetten aldığı tatmini etkileyecektir. Müşteri ve personelin iletişiminin kaliteli ve verimli olması, talebin sürekliliğini ve işletmenin bu özellik yüzünden karşılaşacağı problemlerin giderilmesi ve işletmenin kapasitesini verimli olarak kullanabilmesini sağlayacaktır (Tütüncü, 2009: 24).

**Değişkenlik:** Değişkenlik, aynı hizmeti sunanlar arasında olduğu gibi aynı insana farklı zamanlarda farklı kalitede bile hizmet verilebilir. Karakter olarak nazik ve kibar olan bir çalışan, bazen kaba ve sinirli olabilmektedir. Burada kişinin iş yükü, çalıştığı yerdeki insanlarla olan iletişimi veya müşterinin tavrı gibi faktörler hizmetin kalitesini değiştirir (Devebakan, 2001:8). Bu nedenle işletmeler, müşteri odaklı hizmet sunumunu benimseyerek, kurumda verilen hizmetin kişiselleşmesini ve belli bir kalitede sunulmasını sağlayabilirler (Özer ve Özdemir, 2007: 21).

**Dayanaksızlık:** Eğer hizmet kullanılmazsa bir daha değerlendirilemez. Mallar belli bir dayanıklılığa ve kullanım ömrüne sahipken, hizmetler için böyle bir durum söz konusu değildir. Belli bir zaman içinde hizmet ve müşteri buluşamaz ise, o zaman içerisinde oluşan kayıp sonradan telafi edilemez. Örneğin, bir otel işletmesi temmuz ayı boyunca oda satamadıysa, bu dönem otel için kayıp olmuştur (Tütüncü: 26). Bu sebeple, hizmet servis eden kurumlar arz ve talep dengesini doğru analiz etmek zorundadırlar. Bunu yapmak için, üretim ve planlarında değişkenlik gösterebilmeli, doğru fiyatlandırma ve hizmet farklılaştırma yapmalıdırlar. Sonuç olarak, talebin zaman içindeki dağılımını dengelemiş olacaklardır (Cerit, 2006: 9-10).

**Hizmetlerin sahihsiz olması:** Bir diğer önemli özellik ise hizmetlerin mülkiyetinin olmamasıdır, sahiplenilmemeleridir. . Hizmetlerin satışında, müşteri satın aldığı ürüne aidiyet hakkı elde edemez. Hizmet için para ödeyen kişi, aldığı hizmetin sadece kullanım hakkını elde etmiş olur (Midilli, 2011: 10). Örnek olarak otel işletmelerini verebiliriz, müşteriler otelde kalırken sadece odaların kullanım hakkını satın alabilmektedirler, mülkiyetine sahip olamamaktadırlar.

## 2.2. Kalite Kavramı

“Kalite” kavram olarak, “oluşma şekli” anlamına gelen, Latince “qualis” kelimesinden gelmektedir (Canoğlu, 2008: 26).

Kalite kavramı genellikle tanımı yapan kişiye göre değişebilmektedir bu yüzden de çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bunun bir diğer nedeni ise kalitenin birden çok boyutu olmasıyla ilgilidir (Aymankuy, 2005).

İşletmeler için kalite birçok boyutu olan stratejik bir araçtır, bu boyutlar sunulan ürünlerin performansı, özellikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliğidir. Günümüzde işletmeler yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeyi başarmayı hedefler, işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi kalitedir. İşletmelerin varlığının sürekliliği ve başarısı için, kalite kritik bir kavramdır. Kalite, işletmelerin varlığının sürekliliği ve başarısı için kritik bir kavramdır. Aynı zamanda kalite çalışanlar için de bir motivasyon aracıdır, çalışanlar için iş tatminini sağlayarak kişisel doyuma ulaşmalarına yardımcı olur (Bolat, 2006).

## 2.3. Hizmet Kalitesi

Rekabet gücünün, kritik bir belirleyicisi hizmet kalitesidir. Hizmet kalitesine önem veren işletmeler, kendilerini diğerlerinden farklılaştırabilir ve bu yolla rekabet avantajı sağlayabilirler. Üretim işletmeleri için de uzun vadede karlılığın önemli bir belirleyicisidir. Hizmet kalitesi maliyetleri arttırsa da karlılığın artmasına yol açar (Ghobadian, SpellerannJones, 1994).

Hizmetlerin gelişmesinin ölçülmesi, gözlemlenmesi ve kontrolü soyut olduğu için zordur. Müşterisine en iyi hizmeti verdiğini düşünen bir işletme, başka işletmelerin verdiği daha iyi ve doğru fiyatta hizmetler nedeniyle müşteri kaybedebilir. Hizmet kalitesinin iyileşmesi memnun müşteri sayısını artırır bu da işletmeye yeni müşteri kazandırır. Böylece işin hacmi büyür, işletme rekabet avantajı sağlamış olur, verilen hizmetler ve oluşan düzeltici faaliyetler için harcanan zaman, emek, masraf düşer. Hizmet sektöründe yapılan tüm faaliyetler kaliteyi etkiler, bu da doğrudan müşteriye yansır (Öznalbant, 2010).

### 2.3.1. Hizmetlerde Kalitenin Önemi

Son yıllarda hizmet sektörlerindeki çeşitlilik ve büyümenin hızla artmaktadır. Hem dünya ekonomisinde hem de Türkiye ekonomisinde hizmet sektörü ekonominin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Hizmet sektörü büyüdükçe hizmet kalitesi de önem kazanmaktadır. Bir işletme kaliteli hizmet sunduğunda, bu müşterilerde tatmin, işletmede ise ayrıcalık yaratır. Hatalardan arınma ve mükemmellik anlamına gelen kalite, hizmet işletmeleri için ayrıcalıklı

bir önem taşır. Hizmet işletmeleri kaliteyi meydana getiren tüm faktörlerin değerlendirilmesi ve mükemmelliğe ulaşılması için bazı faaliyetler yürütür. Soyut özelliğe sahip olan hizmetleri somutlaştırmak açısından bu faaliyetler çok önemlidir. Bu yüzden işletmelerin hizmet ve kaliteyi birlikte ele almaları daha doğru sonuçlar verecektir (Seyran, 2004: 36).

### 2.3.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları

1987 yılında, Garvin kalitenin birçok boyutunun bulunduğunu ortaya atmıştır. Aşağıda bu bileşenlerden bahsedilecektir (Akyol, 2013: 21-22). Tablo 2.1’de hizmet kalitesinin boyutlarına ilişkin yaklaşımlar görülmektedir (Kekeç, 2007:47).

**Tablo 2.1 Hizmet Kalitesinin Boyutlarına İlişkin Yaklaşımlar**

<b>YAZAR/YAZARLAR</b>	<b>ÖNERİLEN HİZMET KALİTESİNİN ÖZELLİKLERİ</b>	
<b>SASER, OLSEN, WYCHKOFF</b>	a. Servis verirken kullanılan malzemenin niteliği b. Sunulan hizmetin ortamının nasıl olduğu ve kullanılan araç ve gereçlerin niteliği c. Çalışanların müşteriye yaklaşımı	
<b>LEHTINEN</b>	<b>Üç Boyutlu Yaklaşım</b> a. Fiziksel Kalite b. Etkileşim Kalitesi c. Şirket Kalitesi	<b>İki Boyutlu Yaklaşım</b> a. Süreç Kalitesi b. Çıktı Kalitesi
<b>GRÖNROOS</b>	a. Teknik Kalite b. Fonksiyonel Kalite c. Kurum İmajı	
<b>PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY</b>	a. Fiziksel Özellikler b. Güvenilirlik c. Heveslilik d. Güven e. Empati	
<b>NORMAN</b>	<b>Hizmet Paketinin Özellikleri</b> a. Değişir Özellikler b. Değişmez Özellikler	

**Kaynak:** Kekeç, 2008:47.

Sasser, Olsen ve Wyckoff (1978), hizmet kalitesini üç boyutta ele almıştır. Bunlar çalışanlar, işletme ve kullanılan ürün şeklindedir. İşletmede kullanılan malzeme doğrudan olmayan hammaddeyi ve dolayısıyla onun müşteride yarattığı etkiyi, hizmetin sunulduğu atmosfer, kullanılan makine ve cihazların müşteride nasıl bir algı yarattığı ve de son olarak hizmeti sunan çalışanların hizmet kalitesine olan katkısını ifade etmektedir (Cengiz ve Kırkibir, 2007:271).

Parasuraman ve arkadaşları hizmet kalitesini beş boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlardan ilki fiziksel özelliklerdir: Hizmet sunulan bina, kullanılan araç gereçler ve personelin görünümünü ifade eder. Diğer boyut güvenilirliktir: Hizmet için verilen sözün doğru zamanda ve yerde güvenilir biçimde uygulanmasıdır. Heveslilik de müşteri bir problemle karşılaştığı zaman ona karşı duyulan yardım etme isteği ve hızlı hizmet verme istekliliğidir. Personelin eğitilmiş, tecrübeli ve kibar olması, ve bu sayede müşteri üzerinde yarattıkları güven ise bu boyutta incelenmektedir. Son olarak empati boyutu ise çalışanların kendilerini ne kadar müşterilerin yerine koyabildikleri ve müşterilere bireysel olarak ne kadar ilgi gösterdiğidir (Eleren vd., 2007:78).

Parasuraman ve arkadaşlarının konu hakkındaki yorumları hizmet kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalarda en fazla öne çıkanlardandır. Bu çalışmalarda hizmet kalitesinin beş boyutlu olduğu öne sürülmüştür. Bunlar;

**Fiziksel Özellikler:** Hizmetin nasıl bir binada sunulduğu, nasıl malzemelerin kullanıldığı ve çalışanların nasıl gözüktüğü.

**Güvenilirlik:** Hizmetin vaat edildiği şekilde, yerine getirme yeteneği.

**Heveslilik:** Müşterinin sorunlarını çözüme ve hizmeti hızlı verme isteği.

**Güven:** Çalışanların müşteriler üzerinde yarattıkları güven duygusu.

**Empati:** Personellerin kendini müşterilerin yerine koyması ve müşterilere gösterdikleri bireysel ilgi (Eleren vd., 2007:78).

### **2.3.3. Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Açıklayan Temel Modeller**

Hizmet sektörünün büyümesiyle ve hizmet sunma amacıyla kurulmuş işletmelerin sayısının artmasıyla birlikte, hizmet kalitesi kavramları gün geçtikçe önem kazanmaya başlamıştır. Hizmet kalitesinin nasıl ölçülebileceğine yönelik başlıca çalışmalar aşağıda geniş bir bakış açısıyla açıklanabilir.

#### **2.3.3.1. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin (1985) Hizmet Kalitesi (5 Fark / Boşluk) Modeli**

Bu modelin temelinde, müşterinin işletmeden beklediği hizmet ile işletmelerin bu beklentileri değerlendirerek sundukları hizmet sonrasında müşterilerin algıladığı hizmetin karşılaştırılmasıdır. Parasuraman ve diğerlerinin geliştirdikleri modelde, algılanan hizmet kalitesi ifadesi kullanılmaktadır. Hizmet kalitesini ölçerken, hizmet sunumu öncesi beklentileriyle işletmeden aldıkları gerçek hizmet deneyiminin karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan farktan ve bu farkın yönü ve büyüklüğünden yararlanır. Beklentiler bölümü müşterilerin isteklerini işletmeye açıklar (Saat, 1999: 108).

Başlangıçta model “Hizmet Kalitesi Modeli” (1985) olarak adlandırılmıştır, sonradan ise “Hizmet Kalitesi Boşluk Modeli” olarak değişmiştir (Seyran, 2004: 56). Literatürde bu modelle ilgili “boşluk modeli” ifadesi dışında “beş boşluk modeli”, “fark modeli” ve “beş fark modeli” ifadeleri de kullanılmaktadır. Bu kavramlarda belirtilen boşluk ya da fark, müşterilerin beklentileri ile gerçekte hizmet kullanımı sonrası müşterilerin algıladıkları arasındaki fark ile eşanlı kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, “boşluk” denilen bazı açıklar, hizmet kalitesinin algılanması ve hizmetin müşterilere sunumu ile ilgili konularda ortaya çıkabilir. Bu açıklar ya da boşluk müşterinin kalite algısını etkileyen önemli etkenler olarak kabul edilmektedir (İçöz, 2005: 136).

### 2.3.3.2. Hizmet Kalitesi Ölçümünde SERVQUAL Modeli ve Ölçeği

Bu yöntemde, müşterilerin hizmeti almadan önce belirlenen bazı değişkenlerle ilgili elde edilen beklentileri ile hizmeti aldıktan sonraki beklentileri karşılaştırılmaktadır. Sonuçta algılanan hizmet, beklentileri karşılırsa, algılananlar ile beklenenler arasındaki fark azalacaktır ya da yok olacaktır. Bu da hizmetin kaliteli olduğu gösterir. Bu da hizmetin kaliteli olduğu gösterir (Göl, 2011: 19).

Turizm sektöründe son yıllarda daha yoğun olarak hizmet kalitesi üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalarda pek çok akademisyen ve uygulayıcının çoğunlukla hizmet kalitesi SERVQUAL ölçeğini kullanmıştır fakat başka ölçüm modellerini kullananlara görülmüştür. SERVQUAL yöntemi eleştirilmesine rağmen, bu yöntemle yapılan araştırmaların gerek akademik dünyada gerekse iş dünyasında geçerliliğinin devam ettiği görülmektedir. Uluslararası pek çok çalışmada, otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümünde SERVQUAL yöntemin kullanıldığı görülmüştür. (Kılıç ve Eleren, 2010: 122-123).

SERVQUAL modeli oluşturan beş boyut vardır. SERVQUAL hizmet kalitesi ölçüm modelinin boyutları aşağıda verilmiştir (Parasuraman vd., 1988):

**1-Fiziksel özellikler (Tangibles):** Fiziksel yapıyı ilgilendiren özellikler (binanın dış görünümü ve iç dizaynı gibi) hizmeti sunarken kullanılan araç ve gereçler ve çalışanların görünümü bu boyutu oluşturan unsurlardır.

**2. Güvenilirlik (Reliability):**Müşteriye verilen hizmetle ilgili vaatlerin işletme tarafından güvenilir bir şekilde yerine getirilmesiyle ilgilidir.

**3. Heveslilik (Responsiveness):** Hizmet işletmesinin hizmeti etkin, hızlı ve zamanında sunabilmesi ve çalışanların hizmet verirken ne kadar istekli olduklarını gösteren kalite boyutudur.

**4. Güvence (Assurance):**Çalışanların bilgi, beceri ve nazikliği ile müşteriye güven vermesi, böylece müşterilerin işletmede kendilerini rahat ve güvende hissetmesine ilişkin kalite boyutudur.

**5. Empati (Empathy):** Bu boyutta müşteriye hizmet sunarken gösterilen bireysel özen ve çalışanların kendilerini müşterinin yerine koyması gibi hizmet içeriklerini oluşturmaktadır. SERVQUAL beş boyutta incelenen 22 maddeden oluşmaktadır (Tablo 2.3 ve 2.4). Bu modelde boyutların maddelere göre dağılımına bakıldığında 4 maddenin fiziksel özelliklere ait, 5 maddenin güvenilirliğe, 4 maddenin hevesliliğe, 4 maddenin güvenceye ve beş maddenin ise empati boyutuna ait maddelerden oluştuğu görülmektedir (Parasuraman vd., 1988). Tablo 2.2’de söz konusu 22 maddenin hangi boyutlara ait olduğu gösterilmektedir.

**Tablo 2.2 Servqual Ölçeğindeki 22 Maddenin Boyutlara Göre Dağılımı**

<b>Boyutlar</b>	<b>Ölçekteki Önermeler</b>
<b>Fiziksel Özellikler</b>	<b>1 – 2 – 3 – 4</b>
<b>Güvenirlilik</b>	<b>5 – 6 – 7 – 8 – 9</b>
<b>Heveslilik</b>	<b>10 – 11 – 12 – 13</b>
<b>Güven</b>	<b>14 – 15 – 16 – 17</b>
<b>Empati</b>	<b>18 – 19 – 20 – 21 – 22</b>

Çizelge 1, SERVQUAL ölçeğinin ilk bölümünü göstermektedir, burada müşterilerin hizmeti almadan önce hizmete ilişkin beklentilerinin ölçüldüğü 22 maddeye yer verilmektedir. Çizelge 2’de ise aynı maddeler tekrar müşterilere yöneltilerek, hizmeti veren işletmenin performansıyla ilgili algıları öğrenilmek istenmektedir (Parasuraman vd., 1988).

Tablo 2.3 Servqual Beklenti Ölçeği, Hizmetlere İlişkin Maddeler ve Dahil Olduğu Boyutlar

<b>Fiziksel Özellikler</b>	
1.	Mükemmel bir A işletmesi modern görünümlü bir yapıya sahip olmalıdır.
2.	Mükemmel bir A işletmesinin binasının dış görünümü ve donanımı çekici olmalıdır.
3.	Mükemmel bir A işletmesinde çalışanların dış görünüşleri temiz ve bakımlı olmalıdır.
4.	Mükemmel bir A işletmesinde kullanılan ekipman ve malzemeler kullanışlı ve görsel açıdan bakımlı olmalıdır.
<b>Güvenirlilik</b>	
5.	Mükemmel bir A işletmesinde müşteriye verilen söz yerine getirilmelidir.
6.	Mükemmel bir A işletmesi müşterilerin problemlerini çözmek için gerekli ilgiyi göstermelidir.
7.	Mükemmel bir A işletmesi hizmeti tek seferde ve düzgün bir şekilde yerine getirmelidir.
8.	Mükemmel bir A işletmesi hizmetlerini vaat ettiği zamanda yerine getirmelidir.
9.	Mükemmel bir A işletmesi kayıtlarını tam ve düzgün bir şekilde tutmalıdır.
<b>Heveslilik</b>	
10.	Mükemmel bir A işletmesi hizmetin zamanını tam olarak müşterilerine söylemelidir.
11.	Mükemmel bir A işletmesinin çalışanlarının, müşterilerine verdiği hizmet en düzgün şekilde olmalıdır.
12.	Mükemmel bir A işletmesi çalışanları müşteriye yardım etmek için her zaman isteklidir.
13.	Mükemmel bir A işletmesinde çalışanlar, müşterilerin isteklerini yerine getiremeyecek kadar meşgul olmamalıdır.
<b>Güven</b>	
14.	Mükemmel bir A işletmesinde çalışanlar, müşterilere karşı güven vermelidir.
15.	Mükemmel bir A işletmesinin hizmetlerinde, müşteriler kendilerini rahat hissetmelidir.
16.	Mükemmel bir A işletmesi çalışanlar kibar ve saygılı olmalıdır.
17.	Mükemmel bir A işletmesinde çalışanlar, müşterilerin sorularına cevap verecek bilgiye sahip olmalıdır.
<b>Empati</b>	
18.	Mükemmel bir A işletmesi müşterilerine özel ilgi göstermelidir.
19.	Mükemmel bir A işletmesi müşterileri için doğru saatlerde hizmet vermeli.
20.	Mükemmel bir A işletmesi müşterilere özel ilgi gösteren personellere sahip olmalıdır.
21.	Mükemmel bir A işletmesi müşterilerin çıkarlarını korumalıdır.
22.	Mükemmel bir A işletmesi çalışanları, müşterilerin özel gereksinimlerini anlamalıdır.

**Kaynak:** Parasuraman vd., 1991: 446.

İşletmelerde hem beklenti hem algı boyutunda hizmetlerin SERVQUAL puanlarının belirlenmesi için her maddeye karşılık 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 7 (kesinlikle katılıyorum) şıklar bulunmaktadır. Müşteriler değerlendirme yaparken hem beklenti hem algı boyutu için 1-7 arasında değişen puanlar vererek hizmet kalitesini kendilerine göre belirlemektedirler ve o işletmenin hizmetine ait beklenti ve algılarını belirtmektedirler (Parasuraman vd.,1988:17). Uygulamacılar tarafından SERVQUAL modeli değerlendirilirken ise müşterilerin her bir algı maddesine verdiği puanla bu algının beklenti maddesine verdiği puanların farklarının alınmasıyla gerçekleştirilmekte ve hizmetlerin maddelere ve boyutlara göre SERVQUAL puanları hesaplanmaktadır. Kısaca gösterecek olursak: SERVQUAL Hizmet kalitesi Puanı = Algılanan Hizmet – Beklenen Hizmet işlemindeki farklardan oluşmaktadır (Parasuraman vd.,1988).

İşletmelerde verilen hizmetlerin SERVQUAL puanlarının belirlenmesi için beklenti ve algı boyutları için ayrı ayrı her maddenin yanında 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 7 (kesinlikle katılıyorum) arasında değerlendirmeler bulunmaktadır. Müşteriler her bir maddenin beklenti ve algı boyutuna ayrı ayrı 1-7 arasında puanlar vererek hizmet kalitesini bireysel olarak değerlendirmektedir (Parasuraman vd.,1988:17). SERVQUAL modelinin uygulamacılar tarafından değerlendirilmesi ise müşterilerin her bir algı maddesine verdiği puanla bu algının beklenti maddesine verdiği puanların farklarının alınmasıyla gerçekleştirilmekte ve hizmetlerin maddelere ve boyutlara göre SERVQUAL puanları hesaplanmaktadır. Yani her bir maddenin SERVQUAL Hizmet kalitesi Puanı = Algılanan Hizmet – Beklenen Hizmet işlemindeki farklardan oluşmaktadır (Parasuraman vd.,1988).

Tablo 2.4 Servqual Algı Ölçeği, Hizmetlere İlişkin Maddeler ve Dâhil Olduğu Boyutlar

<b>Fiziksel Özellikler</b>	
1.	A işletmesi modern görünümlü donanıma sahiptir
2.	A işletmesinin binası ve fiziksel yapısı çekicidir.
3.	A işletmesinde çalışanların fiziksel görünümleri temiz ve bakımlıdır.
4.	A işletmesinde misafirlere hizmet verilirken kullanılan malzemeler kullanışlı ve görsel açıdan çekicidir.
<b>Güvenirlilik</b>	
5.	A işletmesi müşterisine verdiği sözü yerine getirir.
6.	A işletmesi müşterilerin bir sorununu çözmek için gerekli ilgiyi gösterir.
7.	A işletmesi hizmeti tek seferde ve eksiksiz yerine getirir.
8.	A işletmesi hizmetlerini söz verdiği zamanda yerine getirir.
9.	A işletmesi kayıtlarını tam ve doğru bir şekilde tutar.
<b>Heveslilik</b>	
10.	A işletmesi hizmetin zamanını müşterilerine doğru bir şekilde söyler.
11.	A işletmesinin çalışanları, müşterilere hizmeti en uygun şekilde verir.
12.	A işletmesi çalışanları, müşteriye yardım etmek için her zaman isteklidir.
13.	A işletmesinde çalışanlar, müşterilerin isteklerini cevaplayamayacak kadar meşgul değildir.
<b>Güven</b>	
14.	A işletmesinde çalışanlar, müşterilere güven verirler.
15.	A işletmesinin hizmetlerinde, müşteriler kendilerini güvende hissederler.
16.	A işletmesi çalışanlar kibar ve saygılıdır.
17.	A işletmesinde çalışanlar, müşterilerin sorularını yanıtlayacak bilgiye sahiptirler.
<b>Empati</b>	
18.	A işletmesi müşterilerine özel ilgi gösterir.
19.	A işletmesi müşterileri için uygun hizmet saatlerine sahiptir.
20.	A işletmesinin müşterilere özel ilgi gösteren çalışanları vardır.
21.	A işletmesi müşterilerin çıkarlarını korur.
22.	A işletmesi çalışanları, müşterilerin özel ihtiyaçlarını anlar.

Değerlendirmelerde ise hizmetin algı boyutu beklenti boyutundan büyük olursa hizmetin kaliteli, beklenti boyutu algı boyutundan büyük olursa o hizmetin müşteri açısından arzu edilmeyen düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkar. Bu sonuçlara göre, olumlu fark müşteri memnuniyetini, olumsuz fark ise memnuniyetsizliğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, eğer SERVQUAL hizmet kalitesi ölçüm modeline göre beklenti ve algı arasındaki matematiksel fark büyükse, hizmet kalitesine yönelik müşteri memnuniyetsizliğinin giderek arttığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, sonuçta çıkan aritmetik ortalamanın sıfır veya sıfıra yakın olması, hizmetin o müşteriye göre kaliteli olduğu anlamını vermektedir (Parasuraman vd., 1988)

SERVQUAL ölçeğinde 22’şer önermeden ayrı olarak, üçüncü bölümde müşteriye 100 tam puan verilir, SERVQUAL’in sahip olduğu boyutların adı verilmeksizin o boyuta ait hizmetlerin kalitesini rakamsal olarak dağıtması istenir (Parasuramanvd., 1991).

### **2.3.3.3. Cronin ve Taylor’un Hizmet Kalitesi Modeli (SERVPERF)**

Bilimsel anlamda SERVQUAL ölçeğine yönelik eleştiriler ortaya çıkmıştır, bu nedenle SERVPERF ölçeği, hizmet kalitesinin ölçümü ile ilgili devam eden çalışmalarda ortaya çıkan ölçeklerden en önemlisidir. Çalışmalarda, satın alma davranışını en çok etkileyen faktörün hizmet kalitesine göre müşteri tatmini olduğu ortaya koyulmuştur. Bu da hizmet kalitesini ölçmek yeni geliştirdikleri SERVPERF modelinin içine müşteri memnuniyeti boyutunun katılması gerekliliğini doğurmuştur. SERVPERF modelini geliştiren Cronin ve Taylor, müşteri memnuniyetini davranış esas alınarak ölçülmesi uzun vadeli hizmet kalite algısını gösteren daha iyi bir gösterge olduğunu savunmuşlardır ve SERVPERF modelinin SERVQUAL modeline göre daha net sonuç vereceğini belirtmişlerdir (İrik, 2005:41).

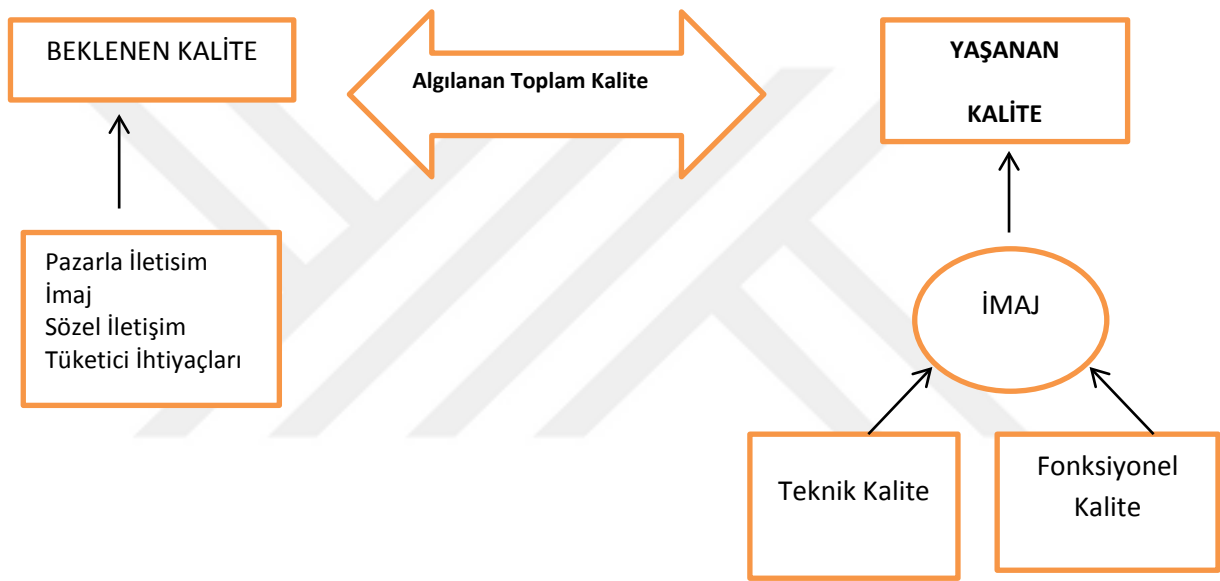
Bu ölçeğin uygulanması ise şu şekilde yapılmaktadır. 22 maddenin yer aldığı ankette müşterilerden yargılara, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) - 7 (Kesinlikle Katılıyorum) şıklarından seçerek işletmenin hizmet performansını değerlendirmeleri istenmektedir. Her bir müşteri kendi bakış açısına göre hizmetin performansı ile ilgili 1-7 arasında değişen puan vererek değerlendirme yapmaktadır. Bir sonraki adımda ise müşterilerin değerlendirdiği her bir hizmet türünün veya boyutunun aritmetik ortalaması alınır, bu da hizmeti sunan işletmenin hizmet ve boyuta ilişkin performansını belirler (Cronin ve Taylor, 1992: 65-66).

SERVPERF ölçeğinin uygulanması ise şu şekilde yapılmaktadır. Müşterilerden, 22 maddenin her birine 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) - 7 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen yanıt seçenekleriyle işletmenin sunduğu her bir hizmet performansını değerlendirmeleri istenmektedir. Müşteriler, hizmetlerden her bir hizmetin performansına 1-7

arasında değişen bir puan vererek, o hizmeti kendi bakış açısına göre puanlayarak değerlendirmektedirler. Daha sonra müşteriler tarafından değerlendirilen her bir hizmet türü veya boyutu aritmetik ortalamaya tabi tutularak, hizmeti sunan işletmenin hizmet veya boyuta ilişkin performansı tespit edilmektedir (Cronin ve Taylor, 1992: 65-66).

#### 2.3.3.4. Grönroos'un Toplam Algılanan Kalite Modeli

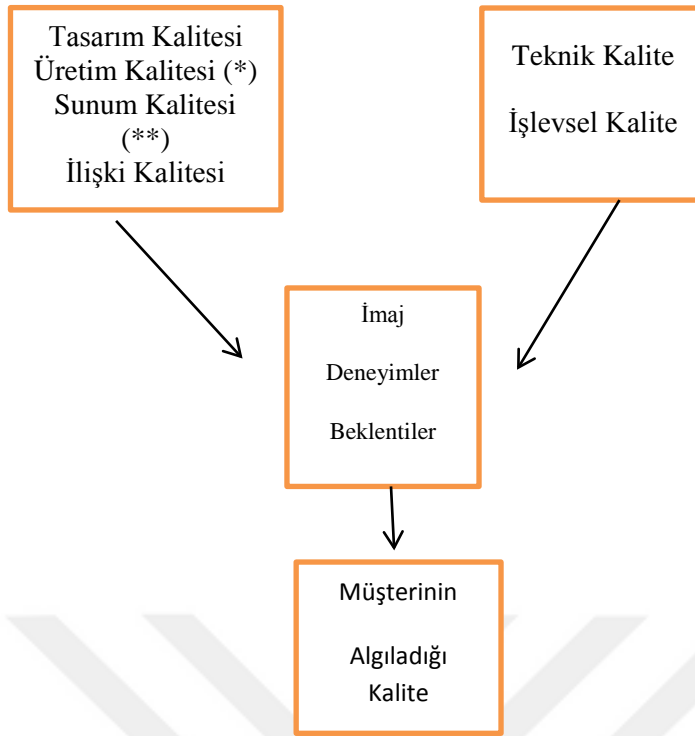
Grönroos tarafından geliştirilen bu modelde, algılanan toplam kalite; müşterinin beklediği kalite (expected quality) ile yaşadığı, tecrübe ettiği kalite (experienced quality) ilişkisine bağlı olarak şekillenir.



Şekil 2.1 Algılanan Toplam Kalite Modeli

#### 2.3.3.5. Grönroos ve Gummesson'un Kalite Modeli

Grönroos ve Gummesson kalite modeli, kaliteyi hizmet işletmelerinin farklı işlevlerinin etkilediğini belirtmiş ve kalite boyutları ve işletme işlevleri arasındaki bağlantıları incelemiştir. Gummesson'un kalite modelinde dört tip kalite (tasarım, üretim, sunum ve ilişki kalitesi) görülmektedir, bu modelde bunlara ek olarak iki kalite daha eklenmiştir: teknik ve fonksiyonel kalite (Seyran, 2004:46). Tablo 9'da belirtilen modele göre, müşterilerin işletmenin hizmet kalitesiyle ilgili beklentisi ve imajı, hizmet işletmesinin sunduğu hizmet veya hizmetlerden yararlanmadan önce oluşmuştur. Müşterinin algıladığı kaliteyi; "tasarım", "üretim", "sunum", "ilişki", "teknik" ve "işlevsel" kalite ile "imaj", "beklentiler" ve "tecrübeler" oluşturmaktadır.



**Şekil 2.2**Grönroos ve Gummesson'un Kalite Modeli

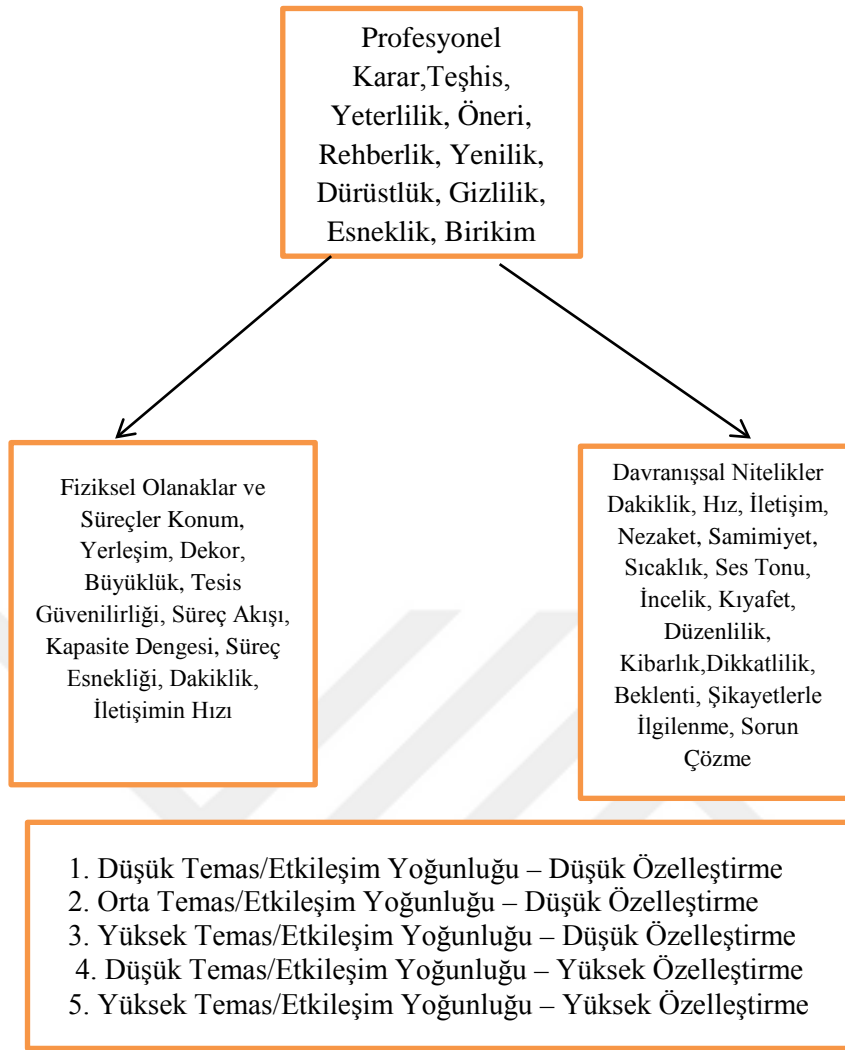
**Kaynak:** Uyguç, 1998:34

(\*) Görülebilir veya görülmeyebilir, etkileşime dayalı olabilir veya olmayabilir.

(\*\*) Firma hizmeti kendi sunabilir veya sunum isini taşeron firmaya verebilir.

### 2.3.3.6. Haywood – Farmer'ın Niteliksel Hizmet Kalitesi Modeli

Bu modelde, farklı hizmet alanları için müşterilerle kurulan iletişim ve etkileşimin yoğunluğuna, emeğin yoğunluk derecesine ve hizmet özelleştirmelerine bağlı olarak bazı değişiklikler yapılmıştır. Örneğin, emek yoğunluğunun veya müşteri etkileşiminin az olduğu hizmet işletmelerinde fiziksel imkânların ve süreçlerin önemi daha büyük olmaktadır. Dolayısıyla model, ilgili işletmelere fiziksel ortam ve ekipmanların kullanımında müşteriye kolaylık sağlanması ve güven vermesi için özel dikkat gösterilmesini önerir (Seth vd., 2005: 919).



**Şekil 2.3 Niteliksel Hizmet Kalitesi Modeli**

**Kaynak:** Seth vd., 2005: 919.

### **2.3.3.7. Oh'un Müşteri Değeri ve Müşteri Tatmini Modeli**

Bu modelde kritik değişkenler; gözlemler, hizmet kalitesi, müşteri tatmini ve müşteriye verilen değerdir. Algılanan hizmet kalitesine bağlı yeniden satın alma eğilimi ve gerçek ve algılanan fiyat kavramları da model içerisinde yer almıştır. Ayrıca, algılanan hizmet kalitesine bağlı, objektif ve subjektif kavramların uyumsuzluğunu arttırmamak için, tek bir ölçüm birimine yer verilmiştir ve bunun üzerinden model üzerinde çeşitli ilişkiler kurulmuştur (Oh, 1999: 71-72'den akt. Küçükkonyalı, 2014: 84).



sonucuna göre iki tip işletmede de hizmet kalitesi boyutları bakımından, algılanan hizmet kalitesi beklentilerin altında çıkmıştır. Fakat sendikalı otel işletmelerinde fark değerleri daha düşük seviyede olduğu için, “sendikalı otellerde hizmet kalitesi daha yüksektir” sonucuna ulaşılmıştır. İşletmenin sendikalı olmasının hizmet kalitesini ve performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Douglas ve Connor, (2003) Kuzey İrlanda’da 3 yıldızlı otellerde çalışan yönetici ve hizmet personelinin ve müşterilerin almış oldukları hizmetten beklentilerine dair algılarına ayrı ayrı bakılmış ve müşteri beklentilerinin ne yönde olduğu araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda yöneticilere göre, müşterilerin hizmetten beklentilerine dair algılamaları arasında çıkan fark hizmetin somut özellikler boyutu dışında tüm boyutlarda müşteri beklentilerinin altında kalmıştır. Hizmet personeline göre ise, tüm boyutlarda farklılıklar göstermiş ve hizmet personelinin algısı müşteri beklentilerinin altında kalmıştır.

Lau, Akbar ve Fie, 2005 çalışmasında 4 ve 5 yıldızlı otellerde müşterilerin hizmette algı ve beklenti düzeylerini ölçmektedir. Çalışma Malezya’da çalışmada 286 anketi yaptırılmıştır ve SERVQUAL ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, otellerin müşteri beklentilerini karşılamakta önemli düzeyde yetersiz kaldıkları görülmüştür.

Johns, Avcı ve Karatepe, 2004 çalışmasında Kuzey Kıbrıs’taki seyahat acentesi müşterilerine yönelik hizmet kalitesi değerlendirmesini amaçlamıştır. Çalışmada 337 anket uygulanmıştır ve SERVQUAL ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, müşterilerin hizmetin yeterli bir şekilde sunumu ile daha çok ilgilendikleri fakat sunulan hizmetin kişiselleştirilmesi ile daha az ilgilendikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Mohamed, 2007 çalışmasında Mısır’daki seyahat acentelerinin müşterilerinin sunulan hizmette beklentilerini ve algılamalarını karşılaştırmak için yapılmıştır. Buna ek olarak, müşteri memnuniyeti üzerinde hangi servis faktörlerinin etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. 226 anket yapılmış, bu anketler SERVQUAL ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre, müşterilerin hizmetten beklentilerinin hizmete yönelik algılamalarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca müşteri memnuniyeti üzerinde en etkili iki kriterin kurum imajı ve işletmenin sunduğu kaynakların yeterliliği olduğu çalışmada belirtilmiştir.

Karakaya, Kapadokya bölgesindeki 2009 araştırmasında turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde kalan misafirlerin, hizmet kalitesi algılamaları ve beklentileri arasında ortaya çıkan farkı belirleyip, konaklama işletmelerinin sunmuş oldukları hizmet kalitesi ölçümünü yapmayı hedeflemiştir. 364 anket üzerinden yapılan çalışmanın

değerlendirmesi SERVQUAL ölçekle yapılmıştır. Otellerin hizmet kalitesi düşük çıkmıştır, buna ek olarak müşterilerin 4 v 5 yıldızlı otellerden beklentileri 3 yıldızlı otellerden beklentilerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri beklentilerinin karşılanması bakımından incelendiğinde ise, en yüksek seviyede beklentinin karşılandığı otellerin 4 yıldızlı oteller olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz 2007, araştırmasında İzmir’de faaliyet gösteren otel işletmelerindeki hizmet kalitesinin bu hizmeti alan (müşteri) ve hizmeti sunan (yönetici) tarafların bakış açısından karşılaştırmalı olarak ölçülmesidir. Çalışma İzmir’deki otellerde uygulanmış ve 324 anket kullanılmıştır. Bu anketler, SERVQUAL ölçeği ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, otel yöneticilerinin müşterinin beklentileri hakkında yanlış algılamalara sahip olduğu ortaya çıkmıştır ve müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri karşılanamadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca otellerdeki hizmetin kalitesine ilişkin yönetici ve müşteri algılamaları arasında anlamlı farklar gözlemlenmiştir.

Fernandez ve Bedia, 2005 bu çalışmada İspanya’da bazı otellerde SERVQUAL yönteminin otelcilik sektörü için uygun araç olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada 474 anket üzerinden çalışılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre otelcilik için uygulanan SERVQUAL ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca SERVQUAL ölçeği sektör için alınacak stratejik kararlar için uygun bir hedef koyma aracı olduğu belirtilmiştir.

## **2.5. İşletmelerde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Gerçekleştirilen Çalışmalar**

Perçin ve Bektaş (2018) çalışmalarında, Trabzon ilinde bulunan turizm tesislerinin hizmet kalitelerini ölçmüştür. Araştırmada AHP ve TOPSİS yöntemlerinden de faydalanılmıştır. AHP yöntemi ile boyutların önem düzeyleri değerlendirilerek önem düzeyi en yüksek boyutun güvenlik olduğu ortaya çıkmıştır.

Ilgaz Yıldırım ve Gülmez (2018) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında termal otellerde hizmet kalitesini AHP ve TOPSİS yöntemleri ile değerlendirmişlerdir. Çalışmada SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeğinden yararlanılmıştır. Yapılan bu çalışmanın sonucunda önem düzeyi en yüksek olan hizmet kalitesi kriteri güvenilirlik kriteri olarak ortaya konmuştur. Hizmet kalitesi en yüksek olan otel ise A6’dır.

Murat ve Çelik (2007) konaklama tesislerindeki hizmet kalitesini AHS yöntemi ile değerlendirmiştir. Çalışmanın sonucunda kat hizmetleri departmanının kalitesinin ön büro departmanından daha önemli olduğu görülmüş ve en kritik alt kriterler ise dekorasyon ve konfor olduğu ortaya çıkmıştır.

Uzun (2013), kargo taşımacılık sektöründe hizmet kalitesini etkileyen faktörleri belirlemek, belirlenen bu faktörlerin önem derecelerini hesaplamak ve seçilen kargo firmalarını değerlendirmek için AHP ve TOPSİS yöntemlerini kullanmıştır. Araştırmada, müşterilerin en fazla önem verdiği hizmet kalitesini etkileyen faktör firmaya güvenilirliktir. Ana kriterlerde ise müşteriye duyarlılık ve hizmete ulaşılabilirlik an birbirine yakın değerler almışlardır. Kargo firmaları sıralamasında, A Kargo firmasının hem AHP yöntemine hem de TOPSIS yöntemine göre kalite düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TURİZM SEKTÖRÜNDE AİLE İŞLETMELERİNİN HİZMET KALİTESİNİN TOPSİS VE AHP YÖNTEMLERİ İLE DEĞERLERNDİRİLMESİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Çağımızda insanların gezmek, farklı kültürler tanımak, eğlenmek gibi sosyal ihtiyaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Ülke ekonomisine oldukça büyük katkı sağlayan bu sektörün önde gelen merkezlerinden olan Manavgat'a gelen turist sayısının her geçen yıl arttığı, bölgede yer alan konaklama işletmesi sayılarından anlaşılabilir. Bölgedeki konaklama işletmelerinin birçoğunun aile şirketi olduğu bilinmektedir. Aile şirketleri yapısı gereği kurumsallaşma açısından zayıftır. Şirketlerin uzun soluklu olabilmesi kurumsallaşma anlayışına sahip olmakla gerçekleşir. Yönetimlerinde kurumsallaşmayı benimsemiş ve bu alanda başarılı olmuş işletmelerinde kurumsallaşmayı geliştirerek devam ettirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin daha başarılı olabilmeleri, işletme yönetimini ve personel yönetimini profesyonel şekilde düzenleyebilmeleri, hizmet kalitesini iyileştirebilmeleri böylece ağırladıkları turist sayısını artırabilmeleri için kurumsallaşma önemli bir adımdır. Bu nedenle çalışma kapsamında Manavgat ilçesinde yer alan beş yıldızlı aile otel işletmeleri ele alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı beş yıldızlı aile otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin hizmet kalitesi algılarının belirlenmesi ve konaklama işletmelerinin sunmuş oldukları hizmetin kalitesinin ölçülerek işletmeler arasında hizmet kalitesi en yüksek otelin belirlenmesidir.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreninin Antalya ilinin Manavgat ilçesinde yer alan turizm işletme belgeli aile şirketi kapsamındaki otellerde konaklayan müşteriler oluşturmaktadır. Bölgenin genel olarak aile işletmeleri yapısına sahip olması, bölgenin tercih edilmesinde önemli rol oynamıştır.

Manavgat ilçesinde beş yıldızlı çok fazla aile konaklama işletmesinin bulunduğu için ve zamanın kısıtlı olmasından dolayı, bu bölgedeki aile şirketi kapsamında beş yıldızlı otellerin yöneticilerinden izin alınan on bir otelin müşterilerine ulaşılmıştır. Çalışmanın gerçekleştiği Aralık-Mayıs ayları da araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Bölgedeki işletmelerin

büyük bir kısmının sezonluk çalışması ve sezon dışı olması sebebiyle gelen müşteri sayısının az olması anket çalışmasına olan geri dönüşleri olumsuz şekilde etkilemiştir.

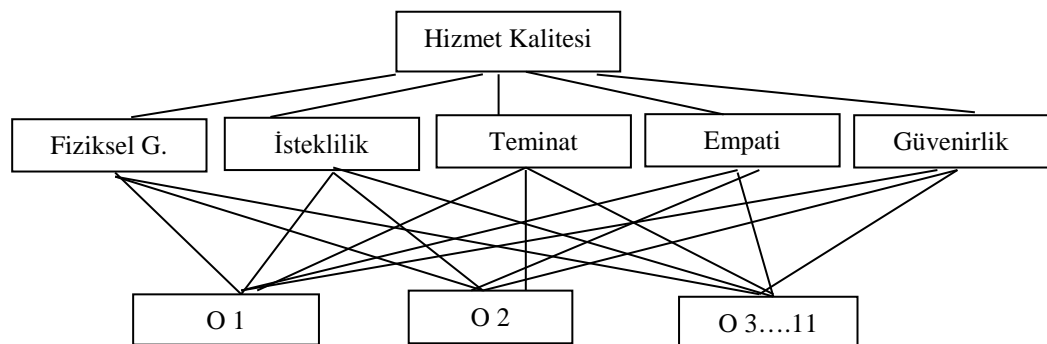
Ayrıca bu bölgede bazı otel yöneticilerinin, otellerinde misafirlerine anket uygulanmasını kabul etmemesi, Manavgat ilçesindeki bütün beş yıldızlı otel müşterilerine ulaşılmasını engelleyen başka bir nedendir.

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Araçları

SERVQUAL ölçeği, hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan geçerli ve güvenilir bir yöntem olduğu için diğer yöntemlerden daha çok tercih edilmektedir (İlgaz Yıldırım ve Gülmez, 2018; Eleren ve Kılıç, 2007; Papatya, 2012). Parasuraman ve diğer kuramcılar tarafından geliştirilen bu ölçek farklı hizmet sektörlerinde kaliteyi ölçmek için kullanılır. Bu çalışmada da SERVQUAL ölçeği, aile işletmesi kapsamında beş yıldızlı otellerde, hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla kullanılmıştır. Bu ölçekte 22 madde ve beş boyut bulunmaktadır.

Bu çalışmada, aile işletmeleri ve aile işletmelerinin özellikleri, hizmet ve hizmet kalitesi ile ilgili kavramlar incelenmiş, bu konularla ilgili kavramlar araştırılmış, farklı yazarların ve araştırmacıların görüşlerine yer verilerek bu tez için kuramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Manavgat'ta yer alan aile otel işletmeleri tespit edilmiştir ve çalışmaya izin veren on bir adet otel tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Hizmet işletmesi statüsünde olan otellerin hizmet kalitesinin ölçümünde de kriterler olarak SERVQUAL ölçeğinin beş temel boyutu ele alınmıştır. Bunlar: Fiziksel Görünüm, Güvenilirlik, İsteklilik, Güvence ve Empati şeklindedir. Çalışma için oluşturulan ölçeğin 4 adedi fiziksel görünüm boyutuna, 5 adedi güvenilirlik boyutuna, 4 adedi isteklilik/heveslilik boyutuna, 4 adedi teminat/güvence boyutuna, 5 adedi empati/duyarlılık boyutuna aittir. Araştırmanın modeli, aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli

O1..O11 arası görülen değerler otel işletmelerini temsil etmektedir.

### 3.4. Evren ve Örneklem

Manavgat'taki aile işletmesi olan beş yıldızlı otel müşterileri çalışmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Fakat bu bölgedeki konaklayan tüm misafirlere ulaşmak kısıt oluşturduğu için, bir çalışma örnekleme belirlenmiştir.

Bu örneklem iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada çalışmanın yapılacağı beş yıldızlı oteller tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu aşamada, Manavgat'ta bulunan toplamda 11 adet olan aile işletmesi olan beş yıldızlı otelden izin alınıp araştırma kapsamına alınmıştır. İkinci aşama ise bu otellerde konaklayan misafirlere, seçilmiş kişilerin oluşturduğu örnektir.

Dolayısıyla örneklem çerçevesini, aile işletmesi olan beş yıldızlı toplamda on bir adet otelde konaklayan müşteriler oluşturmuştur.

Bu araştırmada, 210 adet anket uygulanmıştır, fakat bunlardan 26 tanesi eksik ve hatalı olduğu için çalışmadan çıkarılmıştır. Beş yıldızlı aile işletmelerinde konaklayan toplamda 184 kişiden eksiksiz ve hatasız anket elde edilmiştir. Bu anketlerin analizinde istatistikî paket program kullanılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Yöntemi

Sonrasında SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeği boyutlarının kriter, tespit edilen on bir otel işletmesinin alternatif olarak yer aldığı Saaty'nin 1-9 ölçeğine göre hazırlanmış ikili karşılaştırma matrislerinden oluşan anket formu ile hizmet kalitesi boyutları değerlendirmeye alınmıştır. Müşteriler ile yüz yüze görüşülerek anketler uygulanmıştır. AHP yöntemiyle her bir kriterin, her bir kritere göre aldığı ağırlıklar (önem dereceleri) elde edilmiş, buradan alınan sonuçlar ise TOPSIS yönteminin verisini oluşturmuştur. Böylece aday oteller arasında nihai sıralama gerçekleştirilmiştir.

#### 3.5.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

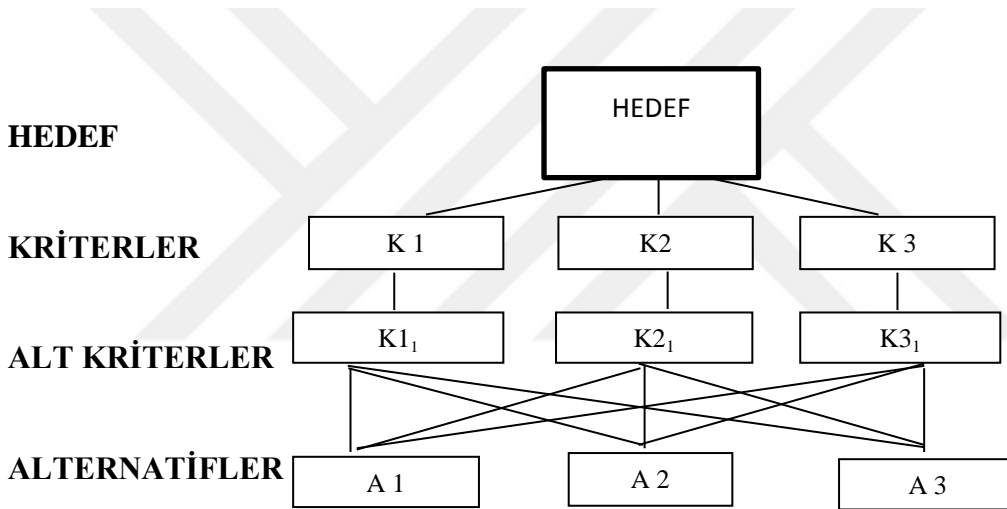
Alternatifin birden çok olduğu durumlarda en uygun alternatifi bulmak için geliştirilmiş bir yöntemdir (Güngör ve İşler, 2005: 22). Bu durumda alternatifleri ve kriterleri temsil için matematiksel modeller kullanılır, bu da bizim alternatifleri somut biçimde değerlendirmemizi sağlar. Ayrıca, bir problemi değerlendirirken birçok boyutunun olması gerçek dünyada karşımıza çok çıkar ve kişisel değerlendirme kriterini matematiksel verilerle tanımlamak uygunsuz olabilir. Örneğin, fiziksel görünüm ve duygular. Kişisel değerlendirmeyle ilgili problemlerin bazılarında Thomas L. SAATY tarafından 1970'lerin başlarında geliştirilmiş AHP aracılığıyla rakamsal değerlendirme yapılabilmektedir. AHP'ye

başvurularak, karar vericinin sezgi veya deneyimsel yargıları temel alınır böylece alternatifler değerlendirilip, her alternatif için rakamsal bir sonuç çıkmaktadır (Tanino vd.:183)

AHP beş aşamadan oluşur:

### 3.5.1.1. Kriterlerin Hiyerarşik Yapısının Oluşturulması

AHP'nin en önemli özelliği karar vericiye problemi birbirleri ile hiyerarşik ilişkisi olan elemanlara ayırmasıdır. Bu hiyerarşinin en üstünde karar vericinin hedefi bulunur. Bu hedef, personel seçiminde kullanılacaksa “en uygun adayın belirlenmesi” olacaktır. Hiyerarşinin alt bölümlerinde ise hedefe ulaşmak için dikkat edilmesi gereken kriterler bulunur. Yöntemin bu aşamasını oluşturan hiyerarşik yapı aşağıda gösterilmiştir (Aktaş ve Doğanay, 2000:78)



Şekil 3.2 Hiyerarşik Yapının Şekli

Kaynak: SAATY, 1994: 95.

Tablo incelendiğinde, karar vericinin ihtiyacı ve isteği tam olarak hedeftir. Değerlendirme için gerekli etkinliğin ve esasın ölçüsü, alt kriterler ise ana kriterleri oluşturan alt bileşenlerdir. Alternatifler ise karar vericiye değerlendirme için yardımcı olacak uygun davranış türleridir.

#### ***Kriterler ve Alternatifler Arasında İkili Karşılaştırmalar Yapılması:***

İkinci aşama ise AHP yönteminin gerçekleştirilebilmesi için yapılan ölçeklendirmedir. Değerlendirme ölçeği, sözel ifadelerin sayısal değerlere dönüşmesini sağlar.

**Tablo 3.1 Analitik Hiyerarşi Prosesinde Kullanılan Ölçek**

Önem	Tanım
1	Eşit Derecede Önemli
3	Daha Önemli
5	Çok Önemli
7	Çok Fazla Önemli
9	Mutlak Önemli
2,4,6,8	Ara Değerler

**Kaynak :** SAATY: 54.

Yukarıdaki tanımlamalara göre, karar verici ifadeleri değerlendirir. Sonuç olarak, ifadeler arası karşılaştırmanın yapılabilmesi için sayısal değerler elde edilir (Keçek ve Yıldırım, 2010:199).

#### **Kriter Önceliklerinin ve Alternatiflerin Tercih Derecelerinin Belirlenmesi:**

Kriter ağırlıkları yerel ve global öncelikler diye ikiye ayrılır. Yerel öncelikler, aynı üst seviyeye ait olan alt seviye kriterlerin kendi aralarındaki önem sırasıdır. Önem sırası doğrudan ikili kıyaslama matrislerinden hesaplanabilir. Yerel öncelikler, bir satırdaki tüm değerler toplanarak kıyaslama değerlerinin toplamına bölünerek bulunur. Aynı zamanda yerel öncelikleri, bir sütundaki değerleri normalize edilerek daha kolay bir şekilde bulunabilir. Bir sütundaki değerler her değer sütun toplamına bölünerek normalize edilir. Bu değerlerin önceliklerini sıralamak içinse satırların ortalaması alınır. Bulunan her ortalama ilgili satıra karşılık gelen kriterin yerel önceliğidir. Tercih dereceleri de aynı yöntemle bulunur. Global öncelik ise, aynı seviyede fakat farklı üst kriterlere bağlı alt kriterlerin birbirlerine göre önceliklerini gösterir. Bir seviyede bulunan tüm global önceliklerin toplamı bire eşittir. Herhangi bir kriterin global önceliği, o kriterin yerel önceliği ile bir üst seviyedeki ilgili kriterin global önceliğinin çarpımına eşittir. İkinci seviyede bulunan global ve yerel öncelikler, nihai hedefin önceliği ile bir olduğundan birbirine eşittir (Aktaş ve Doğanay, 2000:78)

#### **Alternatiflerin Sıralanması:**

Kriter öncelikleri ve tercih derecelerinin sentezi yapılarak alternatiflerin sıralanması bu aşamada yapılır. Sıralamayı belirlemek için ise k-1'inci seviyedeki her alt kriterin

global önceliği ile alternatiflerin o alt kriterlere göre tercih değerleri çarpılarak ağırlıklı değerler bulunur. Herhangi bir alternatif için sıralama puanı, ağırlıklı değerlerinin toplamına eşittir. Sıralamanın belirlenmesi aşağıda gösterilmiştir (Aktaş ve Doğanay, 2000:78)

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

A : Alternatifler,

a : Alternatiflerin k-1 nci seviyedeki alt kriterlere göre tercih değerleri (kriter ağırlıkları),

Normalize değerler matrisi oluşturmak için matristeki her bir değer sütun toplamına bölünür.

$$B_i = \begin{bmatrix} b_{11} \\ b_{21} \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ b_{n1} \end{bmatrix}$$

Bu matrisin elde edilebilmesi için matris içinde yer alan her bir değer için aşağıdaki formül uygulanmaktadır.

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

### Tutarlılık Ölçümü ve Duyarlılık Analizi:

Kriterlerin ya da alternatiflerin ikili karşılaştırılmasının belirlenmesinde kararın uyumluluk göstermesi tutarlılığın göstergesidir. Matematiksel olarak ifade edecek olursak, tüm i, j ve k'ler için  $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$  ise, A karşılaştırma matrisi tutarlıdır (Taha, 2002:516).

Her bir kriterin önem düzeyi elde edilen değerlerin satır ortalamaları alınarak düzeyi elde edilir. Tutarlılık aşaması ise son aşamadır. Sonuçların tutarlılığının güvenilirliği, uzman görüşlerinin doğru kişilerden seçilmesi ile artar (Forman ve Selly, 2001: 201). Saaty, tutarlılık

oranını %10 olarak belirlemiştir (Saaty1990:16). Tutarlılık oranının bu orandan düşük olması gerekmektedir. Tutarlılık oranı aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.

$$CR = \frac{CI \text{ (Tutarlılık Göstergesi)}}{RI \text{ (Rassallık Göstergesi)}}$$

CR (tutarlılık oranı), CI (tutarlılık indeksi)'nin RI (rassallık göstergesi)'ne bölümüyle elde edilir. Rassallık göstergesine ilişkin değerler Tablo 11'de yer alır.

**Tablo 3.2 Rassallık Göstergesi**

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rassallık Göstergesi	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

**Kaynak:** Saaty ve Tran, 2007: 966

Formüle göre sonuç eğer %10'dan büyükse sonuç tutarsız demektir.

### 3.5.2. TOPSİS Yöntemi

TOPSİS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi Electre adı verilen yöntem baz alınarak kurulmuş bir yöntemdir. Her iki yöntemde de ilk iki aşama aynıdır ancak sonra metotlar farklılaşmaktadır. TOPSİS'in en önemli avantajı; her değişken kendi değerini alır, böylece alternatifler ve kriterler arasındaki farklılıklar üzerine sağlıklı ve güvenilir yorumlar yapılabilir ve gerçekçi sonuçlara ulaşılabilir (Abrishamchi vd., 2005: 330). Yöntemin aşamaları aşağıda verilmektedir.

#### Adım 1: Karar Matrisinin (A) Oluşturulması

Karar matrisleri, satırlarında alternatifler, sütunlarında değerlendirme kriterleri bulunacak şekilde oluşturulur. Karar vericinin oluşturduğu başlangıç matrisi A matrisidir. Burada, karar vericiler her bir çözüm alternatifini tüm kriter için puanlandırmasıyla oluşur ve karar matrisi aşağıdaki gibi gösterilir (Ömürbek ve Kınay, 2013: 352).

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix}$$

### Adım 2: Normalleştirilmiş Karar Matrisinin (R) Oluşturulması

Normalize karar matrisi bu karar matrisinin ardından oluşturulur. Normalize karar matrisini elde etmek için kullanılan formül aşağıda aşağıdaki gibidir (Uygartürk ve Korkmaz, 2012:103).

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}}$$

$r_{ij}$ ;  $i$ : 1,2,...N; kriter sayısı  $j$ : 1,2,...K; alternatif sayısı.

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}$$

### Adım 3: Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisinin (V) Oluşturulması

Normalize karar matrisinin kriter ağırlıklarıyla çarpılması ile ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi ( $V_{ij}$ ), elde edilmektedir. V matrisi aşağıda gösterilmiştir:

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \dots & w_n r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix}$$

#### Adım 4: Pozitif İdeal (A\*) ve Negatif İdeal (A-) Çözümlerin Oluşturulması

Ağırlıklandırılmış normalize karar matrisinin ( $V_{ij}$ ) her bir kritere göre en iyi değerlerinden pozitif ideal çözüm oluşurken, negatif ideal çözüm en kötü değerlerinden oluşur. (Ömürbek ve Kınay,2013: 353). Pozitif ideal çözüm ( $A^*$ ) ve negatif ideal çözüm ( $A^-$ ) sırasıyla aşağıdaki formüller ile hesaplanabilir.

$$A^* = \left\{ (\max_i v_{ij} | j \in J), (\min_i v_{ij} | j \in J') \right\}$$

$$A^- = \left\{ (\min_i v_{ij} | j \in J), (\max_i v_{ij} | j \in J') \right\}$$

#### Adım 5: Ayırım Ölçülerinin Hesaplanması

Öklid Yöntemi, TOPSIS yönteminde her bir karar noktasına ilişkin ayırım ölçülerinin hesaplanması amacıyla en sık kullanılan yöntemdir. Her bir alternatifin pozitif ideal çözüme olan mesafesi ( $S_i^*$ ) ve negatif ideal çözüme olan mesafesi ( $S_i^-$ ) aşağıdaki formüller yoluyla hesaplanmaktadır (Gökkaya ve Kellegöz, 2017:5).

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2}$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

#### Adım 6: İdeal Çözüme Göreceli Yakınlıklar ve Tercih Sırası

Her bir karar noktasının ideal çözüme göreceli yakınlığının ( $C_i^*$ ) hesaplanmasında ideal çözüme olan mesafesi ( $S_i^*$ ) ve negatif ideal çözüme olan mesafesinden ( $S_i^-$ ) yararlanarak, aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Gökkaya ve Kellegöz, 2017:5).

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^*}$$

Burada  $C_i^*$  değeri 1'e yakınsa ideal çözüme, 0'a yakınsa negatif ideal çözüme mutlak yakınlığını gösterir (Ballı ve Korukoğlu, 2009:125). Sonunda ise elde edilen değerler sıralanarak kriterler arasındaki nihai sıralama elde edilmektedir.

### 3.6. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen anket verilerine ilişkin ilgili analizlerin bulgularına yer verilmektedir. Çalışma kapsamında öncelikle, örnekleme oluşturan otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin demografik bilgilerine ilişkin frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra çalışmanın modeli kapsamında sırasıyla AHP ve TOPSIS analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlere ilişkin bulgular sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

#### 3.6.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Yönelik Frekans Analizi

Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.3 Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans Analizleri**

Veriler:		Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	76	41,3
	Kadın	97	52,7
	Belirtilmemiş	11	6,0
Yaş	20 ve altı	4	2,3
	21-30	29	16,7
	31-40	24	13,8
	41-50	36	20,7
	51-60	36	20,7
	61 ve üzeri	45	25,9
	Belirtilmemiş	10	5,4
Medeni Durum	Evli	78	42,4
	Bekar	64	34,8
	Boşanmış/Dul	32	17,4
	Belirtilmemiş	10	5,4
Gelir Durumu	1500€ve altı	34	18,5
	1501-2500€	64	34,8
	2501-3500€	21	11,4
	3501-4500€	8	4,3
	4500€ve üzeri	9	4,9
	Belirtilmemiş	48	26,1
Konaklama Süresi	4-6 gün	13	7,1
	7-9 gün	57	31,0
	10-13 gün	54	29,3
	14 gün ve üzeri	56	30,4
	Belirtilmemiş	4	2,2
Geliş Durumu	Aile ile	101	54,9
	Tek başına	16	8,7
	Arkadaş grubu	31	16,8
	Diğer	28	16,3
	Belirtilmemiş	6	3,3
Otel Buluş Şekli	Kendi araştırmaları ile	76	41,3
	Eş-dost tavsiyesi	40	21,7
	Acente aracılığıyla	34	18,5
	Sesli-görsel basın	2	1,1
	Yazılı medya	2	1,1
	Sosyal medya	5	2,7
	Otel web siteleri	4	2,2
	Diğer	18	9,8
	Belirtilmemiş	3	1,6

Veriler:		Frekans(n)	Yüzde(%)
Otel11	Otel1	15	8,2
	Otel2	14	7,6
	Otel3	21	11,4
	Otel4	14	7,6
	Otel5	14	7,6
	Otel6	15	8,2
	Otel7	15	8,2
	Otel8	14	7,6
	Otel9	17	9,2
	Otel10	29	15,8
	Otel11	16	8,7
Otelde Daha Önce Kalma Durumu	Evet	77	41,8
	Hayır	103	55,9
	Belirtilmemiş	4	2,2

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ankete katılan 184 katılımcıdan 173'ü cinsiyet sorusuna cevap vermiştir ve katılımcıların %52,7'sini kadınlar, %41,3'ünü erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların 174'ü kaç yaşındasınız sorusuna cevap vermiştir. Bu doğrultuda yaş grupları bakımından tablo incelendiğinde ankete katılanlar içerisinde 20yaş ve altı grubunun %2,3'lük, 21-30 yaş grubunun %16,7'lik, 31-40 yaş grubunun %13,8'lik, 41-50 yaş grubunun %20,7'lik, 51-60 yaş grubunun %20,7'lik ve 61 yaş ve üzeri yaş grubunun %25,9'luk kısımlara karşılık geldiği görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumu açısından frekanslar değerlendirildiğinde katılımcıların %42,4'ünü evli, %34,8'ini bekâr, %17,4'ünü boşanmış veya dul kişiler oluşturmaktadır.

Katılımcıların gelir durumlarının ayrı ayrı yazılması hem paket programa veriler girilirken hem de tablo haline getirmek sıkıntı yaratacağından gruplandırılarak katılımcılara sorulmuştur. Katılımcıların 136'sı gelir sorusuna cevap vermiştir. Bu doğrultuda gelir grupları bakımından tablo incelendiğinde ankete katılanlar içerisinde 1500 ve altı grubunun %18,5'e, 1501-2500 grubunun %34,8'e, 2501-3500 grubunun %11,4'e, 3501-4500 grubunun %4,3'e, 4500 ve üstü grubun %4,9'a denk geldiği görülmüştür.

Katılımcıların buldukları otelde kaç gün kalacakları sorusuna 180 kişi cevap vermiştir. Bu doğrultuda kalınacak gün grupları bakımından tablo incelendiğinde ankete katılanlar içerisinde 4-6 gün grubunun %7,1'e, 7-9 gün grubunun %31,0'a, 10-13 gün grubunun %29,3'e ve 14 ve üzeri grubunun %30,4'e denk geldiği görülmüştür.

Katılımcılara tatile yanlarında kim ile geldikleri sorusuna katılımcıların 178'i cevap vermiştir. Katılımcıların %54,9'unu ailesi ile gelenler, %8,7'sini tek başına gelenler, %16,8'ini arkadaş grubu ile gelenler, %16,3'ünü diğer cevabını veren kişiler oluşturmaktadır.

Konakladıkları oteli bulurken nereden etkilendikleri sorusu yöneltildiğinde katılımcıların 181'i cevap vermiştir. Katılımcıların %41,3'ünü kendi araştırmaları ile

gelenler, %21,7'sini eş-dost tavsiyesi ile gelenler, %18,5'ini acente aracılığıyla gelenler, %1,1'ini sesli-görsel basından etkilenenler, %1,1'ini yazılı medyadan etkilenenler, %2,7'sini sosyal medyadan etkilenenler, %2,2'sini otel web siteleri aracılığıyla gelenler, %1,6'sını diğer durumlardan etkilenenler oluşturmaktadır.

Katılımcıların konakladıkları otele göre gruplandırıldığında %8,2'si Otel1, %7,6'sı Otel2, %11,4'ü Otel3, %7,6'sı Otel4, %7,6'sı Otel5, %8,2'si Otel6, %8,2'si Otel7, %7,6'sını Otel8, %9,2'sini Otel9, %15,8'ini Otel10, %8,7'sini Otel11'de konaklamaktadır.

Katılımcılara konakladıkları otelde daha önce konaklama durumları sorulduğunda 180 kişi soruyu yanıtlamıştır. Katılımcıların %54,9'ünü konakladığı otelde daha önce konaklamış, %55,9'ukonakladığı otelde ilk defa kalmıştır.

**Tablo 3.4 Katılımcıların Hizmet Kalitesi Sorularına İlişkin Frekans Analizleri**

<b>Katılımcılardan sorulan sorulara 1 ila 5 arasında puan vermesi istenmiştir.</b>			
<b>1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum.</b>			
<b>Maddeler</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Ölçek Ortalaması</b>	<b>Standart Sapma</b>
Fiziksel Görünüm 1	183	4,16	1,035
Fiziksel Görünüm 2	179	4,35	,836
Fiziksel Görünüm 3	183	4,75	,480
Fiziksel Görünüm 4	182	4,65	,552
Güvenirlilik1	179	4,58	,644
Güvenirlilik 2	182	4,66	,597
Güvenirlilik3	182	4,77	,548
Güvenirlilik4	177	4,64	,536
Güvenirlilik5	165	4,39	,747
İstek 1	174	4,47	,677
İstek 2	180	4,65	,564
İstek 3	183	4,72	,660
İstek 4	159	4,60	,563
Güvence 1	182	4,64	,665
Güvence 2	178	4,70	,634
Güvence 3	182	4,75	,556
Güvence 4	176	4,59	,617
Empati 1	177	4,61	,604
Empati 2	169	4,55	,731
Empati 3	182	4,76	,475
Empati 4	173	4,54	,677
Empati 5	179	4,56	,609

Yukarıdaki soruların ortalamaları incelendiğinde katılımcıların oteller ile ilgili vermiş oldukları yanıtların genellikle olumlu olduğu görülmektedir.

### 3.6.2. Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Önem Düzeyinin Belirlenmesi (AHP)

Otellerin hizmet kalitelerinin belirlenmesi için SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeğine ilişkin boyutlar kullanılmıştır. Bu boyutlar; fiziksel görünüm, güvenilirlik, heveslilik, teminat ve empatidir. Araştırmanın amacı kapsamında öncelikle kriterlerin önem düzeyleri AHP yönteminden yararlanılarak belirlenmiştir. Yöntemin gerçekleştirilmesi için öncelikle karar matrisi oluşturulmuştur. Karar matrisi oluşturulurken matristeki değerler katılımcıların tercihlerine göre belirlenmiştir. Karar matrisine ilişkin değerler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.5 Hizmet Kalitesi Kriterlerine İlişkin Karar Matrisi**

<b>Kriterler</b>	Fiziksel Görünüm	Güvenilirlik	İsteklilik	Teminat	Empati
Fiziksel Görünüm	1,00	0,50	2,00	3,00	4,00
Güvenilirlik	2,00	1,00	3,00	2,00	6,00
İsteklilik	0,50	0,33	1,00	2,00	3,00
Teminat	0,33	0,50	0,50	1,00	4,00
Empati	0,25	0,17	0,33	0,25	1,00
Sütun Toplamı	4,08	2,50	6,83	8,25	18,00

AHP yönteminde karar matrisi oluşturulduktan sonra bu değerlere ilişkin normalize karar matrisi oluşturulmaktadır. Bu matris birbirinden farklı değerlerin aynı düzeye indirgenmesini sağlamaktadır. Normalize karar matrisine ilişkin değerler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 3.6 Kriterlere İlişkin Normalize Karar Matrisi**

<b>Kriterler</b>	Fiziksel Görünüm	Güvenilirlik	İsteklilik	Teminat	Empati
Fiziksel Görünüm	0,244898	0,200000	0,292683	0,363636	0,222222
Güvenilirlik	0,489796	0,400000	0,439024	0,242424	0,333333
İsteklilik	0,122449	0,133333	0,146341	0,242424	0,166667
Teminat	0,081633	0,200000	0,073171	0,121212	0,222222
Empati	0,061224	0,066667	0,048780	0,030303	0,055556
Sütun Toplamı	0,244898	0,200000	0,292683	0,363636	0,222222

Normalize değerlerin satır ortalamaları önem derecelerini ortaya koymaktadır. Son aşamada matrisin tutarlılık derecesi elde edilir. Eğer değer 0,10'dan büyükse matris tutarsız demektir. Çalışmada elde edilen ana ve alt kriterlerin önem düzeyleri, tutarlılık düzeyleri ve nihai sıralamaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.7 Önem Düzeyi, Tutarlılık Düzeyi ve Nihai Sıralama**

Kriterler	Önem Düzeyleri			Önem Sıralaması
Fiziksel Görünüm	0,264688	1,40859838	5,321733	2
Güvenilirlik	0,380916	1,99135154	5,227803	1
İsteklilik	0,162243	0,85837197	5,290658	3
Teminat	0,139648	0,70948028	5,080507	4
Empati	0,052506	0,27115681	5,164297	5
Sütun Toplamı	1,000000		5,217	
	Tutarlılık İndeksi	0,054250		
	Tutarlılık Oranı	0,048437 ( $CR < 0,1$ )		

Yukarıdaki tabloya göre hizmet kalitesini ölçen ana kriterler arasında en yüksek önem düzeyine sahip kriter güvenilirlik kriteridir. Daha sonraki kriterler sırasıyla; fiziksel görünüm, isteklilik, teminat ve empati kriterleridir. Matrisin tutarlılık oranı incelendiğinde elde edilen değer tutarlı ( $0,048437 < 0,1$ ) olduğu görülmüştür.

### 3.6.3. Otel İşletmelerinin Hizmet Kalitesi Bakımından Sıralanması (TOPSİS)

Çalışma kapsamında hizmet kalitesi açısından değerlendirilen otel işletmelerinin TOPSİS yöntemi kullanılarak nihai sıralaması gerçekleştirilmiştir. TOPSİS yönteminden önce anket sonuçları değerlendirilerek veriler elde edilmiştir. Analize konu alınan 11 otelin hizmet kalitesi boyutlarına ilişkin ortalamaları alınmış ve bu değerler TOPSİS yönteminde değerlendirilmek üzere ele alınmıştır.

Bu yöntemde ilk aşama karar matrisinin oluşturulmasıdır. Matrise ilişkin değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.8 Karar Matrisi**

Adaylar / Kriterler	Fiziksel Görünüm	Güvenilirlik	Heveslilik	Teminat	Empati
Otel1	4,8	4,85	4,786667	4,833333	4,833333
Otel2	4,357143	4,214286	4,214286	4,232143	4,535714
Otel3	4,685714	4,75	4,742857	4,630952	4,77381
Otel4	4,6	4,392857	4,542857	4,5	4,535714
Otel5	4,885714	4,214286	4,714286	4,839286	4,928571
Otel6	4,413333	4,633333	4,493333	4,5	4,633333
Otel7	4,866667	4,883333	4,866667	4,783333	4,916667
Otel8	4,514286	4,375	4,4	4,517857	4,589286
Otel9	4,741176	4,735294	4,8	4,720588	4,720588
Otel10	4,289655	3,922414	4,393103	4,396552	4,37931
Otel11	4,4625	4,5625	4,6	4,53125	4,5625
Kriter Ağırlıkları	0,264688	0,380916	0,162243	0,139648	0,052506

Karar matrisindeki değerlerin normalize değerlerini elde edebilmek için her bir değer sütun toplamına bölünmüştür. Böylece değerler normalize edilmiştir. Daha sonra bu değerleri kriter ağırlıkları ile çarpılarak ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi elde edilmiştir. Bu değerler Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 3.9 Normalize Karar Matrisi**

Adaylar / Kriterler	Fiziksel Görünüm	Güvenilirlik	Heveslilik	Teminat	Empati
Otel1	0,314226	0,324067	0,313745	0,317273	0,311622
Otel2	0,285235	0,28159	0,276228	0,27781	0,292433
Otel3	0,306744	0,317385	0,310873	0,303989	0,307784
Otel4	0,301133	0,293521	0,297764	0,295393	0,292433
Otel5	0,319837	0,28159	0,309	0,317664	0,317762
Otel6	0,288913	0,30959	0,294518	0,295393	0,298727
Otel7	0,31859	0,326294	0,318988	0,313991	0,316994
Otel8	0,295522	0,292328	0,2884	0,296565	0,295887
Otel9	0,310375	0,316402	0,314619	0,309873	0,304353
Otel10	0,280817	0,262087	0,287948	0,288602	0,282349
Otel11	0,292132	0,304857	0,301509	0,297444	0,29416

**Tablo 3.10 Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisi**

Adaylar / Kriterler	Fiziksel Görünüm	Güvenilirlik	Heveslilik	Teminat	Empati
Otel1	0,083172	0,123442	0,050903	0,044306	0,016362
Otel2	0,075498	0,107262	0,044816	0,038795	0,015355
Otel3	0,081191	0,120897	0,050437	0,042451	0,016161
Otel4	0,079706	0,111807	0,04831	0,041251	0,015355
Otel5	0,084657	0,107262	0,050133	0,044361	0,016684
Otel6	0,076472	0,117927	0,047783	0,041251	0,015685
Otel7	0,084327	0,12429	0,051754	0,043848	0,016644
Otel8	0,078221	0,111352	0,046791	0,041415	0,015536
Otel9	0,082152	0,120523	0,051045	0,043273	0,01598
Otel10	0,074329	0,099833	0,046718	0,040303	0,014825
Otel11	0,077324	0,116125	0,048918	0,041537	0,015445

TOPSİS yönteminin bir sonraki aşaması elde edilen bu değerler üzerinden pozitif ve negatif ideal çözüm setlerinin elde edilmesidir. İlgili formüle göre elde edilen değerler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 3.11 Pozitif-Negatif İdeal Çözüm Seti**

<b>Kriterler/Adaylar</b>	<b>Pozitif İdeal Çözüm Seti</b>	<b>Negatif İdeal Çözüm Seti</b>
Fiziksel Özellikler	0,084657	0,074329
Heveslilik	0,12429	0,099833
Güvenilirlik	0,051754	0,044816
Güven	0,044361	0,038795
Empati	0,016684	0,014825

Pozitif ve negatif ideal çözüm seti kullanılarak kriter değerlerinin ideal çözüme göreli yakınlık değerleri elde edilmiştir. Bu değerler adayların sıralamasını sağlamaktadır. Değerlere ilişkin tablo aşağıda yer alır.

**Tablo 3.12 Pozitif-Negatif Çözüme Uzaklık, İdeal Çözüme Göreli Yakınlık ve Nihai Sıralama**

<b>Destinasyonlar</b>	<b>Pozitif İdeal Çözüme Uzaklık</b>	<b>Negatif İdeal Çözüme Uzaklık</b>	<b>İdeal Çözüme Göreli Yakınlık Değeri</b>	<b>Nihai Sıralama</b>
<b>Otel1</b>	0,001938	0,026559	0,931988	7
<b>Otel2</b>	0,021324	0,007539	0,261191	1
<b>Otel3</b>	0,005402	0,023184	0,81103	9
<b>Otel4</b>	0,014271	0,013813	0,491858	3
<b>Otel5</b>	0,017106	0,014985	0,466967	6
<b>Otel6</b>	0,011572	0,018643	0,617008	11
<b>Otel7</b>	0,000611	0,02784	0,978516	4
<b>Otel8</b>	0,015603	0,012614	0,447036	5
<b>Otel9</b>	0,004759	0,02344	0,831225	8
<b>Otel10</b>	0,027388	0,002426	0,081383	2
<b>Otel11</b>	0,011748	0,017295	0,595499	10

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere; otel işletmeleri arasından O2 numaralı aday hizmet kalitesi en yüksek oteldir. İdeal çözüme göreli yakınlık değeri bakımından diğer oteller sırasıyla O10, O4, O7, O8, O5, O1, O9, O3, O11 ve O6'dır.

## SONUÇ

Bu bölümde, ortaya çıkardığımız bulgular değerlendirilmiş, bu yöntemi kullanmak isteyenlere ve turizm sektöründe hizmet kalitesi üzerine araştırma yapmak isteyenlere önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmada turizm sektöründe hizmet kalitesini etkileyen faktörler analiz edilmiş ve sonrasında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen beş yıldızlı aile otel işletmelerinde hizmet kalitesi değerlendirmesi yapılmıştır. Katılımcılara yapılan anket çalışmasında SERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. SERVQUAL ölçeği eleştirilmesine rağmen, bu ölçekle yapılan çalışmalar hem akademik çevrede hem de uygulamada geçerliliğini korumaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucuna SERVQUAL ölçeği ile otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik uluslararası pek çok çalışmanın olduğu tespit edilmiştir (Kılıç ve Eleren, 2010: 122-123). Bu ölçeğe göre, hizmet kalitesini belirleyen faktörler beş ana kriter ve yirmi iki alt kriterdir. Konaklama işletmelerini belirlemek için seçilen bölgede faaliyet gösteren beş yıldızlı benzer büyüklükte aile işletmeleri tercih edilmiştir.

Çalışma kapsamında öncelikle otel işletmelerinin hizmet kalitesini belirleyen ana kriterler değerlendirilmiş, daha sonra alt kriterler oluşturulmuş ve son olarak alternatifler arası farklılıklar açıklanmıştır.

### **AHP Yöntemi ile Ana Kriterler Bazında Değerlendirme**

Araştırmada belirlenen beş adet ana kriter; fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve empati olarak ele alınmıştır. Araştırmada yapılan AHP analizi sonucunda müşteriler için en önemli kriterin %38 ile güvenilirlik kriteri olduğu ortaya çıkmıştır. Daha sonraki kriterler sırasıyla; fiziksel görünüm, isteklilik, teminat ve empati kriterleridir. Bu yöntemin daha iyi anlaşılabilmesi için sonuçların alt kriter bazında da değerlendirilebilmesi önemlidir. Ana kriterler genel bir yaklaşımla ele alındığı için müşteriler açısından yeterince açık değildir. Bu nedenle alt kriterlerin de AHP yöntemi ile önem düzeylerinin belirlenmesi elde edilecek sonuçları daha açıklayıcı yapacaktır.

### **AHP Yöntemi ile Alt Kriterler Bazında Değerlendirme**

Fiziksel görünüm ana kriterinin alt kriterleri değerlendirildiğinde, müşteriler en önemli alt kriter olarak otelin bina ve tesislerinin göze hoş gelmesini seçmişlerdir. Müşterilerin konakladığı binanın modern görünüme sahip olması ise en az öneme sahip alt kriter olmuştur.

Buradan anlaşılıyor ki; müşteriler tesise ilk giriş yaptıklarında beklentilerini karşılayan bir görünümle karşılaşmanın onlar için en önemli kriter olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç dahilinde, otel işletmelerinin müşterilerin özellikle ilk karşılaşacakları alanları titizlikle inşa etmeleri gerekmekte olduğu önerilebilir.

Güvenilirlik ana kriterinin alt kriterleri değerlendirildiğinde, konaklanan otelin verdiği hizmetin ilk seferinde olması, en önemli alt kriterken otel çalışanın hatasız kayıt tutması en az önem verilen kriterdir.

İstek ana kriterinin alt kriterleri ele alındığında, otel çalışanlarının her zaman müşteriye yardımcı olmaya çalışması alt kriterinin en önemli olduğu görülmüştür. Buna karşın otel çalışanlarının verdiği hizmetin ne zaman verileceği ile ilgili bilgilendirme en az önemli kriterdir.

Güvence ana kriterinin alt kriterlerine bakıldığında ise otel çalışanlarının daima saygılı davranması en önemli kriterken, en az önem verilen kriter ise otel çalışanlarının sorunlara cevap verebilecek bilgiye sahip olmasıdır.

Empati ana kriterinde en önemli alt kriter otelin çalışanlarının müşterinin özgün gereksinimlerini anlaması iken otelde müşteri menfaatlerinin üstün tutulması en az önemli alt kriterdir.

### **TOPSIS Sonuçlarına Göre Aile Otel İşletmelerinin Değerlendirilmesi**

AHP yöntemi ile ölçeğin ana ve alt kriterlerin önem dereceleri belirlendikten TOPSIS yöntemi ile otel işletmeleri arasından seçim yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda O2 numaralı otel hizmet kalitesi en yüksek otel olarak belirlenmiştir. İdeal çözüme görece yakınlık değeri bakımından diğer oteller sırasıyla O10, O4, O7, O8, O5, O1, O9, O3, O11 ve O6'dır.

### **Öneriler**

Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında aile konaklama işletmelerine ve daha sonra yapılacak araştırmalara öneriler aşağıda özetlenmiştir:

### **Aile Konaklama İşletmelerine Yönelik Öneriler**

Araştırma bulgularından çıkan sonuçlarda konaklama hizmeti satın alan misafirler için ana kriterler daha soyut kalırken, yukarıda da bahsedilen alt kriterler daha somut bilgi sunmaktadır. Bundan dolayı öneriler bölümünde alt kriter üzerinden bilgilendirme yapılacaktır.

- Misafirler, turizm sektörü için hizmet kalitesinin bileşenlerinden olan fiziksel görünümde otelin bina ve tesislerinin göze hoş gelmesine çok fazla önem vermektedir. Aile otel işletmelerinin dış ve iç görünüşe hitap eden görsellikte binalar inşa etmesi, işletmelerin rekabet gücünün arttıracaktır
- Konaklama hizmeti satın alan misafirlerle gerçekleşen görüşmelerde, işletmenin vaat ettiği hizmeti ilk seferde sunmaması misafirlerde çok büyük hayal kırıklığına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle işletmenin verdiği sözü zamanında yerine getiriyor olması otellerin müşterilerinin tatmin olmalarını sağlarken, diğer otellere nazaran hizmet kalitesi açısından önde olmalarını destekler.
- Otel işletmelerinde, otel çalışanlarının her zaman müşteriye yardımcı olmaya çalışması müşteriler için çok önem verilen bir konu olduğundan işletme çalışanlarından her zaman anlayışlı, nazik, sabırlı ve bilgili olması beklenmektedir. Bu hususta, işletmelerin çalışanlarını iyi motive etmeleri (maaş, çalışma koşulları, sosyal şartlar gibi), onları bilgilendirmeleri ve düzenli hizmet içi eğitim sunmaları işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.
- Konaklama işletmeleri hizmeti insan ağırlıklı bir sektör olduğu için işletmelerin çalışanlarına değer vermeleri gerekmektedir. Özellikle misafirlerle karşılık iletişimde bulunan otel çalışanlarının daima saygılı davranması işletme için büyük bir avantaj sağlayacaktır.
- Otel işletmeleri, otelin çalışanlarının müşterinin özgün gereksinimlerini anlaması onları özel hissettirecek tavırlarda bulunması müşteride işletmeyle ilgili önemli bir imaj oluşturacaktır. Müşteriler anlaşıldıklarını hissettikleri otellere tekrar gitme isteği duyacaklardır. Bu da işletmeye önemli bir rekabet gücü sağlayacaktır.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

İnsanların gezmek, farklı kültürler tanımak, eğlenmek gibi sosyal ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Bu ihtiyaçlar turizm sektörüne ivme kazandırmıştır. Turistik destinasyonlara sahip ülkelerin ekonomilerine oldukça büyük katkı sağlayan turizm sektörü hassas bir yapıya sahiptir. Emek yoğun bir yapıya sahip olması bu hassas yapıya sebep olmaktadır. Konaklama işletmeciliğinde hizmet kalitesinde insan faktörünün değerlendirilmesi konusunda çalışmalar yapacak araştırmacılar işletme sayısını yüksek tutarak daha kapsamlı araştırmalar yapabilirler.

Bu araştırmaya üzerinde durulmayan hizmet kalitesi faktörlerinin ve farklı yapıdaki işletmelerin eklenerek çalışmalar yapılması sektörle ilgili daha önemli bilgilere ulaşılmasını

sağlayabilir. Aynı zamanda araştırmacılar farklı karar verme teknikleri kullanarak literatüre katkıda bulunabilir. Kullanılan ölçekler geliştirilerek, kriterlerin çeşitlenmesi sağlanabilir.

Yapılan bu çalışmanın özgün niteliği bakımından alana katkı sağlaması ve sonraki araştırmalara ilham vermesi beklenmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abrishamchi, A., Ebrahimian, A., Tajrishi, M., Mariño, M. A. ve Hon. M. Asce. (July/August 2005). Case Study: Application of Multicriteria Decision Making to Urban Water Supply. *Journal of Water Resources Planning and Management*, 4(131): 326-335.
- Acar, S. (2014). *Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Ak, B. G. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, (Ed.) T. Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.91-99.
- Akdoğan, A. (2007). *Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı*, (Ed.) Ş. Akdoğan, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Kayseri Sanayi Odası, Üniversite Sanayi İşbirliği Araştırma Vakfı Yayını, Kayseri, 105–129.
- Akdoğan, A. ve Oflazer, S. (2012). “Aile İşletmelerinde Kurucunun Değerlerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kayseri Örneği”, *13-14 Nisan Aile İşletmeleri V. Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul
- Akdoğan, A. ve Oflazer, S. M. (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri’de Bir Uygulama. *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, (Ed.) T. Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.3-18.
- Aktas, R. ve Doganay, M. M. (2000). “Personel Seçiminde Analitik Hiyerarsi Modelinin Kullanılması”, *İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu*, Konya, 2-3 Mayıs 2000.
- Akyol, F. (2013). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi: Kırşehir İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Ala Garip, Ü. (2004). *Yönetim Teknikleri*. Hayat Yayınları: 92, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. Müsiad Yayınları: 42, İstanbul.
- Altınkaynak, S. K. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Aslan, E. T. (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ateş, Ö. (Haziran 2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 57, Ankara.
- Atilla, E. (2007). *Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aymankuy, İ. Y. (2005). *Turizm Sektöründe Sendikalaşma ve Hizmet Kalitesi İlişkisi, Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aymankuy, S. Y. (2005). "Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14): 1-22.
- Ballı, S. ve Korukoğlu, S. (2009). Operating System Selection Using Fuzzy AHP and Topsis Methods, *Mathematical & Computational Applications*, 14(2): 119-130.
- Bilgin, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bork, D., Jaffe, T. D., Sam, H. L. ve Leslie, D. (1996). *Working with Family Businesses*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Bulgan, U. ve Gürdal, G. (2005). *Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?. Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlaması*, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Canoğlu, M. (2008). *Otel Müşterilerinin İmaj ve Hizmet Kalitesi Algıları ile Tekrar Satın Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana
- Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2007). Kar amacı gütmeyen kurumlarda müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi ilişkisi: Karadeniz bölgesi örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1): 263-285.
- Cerit, M. M. (2006). *Servqual Yöntemiyle Web Tabanlı Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Civan, M. ve Yaşar, Ö. (2005). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci: Gaziantep İlinde Bir Uygulama. 4. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*. Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, Gazi, Ankara.
- Cronin, J. J. ve Taylor, S. (1992). "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", *Journal of Marketing*, 56: 59-60.

- Devebakan, N. (2001). *Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dilli, B. (2013). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Hesap Verilebilirlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Douglas, L. ve Connor, R. (2003). "Attitude to Service Quality-The Expectation Gap", *Nutrition & Food Science*, 33(4): 165-172.
- Dündar, Ş. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletme Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dyer, Jr, W. G. ve Handler, W. (1994). "Entrepreneurship And Family Business: Exploring The Connections", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 10422587, 19(1).
- Eleren, A., Bektas, C. ve Görmüş, A. S. (2007). Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin SERVQUAL yöntemi ile ölçülmesi ve hazır yemek işletmesinde bir uygulama. *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(514): 75-88.
- Erdoğan, N. (2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, 2. Baskı, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Erkut, H. (1995). *Hizmet Kalitesi*. Interbank Yayını, Yayın No:1, İstanbul.
- Ertürk, M. (2009). *İşletme biliminin temel ilkeleri (genişletilmiş ve gözden geçirilmiş 7. baskı)*. Beta yayınları, İstanbul.
- Fernandez, M. C. L. ve Bedia, A. M. S. (2005), "Applying SERVQUAL to Diagnose Hotel Sector in a Tourist Destination", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(1/2): 9-24.
- Fındıkçı, İ. (2007). *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2014). *Aile Şirketleri (5. Baskı)*. Alfa, İstanbul.
- Forman, E. H. ve Selly, M. A. (2001). Decision by Objectives (How to Convince Others That You Are Right), Saaty, T. L., Tran, L. T. (2007). On The Invalidity of Fuzzifying Numerical Judgments in the Analytic Hierarchy Process, *Mathematical and Computer Modelling*, World Scientific Pub. Co., Petersburg, USA, 46(7-8): 962- 975.

- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (2.Baskı), Seçkin, Ankara.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Mccollom, H. ve Lansberg, I. (1997). *GenerationtoGeneration: Life Cycles of Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ghobadian, A., Speller, S. ve Jones, M. (1994). "Service Quality – Concepts and Models", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9): 43.
- Gökkaya, H. ve Kellegöz, T. (2017). "Personel Tayin İşlemleri İçin AHP, TOPSIS ve Macar Algoritması Tabanlı Karar Destek Modeli", *Journal of Industrial Engineering (Turkish Chamber of Mechanical Engineers)*, 28(1): 5-18.
- Göksel, A. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, (akt. O. İ. Bolat, (2006). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci, 9(15): 116).
- Göl, E. (2011). *Hizmet Kalitesi, Algılanan Değer ve Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Metrobüs Üzerine Bir Araştırma)*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing Managing the Moments of Truth in Service Competition*. 3th ed., Lexington Books, Toronto.
- Güleş, H. K., Arıciöğlü, A. ve Çelebi, M. E. (2013). *Aile İşletmeleri-Kurumsallaşma-Sürdürülebilirlik-Uyum*. Gazi, Ankara.
- Güney, S. (2008). *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi.
- Güngör, İ. ve İşler, D. (2005). Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı ile Otomobil Seçimi, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2).
- Günver, B. (2002). "Türk Aile İşletmelerinde Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yayına Hazırlayan: F. Erdem, *10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, s. 847-848.
- Haşit, G. (2009). *Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde kurumsal yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayii Odaları işletmeleri üzerine bir uygulama*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Hulshoff, H. (2001). *Strategic Study: Family Business in the Dutch SME-Sector, Definition and Characteristics*. EIM Business and Policy Research, Hollanda.
- Ilgaz Yıldırım, B. ve Gülmez, M. (2018). Termal Otellerde Hizmet Kalitesinin AHP ve TOPSIS Yöntemleri ile Değerlendirilmesi, *19. Ulusal Turizm Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, s. 1124-1141.

- İbicioğlu, H. ve İşler, D. (2005). İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkinine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, *Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı* (s.441-455), Ankara.
- İçöz, O. (2005). *Hizmet Pazarlaması*. Turhan Kitapevi, Ankara.
- İrik, Ö. (2005). *Hizmet kalitesinin müşteri bağlılığı üzerine etkileri ve Tansaş süpermarket işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı.
- Kaba, G. (2007). *İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, K. (2000). *Hizmet pazarlaması*, Beta yayınları, İstanbul.
- Karakaya, K. (2009). *Konaklama Hizmetlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Karalar, R., Özalp, İ., Mavis, F., Geylan, R., Tenekecioğlu, B., Şahin, M., et al. (2001). *Genel işletme*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 704, Eskişehir.
- Karcıoğlu, F. ve Genç, N. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (Ed. T. Koçel)*. İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER Yayınları, s.20-32, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek İçin Aile Anayasası, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 159-168, İstanbul.
- Kebeci, T. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*, İkinci Adam Yayınları.
- Keçek, G. ve Yıldırım, E. (2010). Kurumsal kaynak planlama (ERP) sisteminin analitik hiyerarşi süreci (AHP) ile seçimi: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1): 193-211.
- Kılıç, B. ve Eleren, A. (2010). "Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3): 119-142.
- Kırım, A. (2001). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul.
- Kırım, A. (2007). *Aile İşletmelerinin Yönetimi* (4.Basım). Sistem, İstanbul.

- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1993). “*Marketing: An introduction*”, Third edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Koyuncu, H. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Lau, P. M, Akbar, A. K. ve Fie, D. Y. G. (2005). “Service Quality: A Study of TheLuxuryHotelsInMalaysia”, *TheJournal of American Academy of Business Cambridge*, 7(2): 46-55.
- Leenders. M. ve Waarts, E. (2003). CompetitivenessandEvolution of Family Business: TheRale of Familyand Business Orientation. *European Management Journal*, 21(6): 686-697.
- Midilli, Ö. (2011). *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mohamed, G. A. A. (2007). “Service Quality Of Travel Agents: TheView Point Of TouristsInEgypt, Tourism: An International Multidisciplinary”, *Journal of Tourism*, 2(1): 63-87.
- Mucuk, İ. (1993). *Modern işletmecilik*. Der yayınları, İstanbul.
- Murat, G.,& Çelik, N. (2012). “Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(6): 1-20.
- Oh, H. (1999). “Service quality, customersatisfaction, andcustomervalue: A holisticperspective”, *Hospitality Management*, 18(1): 67-82.
- Ömürbek, V. ve Kınay, B. (2013). “Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Topsis Yöntemiyle Finansal Performans Değerlendirmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 343-363.
- Öney, N. Ç. (1998). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özcan, E. L. (2015). *Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma*, Ankara Ofset, Ankara.
- Özer, P. S. ve Özdemir, P. Ö. (2007). “*Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri*”, (Ed.) Ş. Gümüşoğlu vd., “Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özler, H., Özler, D. E. ve Gümüştekin, G. E. (2006). *Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış. İkinci Aile İşletmeleri Kongresi*, Ed. T. Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s. 271-279

- Öznlbant, Z. (2010). *Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü ve Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, T. A. (2008). *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 78, İstanbul.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1991a). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, 67(4): 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1991b). "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, 32(3): 39-48.
- Perçin, E. ve Bektash, S., (2018). "Turizm Şirketlerinin Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Trabzon İli Örneği", *Anatolian Journal of Economics and Business*, 2 (1): 1-23.
- Poutziouris, P. Y. Wang ve Chan. S. (2002). The development of small family firms in China. *Journal of small family business and enterprise development*, 9(4): 383-394.
- Saat, M. (1999). "Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi", *G. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 3(99): 107-118.
- Saaty, T. L. (1994). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with Analytic Hierarchy Process*, (Fundamentals of), Volume VI, 1st Edition, RSW Publications, s.95.
- Saaty, T. L. (1996). *Multicriteria Decision Making – The Analytic Hierarchy Process Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, 2nd Edition, RSW Publications, Pittsburgh.
- Seth, N. Deshmukh, S. G. ve Vrat, P. (2005). "Service Quality Models: A Review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9): 913-949.
- Sevimli, S. (2006). *Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seyran, D. (2004). *Hizmet Kalitesi-Modeller ve Hizmet Kalitesine Yeni Bir Bakış Açısı*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Şanal, M. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Taha, H. A. (2002). *Yöneylem Araştırması*, (çev. S. A. Baray, Ş. Esnaf), 6. Basım, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tanino, T., Tanaka, T. ve Inuiguchi, M. (2003). *Multi-Objective Programming and Goal Programming Theory and Applications*. Springer Press, Niagata.
- Taşhan, A. (2010). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki: Orta ve Doğu Karadeniz Bölgesinde Yerleşik Fındık Sanayi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkır, H. ve Şimşek, T. B. (2008). “Ayvalık Ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması Ve Örnek Uygulamaları”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, s.203-211.
- Temel, E. K. ve Bulut, Z. A. (2008). Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi. *Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi*, (Ed.) T. Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.151-158)
- Tetik, N. ve Uluyol, O. (2005). *Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları- Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması*”, Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ulukan, C. (1999). *Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*, Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları, 1. Baskı, İzmir.
- Uygurtürk, H. ve Korkmaz, T. (2012). Finansal Performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Belirlenmesi: Ana Metal Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2): 95-115.
- Uzun, H. (2013). *Kargo taşımacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirmesi: AHP ve TOPSIS Yöntemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yakupoğulları, C. (2001). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yalçın, A. ve Günel, R. (2004). “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul s. 72-78.

- Yıldız, A. (2006). *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, İ. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi: İzmir Örneği*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

### **İnternet Kaynakları**

- <http://www.wikiturk.net/Madde/43596/aile-sirketi-nedir-temel-ozellikleri-nelerdir>, (erişim tarihi: 10.01.2019)
- Kartal, F. (2008) Aile Şirketlerinin Yönetimi Nasıl Başarılı Olur?, <http://www.xing.com/net>, (erişim tarihi: 20.05.2019)
- Öncel, Ş. (2004). “Aile Şirketlerinde Başarının 3 Koşulu”, <http://www.capital.com>, (erişim tarihi: 30.02.2019).
- Öztürk, E. (2009). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın şartı, <http://www.erphaber.com>, (erişim tarihi: 25.04.2019)
- Silverman, M. A. (2005). The Challenges Of a Family Business, <http://www.cleanlink.com>, (erişim tarihi: 10.01.2019).

## EK 1- ANKET FORMU

### Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, otel işletmesinin hizmet kalitesine yönelik müşteri algı ve beklentisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu anket aracılığıyla elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak, katılımcı ve işletme isimleri çalışmada kullanılmayacaktır. Anket verilerinin kullanılabilmesi için tüm soruların cevaplanmış olması gerekmektedir. Sorulara içtenlikle cevaplamanızı diler, katılım ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğretim Üyesi Dr. Fatma KURCAN  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

Öğrenci Adı Soyadı: Nur ÖZDEN  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

**Cinsiyetiniz:** ( ) Erkek ( ) Kadın

**Uyruğunuz:**.....

**Konakladığınız Otelin Adı:**.....

**Yaşadığınız Şehir:** .....

**Mesleğiniz:** .....

**Yaşınız:** .....

### Aylık Kişisel Geliriniz :

- ( ) 1000 € ve altı
- ( ) 1001 €- 1500€ arası
- ( ) 1501 €- 2000€ arası
- ( ) 2001€-2500 € arası
- ( ) 2501€-3000€ arası
- ( ) 3001€- 3500 €
- ( ) 3501€- 4000 €
- ( ) 4001€- 4500 €
- ( ) 4501€- 5001 €
- ( ) 5001 €ve üzeri

**Medeni Durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış/Dul

### Bu tesisi nasıl seçtiniz? (tek seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ( ) Kendi araştırmalarım
- ( ) Eş- Dost tavsiyesi
- ( ) Acente aracılığı ile
- ( ) Sesli-Görsel Basın (TV, Radyo)
- ( ) Yazılı medya (gazete-dergi)
- ( ) Sosyal medya
- ( ) Otel web siteleri
- ( ) Diğer.....

### Tesise geliş biçiminiz?

- ( ) Aile ile ( ) Tek başına ( ) Arkadaş grubu ile ( ) Diğer .....

### Tesiste kalınan veya kalınacak gün sayısı?

- ( ) 1-3 gün ( ) 4-6 gün ( ) 7-9 gün ( )10-13 gün ( ) 14-16 gün ( ) 17 gün ve üzeri

### Bu tesiste daha önce konakladınız mı?

- ( ) Evet ( ) Hayır

Aşağıdaki ifadelerde uygun gördüğünüz yerleri (X) olarak işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Fiziksel Görünüm</b>						
1.	Konakladığınız otel binası modern görünüme sahiptir.					
2.	Konakladığınız otelin bina ve tesisleri göze hoş gelmektedir.					
3.	Konakladığınız otelin çalışanları düzgün görünüşlüdür.					
4.	Konakladığınız otelin hizmet verirken kullandıkları malzemeler göze hoş görünmektedir.					
<b>Güvenirlilik</b>						
5.	Konakladığınız otel verdiği sözü zamanında yerine getirir.					
6.	Konakladığınız otel müşterilerinin sorunlarını çözmek için samimi ilgi gösterir.					
7.	Konakladığınız otel ilk seferinde doğru hizmet verir.					
8.	Konakladığınız otel hizmetlerini söz verdiği süre içinde tamamlar.					
9.	Konakladığınız otel hatasız kayıt tutmaya özen gösterir					
<b>İsteklilik /Heveslilik</b>						
10.	Konakladığınız otel çalışanları hizmetin ne zaman verileceği ile ilgili sizi bilgilendirir.					
11.	Konakladığınız otel çalışanları size zamanında hizmet verir.					
12.	Konakladığınız otel çalışanları her zaman size yardımcı olmaya çalışırlar.					
13.	Konakladığınız otel çalışanları hiçbir zaman sizin isteklerinize cevap veremeyecek kadar meşgul olmazlar.					
<b>Teminat/Güvence</b>						
14.	Konakladığınız otel çalışanlarının davranışları size güven duygusu verir.					
15.	Konakladığınız otel ile yaptığınız işlemlerde kendinizi güvende hissedersiniz.					
16.	Konakladığınız otel çalışanları size karşı daima saygılıdırlar.					
17.	Konakladığınız otel çalışanları sorunlarınıza cevap verebilecek bilgiye sahiptir.					
<b>Empati/Duyarlılık</b>						
18.	Konakladığınız otelde size özel ilgi gösterirler.					
19.	Konakladığınız otelin çalışma saatleri tüm müşterilere uygundur.					
20.	Konakladığınız otelin çalışanları size özel ilgi gösterirler.					
21.	Konakladığınız otelde sizin menfaatlerinizi üstün tutarlar.					
22.	Konakladığınız otelin çalışanları sizin özgün gereksinimlerinizi anlarlar.					

**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Adı ve SOYADI</b>	Nur ÖZDEN
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Manavgat Anadolu Lisesi, Antalya
<b>Lisans Diploması</b>	Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü
<b>Yabancı Dil</b>	İngilizce
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	SeaWorld Otel / Manavgat (01/03/2008-01/04/2010) Muhasebe departmanı Johnson Diversey / İstanbul (01/05/2005-01/09/2009) Pazarlama departmanı
<b>E-Posta</b>	nurgokkoca@hotmail.com