

İşletme Performansının Otel Yöneticileri Perspektifinden Değerlendirilmesi: Balanced Scorecard Kapsamında Çoklu Olay Çalışması *

Evaluation of Business Performance from the Perspective of Hotel Managers: A Multiple Case Study within the Framework of the Balanced Scorecard

Yusuf Çağrı TÜRKSEVEN*  ^a Levent KOŞAN  ^b

^a Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Mersin, Türkiye. turksevecagri@mersin.edu.tr

^b Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Mersin, Türkiye. lkosan@mersin.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Dengeli Puan Kartı Performans Ölçümü Stratejik Yönetim Otel Yöneticileri Otel İşletmeleri	Amaç – Bu araştırma, otel yöneticilerinin bakış açısından işletme performansını Balanced Scorecard (BSC) çerçevesinde değerlendirmeyi; ayrıca finansal başarıya katkı sağlayan finansal olmayan boyutlarda uygulanan stratejileri keşfetmeyi amaçlamaktadır. Performans ölçütlerine atfedilen önem düzeyleri ile kullanım sıklıklarının otel türlerine göre karşılaştırılması da araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır. Yöntem – Nitel araştırma yöntemiyle yürütülen çalışmada, bütüncül çoklu olay çalışması deseni benimsenmiş olup çoklu yöntemli araştırma tasarımı kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme ile seçilen türü bakımından farklı üç otel işletmesinde görev yapan 18 yöneticiyle Ağustos-Eylül 2024 döneminde yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış soru formları ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen nitel veriler MAXQDA programında tümdengelimci içerik analiziyle; nicel veriler ise SPSS programında Kruskal-Wallis testiyle analiz edilmiştir. Bulgular – Otel yöneticileri, işletme performansını çok boyutlu bir yaklaşımla değerlendirmekte ve BSC'nin dört boyutuna dayalı ölçütleri benimsemektedir. Otel türleri arasında performans ölçütlerinin önem ve kullanım sıklığı açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Şehir otel işletmesi daha dengeli bir yönetim yaklaşımı sergilerken, termal ve resort oteller finansal ve müşteri boyutlarına daha fazla odaklanmaktadır. BSC'nin finansal olmayan boyutlarının tümünde stratejiler uygulanmakta ve en çok "iç süreçler" boyutunda (%45,52) stratejilerin uygulandığı tespit edilmiştir. Tartışma – Bu çalışma literatürde sınırlı olduğu tespit edilen otel işletmelerinde BSC çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Elde edilen bulgular, otel yöneticilerinin işletme performansını çok boyutlu olarak algıladıklarını ve BSC çerçevesinde performans ölçümü yaptıklarını göstermektedir. Ayrıca BSC'nin finansal olmayan boyutlarında uygulanan stratejiler Kaplan ve Norton'un (2004) strateji haritaları modeli ile örtüşmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Balanced Scorecard Performance Measurement Strategic Management Hotel Managers Hotel Enterprises	Purpose – This study aims to evaluate business performance from the perspective of hotel managers within the framework of the Balanced Scorecard (BSC) and to explore strategies implemented in the non-financial dimensions that contribute to financial success. Additionally, the study seeks to compare the perceived importance and frequency of use of performance indicators across different types of hotel establishments. Design/methodology/approach – This research was conducted using a qualitative research approach and employed a holistic multiple-case study design within the framework of a multi-method research strategy. Using purposive sampling, in-depth interviews were carried out with 18 managers working in three hotels differentiated by type. Data collection took place between August and September 2024 through semi-structured and structured interview forms. The qualitative data were analyzed using deductive content analysis with the MAXQDA software, while the quantitative data were examined through the Kruskal-Wallis test using the SPSS program. Results – Hotel managers evaluate business performance using a multidimensional approach and adopt indicators based on the four dimensions of the Balanced Scorecard (BSC). Significant differences were identified among hotel types regarding the importance and frequency of use of performance indicators. While city hotels exhibit a more balanced management approach, thermal
Gönderilme Tarihi 9 Haziran 2025 Revizyon Tarihi 20 Kasım 2025 Kabul Tarihi 1 Aralık 2025	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
Received 9 June 2025 Revised 20 November 2025 Accepted 1 December 2025	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Komisyonu tarafından 05.08.2024 tarihli 280 sayılı karar ile alınmıştır.

*Bu çalışma ilk yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Türkseven, Y.Ç., Koşan, L. (2025). İşletme Performansının Otel Yöneticileri Perspektifinden Değerlendirilmesi: Balanced Scorecard Kapsamında Çoklu Olay Çalışması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3125-3146.

and resort hotels place greater emphasis on the financial and customer dimensions. Strategies are implemented across all non-financial BSC dimensions, with the highest concentration observed in the “internal processes” dimension (45.52%).

Article Classification:

Research Article

Discussion – This study contributes to the limited literature on the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in hotel management. The findings indicate that hotel managers perceive business performance as a multidimensional concept and evaluate it within the BSC framework. Furthermore, the strategies applied in the non-financial dimensions align with Kaplan and Norton’s (2004) strategy map model.

1. Giriş

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi, performanslarını etkileyen içsel ve dışsal faktörleri hızlı ve doğru biçimde öngörebilmelerine bağlıdır. 1850–1975 yılları arasında süren endüstri çağında yöneticiler, yavaş gerçekleşen çevresel değişimleri gözlemleyerek uygun önlemler alabilmekteydi. Ancak bilgi çağının başlamasıyla birlikte, özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren değişim hızının ciddi biçimde artması, uzun vadeli planların geçerliliğini yitirmesine neden olmuştur (Beatham vd., 2004; Neely vd., 1995; Tangen, 2004). Bu değişim süreci, işletmelerin stratejilerini etkin şekilde uygulayabilmesi ve vizyon-misyonlarını güncel tutabilmesi adına, geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarının ötesine geçen yeni yönetim ve ölçüm araçlarının geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda, performans ölçümüne olan ilgi artmış; bu da performans ölçüm sistemlerinin (PÖS) yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmıştır (Tangen, 2004). Neely ve Bourne’ye (2000) göre, performans ölçümü işletmeler açısından düşük hata toleransı ve yüksek maliyetle karakterize edilen kritik bir süreçtir. Bu doğrultuda Eccles (1991), performans ölçümünün işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde giderek daha merkezi bir konuma geleceğini öngörmüştür. Neely (1999) ise bu öngörüü destekleyerek, işletmelerin PÖS’lere artan bir önem atfettiğini ortaya koymuştur. Performans ölçümünün yalnızca işletmenin geçmiş faaliyetlerinin çıktılarıyla (finansal) sınırlı kalmaması; aynı zamanda ileri dönük bilgi üretmesi (stratejik) gerektiği işletme literatüründe vurgulanmaktadır. Bu bağlamda geleneksel PÖS’lerin tek boyutlu finansal ağırlıklı yapısı nedeniyle yalnızca kısa vadeye odaklanmaları ve işletme stratejisini yeterince yansıtmamaları sıklıkla eleştirilmektedir (Eccles, 1991; Epstein ve Manzoni, 1998; Fitzgerald vd., 1991; Frigo, 2002; Ghalayini ve Noble, 1996; Kaplan ve Norton, 1992a, 1996; Neely ve Bourne, 2000). Buradan hareketle, geleneksel PÖS’lerin sadece işletme faaliyetlerinin sonuçlarına odaklanmaları (Johnson, 1988; Wilson ve Chua, 1993) ve işletme performansını tam olarak yansıtamamaları (Voelker vd., 2001) çok boyutlu PÖS’lerin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu doğrultuda geliştirilen PÖS’ler, işletme performansını daha dengeli ve kapsayıcı bir bakış açısıyla değerlendirme imkânı sunmaktadır (Ağca ve Tuncer, 2006; Kennerley ve Neely, 2002). Bu bağlamda, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımı, yalnızca bir performans ölçüm aracı değil, aynı zamanda bir stratejik yönetim sistemi olarak da işlev gören çok boyutlu ve dengeli bir PÖS olarak ortaya çıkmıştır (Kaplan ve Norton, 1996a).

BSC yaklaşımının geliştirilmesinden bu yana yapılan araştırmaların ve uygulamaların büyük ölçüde üretim işletmeleri üzerinde yoğunlaştığı, buna karşın hizmet sektörü ve özellikle otel işletmelerinde BSC odaklı çalışmaların sınırlı kaldığı literatürde dikkat çekmektedir (Bekmezci, 2010; Eraycu ve Torun, 2018; Fatima ve Elbanna, 2020; Gençer ve Çetin, 2011). Örneğin Hoque (2014) ve Hansen ve Schaltegger’ın (2016) BSC üzerine yürüttüğü kapsamlı sistematik derleme çalışmalarında turizm sektörüne yönelik çalışmalar yer almamaktadır. Bu eksiklik Fatima ve Elbanna (2020) tarafından gerçekleştirilen sistematik derleme çalışması ile giderilmiştir. Türkiye’de otel işletmelerinde BSC’ye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde; BSC’nin otel yöneticilerinin karar alma davranışlarına etkisi (Okutmuş ve Ergül, 2014), finansal boyut ve öğrenme-gelişme boyutlarının yönetsel perspektifle değerlendirilmesi (Aktürk vd., 2013; Eryılmaz, 2010), termal otellere özel BSC tasarımları (Gençay, 2014) ve çeşitli kavramsal çalışmaların (Aktürk ve Özgür, 2011; Bertan, 2009) yürütüldüğü görülmektedir. Bu bağlamda yerli literatürde otel işletmelerine yönelik performans ölçümü ve BSC konularına yönelik ampirik çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, yabancı literatürde de BSC çalışmalarının turizm sektöründe yetersiz olduğu vurgulanmaktadır (Elbanna vd., 2015; Mia ve Patiar, 2001; Ribeiro vd., 2019). Türkiye’de turizm sektörünün, özellikle otel işletmeleri aracılığıyla döviz girdisi sağlama ve istihdam yaratma gibi önemli ekonomik katkılar sunduğu göz önüne alındığında, otel işletmelerinde performans ölçümüne ve BSC yaklaşımına odaklanan ampirik ve uygulamaya dönük araştırmaların artırılması gerekmektedir. Bu çalışma, literatürde bu alanda tespit edilen boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Son yıllarda, turizm sektörünün farklı alanlarında (otel, yiyecek-içecek, destinasyon yönetimi, ürün geliştirme) BSC'nin uygulanmasına yönelik ilgi artmış; uygulayıcılar ve akademisyenler bu sistemi daha kapsamlı biçimde incelemeye başlamıştır. Nitekim otel yöneticilerinin BSC ile performans ölçme yollarını araştırdığı görülmektedir. Bu bağlamda yapılan amprik araştırmalar, otel yöneticilerinin, doğrudan BSC kullanmasalar bile konaklama sektörüne özgü finansal olmayan boyutları dikkate alarak kararlarını dengelemeye çalıştıklarını ortaya koymaktadır (Evans, 2005; Phillips ve Louvieris, 2005; Ribeiro vd., 2019). Literatürde, BSC yaklaşımının otelcilik sektöründeki ilk uygulamalarına Brown ve McDonell'ın (1995) çalışması öncülük etmiştir. Sonraki araştırmalar, BSC'nin otellerde nasıl benimsendiğine ve uygulandığına (Denton ve White, 2000; Huckestein ve Duboff, 1999) hangi boyutlara ve performans ölçütlerine öncelik verildiğine ve bu tercihlerin karar alma süreçlerine etkilerine (Denton ve White, 2000; Evans, 2005; Harris ve Mongiello 2001; Mia ve Patiar, 2001; Ribeiro vd., 2019) odaklanmıştır. Daha sonra, BSC'nin boyutları ve performans ölçütleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerine (Chen vd., 2011; Huang vd., 2007; Park ve Gordon, 2006; Patiar ve Mia, 2009) yönelik çalışmalar öne çıkmıştır. Huckestein ve Duboff (1999), Hilton otellerine yönelik bir BSC geliştirmiştir. Harris ve Mongiello (2001) ile Ribeiro vd. (2019) otel yöneticilerinin BSC boyutlarına ilişkin tercihlerini ve uygulama eğilimlerini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, BSC'nin strateji uygulama, öğrenme süreçlerini teşvik etme ve yönetsel kararları yapılandırma gibi işlevler taşıdığını göstermektedir. Otel işletmelerinde BSC ile performans ölçümüne odaklanan karşılaştırmalı çalışmalar incelendiğinde; Wu ve Lu (2012), otel işletmeleri ile pansiyonları karşılaştırırken, Wu ve Chen (2012) oteller ile motelleri incelemiştir. Sektörel düzeyde yapılan bir karşılaştırmada Bruni vd. (2017) otel işletmeleri, seyahat acenteleri ve tur operatörlerini performans ölçütlerini benimseme düzeyine göre karşılaştırmıştır. Denton ve White (2000) ise geliştirdikleri BSC ile otel yöneticileri ile otel sahiplerinin önem verdikleri performans ölçütlerini karşılaştırmışlardır. Son olarak Geçgin (2020) otel yöneticileri ile misafirlerin önem verdikleri performans ölçütlerini karşılaştırarak algı farklarını ortaya koymuştur. Ancak farklı otel türlerinde genel müdür ve departman müdürleri düzeyinde performans ölçümüne ilişkin yaklaşımların belirlenmesine ve BSC'nin finansal olmayan boyutlarında uygulanan stratejilerin finansal başarıya etkisine odaklanan derinlemesine çalışmalara literatürde rastlanmamaktadır. Ayrıca BSC yaklaşıma yönelik çalışmaların ağırlıklı olarak gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığı, Türkiye gibi turizm sektörünün ekonomik büyümede kritik bir rol oynadığı gelişmekte olan ülkelere çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Türkiye'de konaklama sektörü bağlamında her geçen gün hızla gelişen Mersin ili özelinde ise BSC ve performans ölçümüne yönelik bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı ve Türkiye'deki otel işletmelerine yönelik sınırlı sayıdaki performans ölçüm araştırmalarına katkı sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, otel yöneticilerine stratejik PÖS'ler konusunda uygulanabilir öneriler geliştirerek, işletmelerin daha yüksek performans göstermesine ve bu yolla bölgesel ile ulusal düzeyde ekonomik fayda üretimine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Başarılı şekilde yönetilen otel işletmelerinin artan istihdam kapasitesiyle bölge ekonomisine olan katkıları güçlenecek; sezonluk dalgalanmaların belirgin olduğu konaklama sektöründe, performans odaklı stratejik yönetim anlayışı bölgesel kalkınma açısından daha da kritik bir hâl alacaktır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, Türkiye'nin Akdeniz Bölgesi'nde yer alan Mersin ilindeki üç farklı otel türünde (şehir, resort ve termal) görev yapan yöneticilerin bakış açısından işletme performansını BSC çerçevesinde derinlemesine incelemektir. Çalışma aynı zamanda, finansal başarıya katkı sağlayan finansal olmayan stratejilerin belirlenmesini ve performans ölçütlerine verilen önem ile bu ölçütlerin kullanım sıklığının otel türlerine göre karşılaştırmalı olarak analiz edilmesini amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal temellerini oluşturmak amacıyla öncelikle "işletme performansı" kavramı ele alınmış, ardından performansın çok boyutlu değerlendirilmesini sağlayan BSC yaklaşımı ve otel işletmeleri bağlamındaki uygulanabilirliği açıklanmıştır.

2.1. İşletme Performansı

İşletme performansının ölçülmesi, yönetim biliminin gelişimiyle paralel olarak evrilmiş ve zaman içinde farklı amaçlarla uygulanmıştır. Performansa yönelik ilk sistematik uygulamalar, 1860'lı yıllarda Amerikan Demiryolları'nda planlama ve denetim süreçlerinde başlamış; 1920'li yıllarda DuPont ve General Motors gibi firmaların sistematik yaklaşımlarıyla kurumsal düzeyde gelişmiştir (Radnor ve Barnes, 2007; Waal, 2003). Bu erken dönemdeki ölçümler, çoğunlukla çalışanlara prim verilmesi gibi operasyonel hedeflere odaklanmış ve muhasebe sistemlerine dayalı olarak şekillenmiştir (Bourne vd., 2003). Ancak günümüzde performans

ölçümü, yalnızca mevcut durumu analiz etmekle kalmayıp, işletmenin gelişim alanlarını belirleme ve çalışan davranışlarını stratejik hedeflere yönlendirme amacıyla kullanılan kapsamlı bir yönetim aracı haline gelmiştir (Beatham vd., 2004). Performans, genel anlamda işin yapılış biçimini ve kalitesini ifade ederken (Amaratunga vd., 2000), “işletme performansı” kavramı ilk kez Venkatraman ve Ramanujam (1986) tarafından işletmenin başarısı ve hedeflere ulaşma düzeyini ölçmek amacıyla tanımlanmıştır. İşletme performansı, verimlilik, etkinlik, kalite, esneklik, yenilikçilik ve kârlılık gibi boyutlar arasında kurulan stratejik ilişkiyi yansıtır (Ağca ve Tuncer, 2006). Bu doğrultuda, performans ölçütleri de işletmelerin faaliyetlerini değerlendirmede kullanılan sayısal veya nitel göstergeler olarak tanımlanmakta ve literatürde “gösterge” ya da “kriter” gibi farklı adlarla anılmaktadır (Neely vd., 1995).

2.2. Balanced Scorecard ve Otel İşletmeleri

Bilgi çağının etkisiyle yoğunlaşan küresel rekabet, işletmeleri fiziksel varlıklardan ziyade soyut varlıklara (bilgi, yetkinlik, entelektüel sermaye) yatırım yapmaya yönlendirmiştir. Bu dönüşüm, geleneksel finansal temelli performans ölçüm sistemlerinin yetersiz kalmasına ve yeni yaklaşımların geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen BSC, yalnızca performans ölçüm aracı değil, aynı zamanda stratejik yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. BSC, geleneksel finansal göstergelerin yanı sıra müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme olmak üzere üç finansal olmayan boyutta da performansı değerlendirir (Niven, 2002). Bu yapı, geçmiş performans analiz etmenin ötesinde, stratejik hedeflere ulaşma kapasitesini de ölçmeyi amaçlar. BSC'nin temel boyutları, yönetsel soru başlıkları ve önerilen ağırlıklandırmalar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. BSC'nin Temel Boyutlardaki Soruları ve Boyutların Ağırlıklandırmaları

Boyut	Cevap Aranacak Sorular	Genel Ölçütler	Toplam İçinde Ağırlık	Performans Ölçüt Sayısı
Finansal	Hissedarlara nasıl görünmekteyiz?	Yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer	%22	5
Müşteri	Müşteriler bize hangi gözle bakmaktadır?	Tatmin, sadakat, Pazar payı, müşteri payı	%22	5
İç süreçler	Mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz?	Kalite, maliyet, yeni ürün sunumu, tepki süresi	%34	8-10
Öğrenme ve gelişme	Gelişme ve değer yaratmayı nasıl devam ettirebiliriz?	Personelin tatmini, mevcut bilgi sistemleri, çalışma ortamı.	%22	5

Kaynak: (Kaplan ve Norton, 2000: 13; Kaplan ve Norton, 2004: 33-37).

Otel işletmeleri, sermaye yoğun yapıları, yüksek sabit varlık ihtiyacı ve hizmet odaklı faaliyet anlayışı (Koşan ve Karadeniz, 2014; Kotler vd., 1999) nedeniyle yalnızca finansal performansla değerlendirilemez. Müşteri memnuniyeti, süreç verimliliği ve çalışan gelişimi gibi finansal olmayan unsurlar da başarı için kritik öneme sahiptir (Mia ve Patiar, 2001). Bu bağlamda otel işletmelerinde müşteri ve çalışan memnuniyeti, sürdürülebilir başarı için belirleyici faktörlerdir. Literatürde bu iki unsurun, işletmenin finansal sonuçlarıyla doğrudan ilişkili olduğu birçok çalışmada ortaya konmuştur. Örneğin, Ittner ve Larcker (1998), müşteri memnuniyetindeki artışın finansal performansı olumlu etkilediğini belirtmiş; Lee ve Yang (2011) ile Yeung ve Berman (1997) ise çalışan memnuniyetinin hizmet kalitesi ve müşteri sadakatiyle güçlü ilişkisini vurgulamıştır. Bu doğrultuda, performansın çok boyutlu değerlendirilmesi gerekmekte ve BSC'nin dört temel boyutu bu ihtiyaca doğrudan karşılık vermektedir. Literatür, BSC'nin otelcilik sektörünün yapısıyla yüksek düzeyde uyum sağladığını ve bu alanda etkin bir performans ölçüm aracı olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır (Brown ve McDonnell, 1995; Elbanna vd., 2015; Evans, 2005; Mia ve Patiar, 2001; Huckestein ve Duboff, 1999; Ribeiro vd., 2019).

3. Yöntem

Bu çalışmada, belirlenen şehir, termal ve resort otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin perspektifinden işletme performansını BSC çerçevesinde derinlemesine incelemek ve karşılaştırmak amacıyla nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırmalar; olayları, doğrudan deneyimleyen bireylerin bakış açısıyla, kendi doğal ortamlarında anlamaya çalışan ve genelleme kaygısı taşımayan, yorumlayıcı ve betimleyici özellikler taşıyan bir yaklaşımdır (Creswell, 2013; Yin, 2002; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu yöntem, özellikle yönetim

muhasebesi alanında, katılımcıların stratejik uygulamalara ilişkin algılarını detaylı şekilde ortaya koymak amacıyla sıkça kullanılmaktadır (Brown ve McDonell, 1995; Denton ve White, 2000; Fatima ve Elbanna, 2020). Bu bağlamda, BSC gibi çok boyutlu ve bağlama özgü performans ölçüm sistemlerinin analizinde, katılımcıların bakış açılarını derinlemesine anlamayı mümkün kıldığı için nitel yöntem tercih edilmiştir. Ayrıca her otel işletmesinin kendine özgü stratejilere sahip olması, bu araştırma bağlamında nitel yaklaşımın kullanılmasını gerekli kılmıştır.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada, olay çalışması (case study) deseni kullanılmış olup çoklu yöntemli araştırma tasarımı benimsenmiştir (Clark ve Ivankova, 2016). Olay çalışması, araştırma konusu olan olgunun kendi bağlamsal bütünlüğü içinde incelenmesini sağlamaktadır (Patton, 2002; Yin, 2002). Bu kapsamda, çalışmada farklı otel türleri (şehir, termal, resort) bağımsız olay birimleri olarak ele alınmış ve bu birimlerin bütüncül biçimde analiz edilmesine olanak tanıyan “bütüncül çoklu olay çalışması” deseni benimsenmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada örneklem, nitel araştırmalarda sıkça kullanılan amaçlı örnekleme yönteminin maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir (Kozak, 2017). Bu teknikte, araştırmaya en fazla katkı sağlayabilecek bireyler veya birimler seçilerek, konuya ilişkin farklı bakış açıları ve deneyimlerin karşılaştırılması amaçlanmaktadır (Coşkun vd., 2019). Bu araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme, farklı otel türlerinde görev yapan yöneticilerin bakış açılarındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasını sağlamıştır.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü, araştırma desenine, verinin niteliğine ve derinliğine bağlı olarak değişmektedir. Dworkin’e (2012) göre 5–50 katılımcı arası örneklem büyüklüğü genellikle yeterlidir. Bu çalışmada, üçü genel müdür olmak üzere toplam 18 otel yöneticisiyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, Mersin ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı ve tür açısından farklılık arz eden (şehir, termal, resort) üç otel işletmesinde görev yapan genel müdür ve departman yöneticilerinden oluşmaktadır. Otel yöneticileri büyük ölçekli otel işletmelerinde, otelcilik jargonunda sıklıkla kullanılan pozisyonlarının (title) İngilizce isimlerine göre kısaltılarak kodlanmıştır. Otel yöneticilerinin pozisyon kodlamalarında yer alan “1”, “2” ve “3” rakamları sırasıyla “şehir oteli”, “termal otel” ve resort otel” işletmelerinde çalışan yöneticiler için kullanılmıştır. Yöneticilerin kodlamalarının pozisyonlara göre kısaltmaları ve açıklamaları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Kodlanmasına Yönelik Açıklamalar

Yönetici Kodu	Rakam Anlamı	Açılımı-Anlamı
GM1	1-Şehir Oteli	General Manager-Genel Müdür
GM2	2.Termal Otel	General Manager-Genel Müdür
GM3	3.Resort Otel	General Manager-Genel Müdür
FOM1	1-Şehir Oteli	Front Office Manager- Ön Büro Müdürü
FOM2	2.Termal Otel	Front Office Manager- Ön Büro Müdürü
FOM3	3.Resort Otel	Front Office Manager- Ön Büro Müdürü
F&B1	1-Şehir Oteli	Food and Bevarage Manager- Yiyecek ve İçecek Müdürü
F&B2	2.Termal Otel	Food and Bevarage Manager- Yiyecek ve İçecek Müdürü
F&B3	3.Resort Otel	Food and Bevarage Manager- Yiyecek ve İçecek Müdürü
HK1	1-Şehir Oteli	Housekeeping Manager- Kat Hizmetleri Müdürü
HK2	2.Termal Otel	Housekeeping Manager- Kat Hizmetleri Müdürü
HK3	3.Resort Otel	Housekeeping Manager- Kat Hizmetleri Müdürü
SRM1	1-Şehir Oteli	Sales-Reservation and Marketing Manager- Satış, Rezervasyon ve Pazarlama Müdürü
SRM3	3.Resort Otel	Sales-Reservation and Marketing Manager- Satış, Rezervasyon ve Pazarlama Müdürü
HR1	1-Şehir Oteli	Human Resources Manager- İnsan Kaynakları Müdürü
HR2	2.Termal Otel	Human Resources Manager- İnsan Kaynakları Müdürü
HR3	3.Resort Otel	Human Resources Manager- İnsan Kaynakları Müdürü
F2	2.Termal Otel	Finance Manager- Finans Müdürü

3.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Bu çalışmada, çoklu veri toplama yaklaşımı benimsenmiş ve veri çeşitliliği sağlamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formları ile yapılandırılmış anket formlarından yararlanılmıştır. Veriler yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Soru formları, yerli ve yabancı literatür kapsamlı şekilde incelenerek oluşturulmuş ve BSC çerçevesinde yöneticilerin performans algılarını ortaya koymaya yönelik sorular içermektedir. Özellikle Brown ve McDonell (1995), Atkinson ve Brown (2001) ile Harris ve Mongiello (2001) çalışmalarından yararlanılarak BSC'nin finansal olmayan boyutlarını kapsayan sorular geliştirilmiştir. Yapılandırılmış anket formu ise Elbanna vd. (2015) tarafından Phillips ve Louvieris'in (2005) oteller için tasarladığı BSC şablonunun güncellenmiş versiyonu ile Ribeiro vd. (2019) tarafından kullanılan yapılandırılmış soru formu temel alınarak düzenlenmiştir. Anket formu, dört temel BSC boyutunda toplam 66 performans ölçütü içermektedir: finansal (19), müşteri (17), iç süreçler (13) ve öğrenme-gelişme (17). Yöneticilerden, her bir ölçütün önem derecesini (1=Kesinlikle önemsiz, 5=Kesinlikle önemli) ve kullanım sıklığını (1=Hiç ölçmüyoruz, 5=Çok sık ölçüyoruz) beşli dereceleme ile değerlendirmeleri istenmiştir. Bu sayede, farklı otel türlerinde performans ölçütlerine verilen önem ile kullanım sıklıkları arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir.

Veri toplama süreci, Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 05/08/2024 tarih ve 280 sayılı "etik uygunluk" belgesinin alınmasının ardından başlamıştır. Önceden belirlenen otel işletmelerinin insan kaynakları ve genel müdürlükleri ile iletişime geçilmiş, gönüllü katılım sağlayan yöneticilerle 08 Ağustos–08 Eylül 2024 tarihleri arasında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin süresi 20–55 dakika arasında değişmiş, ortalama süre 30 dakika olmuştur. Katılımcıların onayı alınarak ses kaydı yapılmış ve ayrıca alan notları tutulmuştur. Görüşmeler, araştırma örnekleme kapsamında yer alan 18 yöneticiyle farklı otel türlerinde (şehir, resort, termal) yürütülmüştür.

3.4. Veri Analiz Yöntemi

Bu araştırmada, nitel veriler tümdengelimisel içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Tümdengelimisel analiz, araştırmacının önceden belirlenmiş kuramsal çerçeve ve temalara dayalı olarak verileri analiz etmesine imkân tanır (Güçlü, 2019; Kızıltepe, 2021). Bu doğrultuda BSC yaklaşımının dört temel boyutu olan finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme kategorileri esas alınarak içerik analizi yapılmıştır. MAXQDA yazılımı kullanılarak, kod tekrar sıklıkları, yüzdelikler, kelime frekansları, kod-alt kod hiyerarşileri ve matris karşılaştırmaları ortaya konmuştur. Verilerin görselleştirilmesi sürecinde MaxMap (kavram haritaları) aracı aktif şekilde kullanılmıştır.

Yapılandırılmış anket formundan elde edilen nicel veriler ise SPSS programına aktararak analiz edilmiştir. Örneklem sayısının sınırlı olması nedeniyle, parametrik test koşulları sağlanamamış; bu nedenle Kruskal-Wallis testi tercih edilmiştir. Bu test, üç veya daha fazla grubun medyanları arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2018; Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırmada, otel türlerine göre (şehir, termal, resort) BSC boyutları kapsamında yer alan performans ölçütlerinin önem dereceleri ve kullanım sıklıkları karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir.

3.5. Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği

Bu araştırmada, geçerlik ve güvenirlilik kriterlerine sürecin başından itibaren titizlikle dikkat edilmiştir. Veriler, katılımcıların doğal ortamları olan otel işletmelerinde toplanarak içerik geçerliği güçlendirilmiştir. Süreç boyunca atılan adımlar ayrıntılı biçimde açıklanarak, dış geçerlik (genellenebilirlik) düzeyi artırılmaya çalışılmış; benzer bağlamlara yönelik analitik genellemeler yapılmasına olanak sağlanmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme sayesinde farklı türdeki otel işletmelerinden elde edilen veriler karşılaştırılabilir hâle getirilmiş; bu çeşitlilik, hem yapı geçerliğini hem de temsiliyeti güçlendirmiştir. Farklı örneklere yöneltilen benzer sorular aracılığıyla veri tutarlılığı sağlanmış; çoklu veri toplama araçlarının kullanımıyla üçleme (triangulation) yapılmıştır. Ayrıca, veri kodlama sürecinde literatür temelli bir yaklaşım benimsenmiş ve kodlama işlemleri nitel araştırma deneyimine sahip araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kodlayıcılar arası uyum gözetilerek nesnelliğin korunması ve iç güvenirliliğin sağlanmasına özen gösterilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular

Beş yıldızlı ve türü bakımından birbirinden farklı üç otel işletmesi araştırma kapsamına alınmıştır. Şehir otel işletmesi Mersin merkezde konumlanmaktadır. Diğer iki otel işletmesi ise merkeze uzak bir konumda olup; “termal-resort” ve “kıyı-resort” otel olarak sınıflandırılabilir. Bu otel işletmeleri araştırmada türüne göre “termal otel” ve “resort otel” olarak isimlendirilmiştir. Otel işletmelerinin kuruluş yılları 2014-2017 yılları arasındadır. Termal otel işletmesi ve resort otel işletmesi “yerli bağımsız” otel işletmesi iken; şehir otel işletmesi “yerli-zincir” otel işletmesi grubundadır. Şehir otel işletmesinin Türkiye ve Türkiye sınırları dışında toplam 11 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Tüm otel işletmeleri yıl boyunca faaliyet göstermektedir. Pansiyon tipleri ise şehir otelinde oda-kahvaltı, termal otelde yarım pansiyon, resort otelde ise her şey dâhil şeklindedir.

4.2. Otel Yöneticilerine İlişkin Demografik Bulgular

Otel yöneticilerinin demografik özelliklerine yönelik cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon ve otelcilik alanındaki sektör deneyimine ilişkin bulgular Tablo 3’te yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerle yapılan görüşme süreleri ortalama 30 dakika olup; en kısa görüşme 25 dakika, en uzun görüşme ise 56 dakika olarak kayda geçmiştir. Otel yöneticilerinin cinsiyet dağılımları incelendiğinde, 12’sinin erkek (%66,6); 6’sının kadın (%33,3) olduğu görülmektedir. Otel yöneticilerinin yaş dağılımları ve eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde, dokuz otel yöneticisinin 35-44 yaş aralığında (%50); yedi otel yöneticisinin 45-54 yaş aralığında (%39,8); iki otel yöneticisinin ise 25-34 yaş aralığında (%11,1) olduğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine göre katılımcıların büyük çoğunluğu (11 yönetici, %61,1) lisans mezunudur. Bununla birlikte iki otel yöneticisi lise, dört otel yöneticisi ise ön lisans mezunudur. Ayrıca bir otel yöneticisi ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Diğer yandan yöneticilerin en az 9 yıl, en fazla ise 30 yıl otelcilik alanında deneyimli oldukları görülmektedir.

Tablo 3. Otel Yöneticilerine İlişkin Demografik Bulgular (n=18)

#	Yönetici Kodu	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Pozisyon	Sektör Deneyimi	Görüşme Süresi
1	GM1	Erkek	46	Lisans	Genel Müdür	26 Yıl	55 Dakika
2	FOM1	Erkek	44	Lisans	Ön Büro Müdürü	18 Yıl	56 dakika
3	FveB1	Erkek	48	Lisans	Yiyecek ve İçecek Müdürü	30 Yıl	27 Dakika
4	HK1	Kadın	50	Ön Lisans	Kat Hizmetleri Müdürü	20 Yıl	25 Dakika
5	SRM1	Erkek	43	Ön Lisans	Satış-Rezervasyon ve Pazarlama Müdürü	21 Yıl	33 Dakika
6	HR1	Erkek	40	Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	13 Yıl	30 Dakika
7	GM2	Erkek	46	Lisans	Genel Müdür	26 Yıl	40 Dakika
8	FOM2	Erkek	44	Lisans	Ön Büro Müdürü	25 Yıl	20 Dakika
9	FveB2	Erkek	42	Lisans	Yiyecek ve İçecek Müdürü	19 Yıl	25 Dakika
10	HK2	Erkek	38	Ön Lisans	Kat Hizmetleri Müdürü	10 Yıl	20 Dakika
11	F2	Erkek	43	Lisans	Muhasebe ve Finans Müdürü	15 Yıl	22 Dakika
12	HR2	Kadın	43	Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	20 Yıl	20 Dakika
13	GM3	Kadın	45	Lisans	Genel Müdür	25 Yıl	35 Dakika
14	FOM3	Kadın	31	Lisans	Ön Büro Müdürü	14 Yıl	30 Dakika
15	FveB3	Erkek	54	Lise	Yiyecek ve İçecek Müdürü	30 Yıl	35 Dakika
16	HK3	Kadın	43	Lise	Kat Hizmetleri Müdürü	9 Yıl	20 Dakika
17	SRM3	Kadın	45	Lisans	Satış-Rezervasyon ve Pazarlama Müdürü	20 Yıl	26 Dakika
18	HR3	Erkek	31	Ön Lisans	İnsan Kaynakları Müdürü	10 Yıl	25 Dakika

4.3. İşletme ve Departman Performansına Yönelik Betimleyici Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen üç farklı otel işletmesinin genel müdürlerine, “işletme performansı” kavramına ilişkin algı ve tanımlarını keşfetmeye yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda, yöneticilerin genel performans değerlendirmelerine dayalı karar alma davranışları, BSC yaklaşımının dört temel boyutu – finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme – çerçevesinde analiz edilmiştir. Genel müdürlere, “İşletme performansı kavramı sizce ne anlama gelmektedir? Bu kavramı nasıl tanımlarsınız?” sorusu yöneltilmiş ve

elde edilen yanıtlar betimleyici analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bulgular, yöneticilerin işletme performansını çok boyutlu bir kavram olarak ele aldıklarını göstermektedir. GM1, performansı finansal çıktılar kadar misafir memnuniyeti, çalışan katkısı ve eğitim süreçleriyle ilişkilendirirken; GM2, doluluk oranları ve müsait oda başı gelir (RevPAR) gibi finansal metriklerin yanı sıra müşteri memnuniyetini öne çıkarmıştır. GM3 ise gelir, bütçe disiplini, personel motivasyonu, sürdürülebilirlik ve müşteri memnuniyetini performansın temel bileşenleri arasında saymıştır. Bu ifadeler, otel performansının sadece finansal sonuçlara dayalı değil; insan kaynağı, misafir deneyimi ve kurumsal gelişim gibi unsurlarla birlikte değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Konuya ilişkin sırasıyla GM1, GM2 ve GM3 kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıda sunulmuştur.

“...Finansal performans var, misafir performansı var, onun dışında çalışan performansı var, eğitimle ilgili performansımız var...” (GM1).

“...Öncelikle finansal tarafı var zaten. Bu finansal içerisinde doluluk tarafı var. Gelirlerle alakalı RevPar. Dolulukla beraber skora dayalı olarak misafir memnuniyet tarafı var. Rakamlarla alakalı olarak gidiyor...” (GM2).

“...Performans dediğimde aklıma ilk önce gelirler ve bütçe gelir. Daha sonra personel motivasyonu, sürdürülebilirliği, müşteri memnuniyeti gelir...” (GM3).

Otel genel müdürlerinin işletme performansı kavramını tanımlamalarına ilişkin kodlamalar “işletme performansı” alt teması altında oluşturulmuştur. Otel genel müdürlerinin verdikleri yanıtlardan hareketle elde edilen verilere uygulanan içerik analizi sonucunda ortaya çıkan kodlar ve alt kategorileri Tablo 4’te yer almaktadır.

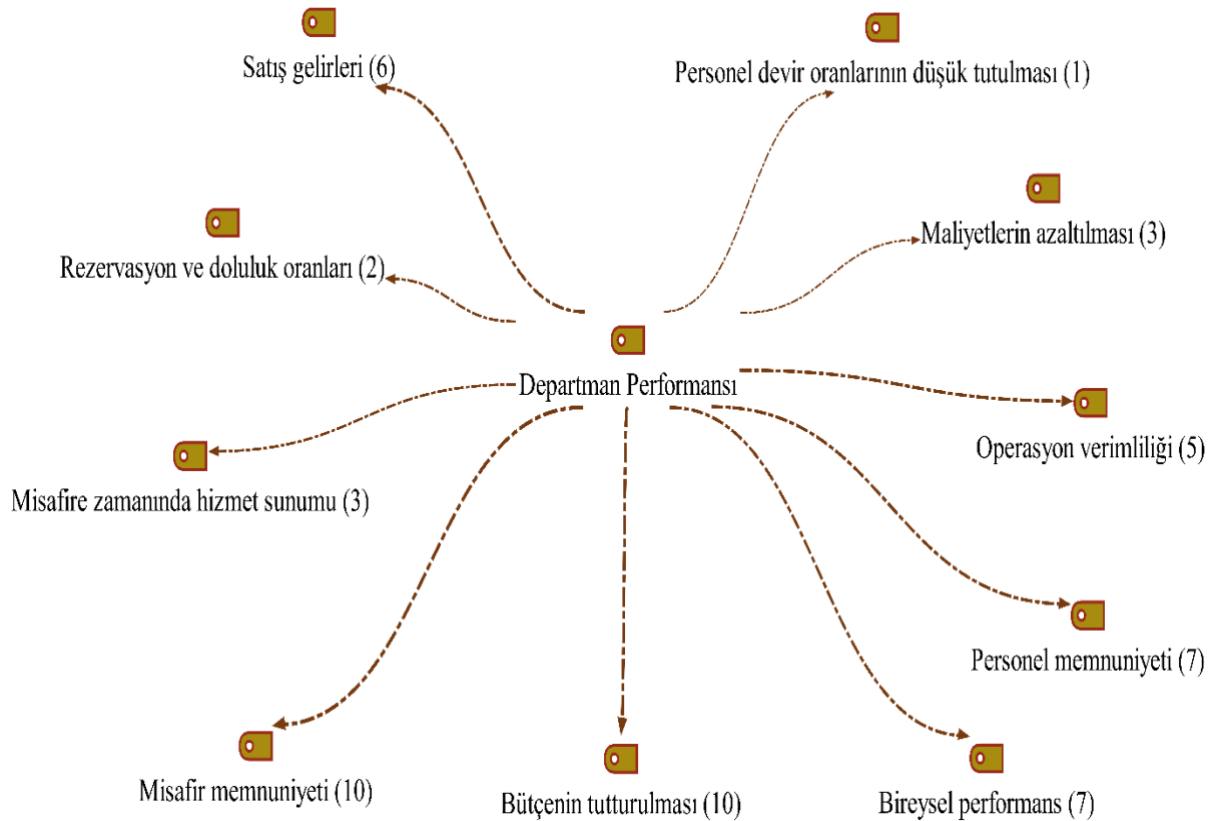
Tablo 4. Genel Müdürlere Göre İşletme Performansı

Tema	Kategori	Kodlar	Cevaplar	Σi	Σi (47)*	% (100)
Balanced Scorecard	1.Finansal	Karlılık	GM1, GM2	4	22	46,8
		Bütçeye uyum	GM1, GM2, GM3	3		
		Ortalama oda geliri (ADR)	GM2	2		
		REVPAR	GM2	2		
		Gelirlerin artırılması	GM1, GM3	2		
		Oda başı maliyet	GM1, GM2	2		
		Misafir başı maliyet	GM2	2		
		Enerji maliyetleri	GM1, GM2	2		
		Oda doluluk oranı	GM2	2		
		Personel maliyetleri	GM2	1		
		Amortisman maliyetleri	GM2	1		
	2.Müşteri	Misafir memnuniyeti	GM1, GM2, GM3	5	8	17,03
		Marka imajı	GM1	2		
		Pazar liderliği	GM1	1		
	3.İç Süreçler	Operasyon verimliliği	GM1	2	8	17,03
		Bireysel performans	GM1	2		
		Departman performans	GM1	1		
		İnisiyatif alabilme becerisi	GM1	1		
		Stratejik aksiyonlar	GM1	1		
		Stratejik hedeflere ulaşma	GM1	1		
	4.Öğrenme ve Gelişme	Personel eğitimi	GM1	3	7	14,9
		Personel motivasyonu	GM1, GM3	2		
		Nitelikli personel istihdamı	GM1	2		
5. Toplum	Sosyal sorumluluklar	GM1	1	2	4,24	
	Sürdürülebilirlik	GM3	1			
Not*: Toplam kod sayısı üç farklı genel müdürün işletme performansını konusunda değindiği konuların sıklığını ifade etmektedir.						

Tablo 4 incelendiğinde, otel genel müdürlerinin işletme performansını açıklarken en çok vurguladıkları boyutun finansal boyut olduğu görülmektedir. Bu temada 22 tekrar (%46,8) ile “kârlılık” (4 tekrar) ve “bütçeye uyum” (3 tekrar) en öne çıkan kodlar olmuştur. Müşteri boyutu kapsamında toplam sekiz tekrar (%17,03)

kaydedilmiş; bu grupta en çok dile getirilen ifade “misafir memnuniyeti” (5 tekrar) olmuştur. İç süreçler boyutunda da sekiz tekrar (%17,03) yapılmış; özellikle “operasyon verimliliği” (2 tekrar) ve “bireysel performans” (2 tekrar) dikkat çekmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunda ise yedi tekrar (%14,9) gözlemlenmiş; bu kapsamda en sık vurgulanan konular “personel eğitimi” (3 tekrar) ve “personel motivasyonu” (2 tekrar) olmuştur. Ayrıca BSC’nin dört temel boyutuna ek olarak, toplum teması altında “sosyal sorumluluk” ve “sürdürülebilirlik” kavramlarına yönelik iki kodlama yapılmıştır (%4,24). Bu durum, otel yöneticilerinin performans anlayışlarının BSC çerçevesinin ötesine geçerek toplumsal katkı gibi yeni boyutları da içermeye başladığını göstermektedir. Özetle, genel müdürlerin ifadelerinde en sık tekrar eden unsurlar arasında “misafir memnuniyeti” (5 tekrar), “kârlılık” (4 tekrar), “bütçeye uyum” (3 tekrar) ve “personel eğitimi” (3 tekrar) öne çıkmaktadır. Ayrıca, otel türleri karşılaştırıldığında, şehir otelinin genel müdürünün performansa yaklaşımında daha stratejik, dengeli ve kurumsal bir bakış açısı sergilediği gözlemlenmektedir.

Araştırma kapsamında, maksimum çeşitlilik örneklemesiyle belirlenen 15 departman müdürüne, departman performansına ilişkin tanımlamaları sorulmuştur. Katılımcı yanıtlarına uygulanan içerik analizi sonucunda toplam 10 farklı kod belirlenmiş ve 54 kez kodlama yapılmıştır. Bulgulara göre, en sık tekrar eden kodlar “bütçenin tutturulması” ve “misafir memnuniyeti” olmuştur (her biri 10 tekrar). Bu ifadeleri sırasıyla “personel memnuniyeti” (7 tekrar) ve “bireysel performans” (7 tekrar) takip etmektedir. Departman müdürlerinin yanıtlarından hareketle, otel işletmelerinde departman performansının genellikle finansal ve müşteri odaklı bir yaklaşımla değerlendirildiği söylenebilir. Bununla birlikte, “satış gelirleri” (6 tekrar) ve “operasyon verimliliği” (5 tekrar) gibi ifadelerin öne çıkması, iç süreçler boyutunun da departman düzeyinde önemli bir performans göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle “operasyon verimliliği” alt kodunun sık vurgulanması, iç süreçlerin verimliliği ile performans arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca, birçok departman yöneticisinin performansı doğrudan “bireysel performans”la ilişkilendirmesi (7 tekrar), departman performansının bireysel katkılarla şekillendiğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, “personel memnuniyeti” kodunun da yüksek sıklıkta ifade edilmesi, “öğrenme ve gelişme” boyutunun otel işletmelerinde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Bu kapsamda, Şekil 1’de departman müdürlerinin performans tanımlamalarına ilişkin kod-alt kod hiyerarşi modeli sunulmaktadır.



Şekil 1. Departman Müdürlerinin Performans Tanımlamalarına İlişkin Kod-Alt Kod Hiyerarşi Modeli

Şekil 1 incelendiğinde, departman müdürlerinin performans tanımlamalarının, genel müdürlerde olduğu gibi BSC yaklaşımının temel boyutlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Şekil 1’de yer alan kod-alt kod hiyerarşisine göre en sık vurgulanan kodlar, “bütçenin tutturulması” ve “misafir memnuniyeti” (her biri 10 tekrar) olarak öne çıkmaktadır. Bu ifadeleri “personel memnuniyeti” ve “bireysel performans” (her biri 7 tekrar) izlemektedir. Bu durum, departman düzeyinde özellikle finansal, müşteri ve öğrenme-gelişme boyutlarının ön plana çıktığını göstermektedir. Ayrıca şekil, operasyonel verimlilik, satış gelirleri ve maliyetlerin azaltılması gibi iç süreçler boyutuyla ilişkili ifadelerin de departman müdürleri tarafından sıklıkla dile getirildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, BSC yaklaşımının yalnızca üst düzey yönetim düzeyinde değil, departman düzeyinde de anlamlı bir çerçeve sunduğunu göstermektedir.

Departman müdürlerinin performans tanımlarına ilişkin kodlamaların otel türlerine göre dağılımı ise Şekil 2’de yer alan kod-matris tablosunda görselleştirilmiştir. Otel türüne göre yapılan karşılaştırmada, en fazla kodlamanın şehir otel işletmesinde (toplam 32 tekrar) gerçekleştiği görülmektedir. Üç otel türünde ortak olarak vurgulanan kodlar “misafir memnuniyeti” ve “personel memnuniyeti” olup, bu durum müşteri odaklılık ile çalışan gelişimi ve bağlılığının her otel türü için kritik bir performans göstergesi olduğunu desteklemektedir. Matris analizinde en büyük karelerle temsil edilen “bütçenin tutturulması” ve “satış gelirleri” gibi ifadeler, finansal boyutun departman müdürleri açısından taşıdığı önemi açıkça ortaya koymaktadır. Son olarak, “bireysel performans” kodunun da üç otel türünde birden tekrar etmesi, işletme performansının bireysel katkılarla şekillendiği yönündeki bulgularla örtüşmektedir.

Kod Sistemi	Şehir Otel	Termal Otel	Resort Otel	TOPLAM
▼ Departman Performansı				0
Personel devir oranlarının düşük tutulması	1			1
Rezervasyon ve doluluk oranları	1		1	2
Misafire zamanında hizmet sunumu	1	1	1	3
Operasyon verimliliği		1	1	2
Bireysel performans	1	1	1	3
Maliyetlerin azaltılması	1	1		2
Satış gelirleri	1		1	2
Personel memnuniyeti	1	1	1	3
Misafir memnuniyeti	1	1	1	3
Bütçenin tutturulması	1	1	1	3
Σ TOPLAM	32	7	15	54

Şekil 2. Departman Performansı Tanımlamalarının Otel Türüne Göre Dağılımı

4.4. Balanced Scorecard Boyutlarına İlişkin Betimleyici Bulgular

Araştırma kapsamında tüm otel yöneticilerine (n=18), BSC çerçevesinde otel işletmelerinin genel performansında hangi boyutların ne ölçüde etkili olduğunu belirlemeye yönelik bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılardan, “finansal”, “müşteri”, “iç süreçler” ve “öğrenme ve gelişme” boyutları arasında toplamda 100 puan olacak şekilde ağırlık dağıtmaları istenmiştir. Bu uygulama ile yöneticilerin BSC boyutlarına verdikleri göreceli önemin nicel olarak ortaya konulması amaçlanmıştır. İlgili puanlama sonrasında, katılımcılara finansal başarıya katkı sağlayan finansal olmayan boyutlara (müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme) ilişkin olarak otel işletmelerinde uygulanan stratejileri keşfetmeye yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Böylece her bir BSC boyutu bağlamında hem yönetsel öncelikler hem de uygulama örüntüleri derinlemesine incelenmiştir.

Bulgulara göre, şehir otel işletmesinde görev yapan yöneticilerin performans değerlendirme boyutlarına verdikleri puan ortalamaları sırasıyla; finansal %24, müşteri %26, iç süreçler %23 ve öğrenme ve gelişme %27 olarak gerçekleşmiştir. Termal otel işletmesi yöneticilerinde bu oranlar; finansal %29, müşteri %25, iç süreçler %22 ve öğrenme ve gelişme %24 şeklindedir. Resort otel işletmesinde ise yöneticilerin ortalama puan dağılımları; finansal %31, müşteri %28, iç süreçler %22 ve öğrenme ve gelişme %19 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, şehir otel işletmesinde görev yapan genel müdür ve departman yöneticileri arasında BSC boyutlarına ilişkin puanlama açısından görece daha yüksek bir uyum olduğu, dolayısıyla bu işletmenin

daha dengeli bir yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir. Tüm otel yöneticilerinin (n=18) performans değerlendirme boyutlarına verdikleri ortalama puanlara bakıldığında, finansal boyut %28 ile en yüksek öneme sahipken; müşteri boyutu %26, iç süreçler ve öğrenme-gelişme boyutları ise %22 oranında değerlendirilmiştir. Bu durum, otel işletmelerinde performansın yalnızca finansal göstergelerle değil, aynı zamanda müşteri memnuniyeti, süreç verimliliği ve çalışan gelişimi gibi finansal olmayan göstergelerle birlikte bütüncül şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcılardan elde edilen yanıtlar doğrultusunda, BSC'nin finansal olmayan boyutlarında (müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme) uygulanan stratejilere ilişkin gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda toplam 134 kodlama yapılmıştır. Müşteri boyutunda 10 alt kod belirlenmiş ve bu boyutta 34 kez kodlama yapılmıştır (%25,37). İç süreçler boyutunda ise 13 alt kod tanımlanmış ve toplam 61 kodlama gerçekleştirilmiştir (%45,52). Öğrenme ve gelişme boyutunda ise 11 alt kod oluşturulmuş ve 39 kez kodlama yapılmıştır (%29,11). Elde edilen bu bulgular, otel yöneticilerinin performans stratejileri kapsamında en çok iç süreçler boyutuna odaklandıklarını göstermektedir. Nitekim tüm boyutlar içinde en yüksek tekrar sıklığına sahip alt kodun da iç süreçler teması altında yer alan "Standart Operasyon Prosedürleri (SOP) eğitimleri" olduğu görülmektedir (16 tekrar, %26,2). Bu durum, otel işletmelerinde SOP'lerin kurumsallaşma ve süreç verimliliği açısından kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. Finansal olmayan boyutlara ilişkin elde edilen tüm alt kodlar, tekrar sıklıkları ve yüzdelik oranlarıyla birlikte Tablo 5'te detaylı biçimde sunulmuştur.

Tablo 5. BSC Boyutlarında Uygulanan Stratejilerin Kategorilendirilmesi

Alt Tema	Kullanılan İfadeler (Kod)	Σi	Σi (134)	%	% (100,0)
(1) Müşteri	(1.1) Kişiselleştirilmiş hizmet	8	34	23,6	25,37
	(1.2) Misafir şikayet takibi	7		20,6	
	(1.3) Kaliteli / Zamanında hizmet	4		11,9	
	(1.4) Samimi / Güleryüzlü hizmet	4		11,9	
	(1.5) Pazarın durumunun tespiti	3		8,8	
	(1.6) VIP set-up'ları	2		5,8	
	(1.7) Özel gün kutlamaları	2		5,8	
	(1.8) Müsaitliğe göre upgrade	2		5,8	
	(1.9) Havalimanı uçuş hareketliliği takibi	1		2,9	
	(1.10) Misafir anketleri	1		2,9	
(2) İç Süreçler	(2.1) Standart Operasyon Prosedürleri (SOP) eğitimleri	16	61	26,2	45,52
	(2.2) Ödüllendirme, prim ve teşvik programları	9		14,7	
	(2.3) İyi çalışma ortamının sağlanması	8		13,1	
	(2.4) Açık-ast üst iletişimi	6		9,8	
	(2.5) İç denetim	5		8,2	
	(2.6) Operasyon toplantıları	4		6,6	
	(2.7) Geri bildirim toplantıları	3		4,9	
	(2.8) Nitelikli ürün ve hizmet sunumu	3		4,9	
	(2.9) Adaletli tip dağıtımı	2		3,4	
	(2.10) Fikir ağacı uygulaması	2		3,4	
	(2.11) Misafir odaklı yazılımların kullanılması	1		1,6	
	(2.12) Check-list uygulamaları	1		1,6	
	(2.13) Organizasyonel planlama	1		1,6	
(3) Öğrenme ve Gelişme	(3.1) Personel yemekleri	10	39	25,6	29,11
	(3.2) Kişisel gelişim ve eğitim	9		23,0	
	(3.3) Çalışanların inisiyatif alması	4		10,3	
	(3.4) Personel iletişim toplantıları	3		7,7	
	(3.5) Personelin mutlu/mutsuz günlerine katılım	3		7,7	
	(3.6) Ayın çalışanın seçilmesi	3		7,7	
	(3.7) Ayın davranışının seçilmesi	2		5,1	
	(3.8) Çalışanların terfi ettirilmesi	2		5,1	
	(3.9) Ücret yönetim sisteminin uygulanması	1		2,6	
	(3.10) Personeli tatile götürme	1		2,6	
	(3.11) Düşük personel devir hızı	1		2,6	

Tablo 5 incelendiğinde, “müşteri” alt teması kapsamında en fazla tekrar eden kodların “kişiselleştirilmiş hizmet” (8 tekrar) ve “misafir şikâyet takibi” (7 tekrar) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, otel işletmelerinde misafir memnuniyetinin artırılmasında, misafirlerin kendilerini özel hissetmelerini sağlayan uygulamaların ve şikâyetlerin çözülene kadar titizlikle takip edilmesinin önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Otel yöneticilerinin özellikle bu iki unsura vurgu yapmaları, hizmet kalitesine verdikleri önemi göstermektedir. Bu doğrultuda, “müşteri” boyutunun otel işletmelerinde stratejik bir öncelik olarak değerlendirildiği söylenebilir. Müşteri boyutuna yönelik FOM1 kodlu şehir otel işletmesinin ön büro müdürünün ifadesi aşağıda sunulmuştur.

“...Misafirle samimi kurulan bir iletişim; örneğin misafir standart oda rezervasyonu yaptırmış ama çocuklarıyla gelmiş, altını doldurarak üst kategori odaya upgrade edebilirsiniz diyorum. Misafir mutlu gelsin, çok daha mutlu ayrılın buradan. Bunlar parayla ölçülemeyen şeyler.” (FOM1).

“Müşteri” alt temasına ilişkin kodlamaların otel türlerine göre dağılımını gösteren kod matris tablosu Şekil 3’te sunulmaktadır. Buna göre, müşteri boyutunda en fazla stratejik uygulamaya sahip otel işletmesi şehir otelidir (20 tekrar). Termal ve resort otel işletmelerinde ise bu tema altında oluşan kodların her biri 7 kez tekrar etmiştir. Üç otel işletmesinde ortak olarak uygulanan stratejiler arasında “misafir şikâyet takibi”, “kişiselleştirilmiş hizmet” ve “pazarın durumunun tespiti” öne çıkmaktadır. Bu durum, müşteri memnuniyetine yönelik temel stratejilerin otel türünden bağımsız olarak benimsendiğini göstermektedir.

Kod Sistemi	Şehir Oteli	Termal Otel	Resort Otel	TOPLAM
▼ Müşteri				0
Misafire anketleri			■	1
Kaliteli / zamanında hizmet	■	■		4
Müsaitliğe göre upgrade	■			2
Özel gün kutlamaları	■			2
VIP set-upları	■		■	2
Samimi/Gülyüzlü hizmet	■		■	4
Pazarın durumunun tespiti	■	■	■	3
Havalimanı uçuş hareketliliği takibi	■			1
Misafir şikâyet takibi	■	■	■	7
Kişiselleştirilmiş hizmet	■	■	■	8
Σ TOPLAM	20	7	7	34

Şekil 3. Otel Türüne Göre Müşteri Boyutunda Uygulanan Stratejiler

Tablo 5’te “İç süreçler” alt temasında en fazla tekrar edilen kod, otel işletmelerinde standart operasyon prosedürlerine ilişkin eğitimlerin gerekliliğini vurgulayan “SOP eğitimleri” olmuştur (16 tekrar). Bu kodu sırasıyla “ödüllendirme, prim ve teşvik programları” (9 tekrar), “iyi çalışma ortamının sağlanması” (8 tekrar) ve “açık ast-üst iletişimi” (6 tekrar) takip etmektedir. Bu bulgular, iç süreçler boyutunda uygulanan stratejilerin, operasyonel kaliteyi artırmaya ve çalışan memnuniyetini güçlendirmeye yönelik olduğunu göstermektedir. Konuya ilişkin bazı katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“...SOP’lerin yani standartların üzerinden geçiyoruz. İşte servis kuralları, davranış standartları, misafire hitap şekli, bunlarla alakalı bilgiler aktarıyoruz personelimize. Ondan sonra ufak ufak sınavlar yapıyoruz...” (F&B1).

“Operasyon verimliliği çok önemlidir. Ben de sürekli operasyonun içinde olmayı seven bir genel müdürüm. İşin içindeyim sürekli odalar hazırlandığında kat şeflerin odayı inspect yaparlar mutlaka. Her departmanın SOP’leri, yani talimatları, standart operasyon prosedürleri vardır (GM2).

“Gelişime yönelik hedeflerimize ulaşabilmek için eğitimler yaparız. Operasyonlarımızı SOP’lere göre yaparız, buralarda bir eksikimiz varsa bunu eğitimlerimizle kapatırız. (FOM1).

Yukarıdaki ifadelerden anlaşıldığı gibi, otel işletmelerinde her ne kadar hizmet üretimi standartlaştırılmasa da belirli durumlarda yapılması gerekenlerle ilgili SOP’lerin belirlenmesi ve buna yönelik eğitimlerin

verilmesi önem taşımaktadır. SOP'lere uyulduğunda üretilen hizmetin kalitesinde oluşabilecek farklılaşmalar azaltılabilecektir. Bu konuda HK1 kodlu şehir otel işletmesinin kat hizmetli müdürü "...Çünkü misafir sunduğunuz hizmeti yiyecek içecek ya da ön büro, kat hizmetleri olarak görmez. Bir bütün olarak değerlendirir. Bu nedenle birbirimizi desteklememiz ve departmanların uyum içinde çalışması misafir memnuniyeti ve finansal başarı için olmazsa olmazdır..." demiştir. Buradan misafirin aldığı hizmeti bir bütün olarak değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca GM1 kodlu Şehir otel işletmesi genel müdürü iç süreçler teması altında "fikir ağacı" uygulamasından şu sözlerle bahsetmiştir: "...Fikir ağacımız vardır. Gördüyseniz eğer, İnsan Kaynakları ofisinin oradadır. Bu ağaca herkes istediği lider düşüncelyi yazabilir. Bu operasyon ve işleyişle de alakalı olabilir ya da bir şikâyetleri varsa vs. herkes açık açık söyler... Burada personel sayesinde önemli gelirler elde ettiğimiz projelerimiz var." Bu ifadelerden otel işletmelerinde beşeri sermaye konumunda olan insan kaynağının kullanılması gerekliliği anlaşılmaktadır.

"İç süreçler" alt temasında yer alan kodlamaların otel türlerine göre dağılımı Şekil 4'te sunulmuştur. Buna göre, bu boyutta en fazla uygulamaya yer veren otel işletmesi 37 tekrar ile şehir otel işletmesi olmuştur. Termal otel işletmesinde 15, resort otel işletmesinde ise 9 tekrar gerçekleşmiştir. Dikkat çeken uygulamalardan "fikir ağacı uygulaması" yalnızca şehir otel işletmesinde, "adaletli tip dağıtımı" ise sadece termal otel işletmesinde ifade edilmiştir. Bunun dışında, "iç denetim", "operasyon toplantıları", "SOP eğitimleri" ve "ödüllendirme, prim ve teşvik programları" gibi stratejiler üç otel türünde de vurgulanan ortak uygulamalar arasında yer almaktadır. Özellikle "SOP eğitimleri" (16 tekrar) ve "ödüllendirme, prim ve teşvik programları" (9 tekrar), iç süreçler boyutunda en sık dile getirilen stratejiler olarak öne çıkmaktadır.

Kod Sistemi	Şehir Oteli	Termal Otel	Resort Otel	TOPLAM
İç Süreçler				0
Adaletli tip dağıtımı		■		2
Açık ast-üst iletişimi	■	■		6
Misafir odaklı yazılımlar kullanılması	■			1
İyi çalışma ortamının sağlanması	■		■	8
İç denetim	■	■	■	5
Organizasyonel planlama	■			1
Geri bildirim toplantıları	■			3
Operasyon toplantıları	■	■	■	4
Check list uygulamaları	■			1
Nitelikli ürün ve hizmet sunumu	■	■		3
SOP eğitimleri	■	■	■	16
Fikir ağacı	■			2
Ödüllendirme, prim ve teşvik programları	■	■	■	9
Σ TOPLAM	37	15	9	61

Şekil 4. Otel Türüne Göre İç Süreçler Boyutunda Uygulanan Stratejiler

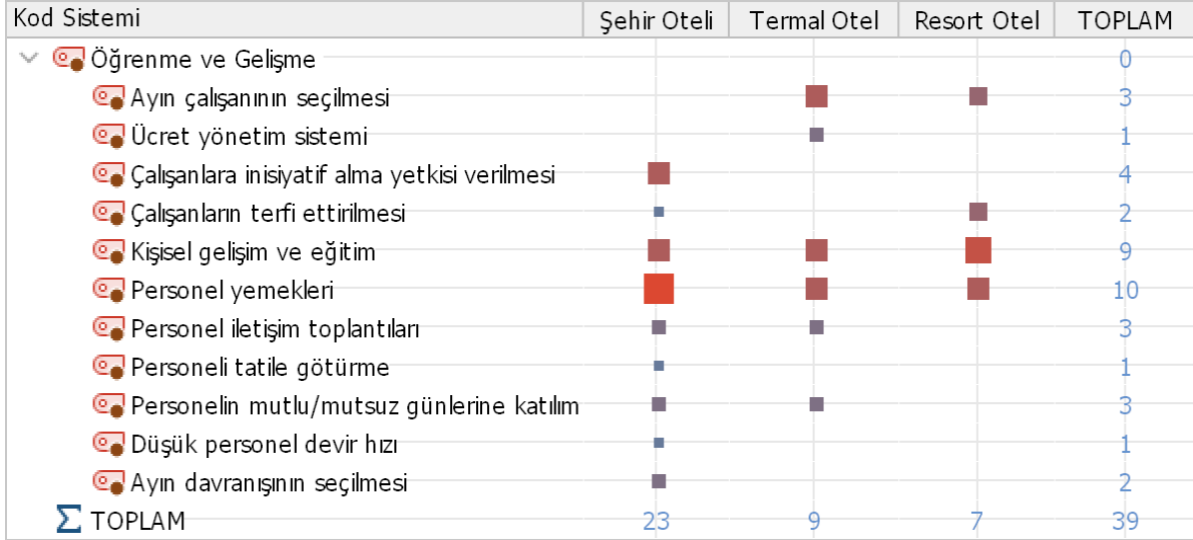
Tablo 5'e göre, "Öğrenme ve Gelişme" alt temasında en sık vurgulanan kodlar "personel yemekleri" (10 tekrar, %25,6) ve "kişisel gelişim ve eğitim" (9 tekrar, %23) olmuştur. "Personel yemekleri" kodlaması, otel yöneticilerinin personel motivasyonunu artırmak amacıyla düzenlediği sosyal etkinlikleri (team-out) temsil etmektedir. Yöneticilerin büyük bir kısmının çalışanlarıyla birlikte vakit geçirebilecekleri sosyal ortamlar oluşturduğu görülmüştür. Finansal başarıya ulaşmada "öğrenme ve gelişme" boyutunun önemini vurgulayan bu stratejilerin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, otel yöneticilerinin konuyla ilgili bazı ifadeleri aşağıda sunulmaktadır.

"...Örnek veriyorum bir personel misafir tuvaletini kullandı. Bununla ilgili, sevd.iğiniz bir personel olsun, savunma almak ağır gelecektir, ama uyardıktan da geçemezsiniz. Böyle durumları biz eğitim fırsatı olarak görürüz ve eğitim tutanağı tutarız... Geliştirme unsuru olarak değerlendiririz..."(GM1).

"...Bu aylık iletişim toplantılarının içeriği şöyle o ay aramıza yeni katılanları tanıtıyoruz. O ay doğum günü olanları toplu olarak temsilen bir pasta kesiyoruz. O ay içerisinde gelen misafir yorumlarından personele yönelik olanlarından

açıklamalar yapıyoruz. Örneğin herhangi bir departmandan bir çalışanımıza bir misafirimiz özel olarak teşekkür etmiş burada o kişiyi açıklayıp ödüllendiriyoruz...” (HR2).

“Öğrenme ve Gelişme” alt temasındaki kodlamaların otel türlerine göre dağılımı Şekil 5’te sunulmaktadır. Buna göre, bu boyutta en fazla stratejik uygulamadan bahseden otel işletmesi şehir otelidir (27 tekrar). Termal otel işletmesinde 9, resort otel işletmesinde ise 7 kez tekrar edilen ifadeler yer almaktadır. Bu bulgu, şehir otel işletmesinin çalışan gelişimi ve içsel öğrenme süreçlerine diğer otellere kıyasla daha fazla önem verdiğini göstermektedir.



Şekil 5. Otel Türüne Göre Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Uygulanan Stratejiler

4.5. Performans ölçütlerinin Önem Düzeylerinin Otel Türüne Göre Karşılaştırılması

Otel yöneticilerinin, BSC boyutları kapsamında değerlendirilen performans ölçütlerine verdikleri önem düzeylerinin otel türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6. Önem Düzeylerinin Otel Türüne Göre karşılaştırılması

Boyut	Otel Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Finansal	A. Şehir Oteli	6	7,92	2	2,288	0,318	-
	B. Termal Otel	6	12,17				-
	C. Resort Otel	6	8,42				-
Müşteri	A. Şehir Oteli	6	11,75	2	9,422	0,009	A-C
	B. Termal Otel	6	12,67				B-C
	C. Resort Otel	6	4,08				C-A
İç Süreçler	A. Şehir Oteli	6	12,00	2	10,989	0,004	A-C
	B. Termal Otel	6	12,83				B-C
	C. Resort Otel	6	3,67				C-A, C-B
Öğrenme ve Gelişme	A. Şehir Oteli	6	11,92	2	4,755	0,093	-
	B. Termal Otel	6	10,92				-
	C. Resort Otel	6	5,67				-

Finansal boyutta yer alan performans ölçütlerine atfedilen önem düzeyleri açısından şehir, termal ve resort otel yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p = 0,318$; $p > 0,05$). Buna karşılık, müşteri boyutuna ilişkin önem düzeylerinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($p = 0,009$; $p < 0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırmalara göre, şehir oteli ile resort oteli ($p = 0,008$; $p < 0,05$) ve termal otel ile resort oteli ($p = 0,009$; $p < 0,05$) arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Resort otel yöneticilerinin müşteri boyutuna verdikleri önemin görece daha düşük olduğu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, iç süreçler boyutuna ilişkin önem düzeylerinde de anlamlı farklılık bulunmuştur ($p = 0,004$; $p < 0,05$). Şehir ve resort otelleri ile termal ve resort otelleri arasında anlamlı farklar saptanmıştır. Resort otel yöneticilerinin bu boyuta da diğer otel

türlerine göre daha az önem verdikleri görülmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin analizde ise otel türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p = 0,093$; $p > 0,05$). Bu bulgu, farklı türdeki otel işletmelerinde öğrenme ve gelişme boyutuna benzer düzeyde önem atfedildiğini göstermektedir.

4.4. Performans Ölçütlerinin Kullanım Sıklıklarının Otel Türlerine Göre Karşılaştırılması

Otel yöneticilerinin BSC boyutlarında yer alan performans ölçütlerini ne sıklıkla kullandıkları, otel türlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 7’de bu analiz sonuçları sunulmaktadır. Buna göre, Finansal ve müşteri boyutlarına ilişkin kullanım sıklıkları arasında otel türlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,521$, $p=0,195$; $p>0,05$). Bu durum, söz konusu boyutlara ait performans ölçütlerinin kullanımında otel türleri arasında belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir. Ancak iç süreçler boyutuna ilişkin kullanım sıklıklarında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ($p=0,014$; $p<0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda şehir oteli ile resort oteli (A-C) ve termal otel ile resort oteli (B-C) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Resort otel yöneticilerinin bu boyuttaki performans ölçütlerini diğer otel türlerine kıyasla daha seyrek kullandıkları anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, öğrenme ve gelişme boyutunda da kullanım sıklıkları otel türlerine göre farklılık göstermektedir ($p=0,032$; $p<0,05$). Şehir oteli ile resort oteli (A-C) ve termal otel ile resort oteli (B-C) arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Resort otel yöneticilerinin bu boyuttaki ölçütleri daha az sıklıkla kullandıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 7. Kullanım Sıklıklarının Otel Türüne Göre karşılaştırılması

Boyut	Otel Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Finansal	A. Şehir Oteli	6	9,67	2	1,302	0,521	-
	B. Termal Otel	6	11,17				-
	C. Resort Otel	6	7,67				-
Müşteri	A. Şehir Oteli	6	12,00	2	3,270	0,195	-
	B. Termal Otel	6	10,00				-
	C. Resort Otel	6	6,5				-
İç Süreçler	A. Şehir Oteli	6	13,67	2	8,538	0,014	A-C
	B. Termal Otel	6	10,08				-
	C. Resort Otel	6	4,75				C-A
Öğrenme ve Gelişme	A. Şehir Oteli	6	13,83	2	6,899	0,032	A-C
	B. Termal Otel	6	8,83				-
	C. Resort Otel	6	5,83				C-A

Otel işletmelerinde performans ölçütlerinin önem düzeyleri ve kullanım sıklıklarının belirlenmesine yönelik olarak yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda, özellikle *misafir memnuniyeti* ve *çalışan memnuniyeti* gibi ölçütlerin öne çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte, yöneticilerin büyük çoğunluğunun geleneksel olarak doluluk oranı, ortalama oda geliri (ADR) ve müsait oda başına gelir (RevPAR) gibi göstergelere büyük önem attıkları ve bu ölçütleri oldukça sık takip ettikleri belirlenmiştir. Örneğin, GM2 kodlu termal otel işletmesi genel müdürü şöyle ifade etmektedir: “RevPAR, ADR, doluluk, forecast çok önemli... Günde herhalde bir 10-15 defa bakıyorumdur.” Benzer şekilde, GM3 kodlu resort otel yöneticisi bu göstergelere dair şu ifadeyi kullanmıştır: “Oda doluluk oranları, forecastlar, ADR gibi performans ölçütleri bende borsa gibidir. Ekranımda sürekli açıktır. Her dakika bakarım.” GM1 kodlu şehir otel genel müdürü ise süreci şu sözlerle tanımlamıştır: “Forecast, ADR, RevPAR... Yoldan geçen herkes çok sık bakar Opera üzerinde. Shift F1 der hemen bakarız.” Bu ifadeler, geleneksel performans ölçütlerinin otelcilik sektöründeki önemini ve yöneticilerin bu verileri karar alma süreçlerinde ne derece aktif kullandığını ortaya koymaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

5.1. Alanyazına Yönelik Çıkarımlar

Bu araştırma, işletme performansının otel yöneticileri tarafından nasıl algılandığını BSC çerçevesinde ortaya koymaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde finansal başarıya yönelik BSC’nin müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarında uygulanan stratejiler ve farklı otel işletmelerinde yöneticilerin performans ölçütlerine verdikleri önem düzeyleri ile kullanım sıklıkları belirlenmiştir. Bulgular otel genel müdürlerinin ve

departman müdürlerinin işletme performansını yalnızca finansal çıktılarla değil; aynı zamanda müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme boyutları ile ilişkili olarak çok boyutlu olarak değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, otel yöneticilerinin işletme performansı algılarının Kaplan ve Norton'un (1992, 1996a, 1996b) BSC yaklaşımıyla uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Bu bulgular, literatürde işletme performansının çok boyutlu yapısına vurgu yapan çalışmalar ile örtüşmektedir (Barutçugil, 2015; Bekmezci, 2020; Kennerley ve Neely, 2002). Bu bağlamda, otel işletmelerinde yapılan araştırmalar finansal boyutla birlikte, müşteri ve iç süreçler boyutlarını öne çıkararak benzer sonuçlara ulaşmıştır (Evans, 2005; Mia ve Patiar, 2001; Harris ve Mongiello, 2001; Haktanir ve Harris, 2005). Genel müdürlerin işletme performansı algılamaları her ne kadar çok boyutlu olsa da finansal boyut ağırlıklı algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Mia ve Patiar'ın (2001) bulgularıyla benzerdir. Harris ve Mongiello (2001) tarafından Portekiz'de yürütülen bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, otel işletmelerinde otel yöneticilerinin ağırlıklı olarak finansal ve müşteri boyutuna göre karar aldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan farklı olarak literatürde Wadongo vd. (2010) tarafından kenya'da yürütülen nicel bir araştırmada, otel yöneticilerinin finansal (sonuç) odaklı kararlar aldıkları, finansal olmayan (öncü, belirleyici) kararlarında dikkate almadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç mevcut araştırma ve literatürdeki diğer araştırmaların bulguları ile farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın Kenya'nın düşük-orta gelirli gelişmekte olan bir ülke olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Öte yandan otel genel müdürlerinin işletme performansı alt temasında sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularından bahsetmeleri literatürde Fatima ve Elbanna'nın (2023) BSC temel boyutlarına "toplum" boyutunu da eklediği çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Buna göre BSC'nin dört temel boyutuna ek olarak ilave boyutlar eklenebileceği çıkarımı yapılabilir. Genel olarak, bu araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle, otel işletmeleri için en uygun PÖS'nin BSC olduğu söylenebilmektedir. Nitekim birçok araştırma bu görüşü desteklemektedir (Brown ve McDonnell, 1995; Elbanna vd., 2015; Evans, 2005; Fatima ve Elbanna, 2020; Mia ve Patiar, 2001; Huckestein ve Duboff, 1999; Ribeiro vd., 2019; Phillips ve Louveris, 2005).

Bütüncül çoklu olay çalışması desenine uygun olarak bu araştırmada yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış soru formları ile veriler elde edilmiştir. Bu bağlamda farklı veri toplama araçları ile elde edilen bulguların birbirleri ile tutarlı olduğu görülmektedir. Otel yöneticilerinin BSC boyutlarını ağırlıklandırmalarına ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde, BSC boyutlarına verilen puanların ortalaması "finansal" (%28), "müşteri" (%26), "iç süreçler" (%22), "öğrenme ve gelişme" (%22) olarak gerçekleşmiştir. Riberio vd. (2019) Portekizde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada finansal %24,9, müşteri %26,3, iç süreçler, %25, öğrenme ve gelişme %23,8 önem yüzdelerini tespit etmiş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulguların literatürle de örtüştüğü görülmektedir. Araştırma sonuçları otel yöneticilerinin BSC boyutlarını Kaplan ve Norton'un (2000) bahsettiği ağırlıkla olmasa da farklı sıklıklarla kullandıkları ortaya konmuştur. Şehir otel işletmesinde ve termal otel işletmesinde departman müdürleri ile genel müdürlerin karar alma süreçlerinde performans ölçütlerini birbirine yakın ve dengeli bir şekilde kullandığı görülmektedir. Bu bulgu şehir ve termal otel işletmeleri için Mia ve Patiar'ın (2001) Avusturya'da 19 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin genel müdürleri ve departman müdürleri ile yapmış olduğu çalışma ile benzerlik gösterirken; resort otel işletmesi için farklılaşmaktadır. Resort otel işletmesinin yöneticilerinin daha çok finansal ve müşteri boyutu ağırlıklı kararlar aldığı ve yönetim seviyelerinde farklı görüşlerin yer aldığı tespit edilmiştir. Özetle, şehir otel işletmesi en dengeli yönetim anlayışına sahip otel işletmesi olarak öne çıkmaktadır. Otel türlerine göre BSC boyutlarına verilen puanların farklılaşması otel işletmelerinde stratejik odakların farklılaştığını göstermektedir. Otel işletmelerinde yapılan farklılık analizlerinde, müşteri ve iç süreçler boyutlarına yönelik önem düzeylerinin otel türlerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, otel işletmelerinin stratejik kararlarının faaliyet türüne göre şekillenebileceğini söylenebilmektedir. Özellikle şehir ve termal otellerin müşteri ve süreç verimliliği konularına daha fazla odaklandığı gözlemlenmektedir. Uygulanan farklılık analizlerinden hareketle BSC'nin stratejik yönetim açısından sunduğu çok boyutlu çerçevenin otel türlerine göre farklı uygulama biçimleriyle hayata geçirildiğini ve bazı boyutların (özellikle öğrenme ve gelişme) görece geri planda kaldığını görülmektedir. Bu durum, PÖS'lerin stratejik dengeyi sağlama konusundaki rolüne dair literatürdeki tartışmalarla örtüşmektedir (Elbanna vd., 2015; Kaplan ve Norton, 2001).

Otel işletmelerinde finansal başarıya yönelik olarak BSC'nin müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarında uygulanan stratejilere ilişkin bulgular incelendiğinde, finansal olmayan boyutlarda uygulanan stratejilerin finansal başarıyı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar bu

sonucu desteklemektedir. Bu kapsamda Kaplan ve Norton'un (1992, 1993, 2000) BSC yaklaşımı ile ortaya koyduğu, finansal olmayan performansın finansal performansı yönlendirdiği bulgularıyla, mevcut araştırmanın bulgularının tutarlı olduğu tespit edilmiştir. Huang vd. (2007) BSC'nin finansal olmayan boyutlarının finansal boyut üzerinde etkiye sahip olduğunu Çin'de bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı anket çalışması ile tespit etmiştir. Patiar ve Mia (2009) otel işletmelerinde ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek departmanlarının finansal olmayan performansının finansal performans üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya konmuştur. Banker vd. (2005) Amerika'da faaliyet gösteren bir otel zincirinde yaptığı araştırmada finansal olmayan performans ölçütlerinde yapılacak iyileştirmelerin gelirler ve işletme kârlılığı olarak finansal performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer bir araştırmada Elbanna vd. (2022) finansal olmayan BSC boyutlarında yapılacak iyileştirmelerin otel işletmelerinin finansal performansına olumlu yansıtacağı belirlenmiştir. Park ve Gondon (2006) öğrenme ve gelişme boyutunun performansının, müşteri boyutu performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu ve müşteri boyutundan finansal performans boyutuna pozitif yönlü ilişki ortaya konmuştur. Chen vd. (2011) Tayvan'da termal bir otel işletmesinde yaptığı çalışmada BSC'nin dört temel boyutunun birbirleri ile ilişkili olduğu ve sonuç olarak finansal performans ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde finansal olmayan boyutlardan en fazla kodlama yapılan boyutun "iç süreçler" (61 kez, %45,52) olduğu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde en fazla kodlanan ifade iç süreçler alt teması altında yer alan "SOP eğitimleri" (16 kez, %26,2) olduğu görülmektedir. Bu durum Kaplan ve Norton'un (2000: 13) önerdiği BSC boyutlarının dağılımı (iç süreçler, %34) ile paralellik göstermektedir. Otel türüne göre yapılan karşılaştırmada ise finansal başarıya yönelik diğer boyutlarda uygulanan stratejiye en fazla değinen otel işletmesi şehir otel işletmesi olarak tespit edilmiştir (80 tekrar). Daha sonra termal otel işletmesi (31 tekrar) ve resort otel işletmesidir (23 tekrar).

5.2. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bilimsel araştırmalar literatüre katkı sağladığı gibi uygulayıcılara da pratik öneriler sunmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan şehir, termal ve resort otel işletmeleri BSC yaklaşımına yakın bir sistem kullanıyor gibi gözükseler de BSC kullanmadıkları için uzun vade başarı, rekabet avantajı elde etme, kârlılık gibi avantajlardan tam olarak yararlanamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularından hareketle uygulayıcılara şu öneriler geliştirilmiştir.

- Kaplan ve Norton (1992, 1996a) tarafından anlatılan süreç izlenerek her bir otel işletmesine özgü BSC geliştirilmelidir. Böylece otel işletmelerinde PÖS olarak BSC kullanılması sağlanmalıdır. BSC otel işletmelerinde uygulanırken Doran vd.'nin (2002) çalışmasında belirttiği eylemler ile stratejiler arasındaki uyumsuzluk, performans ölçütlerinin otelin amaçlarına ve kritik başarı faktörlerine göre sınırlandırılmaması gibi uygulama sorunları yaşamamak için akademisyenlerden destek alınmalıdır.
- Kaplan ve Norton'un (2001) vurguladığı gibi BSC oluşturma sürecinde üst yönetimin ve yatırımcıların desteği alınmalıdır. Bu süreçte, otel yöneticileri sürekli sahada olmalı ve kritik başarı faktörlerini belirlemelidir (Brotherton ve Shawn, 1996).
- Otel yöneticileri finansal olmayan performansın iyileştirilmesinin finansal performans üzerinde doğrudan etkili olduğunun bilincinde olunmalıdır. Bu bağlamda öğrenme ve gelişme, iç süreçler ve müşteri boyutlarında yer alan ölçüt skorlarını daha iyi hale getirebilmek adına bütçe ayrılmalıdır.
- Otel işletmelerinde Kaplan ve Norton'un (2004) önerdiği "strateji haritaları" kullanılmalıdır.
- Otel yöneticilerinin öncelikli olarak personel eğitimine kaynak yaratmaları; daha sonra mevcut çalışanların otel işletmelerinde 12 ay çalışması sağlanmalıdır.
- Otel yöneticileri çalışanların SOP prosedürlerine ve davranış standartlarına uygun hizmet üretip üretmediği belirli aralıklarla denetlenmelidir. Bu bağlamda standart operasyon prosedürlerine yönelik canlandırma (role play) yapıp yöneticiler tarafından puanlandırılmalıdır.
- Otel yöneticileri çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamaları artırmalıdır. Bu bağlamda çalışanlara iyi iş ortamı ve karar alma süreçlerine daha fazla katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışan motivasyonu ve memnuniyeti için ödüllendirme sistemleri kurulmalı ve takım çalışması desteklenmelidir.

5.2. Gelecek Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma ile literatüre ve uygulayıcılara olduğu gibi araştırmanın sınırlılıklarından yola çıkarak gelecek araştırmacılara da bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler şu şekilde gibi sıralanmıştır:

- Otel işletmelerindeki PÖS'ler, Durumsallık Teorisi çerçevesinde farklı çevresel koşullara, sezonlara ve işletme ölçeklerine göre incelenebilir. Özellikle yoğun ve düşük sezon dönemlerinde yapılacak karşılaştırmalı analizler stratejik esneklik açısından önemli bilgiler sunabilir.
- Bu çalışmada elde edilen bulguların istatistiksel olarak genellenebilmesi için daha geniş örneklemle yürütülecek nicel araştırmalar önerilmektedir. Ayrıca analitik genellemeyi artırabilmek için daha fazla otel işletmesi ile görüşülerek bu çalışma genişletilebilir.
- BSC boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkilerini test eden çalışmalar, otel işletmeleri için strateji haritalarının oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda performans boyutları arasındaki nedensellik ilişkilerini test edecek nicel çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Gelecekteki araştırmalarda üç-dört yıldızlı oteller, kıyı otelleri ve Türkiye'nin farklı destinasyonlarındaki otel işletmeleri de dâhil edilerek karşılaştırmalı analizler yapılabilir. Böylece literatüre daha geniş bir perspektif kazandırılabilir.
- Elbanna vd. (2015) tarafından geliştirilen ölçek, Türkiye'deki otel işletmelerine uyarlanabilir. Ayrıca özgün nitel çalışmalarla Türkiye bağlamına özgü BSC ölçütleri belirlenerek, alanyazındaki ölçek eksikliği giderilebilir.

Kaynaklar

- Ağca, V. ve Tuncer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 173-193.
- Aktürk, A. ve Özgür, E. (2011). Otel işletmelerinde bir faaliyet denetim aracı olarak kurumsal karnenin uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 17-32.
- Aktürk, A., Okutmuş, E., ve Yirik, Ş. (2013). Konaklama sektöründe finansal boyutuyla bir kurumsal karne uygulaması. *World of Accounting Science*, 15(1), 110-122.
- Amaratunga, D., Baldry, D., ve Sarshar, M. (2000). Assessment of facilities management performance – what next? *Facilities*, 18(1/2), 66-75. doi:<https://doi.org/10.1108/02632770010312187>
- Atkinson, H. ve Brown, J. B. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-135. doi:<https://doi.org/10.1108/09596110110388918>
- Banker, R. D., Potter, G., ve Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a Lodging Chain. *Cornell hotel and Restaurant administration Quarterly*, 46(4), 394-412. doi:<https://doi.org/10.1177/0010880405275597>
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi* (3 b.). Kariyer Yayıncılık.
- Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T., ve Hedges, I. (2004). KPIs: a critical appraisal of their use in construction. *Benchmarking: An International Journal*(11), 93-117. doi:<https://doi.org/10.1108/14635770410520320>
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard)'nin Türkiye'nin en büyük 500 firmasına uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 203-228.
- Bekmezci, M. (2020). *Balanced Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartı): Stratejik Performans Ölçümü Bakış Açısıyla*. Altınordu Yayınları.
- Bertan, S. (2009). Otel işletmelerinde yönetim aracı olarak kurumsal karne. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(16), 2525-2538.

- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., ve Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24. doi:10.1504/IJBPM.2003.002097
- Brotherton, B. ve Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113-135. doi:https://doi.org/10.1016/0278-4319(96)00014-X
- Brown, J. B. ve McDonell, B. (1995). The balanced score-card: shortterm guest or long-term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3), 7-11. doi:https://doi.org/10.1108/09596119510146751
- Bruni, A., Cassia, F., ve Magno, F. (2017). Marketing performance measurement in hotels, travel agencies and tour operators: a study of current practices. *Current Issues in Tourism*, 20(4), 339-345. doi:https://doi.org/10.1080/13683500.2014.982521
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (24 b.). Pegem Akademi.
- Chen, F.-H., Hsu, T.-S., ve Tzeng, G.-H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908-932. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.001
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (10 b.). Sakarya Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry ve Research Design: Choosing among the five approaches* (3b.). Thosand Oaks: Sage.
- Denton, G. A. ve White, B. (2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations: The case of White Lodging Services. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41(1), 94-107. doi:https://doi.org/10.1177/001088040004100127
- Doran, M. S., Haddad, K., ve Chow, C. W. (2002). Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality ve Tourism Administration*, 3(3), 33-58. doi:https://doi.org/10.1300/J149v03n03_05
- Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of sexual behavior*, 41, 1319-1320. doi:10.1007/s10508-012-0016-6
- Eccles, G. R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard business review*, 69(1), 131-137.
- Elbanna, S., Eid, R., ve Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004
- Elbanna, S., Kamel, H., Fatima, T., ve Eid, R. (2022). An investigation of the causality links in the balanced scorecard: The case of the Gulf Cooperation Council hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, 41, 1-12. doi:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100934
- Epstein, M. ve Manzoni, J.-F. (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203. doi:https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X
- Eryılmaz, M. E. (2010). A qualitative research on awareness levels of hotel managers in Bursa and Ankara regions about balanced scorecard and the perspective of 'learning and growth. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(2), 85-110.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 376-390. doi:DOI 10.1108/09596110510604805

- Fatima, T. ve Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-18. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656
- Fatima, T. ve Elbanna, S. (2023). Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard. *Tourism Management Perspectives*, 48, 1-17. doi:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101141
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., ve Voss, C. (1991). *Performance measurement in service business*. London The Chartered Institute of management Accountants.
- Frigo, M. (2002). Strategy and the balanced scorecard. *Strategic Finance Montvale*, 84(5), 6-9.
- Geçgin, E. (2020). *Performans değerlendirme boyutlarının müşteri ve yönetici bakış açısına göre karşılaştırılması: Sarıkamış örneği*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Gencer, C. ve Çetin, T. (2011). Kurumsal performans karnesi ve havacılık sektöründe bir uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 105-121.
- Gençay, İ. C. (2014). Termal turizm işletmelerinde kurumsal performans karnesi oluşturulmasına yönelik model önerisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 70-89.
- Ghalayini, A. M. ve Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations ve Production Management*, 16(8), 63-80. doi:https://doi.org/10.1108/01443579610125787
- Güçlü, İ. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri: Teknik, Yaklaşım, Uygulama*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5 b.). Seçkin Yayıncılık.
- Haktanir, M. ve Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50. doi:https://doi.org/10.1108/09596110510577662
- Hansen, E. G. ve Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221. doi:10.1007/s10551-014-2340-3
- Harris, P. J. ve Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128. doi:https://doi.org/10.1108/09596110110388909
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59. doi:https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003
- Huang, H.-C., Chu, W., ve Wang, W.-K. (2007). Strategic Performance measurement and value drivers: Evidence from international tourist hotels in an emerging economy. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1111-1128. doi:https://doi.org/10.1080/02642060701673778
- Huckestein, D. ve Duboff, R. (1999). Hilton Hotels: A comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(4), 28-38. doi:https://doi.org/10.1177/001088049904000411
- Ittner, C. D. ve Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35. doi:https://doi.org/10.2307/2491304
- Johnson, H. T. (1988). Activity-based information: A blueprint for world-class man. *Management Accounting*, 69(12), 23-30.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard -measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.

- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74, 75-85.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kennerley, M., ve Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations ve Production Management*, 22(11), 1222-1245. doi: <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Kızıltepe, Z. (2021). İçerik Analizi. F. N. Seggie, ve Y. Bayburt (Ed), *Nitel Araştırma: Yöntem, Teknik, Analiz* (ss. 260-274) içinde. Anı Yayıncılık.
- Koşan, L. ve Karadeniz, E. (2014). Konaklama ve yiyecek hizmetleri alt sektörünün finansal performansının dupont finansal analiz sistemi kullanılarak incelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), 75-98.
- Kotler, P., Bowen, J., ve Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall.
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayın teknikleri* (3b.). Detay yayıncılık.
- Lee, C.-L. ve Yang, H.-J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22(2), 84-104. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.003>
- Mia, L. ve Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111-128. doi:[https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00033-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00033-5)
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations ve Production Management*, 19(2), 205-228. doi:<https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Neely, A. ve Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-7. doi:<https://doi.org/10.1108/13683040010362283>
- Neely, A., Gregory, M., ve Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations ve Production Management*, 15(4), 80-116. doi:<https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard- Step by Step*. John Wiley ve Sons Inc.
- Okutmuş, E. ve Ergül, A. (2014). Kurumsal karne ve karar alma ilişkisi: Alanya'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-36.
- Park, J. A. ve Gondon, G. B. (2006). A causal relationship between the balanced scorecard perspectives. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 5(2), 91-116. doi:https://doi.org/10.1300/J171v05n02_06
- Patiar, A. ve Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.003>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research ve Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Phillips, P. ve Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: A Balanced Scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211. doi:<https://doi.org/10.1177/0047287505278992>

- Plano Clark, V. L., ve Ivankova, N. V. (2016). *Mixed methods research: A guide to the field*. SAGE Publications, Inc.
- Radnor, Z. J. ve Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 384-396. doi:<https://doi.org/10.1108/17410400710757105>
- Ribeiro, M. L., Vasconcelos, M. L., ve Rocha, F. (2019). Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 790-811. doi:[10.1108/IJCHM-03-2017-0178](https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0178)
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737. doi:<https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. doi:[10.5465/amr.1986.4283976](https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976)
- Voelker, K. E., Rakich, J. S., ve French, G. R. (2001). The Balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology. *Hospital Topics*, 79(3), 13-24. doi:<https://doi.org/10.1080/00185860109597908>
- Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41(8), 688-697. doi:<https://doi.org/10.1108/00251740310496206>
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., ve Othuon, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: A managerial perspective. *Benchmarking: An international journal*, 17(6), 858-875. doi:<https://doi.org/10.1108/14635771011089764>
- Wilson, R. M. ve Chua, W. F. (1993). *Managerial Accounting: Method and Meaning*. ChapmanveHall.
- Wu, S.-I. ve Chen, J.-H. (2012). Comparison between hotels and motels using CRM effect model – An empirical study in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1254-1263. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.005>
- Wu, S.-I. ve Lu, C.-L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.012>
- Yeung, A. K. ve Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321-335. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y)
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11.b.). Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research design and method* (3b.). Sage.